



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**

**TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**TEMA: “VENTAJA COMPETITIVA DESDE UN ENFOQUE DE  
GERENCIA ESTRATÉGICA, PARA LAS PYMES DEL SECTOR DE LA  
CONSTRUCCIÓN DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

**AUTOR: TORRES JAMI, LUIS PATRICIO**

**DIRECTOR: ING. NARVÁEZ NAVARRO, VERA LUCÍA**

**SANGOLQUÍ**

**2018**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación: “**VENTAJA COMPETITIVA DESDE UN ENFOQUE DE GERENCIA ESTRATÉGICA, PARA LAS PYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**”, fue realizado por el señor **Torres Jami, Luís Patricio**, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 08 de mayo del 2018

\_\_\_\_\_  
**DIRECTOR**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Torres Jami, Luís Patricio**, con Cédula de 171527865-9, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación “*Ventaja competitiva desde un enfoque de gerencia estratégica, para las Pymes del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito*”, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente, el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 08 de mayo del 2018

---

**C.C. 171527865-9**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, *Torres Jami, Luís Patricio*, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE publicar el trabajo de titulación: *“Ventaja competitiva desde un enfoque de gerencia estratégica, para las Pymes del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito”* en el repositorio institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 08 de mayo del 2018

---

**C.C. 171527865-9**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en toda su magnificencia para mí, a la Universidad con sus distinguidos Maestros que me han impartido conocimiento junto con la paciencia y dedicación, como no a mis compañeros, amigos y familiares en especial a mi madre y los que ya no están conmigo también, a todo mi más sincero agradecimiento.

Luís Patricio Torres J.

## **DEDICATORIA**

Especialmente dedicado a Dios que es el gestor absoluto de todo cuanto puedo lograr, así también a mi Madre, familia y amigos, también a mis a mi Padre y Abuelitos que ya no están conmigo. Todos han sido respaldo y apoyo siempre en mi vida.

Luís Patricio Torres J.

## Tabla de contenido

<b><u>CERTIFICACIÓN</u></b>	<b><u>III</u></b>
<b><u>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</u></b>	<b><u>III</u></b>
<b><u>AUTORIZACIÓN</u></b>	<b><u>IV</u></b>
<b><u>AGRADECIMIENTO</u></b>	<b><u>V</u></b>
<b><u>DEDICATORIA</u></b>	<b><u>VI</u></b>
<b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b>	<b><u>X</u></b>
<b><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></b>	<b><u>XI</u></b>
<b><u>RESUMEN EJECUTIVO</u></b>	<b><u>XIV</u></b>
<b><u>ABSTRACT</u></b>	<b><u>XV</u></b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.2. OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
1.2.1. GENERAL	5
1.2.2. ESPECÍFICOS	5
<b>1.3. DETERMINACIÓN DE VARIABLES</b>	<b>5</b>
<b>1.4. HIPÓTESIS</b>	<b>5</b>
<b><u>CAPÍTULO I</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>MARCO TEÓRICO</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1.2. TEORÍAS DE SOPORTE</b>	<b>7</b>
1.2.1. GERENCIA ESTRATÉGICA	7
1.2.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	8
1.2.3. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	11
1.2.4. DIAGNÓSTICO EXTERNO	12

1.2.5. DIAGNÓSTICO INTERNO _____	12
1.2.6. VENTAJA COMPETITIVA _____	13
1.2.7. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) _____	16
1.2.8. EMPRESAS CONSTRUCTORAS _____	17
<b>1.3. MARCO REFERENCIAL _____</b>	<b>19</b>
<b>1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL _____</b>	<b>24</b>
1.4.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA _____	24
1.4.2. DETERMINACIÓN DE LAS PYMES EN ECUADOR _____	24
1.4.3. NORMA ECUATORIANA DE LA CONSTRUCCIÓN _____	24
<b>1.5. MARCO CONCEPTUAL _____</b>	<b>25</b>
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	<b><u>27</u></b>
<b><u>METODOLOGÍA</u></b>	<b><u>27</u></b>
2.1. INTRODUCCIÓN _____	27
2.2. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO _____	28
2.3. ENFOQUE METODOLÓGICO _____	29
2.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA _____	31
2.5. MATRIZ DE VARIABLES _____	32
2.6. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN _____	35
2.7. DETALLE DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA DE DATOS _____	35
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</u></b>	<b><u>36</u></b>
3.1. INTRODUCCIÓN _____	36
3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS _____	36
3.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS _____	73
3.3.1. DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS ESTADÍSTICA NULA Y ALTERNATIVA _____	73
3.3.2. CRITERIO DE DECISIÓN _____	74
<b><u>CAPÍTULO IV</u></b>	<b><u>75</u></b>
<b><u>PROPUESTA</u></b>	<b><u>75</u></b>

<b>4.1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>75</b>
<b>4.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b>	<b>76</b>
4.2.1. PRIMER PASO: PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO	76
4.2.2. SEGUNDO PASO: LA DISCIPLINA DE VALOR	84
4.2.3. TERCER PASO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	86
4.2.4. CUARTO PASO: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	91
4.2.5. QUINTO PASO: DETERMINACIÓN DE LA CADENA DE VALOR	92
4.2.6. SEXTO PASO: ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	94
4.2.7. SÉPTIMO PASO: DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO	95
4.2.8. OCTAVO PASO: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	102
<b><u>CAPÍTULO V</u></b>	<b>106</b>
<b><u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></b>	<b>106</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES</b>	<b>106</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas .....	4
<i>Figura 2.</i> Modelo de Diamante de Porter .....	15
<i>Figura 3.</i> Nivel de posicionamiento de su empresa.....	37
<i>Figura 4.</i> Misión y visión empresarial .....	38
<i>Figura 5.</i> Definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos.....	40
<i>Figura 6</i> Capacidades organizacionales que brinda una ventaja competitiva .....	41
<i>Figura 7.</i> Mayores debilidades las empresas .....	43
<i>Figura 8.</i> Análisis FODA para analizar factores claves de éxito.....	45
<i>Figura 9.</i> Estudios de demanda aproximada para cada proyecto.....	46
<i>Figura 10.</i> Plan estratégico para solventar procesos organizacionales.....	48
<i>Figura 11.</i> Evaluación de la productividad de cada área .....	49
<i>Figura 12.</i> Herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia.....	51
<i>Figura 13.</i> Importancia o enfoque de calidad tiene su empresa .....	52
<i>Figura 14.</i> Acciones correctivas a favor del cliente interno y externo .....	54
<i>Figura 15.</i> Procesos de satisfacción de los clientes y calificar el valor agregado .....	55
<i>Figura 16.</i> Procedimientos claros para cada proceso y área .....	57
<i>Figura 17.</i> Estructura empresarial acorde a los procesos de cada área.....	58
<i>Figura 18.</i> Métodos de trabajo adecuados para alcanzar las metas .....	59
<i>Figura 19.</i> Manual de procesos acorde con las actividades de nivel organizacional .....	61
<i>Figura 20.</i> Manual de procesos para el desarrollo de proyectos.....	62

<b>Figura 21.</b> Desarrollo de habilidades y conocimientos .....	63
<b>Figura 22.</b> Plan de capacitación para empleados.....	65
<b>Figura 23.</b> Sistema de evaluación del desempeño, personal administrativo y operativo ...	66
<b>Figura 24.</b> Canales de comunicación interna y externa.....	68
<b>Figura 25.</b> Compromiso y aporte al crecimiento de la organización.....	69
<b>Figura 26.</b> Planificación estratégica de objetivos y metas empresariales.....	70
<b>Figura 27.</b> Modelo de gerencia estratégica para una mayor ventaja competitiva .....	72
<b>Figura 28:</b> Pasos para la aplicación de un modelo de gestión estratégica .....	76
<b>Figura 29.</b> Cadena de valor del sector de la construcción de la ciudad de Quito.....	93
<b>Figura 30.</b> Estructura organizativa de una empresa del sector de la construcción. ....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Tamaño de las empresas F410010</i> .....	28
<b>Tabla 2.</b> <i>Tamaño de las empresas F410020</i> .....	29
<b>Tabla 3.</b> <i>Tamaño de las empresas F410030</i> .....	29
<b>Tabla 5.</b> <i>Nivel de posicionamiento de su empresa</i> .....	37
<b>Tabla 6.</b> <i>Misión y visión empresarial</i> .....	38
<b>Tabla 7.</b> <i>Definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos</i> .....	39
<b>Tabla 8.</b> <i>Capacidades organizacionales que les brinda una ventaja competitiva</i> .....	41
<b>Tabla 9.</b> <i>Mayores debilidades las empresas</i> .....	42
<b>Tabla 10.</b> <i>Análisis FODA de factores claves de éxito para el sector de la construcción</i> ...	44

<b>Tabla 11.</b> <i>Estudios sobre una demanda aproximada para cada proyecto</i> .....	46
<b>Tabla 12.</b> <i>Plan estratégico para solventar procesos organizacionales</i> .....	47
<b>Tabla 13.</b> <i>Indicadores de gestión para evaluar la productividad de cada área</i> .....	49
<b>Tabla 14.</b> <i>Herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia organizacional</i> ...	50
<b>Tabla 15.</b> <i>Importancia o enfoque de calidad tiene su empresa</i> .....	52
<b>Tabla 16.</b> <i>Acciones correctivas a favor del cliente interno y externo</i> .....	53
<b>Tabla 17.</b> <i>Procesos para medir la satisfacción de clientes y calificar el valor agregado</i>	55
<b>Tabla 18.</b> <i>Procedimientos claros para cada proceso y área</i> .....	56
<b>Tabla 19.</b> <i>Estructura empresarial acorde a los procesos identificados para cada área</i> ...	58
<b>Tabla 20.</b> <i>Métodos de trabajo adecuados para alcanzar las metas</i> .....	59
<b>Tabla 21.</b> <i>Manual de procesos acorde con las actividades de nivel organizacional</i> .....	60
<b>Tabla 22.</b> <i>Manual de procesos para el desarrollo de proyectos</i> .....	62
<b>Tabla 23.</b> <i>Desarrollo de habilidades gerenciales en los altos y medios mandos</i> .....	63
<b>Tabla 24.</b> <i>Plan de capacitación para empleados</i> .....	64
<b>Tabla 25.</b> <i>Sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo</i>	66
<b>Tabla 26.</b> <i>Canales de comunicación interna y externa</i> .....	67
<b>Tabla 27.</b> <i>Compromiso y aporte al crecimiento de la organización</i> .....	69
<b>Tabla 28</b> <i>Planificación estratégica y consecución de objetivos y metas empresariales</i> ....	70
<b>Tabla 29.</b> <i>Modelo de gerencia estratégica para alcanzar una mayor ventaja competitiva</i>	71
<b>Tabla 30.</b> <i>Tabla de contingencia</i> .....	74
<b>Tabla 31.</b> <i>Pruebas de chi-cuadrado</i> .....	74

<b>Tabla 32.</b> <i>Definición de la misión</i> .....	87
<b>Tabla 33.</b> <i>Definición de la visión</i> .....	89
<b>Tabla 34:</b> <i>Determinación de factores críticos de éxito</i> .....	91
<b>Tabla 35.</b> <i>Identificación de los indicadores claves de rendimiento</i> .....	96
<b>Tabla 36.</b> <i>Establecimiento de indicadores de productividad</i> .....	97
<b>Tabla 37.</b> <i>Componentes del Cuadro de Mando Integral</i> .....	102
<b>Tabla 38.</b> <i>Diseño del cuadro de mando integral</i> .....	103

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen organizaciones claves para el desarrollo de un país, no solo a nivel de generación de productos y servicios sino que también la incorporación de ciudadanos con competencias distintivas en determinadas áreas al sector industrial como empresarios generadores de desarrollo y oportunidades para el resto de la población. Al relacionar con lo anterior la importancia que revisten las PYMES de la construcción en Quito para el desarrollo de la región, a través del desarrollo de obras que satisfagan las necesidades de la sociedad y demás partes interesadas. En base a ello surgió la necesidad de desarrollar la presente investigación, cuyo objetivo general estuvo orientado a formular estrategias para el mejoramiento de la ventaja competitiva basado en un enfoque de gerencia estratégica para las PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito. Para lo cual se propuso una investigación con un enfoque mixto, a ser desarrollada bajo un diseño de campo de tipo no experimental. Para ello se aplicarán la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento para recopilar información del sector en estudio. La investigación ofrecerá un conjunto de estrategias que le permitirán a las PYMES del sector construcción del distrito metropolitano de Quito mejorar su ventaja competitiva.

### **Palabras clave:**

- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**
- **VENTAJA COMPETITIVA**
- **PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**
- **SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**
- **PLANEACIÓN**

## **ABSTRACT**

Small and Medium Enterprises (SMEs) are key organizations for the development of a country, not only at the level of generation of products and services but also the incorporation of citizens with distinctive competences in certain areas to the industrial sector as entrepreneurs generating development and opportunities for the rest of the population. When relating to the above, the importance of SMEs in construction in Quito for the development of the region, through the development of works that meet the needs of society and other stakeholders. Based on this, the need arose to develop the present research, whose general objective was to formulate strategies for the improvement of competitive advantage based on a strategic management approach for SMEs in the construction sector of the Metropolitan District of Quito. For which a research with a mixed approach was proposed, to be developed under a non-experimental field design. For this, the survey will be applied as a technique and the questionnaire as an instrument to collect information on the sector under study. The research will offer a set of strategies that will allow SMEs in the construction sector of the metropolitan district of Quito to improve their competitive advantage.

### **Keywords:**

- **STRATEGIC DIRECTION**
- **COMPETITIVE ADVANTAGE**
- **SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**
- **CONSTRUCTION SECTOR**
- **PLANNING**

## INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen organizaciones claves para el desarrollo de un país, no solo a nivel de generación de productos y servicios sino que también la incorporación de ciudadanos con competencias distintivas en determinadas áreas al sector industrial como empresarios generadores de desarrollo y oportunidades para el resto de la población. Al relacionar con lo anterior la importancia que revisten las PYMES de la construcción en Quito para el desarrollo de la región, a través del desarrollo de obras que satisfagan las necesidades de la sociedad y demás partes interesadas. En base a ello surge la necesidad de desarrollar la presente investigación, cuyo objetivo general está orientado a formular estrategias para el mejoramiento de la ventaja competitiva basado en un enfoque de gerencia estratégica para las PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito

### **1.1. Planteamiento del problema**

La empresa constructora, igual que cualquier otra organización, no se improvisa, no basta proveerse, en un momento dado de los elementos necesarios para realizar determinada tarea o proyecto. Tampoco es suficiente contar con los elementos aislados de una organización tan compleja y de una tecnología lo suficientemente avanzada como son las que se necesita para llevar a cabo grandes obras de construcción, puesto que lo que se necesita es generar una ventaja competitiva, basado en un enfoque estratégico gerencial.

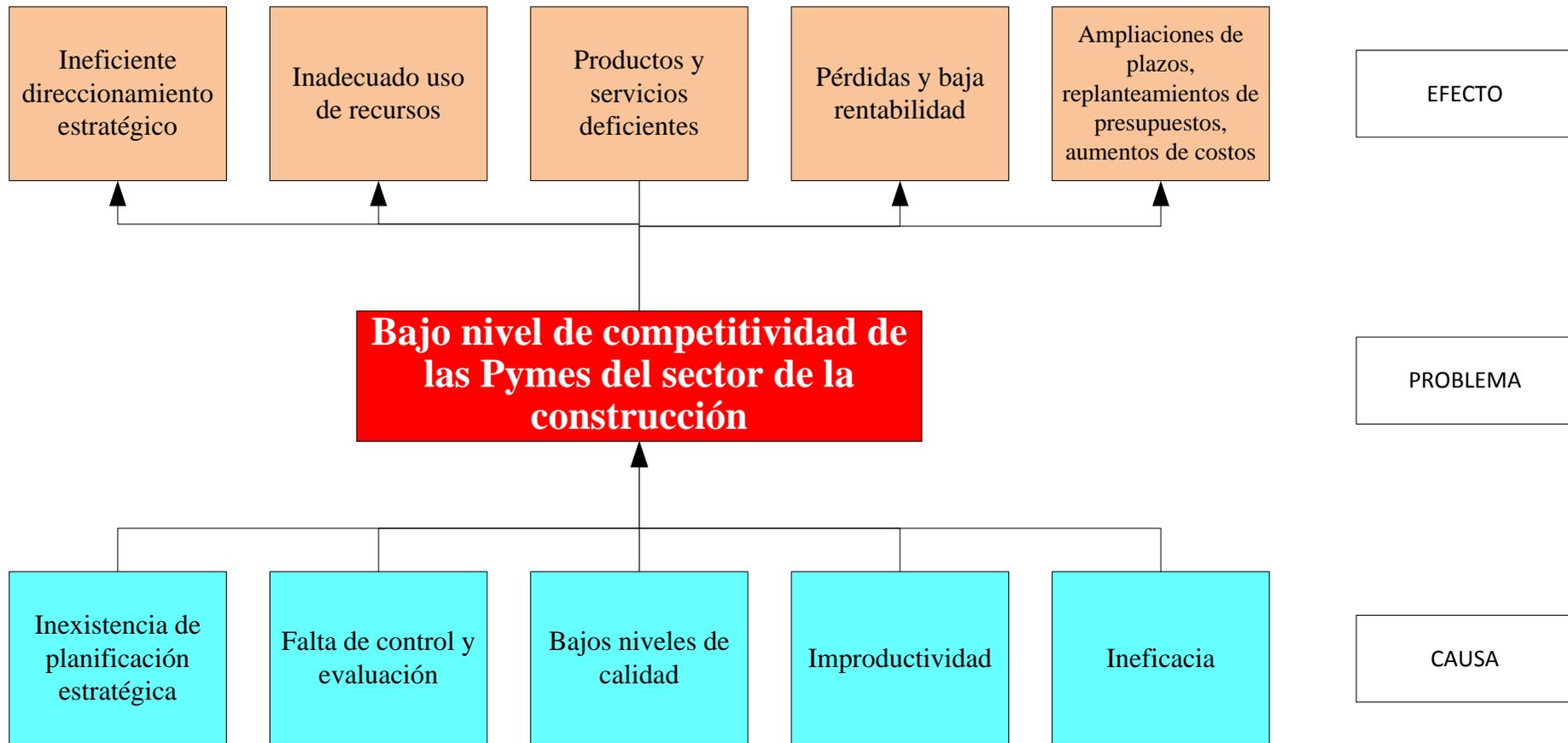
Hoy por hoy las PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito, atraviesan problemas a lo interno que se evidencian en aspectos como: falta de acceso a licitaciones, capacidad limitada para ejecutar obras de envergadura, prácticas gerenciales empíricas, predominio de canales informales para llevar a cabo la gestión, entre otros, lo cual

se ilustra en el árbol de problemas, aspectos que demandan que se administre este grupo de empresas con un sentido estratégico que apunten al mejoramiento de su ventaja competitiva.

De acuerdo a la Cámara de la Construcción de Quito, las empresas constructoras son uno de los motores de nuestra economía que, sin embargo, también son uno de los sectores productivos con el menor grado de desarrollo. Es un sector en el que se producen variadas deficiencias, que se traduce en una falta de efectividad, un gasto excesivo de recursos y en una limitada competitividad. Las características productivas del sector de la empresa constructora pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Capacitación y reciclaje limitado, por no promoverse un desarrollo sostenido de las capacidades del personal.
- Afectación por el clima y el entorno natural, debido a que la mayor parte de los trabajos se efectúan al aire libre.
- Presión de trabajo, debido al cumplimiento ajustado de los plazos. Ésta limita la planificación y la organización, promoviendo errores.
- Planificación deficiente, provocada muchas veces por la necesidad de lo inmediato y enfatizándose a menudo aspectos que no son vitales para el cumplimiento de los objetivos generales un proyecto a mediano y largo plazo.
- Incentivos negativos, provocados por intereses contrapuestos de los diversos intervinientes (consecuencia de la fragmentación del propio sector y de la resistencia al cambio).
- Actitud mental desfavorable, debido a un tendencia por considerar más eficiente lo tradicional y por falta de interés en mejorar.

- Con este escenario, es habitual que las PYMES del sector de la construcción enfrente las siguientes situaciones:
- Bajos niveles de calidad: De manera que el diseño y la construcción finales no reflejan siempre lo que desea el cliente.
- Falta de constructabilidad: No se completan los diseños y se producen interferencias entre especialistas.
- Improductividad.
- Niveles insuficientes de seguridad.
- Ineficacia: Ampliaciones de plazos, replanteamientos de presupuestos, aumentos de costos, etc.



*Figura 1.* Árbol de problemas

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. General**

Diagnosticar la ventaja competitiva basado en un enfoque de dirección estratégica para las PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito.

### **1.2.2. Específicos**

- Establecer la importancia de la ventaja competitiva desde un enfoque de dirección estratégica de las PYMES del sector de la construcción.
- Realizar un diagnóstico de las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Quito, desde una perspectiva de dirección estratégica.
- Proponer estrategias para mejorar la ventaja competitiva, mediante la aplicación de un modelo de direccionamiento estratégico para las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Quito.

## **1.3. Determinación de variables**

**Variable independiente:** Ventaja competitiva

**Variable dependiente:** Gestión estratégica

## **1.4. Hipótesis**

La aplicación de un modelo de direccionamiento estratégico mejorará las ventajas competitivas de las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Quito.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Introducción

La ventaja competitiva ya sea empresarial, sectorial o a nivel de nación es un imperativo en los competidos y exigentes mercados actuales, donde es casi obligatorio desarrollar las competencias o potencialidades internas con las que cuenta cada organización a objeto de desarrollar plenamente sus potencialidades que le permitan diferenciarse de sus competidores. Tarzijan (2002) relaciona el concepto de ventaja competitiva con la creación de valor, puntualizando que la creación de valor económico significa que el retorno o ingresos obtenidos deben ser mayor que el costo de recursos invertidos, incluyendo el costo de capital.

El concepto de ventaja competitiva no puede ser ajeno a las PYMES, las cuales deben gestionarse con sentido estratégico para administrar eficientemente y eficazmente de cara al logro de los objetivos y metas futuras trazadas. Según estudio realizado por Araque (2012) “las empresas que entran en las categorías de pequeñas y medianas empresas dentro del tejido empresarial ecuatoriano, generan un importante aporte económico al país” (p. 12), el estudio señala, así mismo, que según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 89 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro las PYMES, lo que ha permitido la consolidación del sistema productivo nacional. Entre los sectores económicos que conforman las PYMES, se puede destacar el sector de la construcción, debido a su contribución en la estructura económica; y, por otro lado, a la generación de empleos, lo que aporta significativamente al desarrollo social y económico del país.

Por lo tanto, a continuación se abordarán los fundamentos teóricos de la gerencia estratégica y ventaja competitiva, proponiendo los cimientos básicos que garanticen el aprendizaje y el manejo de las estrategias de acción y toma de decisiones.

## **1.2. Teorías de soporte**

### **1.2.1. Gerencia Estratégica**

Al abordar teóricamente los elementos fundamentales que soportan y caracterizan la presente investigación, resulta de vital profundizar en el concepto de gerencia estratégica, la cual es definida por Zambrano (2011) de la siguiente manera:

Proceso integrado y coherente que tiene como objetivo agregarle valor a la actividad u organización que se gerencia. Las actividades básicas de todo proceso gerencial son: análisis de la situación (interna y externa a la organización), planificación, presupuesto, ejecución, monitoreo, evaluación y control. La gerencia estratégica se caracteriza por el manejo de técnicas, entre otras, escenarios, planes de contingencia, diseño estratégico (Zambrano, 2013, p. 363).

El planteamiento anterior es un aporte vital para la presente investigación, en el sentido que del cruce o contraste de los factores internos a la organización, con los factores externos, es fundamental para abordar las situaciones futuras deseadas que influirán en los diversos elementos a contemplar dentro del plan empresarial, en línea con el logro de la visión y misión planteadas al largo plazo. Para la implementación de la gestión estratégica en la práctica empresarial, no solo es conveniente el plan, sino que también es necesario invertir recursos materiales y humanos, así como crear la motivación y disposición de los empleados para el logro de lo anhelado.

Por otro lado, Betancourt (2013), al abordar la temática de la gestión estratégica, señala que la misma se puede definir como “un arte; y, por otro lado como una ciencia, la cual es capaz de anticipar y gerenciar los retos y cambios en el porvenir con el objetivo de establecer las estrategias que faciliten alcanzar los objetivos y metas futuras del negocio” (p. 56).

Cuando se habla del direccionamiento estratégico vinculado con las técnicas y herramientas de la gestión estratégica, resulta de importancia integrar lo que es el pasado, el presente y el futuro. En el pasado están las experiencias y las lecciones aprendidas, en este caso los elementos que se pueden enlazar con el enfoque de la gestión estratégica son la reacción y la retroinformación, que representa el momento de la acción y las decisiones que van a permitir el logro del futuro deseado, que es algo anhelado, puesto que está en el campo de lo posible y lo probable, que también invita a la anticipación, es decir, a la acción desde el presente. Como lo expresa Godet (2007) “si el presente es un hijo del pasado, lo que ocurra o no en el futuro, dependerá de las acciones que emprendamos o dejamos de emprender en el presente” (p. 86).

En este sentido, la gerencia estratégica es la herramienta para administrar y ordenar cambios, puesto que aquí se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos, también se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y a futuro.

### **1.2.2. La planificación estratégica en el ámbito de la gerencia estratégica**

Es un hecho notorio en los tiempos actuales la preocupación por el futuro, lo que ha llevado a las organizaciones a planificar, lo que en el aspecto empresarial, podría denominarse planificación estratégica, la cual es una herramienta gerencial con la que ha contado la administración desde las últimas décadas del siglo XX (Callejas, Flores, Espinal, & Espinal, 2012). La misma se basa en la dirección estructurada bajo el esquema del camino que debe tomar una organización, tomando en cuenta sus debilidades y fortalezas, es decir, hacia donde debe ir su misión, como lo debe hacer y que mecanismos deben emplearse o adecuarse para

lograr hacer bien las cosas y cumplir los objetivos para subsistir de una manera eficiente en los entornos actuales, cambiantes y turbulentos (Chiavenato, 2013).

Más allá de lo anterior y con el objeto de fortalecer los aspectos teóricos de la presente investigación, resulta importante puntualizar que en el término Planificación Estratégica se integran dos aspectos fundamentales: “donde se pretende llegar” (objetivos y metas) y “que hacer” (estrategias). Estos dos elementos serán objeto de un breve análisis, es decir que es la planificación y que es la estrategia.

La planificación según Koontz y Weihrich (2013) “es concebida como el proceso que implica el establecimiento de las políticas y objetivos, así como los procesos necesarios para lograr esos objetivos” (p. 123). Es decir, es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización pretende alcanzar, su razón de ser, incluyendo objetivos, metas y procesos necesarios, ya sean medulares, de apoyo y estratégicos.

Por su parte Francés (2006) interpreta la planificación como “el proceso en el cual se definen y establecen los aspectos estratégicos, incluyendo los relacionados al largo plazo, y son establecidos de tal manera que orientan el establecimiento de los planes de acción para su cumplimiento, estos últimos son plasmados en documentos” (p. 97).

En cuanto al término estrategia, resulta conveniente estudiar lo establecido por Koontz y Weihrich (2013) quienes la definen como “el establecimiento y posterior adopción de cursos acción para alcanzar los objetivos futuros, también incluye el establecimiento y distribución de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (p. 144).

Así mismo, en torno a la estrategia, los mismo autores, establecen que “la estrategia es el tipo fundamental de planeación de medios que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente” (p. 148). Resulta conveniente considerar en este planteamiento, los enfoques diseñados por la alta gerencia para

lograr que la organización obtenga excelentes resultados, puesto que la estrategia es el plan de acción que tiene la gerencia para enfrentar el futuro (Barragán, 2013, p. 125).

En este mismo orden de ideas, Francés (2006), plantea que:

En la práctica la estrategia puede ser entendida de dos maneras: i) una manera amplia y ii) una manera restringida. Cuando se habla de la estrategia en forma amplia la misma se orienta al establecimiento de objetivos, acciones y recursos necesarios. Orientado al logro de los planes de la organización. Cuando se habla de la estrategia de forma restringida ésta se corresponde al establecimiento del plan de acción para alcanzar los objetivos (p. 89).

En función de lo abordado anteriormente, se puede considerar que la planificación estratégica contempla, por un lado, el establecimiento de los objetivos de la organización, así como la evaluación y priorización de los problemas a resolver, a partir de los cuales, se plantean posibles soluciones en base a los elementos exógenos y endógenos de la organización.

Por su parte Chiavenato (2013), define a la planificación estratégica como “un proceso adaptativo llevado a cabo por la organización, que requiere su aprobación al más alto nivel, implicando toma de decisiones y su evaluación y seguimiento continuo a objeto de cuantificar los niveles de eficiencia y eficacia asociados” (p. 156).

En este sentido, Serna (2010) relaciona “la planificación estratégica con el proceso que implica inicialmente la definición de la naturaleza y objeto del negocio, incluyendo la visión y misión de largo plazo, así como la formulación de estrategias, con base a para precisar las oportunidades y amenazas” (p. 49). Por lo que no se puede dejar por fuera, que en el contexto de la planificación estratégica, es de suma importancia la participación activa de los actores internos de la organización; y, la consideración de actores externos, como pueden ser los clientes, competidores, entre otros. Así mismo, señala este autor que “la obtención

permanente de información que apunte a lo que se conoce como factores claves de éxito, es decir los aspectos sobre los que se soporta el éxito o fracaso de la organización” (Serna, 2010, p. 51), los cuales, son objeto de revisión y monitoreo continuo, lo que lleva a ajustes periódicos, contribuyendo a cultivar en la organización un estilo proactivo centrado en la previsión y la orientación a largo plazo.

La formulación de estrategias se inscribe en el esquema establecido por Porter y citado por Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010), quienes establecen que “el proceso de formulación de la estrategia competitiva implica un análisis interno de los puntos fuertes y débiles que determine su posición en relación a sus competidores y un análisis externo del entorno” (p. 6).

Por lo tanto, al mencionar la dirección estratégica en un ámbito competitivo, en el actual se presenta como el desafío de proponer y definir las estrategias adecuadas para hacer que las empresas se puedan direccionar hacia el verdadero cumplimiento de objetivos.

### **1.2.3. El diagnóstico estratégico**

Cuando se plantea el diagnóstico estratégico de una empresa, el direccionamiento estratégico debe considerarse como un punto de partida, esto implica llevar a cabo un análisis tanto interno como externo a la organización o sector estudiado. En este sentido Serna (2010), plantea que:

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de las oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del FODA (p. 62) .

Una vez llevado a cabo el análisis, tanto interno como externo, el siguiente paso constituye el proceso de formulación de estrategias que estén asociadas al análisis de su situación actual. Una herramienta básica para hacer este análisis, es el realizado a través de la Matriz FODA. El término FODA está asociado con las cuatro primeras letras de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, siendo una de las herramientas de más amplia aplicabilidad de la planificación estratégica (Frances, 2006).

#### **1.2.4. Diagnóstico externo**

Según Serna (2010), el diagnóstico estratégico “es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno” (p. 75). El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

Factores económicos: factores que tienen que ver con aspectos del comportamiento de la economía, tanto nacional como internacional. Factores políticos: Referidos a aspectos políticos gubernamentales de la región o país. Factores sociales: Los relacionados con aspectos propios de la sociedad, incluye valores, hábitos, cultura, entre otros. Factores tecnológicos: aspectos vinculados con desarrollo de hardwares y softwares, entre otros. Factores geográficos: relacionados con la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros (Serna, 2010, p. 82).

#### **1.2.5. Diagnóstico interno**

Para, Serna (2010), el diagnóstico interno “es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica” (p. 83). El diagnóstico lo integra el análisis de la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica, capacidad del talento humano, entre otros (Betancourt, 2013).

### 1.2.6. Ventaja Competitiva

Todos los aspectos estudiados anteriormente conllevan o tienen impacto directo en lo que es la ventaja competitiva, resultando interesante destacar el planteamiento de Tarzijan (2012), quien señala que:

Las ventajas competitivas son condiciones que permiten a una compañía o país producir un bien o servicio de igual valor a un precio más bajo o de una manera más deseable. Estas condiciones permiten a la entidad productiva generar más ventas o márgenes superiores en comparación con sus rivales en el mercado. Las ventajas competitivas se atribuyen a una variedad de factores que incluyen la estructura de costos, la marca, la calidad de las ofertas de productos, la red de distribución, la propiedad intelectual y el servicio al cliente (p. 33).

Cuando se habla de ventaja competitiva imperiosamente hay que hacer referencia a la posición que presentan ciertas empresas sobre sus competidores, al tiempo que mantiene sus clientes y todo ello garantizando la rentabilidad del negocio (Callejas, Flores, Espinal, & Espinal, 2012).

Al profundizar en la temática de ventaja competitiva, resulta conveniente resaltar el estudio llevado a cabo por Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010), quienes plantean que:

Existe dos visiones para explicar el logro de la ventaja competitiva, una se orienta a afirmar que son las condiciones externas las que impactan la competitividad de una organización y la otra postura plantea que la ventaja competitiva que las fuentes de ventaja competitiva, se encuentra en la existencia, frente a los considerados competidores, de recursos y capacidades distintivas que posee la organización o sector empresarial que se considere (p. 8).

En este sentido, es importante resaltar que establece Porter (2015), quien considera que:

Para entender el término de ventaja competitiva, este debe interpretarse en términos del valor que una empresa es capaz de generar a lo largo de toda su cadena de negocio a los clientes y demás partes

interesadas, el mismo tiene que ver con la capacidad de la organización de ofrecer precios por debajo de los competidores motivado por estrategias acometidas desde la alta gerencia (p. 115).

De allí que la rentabilidad de una empresa se produce cuando el valor que genera es más elevado que los costos relacionados con la generación de sus productos o servicios. Todo ello lleva a los estudiosos de la materia a analizar la ventaja competitiva en términos de valor más que en función de los costos (Callejas, Flores, Espinal, & Espinal, 2012).

Otras definiciones interesantes en torno al concepto de ventaja competitiva son los señalados por Tarzijan (2012) quien hace referencia a autores como Ghemawat y Rivkin (1999) que definen una ventaja competitiva como “la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico” (Tarzijan, 2012), por lo que se establece que una firma tiene una ventaja competitiva cuando obtiene una tasa de utilidades económicas mayor al promedio de la tasa de utilidades económicas de las otras empresas de ese mercado (Araque, 2012).

Araque (2012) considera que “lo que se conoce en el ámbito gerencial y empresarial como el diamante de Porter, es un modelo que establece los factores claves y determinantes para alcanzar el éxito en distintos niveles: nación, sector industrial o empresarial” (p. 8). Para ello el modelo se basa en cuatro atributos genéricos y dos variables relacionadas, los cuales tienen que ver con las oportunidad también conocido como factores casuales o fortuitos y por otro lado la variable que tiene que ver con la acción del gobierno, todos estos aspectos conforman y determinan el entorno en que se ha de competir (Callejas, Flores, Espinal, & Espinal, 2012).



**Figura 2.** Modelo de Diamante de Porter

Fuente: Porter (2015)

El modelo de Diamante de Porter (2015), conlleva los atributos genéricos del modelo y posteriormente las variables externas. Con respecto a los llamados atributos, estos representan el marco contextual o referencial en el que se desenvuelven tanto naciones, como sectores y empresas. Estos atributos son de gran importancia que son los que determinan la ventaja competitiva (Araque, 2012). Estos cuatro atributos son:

- Condiciones de los factores: Este atributo está relacionado con la posición del objeto de análisis (nación, sector o empresa) en cuanto al talento humano especializado y la infraestructura requerida para competir en el sector del mercado en el cual participa. En este caso el sector de la construcción.
- Condiciones de la demanda: Atributo relacionado al nivel de demanda relacionado con los productos o servicios ofrecidos. En este punto es de suma importancia la clara comprensión y conocimiento de las necesidades de los clientes o consumidores de los productos o servicios ofrecidos. Este nivel de conocimiento debe ser superior al que tienen los competidores.

- Sectores afines y de apoyo: Este atributo tiene que ver con la proximidad geográfica de empresas o sectores relacionados con las actividades estudiadas, ya sea aguas arriba o aguas abajo del proceso, facilitando intercambio de información entre las organizaciones involucradas incentivando al mismo tiempo la innovación.
- Condiciones de los factores: Este atributo está relacionado a la manera como se crean, organizan y gestionan las empresas a nivel individual, las empresas de un sector o a nivel de país. También se considera en este atributo el nivel de rivalidad existente entre ellas. El nivel de rivalidad determina la forma de competir pudiendo ser moderada, agresiva, entre otros (Araque, 2012).

Por otro lado, el modelo de Diamante, también considera las variables ambientales:

- Acontecimientos casuales u oportunidad: Es una variable externa que está fuera del control de la empresa, sector o país. Esta variable se relaciona con nuevos inventos, eventos políticos, cambios en niveles de demandas, cambios o perfeccionamientos incrementales en tecnología básica, entre otros. Los aspectos acá relacionados, interactúan y se combinan pudiendo generar alteraciones y nuevas formas del sector (Araque, 2012).
- Acción del gobierno: Esta variable está relacionada con las políticas económicas a nivel de gobierno, así como las decisiones y actuaciones que se llevan a cabo a ese nivel, pudiendo mejorar o desmejorar la ventaja competitiva empresarial, sectorial o a nivel país (Araque, 2012).

### **1.2.7. Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)**

Cuando se habla de PYMES, primero hay que dejar claro que su definición varía entre países según los criterios considerados para ello, criterios que tienen que ver con número de empleados, mas de tres, ventas, entre otros. Las PYMES agrupan una diversidad de

organizaciones, ya sean de índole industrial o comercial, que presentan amplios y variados niveles de eficiencia y competitividad, entrando también en esta categoría las empresas rurales sustentadas en economía del tipo familiar, subcontratistas que trabajan para organizaciones de mayor tamaño, así como pequeños productores independientes cuyos productos y servicios van dirigidos a mercados locales entre otras (Fleitman, 2012).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), destaca que la PYMES, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos, se han formado para realizar diferentes tipos de actividades económicas, como pueden ser:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

#### **1.2.8. Empresas constructoras**

Resulta conveniente enfatizar que una empresa constructora es una organización conformada como sociedad teniendo como razón de ser la ejecución de obras, cuyos recursos monetarios provienen de sus accionistas, los cuales son empleados para la ejecución de obras y los diversos servicios de apoyo que habilitan su razón de ser, todo lo anterior persigue la generación de rentabilidad para la empresa que beneficia a los accionistas y para cubrir de esta manera el capital aportado (Areses, 2011).

El mismo autor, destaca la importancia que reviste el sector de la construcción para el desarrollo de cualquier país y que de acuerdo a las convenciones que rigen la distribución del sector productivo, la construcción se encuentra dentro del Sector Secundario o Industrial (Areses, 2011).

En relación a los planteamientos ya mencionados, es interesante tener en cuenta lo señalado en el documento de la Universidad de Sonora (2015), cuando plantean que “la empresa constructora debe estar capacitada no solamente a nivel técnico, para aplicar los procesos operacionales o medulares propios de este tipo de empresas, sino que también a nivel administrativos para planificar, organizar las obras y los procesos operacionales involucrados” (p. 67).

Esta misma entidad, determinar que:

La empresa constructora, así como ninguna otra empresa, no se improvisa, no basta proveerse, en un momento dado de los elementos necesarios para realizar determinada tarea constructora, por sencilla que parezca. Tampoco es suficiente contar con los elementos aislados de una organización tan compleja y de una tecnología lo suficientemente avanzada como son las que se necesita para llevar a cabo grandes obras de construcción (Universidad de Sonora, 2015, p. 67).

Por otro lado resulta pertinente el planteamiento de la Cámara de la Industria de la Construcción (2015), cuando señala que:

Las empresas constructoras, sustentan su razón de ser sobre el desempeño de grupos humanos organizados e integrados, los cuales van ganando con el tiempo experticias tanto técnicas como operativas que las llevan a acometer progresivamente trabajos de mayor envergadura, justificados sobre la base de las demandas del mercado, lo cual requiere por otro lado de recursos financieros, infraestructura y equipos lo cual va a

determinar una organización con crecimiento sostenible (Cámara de la Industria de la Construcción de Pichinca, 2015)

### **1.3. Marco referencial**

A nivel nacional e internacional se presentan diferentes estudios sobre el tema que se va a desarrollar en la investigación, los cuales proporcionan un sustento académico importante, los mismos que se describen a continuación:

Ana Callejas, Carlos Flores, Hugo Espinal y Luis Espinal, en el año 2012 desarrollan el tema “Ventajas competitivas para las PYMES con base en la planeación estratégica”, cuyo trabajo trata sobre la aplicabilidad y conveniencia de la planeación estratégica para PYMES, herramienta administrativa fácilmente comprensible y de especial significado para el desarrollo adecuado de estas empresas, como alternativa eficaz de competitividad y permanencia en el medio. La planeación estratégica es una modalidad que involucra y desarrolla elementos representativos y característicos de la empresa: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias. Todos estos factores dan vida a la entidad y su manejo conlleva una acertada instrumentalización en orden a asumir la empresa como unidad funcional y administrativa cuyos componentes deben mirarse en conjunto atendiendo a los diversos factores propios de su accionar, todos debidamente establecidos desde la perspectiva general del planeamiento. Su desarrollo permite al empresario activar el modelo con derroteros concretos, con la expectativa real de conquistar Metas sobre sólidas bases y sin necesidad de altas inversiones en tecnología, logística y demás, las cuales por lo regular no están al alcance de entidades de este tipo. El texto expone sistemáticamente el marco referencial, a partir de conceptualización de la planeación, su caracterización, el contenido de la matriz DOFA, noción de PYMES y vínculo entre éstas y planeación estratégica; el despliegue temático conduce a satisfacer el objetivo general materializado en la Propuesta de

planeación estratégica para PYMES orientada a favorecer su crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado (Callejas, Flores, Espinal, & Espinal, 2012, pp. 68-76).

Por otro lado, Claudia Rubio, en el año 2012, elabora el tema “Gestión estratégica organizacional aplicada a las PYMES constructoras en Colombia”, Este trabajo de investigación pretende dar a conocer la importancia que los empresarios de pequeñas y medianas empresas constructoras, deben dar a la gestión estratégica como nueva visión de su negocio, dejando de lado un único enfoque operacional para involucrar herramientas de la gestión estratégica, tales como, liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control, bajo las perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, cliente y las finanzas; finalmente, estas herramientas se convertirán en el soporte para la toma de decisiones y preparan a la empresa para enfrentar los retos del mercado. Los resultados de la investigación pretenden dar a conocer la importancia que los empresarios de pequeñas y medianas empresas constructoras, deben dar a la gestión estratégica como nueva visión del negocio, dejando de lado un único enfoque operacional para involucrar herramientas de la gestión estratégica, tales como, liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control, bajo las perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, cliente y las finanzas, y cómo finalmente, estas herramientas se convierten en el soporte para la toma de decisiones y preparan a la empresa para enfrentar los retos del mercado (Rubio, 2012, pp. 26-79).

Finalmente, Nubia Barragán, en el año 2013, presenta la “Guía metodológica para la planificación estratégica en PYMES del sector servicios basada en Balanced Scorecard”, para lo cual se establece que en Colombia las PYMES generan el 63% del empleo nacional y el 53% de la producción bruta del país. Sin embargo, su participación en las compras públicas es marginal, muy por debajo de experiencias en países similares a Colombia, donde la participación de las PYMES en el mercado de las compras públicas alcanza el 60%. Según el

Departamento Nacional de Planeación - DNP, las compras públicas, contribuyen con 11% del Producto Interno Bruto del país.<sup>1</sup> La mayoría de las organizaciones son construidas en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación. Para contrarrestar esta problemática se desea implementar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral ya que esta herramienta impide que solamente se usen los indicadores financieros para evaluar el desempeño de las organizaciones y contribuye a enlazar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo (Barragán, 2013, pp. 32-58).

El marco referencial permitió aclarar y profundizar cómo se presenta el desarrollo del tema de ventajas competitiva bajo el enfoque de direccionamiento estratégico, para lo cual se han considerado un conjunto de acciones integradas, obtenidas de las teorías, dimensiones, métodos y modelos, que permitan al investigador moverse en la dirección correcta, con un adecuado enfoque que sustente científicamente el proceso de investigación que se está llevando a cabo.

**Tabla 1**  
*Conceptualización del Marco Referencial*

MATRIZ DE SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO									
TEMA: Ventaja competitiva desde un enfoque de gerencia estratégica, para las Pymes del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito									
TEORÍA DE SOPORTE		PAPER BASE	ESTUDIOS RELACIONADOS						
Teoría:	La estrategia de la empresa	Autor:	Ana Callejas, Carlos Flórez, Hugo Espinal, Luis Espinal	PAPER#1		PAPER#2		PAPER#3	
Autor:	Helf Ansoff	Título:	Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco	Autor:	Claudia Ramos	Autor:	Nubia Barragán	Autor:	Sanjuana Ríos, Julian Ferrer, Rafael Regalado
CATEGORÍAS DEL ESTUDIO		CATEGORÍAS DEL ESTUDIO	Título:	Gestión estratégica organizacional aplicada a las Pymes Constructoras en Colombia	Título:	Guía metodológica para la planificación estratégica en Pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard	Título:	La estrategia y la ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas	
1) La administración científica		1) Componentes básicos de la	CATEGORÍAS DEL ESTUDIO						

**CONTINÚA**

planeación p. 17

2) Desarrollo empresarial	2) Caracterización de la planeación estratégica p. 29	CATEGORÍAS DEL ESTUDIO	CATEGORÍAS DEL ESTUDIO	CATEGORÍAS DEL ESTUDIO
3) Ventaja competitiva	3) Matriz DOFA p. 45	1) Estrategia p. 14	1) Proceso de planeación estratégica p. 12	1) Aspectos Generales de la Estrategia, Crecimiento empresarial y ventaja competitiva p. 4
4) Fundamentos de planeación estratégica	4) Pequeñas y medianas empresas p. 60	2) Teoría de los recursos y capacidades p. 17	2) Matriz de estrategias p. 17	2) Estrategia de obtener Liderazgo en Costos p. 5
5) Herramientas de gestión	5) Pymes y planeación estratégica p. 66	3) Gestión estratégica organizacional p. 20	3) Balanced Scorecard p. 21	3) Estrategias de diferenciación p. 6
		4) Las Pymes en Colombia p. 25	4) Características de las Pymes p. 26	4) Otras estrategias que en la actualidad las empresas están adoptando p. 6

#### Nuevos Estudios Relacionados

		1)	Alianzas estratégicas	2)	Gestión del conocimiento y capital intelectual	3)	Desarrollo Sustentable
--	--	----	-----------------------	----	--	----	------------------------

## **1.4. Fundamentación legal**

### **1.4.1. Constitución de la República**

El Artículo 275 de la Constitución de la República establece que todos los sistemas que conforman el régimen de desarrollo (económicos, políticos, socio-culturales y ambientales) garantizan el desarrollo del buen vivir, y que toda organización del Estado y la actuación de los poderes públicos están al servicio de los ciudadanos y ciudadanas que habitan el Ecuador, por otro lado, el numeral 2 del Artículo 276 determina que el régimen de desarrollo, tiene entre sus objetivos el de construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

### **1.4.2. Determinación de las PYMES en Ecuador**

Conforme lo establece el Servicio de Rentas Internas, en el caso particular del Ecuador, se tiene una clasificación de acuerdo al tamaño y a la cantidad de empleados, basada en la Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina (Servicio de Rentas Internas, 2017), que muestra la siguiente clasificación:

- Microempresa (1 a 9 trabajadores)
- Pequeña empresa (10-49 trabajadores)
- Mediana empresa A (50-99 trabajadores)
- Mediana empresa B (100-199 trabajadores)
- Gran empresa (200 o más trabajadores).

### **1.4.3. Norma Ecuatoriana de la Construcción**

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda mediante Acuerdo Ministerial número 0047 del 10 de enero de 2015, publicado en el Registro Oficial N°413, dispuso la aplicación

obligatoria en todo el país de 10 capítulos de la Norma Ecuatoriana de la Construcción, NEC (Cámara de la Industria de la Construcción de Pichincha, 2016).

La norma tiene por objeto establecer los requisitos mínimos para el análisis, diseño y construcción de viviendas sismo resistente de hasta 2 pisos y con luces máximas de 5 m. Además, se indica la importancia de los criterios a tomar en consideración para un buen planeamiento estructural y así reducir la pérdida de vidas humanas y materiales, reducir el daño y el costo económico de futuros eventos naturales (Cámara de la Industria de la Construcción de Pichincha, 2016).

Las autoridades competentes, tienen la obligación de hacer cumplir la Norma en todas las etapas integrantes del proceso constructivo, y especialmente, ordenar la realización de los ensayos y pruebas que determinen las excelentes propiedades físicas y mecánicas de los materiales utilizados y verificar que éstos cumplan con las especificaciones y normativa correspondientes (Cámara de la Industria de la Construcción de Pichincha, 2016).

Los Gobiernos Autónomos- Descentralizados Municipales, tienen la obligación de emitir la normativa local de construcción, mediante ordenanza, observando las disposiciones de las normas establecidas como parte de la Norma Ecuatoriana de Construcción (Cámara de la Industria de la Construcción de Pichincha, 2016).

### **1.5. Marco conceptual**

Cliente: La persona física o jurídica por cuenta de la cual se construye la obra.

Constructor: Persona natural o jurídica que tiene a su carga la ejecución de a obra de construcción.

Contratista: La persona natural o jurídica con quien el constructor mantiene un contrato mercantil para la ejecución de una obra o la prestación de un servicio en cualquier nivel dentro de la cadena de producción.

**Empleador:** Cualquier persona física o jurídica que emplea uno o varios trabajadores para ejecutar una obra o prestar un servicio.

**Legislación nacional:** Es equivalente a la expresión leyes y reglamentos nacionales.

**Lugar de trabajo:** Cualquier sitio en que los trabajadores deban estar o hayan de acudir a causa de su trabajo, y cuyo control sea competencia de un empleador definido como tal.

**Manual o a mano:** Operación realizada sin necesidad de una herramienta mecánica o de una máquina.

**Obra:** Todo lugar en el que se realicen cualquiera de los trabajos u operaciones de construcción, obras públicas, etc.

**Persona competente:** Persona en posesión de calificaciones adecuadas como formación y conocimientos apropiados, experiencia y aptitudes suficientes, para ejecutar funciones específicas en condiciones de seguridad.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1. Introducción

La investigación consiste en un proceso racional, organizado y disciplinado, para estudiar y comprender. Eleva el nivel de pensamiento, profundizado por la reflexión y la crítica de los sitios ya abiertos, explorando el razonamiento, la intuición y la experiencia de las áreas desconocidas. Esta orientación tiene, además, la creación de momentos donde surge la formulación de hipótesis y nuevos enfoques que ayudarán a establecer nuevas líneas de investigación. La investigación tiene la función principal de formular nuevas preguntas y la producción de nuevos conocimientos; ayuda a crear el futuro o a marcar el progreso de todas las áreas de conocimiento, así como la diseminación y el intercambio de estos avances, lo que a la vez es una forma de capacitar a las personas para descubrir el mundo y comprenderlo, así como es una fuente de innovaciones tecnológicas y sociales. Por lo tanto, la investigación requiere comunicación y difusión de resultados que sean claros, precisos y objetivos (Hernández, 2014).

El propósito de la investigación es probar teorías, a menudo generadas por otros investigadores que crean líneas de investigación, las que pueden ser aplicadas a situaciones reales, abordando más que solo principios abstractos, por lo que la investigación científica puede ayudar a encontrar respuestas a problemas específicos. Este proceso, por lo general, abre nuevas áreas para estudios adicionales y un refinamiento continuo de las hipótesis, que surgen de datos estadísticamente comprobables y analizables. Por lo tanto, la investigación se ha convertido en una herramienta, mediante la cual, se pueden probar teorías, utilizando este antagonismo para encontrar una respuesta y avanzar en el conocimiento (Albert, 2013).

Es así, que la importancia de la metodología, en la presente investigación, surgirá de la aplicación de un método científico, que permita crear las condiciones para que las conclusiones obtenidas estén sustentadas en evidencia y no en suposiciones o aparentes conocimientos.

## 2.2. Definición del objeto de estudio

El objetivo de estudio en la presente investigación está conformado específicamente por el sector de la construcción de la ciudad de Quito, que conforme datos establecidos por el Directorio de Empresas del INEC (2017), está conformado de la siguiente manera:

### **Construcción:**

Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes (F410010).

**Tabla 2**

*Tamaño de las empresas F410010*

Tamaño	Empresas
<b>Pequeña empresa</b>	24
<b>Mediana empresa “A”</b>	11
<b>Mediana empresa “B”</b>	13
<b>Total</b>	<b>48</b>

Fuente: INEC (2017)

Construcción de todo tipo de edificios no residenciales: edificios de producción industrial, ej: fábricas, talleres, plantas de ensamblaje, hospitales, escuelas, edificios de oficinas, hoteles, almacenes, centros comerciales, bodegas, restaurantes, observatorios, iglesias, museos, aeroportuarios, portuarios y edificios de estaciones de buses, trolebuses, tren, incluso estacionamientos subterráneos, de instalaciones deportivas interiores techadas etcétera. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes (F410020).

**Tabla 3***Tamaño de las empresas F410020*

Tamaño	Empresas
<b>Pequeña empresa</b>	11
<b>Mediana empresa “A”</b>	14
<b>Mediana empresa “B”</b>	18
<b>Total</b>	<b>43</b>

Fuente: INEC (2017)

Montaje y levantamiento de construcciones prefabricadas en el lugar (F410030).

**Tabla 4***Tamaño de las empresas F410030*

Tamaño	Empresas
<b>Pequeña empresa</b>	9
<b>Mediana empresa “A”</b>	9
<b>Mediana empresa “B”</b>	11
<b>Total</b>	<b>29</b>

Fuente: INEC (2017)

### **2.3. Enfoque metodológico**

La investigación tuvo un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, debido a que el campo de los enfoques mixtos se aprovecha el uso de múltiples formas de explorar un problema de investigación (Albert, 2013), las que tienen las siguientes características básicas:

- El diseño puede basarse en una o ambas perspectivas.
- Los problemas de investigación pueden convertirse en preguntas de investigación y/o hipótesis basadas en literatura previa, conocimiento, experiencia o el proceso de investigación.
- Los tamaños de muestra varían según los métodos utilizados.
- La recopilación de datos puede incluir cualquier técnica disponible para los investigadores.
- La interpretación es continua y puede influir en las etapas del proceso de investigación.

La investigación de métodos mixtos es una metodología para realizar investigaciones que implica recopilar, analizar e integrar investigaciones cuantitativas y cualitativas. Este enfoque de investigación se usa cuando esta integración proporciona una mejor comprensión del problema de investigación que cualquiera de cada uno por separado (Hernández, 2014).

Los datos cuantitativos incluyen información cercana como la que se encuentra para medir actitudes, comportamientos e instrumentos de rendimiento. El análisis de este tipo de datos consiste en analizar estadísticamente los puntajes obtenidos en instrumentos o listas de verificación para responder preguntas de investigación o probar hipótesis. Mientras los datos cualitativos consisten en información abierta que suele seguir el camino de agregarlo en categorías de información y presentar la diversidad de ideas recopiladas durante la recopilación de datos (Bernal, 2013).

El tipo de la investigación estuvo dado por un estudio descriptivo, debido que son estudios observacionales que describen los patrones de ocurrencia de un fenómeno en relación con variables identificadas en la investigación y que a menudo son el primer paso o la investigación inicial sobre un nuevo tema, evento o condición (Hernández, 2014). Por otro lado, el método exploratorio es un examen de un tema en un intento de obtener una mayor comprensión. Con el estudio exploratorio el investigador comienza con una idea general y utiliza la investigación como una herramienta para identificar problemas que podrían ser el centro de futuras investigaciones (Albert, 2013).

Tanto en la investigación descriptiva como exploratoria, se pueden usar fuentes primarias o secundarias o una combinación de ambos tipos de investigación, donde las fuentes primarias, corresponden a la información que alguien recopila personalmente, generalmente de un grupo de personas reunidas específicamente para el estudio. Los datos se recopilan a través del uso de técnicas y herramientas de recolección de información. Por otro lado, las fuentes

secundarias, surgen de recopilar información a partir de datos de investigación de mercado, revistas, informes, documentos oficiales o cualquier otra fuente donde se haya almacenado información relevante (Bernal, 2013).

Se utilizaron diversos métodos de investigación como: el histórico-lógico que es una línea general con la cual se da regularidad al desarrollo del objeto de estudio y el histórico es la expresión concreta de una regularidad propia en toda la diversidad de sus manifestaciones específicas y singulares; por otro lado, el análisis-síntesis, donde el análisis permite desglosar el texto o problema que está examinando para comprender cada parte individual y la síntesis combina múltiples fuentes o ideas en un todo para comprender las cualidades compartidas entre cada parte individual.; y, finalmente, la inducción-deducción que es el proceso de razonamiento de una o más declaraciones (premisas) para llegar a una conclusión lógicamente segura en la investigación (Albert, 2013).

#### **2.4. Determinación del tamaño de la muestra**

De acuerdo a (Hernández, 2014) población es el “conjunto completo de elementos (personas u objetos) que poseen alguna característica común definida por los criterios de muestreo establecidos por el investigador” (p. 215). Para el establecimiento de la población se partió de la información proporcionada por el INEC, sobre la base del Directorio de Empresas y Establecimientos del año 2017, que establece que existen 120 PYMES del sector de la construcción en la ciudad de Quito.

La muestra son “los elementos seleccionados (personas u objetos) elegidos para participar en un estudio” (Hernández, 2014, p. 226). Para su cálculo se aplicará la siguiente fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

Z = Nivel de Confianza (95%= 1,96)

N = Universo población (120 PYMES del sector de la construcción)

p = Población a favor (0,5)

q = Población en contra (0,5)

e= Error de estimación (5% = 0,05)

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{3,8416 * 120 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 119) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{115,25}{1,26}$$

$$n = 91,61$$

Es decir, la encuesta fue aplicada a 92 PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito.

## 2.5. Matriz de variables

Variable independiente: PYMES del sector de la construcción

**Tabla 5**  
*Operacionalización de la variable independiente*

Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
<p><b><u>PYMES del sector de la construcción:</u></b></p> <p><b>Sustentan su razón de ser sobre el desempeño de grupos humanos organizados e integrados, los cuales van ganando con el tiempo experticias tanto técnicas como operativas que las llevan a acometer progresivamente trabajos de mayor envergadura, justificados sobre la base de las demandas del mercado</b></p>	Clasificación	– Porcentaje de PYMES por tipo de empresa	Análisis documental
	Diagnóstico	– Indicadores de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos	Análisis documental

**Tabla 6**  
*Operacionalización de la variable dependiente*

Hipotesis	Objetivos específicos	Autor	Nombre del paper	Variables	Items	Instrumento	Fuente
<b>La aplicación de un modelo de direccionamiento estratégico mejorará las ventajas competitivas de las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Quito.</b>	Establecer la importancia de la ventaja competitiva desde un enfoque de dirección estratégica para de las PYMES del sector de la construcción	Ana Callejas, Carlos Flores, Hugo Espinal y Luis Espinal (2012)	Ventajas competitivas para las Pymes con base en la planeación estratégica	Ventaja competitiva	– Producción – Ventas – Situación del negocio	Encuesta	Pymes del sector de la construcción
	Realizar un diagnóstico de las Pymes del sector de la construcción de la ciudad de Quito, desde una perspectiva de dirección estratégica	Antonio Aragón Sánchez Alicia Rubio Bañón Ana Ma. Serna Jiménez Juan José Chablé Sangea do	Estrategia y competitividad empresarial:  Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco	Estrategia	– Herramientas de gestión – Planificación estratégica	Encuesta	Pymes del sector de la construcción
	Proponer estrategias para mejorar la ventaja competitiva, mediante la aplicación de un modelo de direccionamiento estratégico para las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Quito	Nubia Barragán (2013)	Guía metodológica para la planificación estratégica en Pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard	Herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial	– Herramientas de control – Herramientas de control y ventaja competitiva	Encuesta	Pymes del sector de la construcción

## **2.6. Diseño de instrumentos de investigación**

El diseño de los instrumentos de investigación estuvo basado en la encuesta, definida como “un estudio detallado de un mercado o área geográfica para reunir datos sobre actitudes, impresiones, opiniones, nivel de satisfacción, etc., al sondear a un sector de la población” (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2012, p. 146). El instrumento básico utilizado fue la encuesta que es una lista de preguntas de investigación realizadas a los encuestados, y diseñadas para extraer información específica. Tiene cuatro propósitos básicos: recopilar los datos apropiados, hacer que los datos sean comparables y susceptibles de análisis, minimizar el sesgo al formular y formular preguntas y hacer que las preguntas sean interesantes y variadas (Hernández, 2014).

Las preguntas de la encuesta están diseñadas para obtener resultados conforme las variables identificadas (Anexo 1).

## **2.7. Detalle del procedimiento de toma de datos**

Se aplicaron los siguientes procedimientos para la toma de datos:

- Se elaborará el instrumento conforme las variables identificadas.
- Para la aplicación del instrumento se solicitará la autorización respectiva los gerentes de las empresas consultadas, planteando el objetivo de la investigación y las posibles ventajas que se obtendrían con los resultados, para lo cual, se podría coordinar la posibilidad de presentar el informe con conclusiones y recomendaciones a la empresa.
- A los encuestados se les informará que la aplicación del instrumento se lo puede realizar de manera voluntaria, por lo que no existe la necesidad de colocar el nombre del encuestado.
- Se organizarán, procesarán, analizarán los resultados obtenidos, mediante el uso de técnicas estadísticas descriptiva.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Introducción

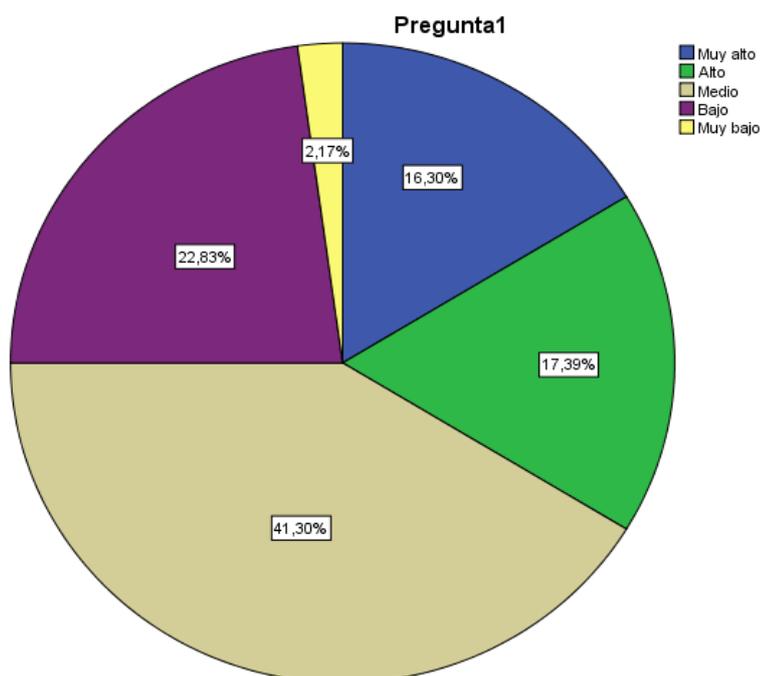
Para Albert (2013) “por interpretación se debe entender la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los datos obtenidos, basados en el análisis y la comparación” (p. 85). En este sentido, Trespalacios, Vázquez y Bello (2012), determinan que “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a la interrogantes de la investigación” (p. 112). Por otro lado, los mismo autores establecen que “la interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante otros conocimientos disponibles” (Trespalacios, Vázquez, & Bello, 2012, p. 115). Es así que la interpretación y análisis de resultados explica y resume los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, poniendo la información procesada en un contexto más amplio, mediante reporte escrito y visualmente a través de gráficos estadísticos descriptivos, por lo que se requiere que se presenten los descubrimientos de la investigación de forma que pueda ser entendido de manera clara y precisa, brindando explicaciones claras basadas en la información y el análisis.

#### 3.2. Análisis e interpretación de resultados

**Pregunta No. 1. De acuerdo a su consideración, cuál es el nivel de posicionamiento de su empresa en el mercado de la construcción**

**Tabla 7**  
*Nivel de posicionamiento de su empresa*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy alto	15	16,3
	Alto	16	17,4
	Medio	38	41,3
	Bajo	21	22,8
	Muy bajo	2	2,2
	Total	92	100,0



**Figura 3.** Nivel de posicionamiento de su empresa

**Análisis e interpretación:** De acuerdo con los encuestados el nivel de posicionamiento que tiene sus empresas es muy alto (16,3%), alto (17,4%), medio (41,3%), bajo (22,8%) y muy bajo (2,2%). La importancia del posicionamiento radica en el conocimiento profundo de los objetivos, los competidores y el propio negocio, lo que les permite a las empresas definir un posicionamiento sólido. También se necesita una evaluación y un análisis de las capacidades, los recursos y los activos de la organización, para aprovechar sus propias fortalezas y las oportunidades del mercado. Para las empresas del sector de la construcción el

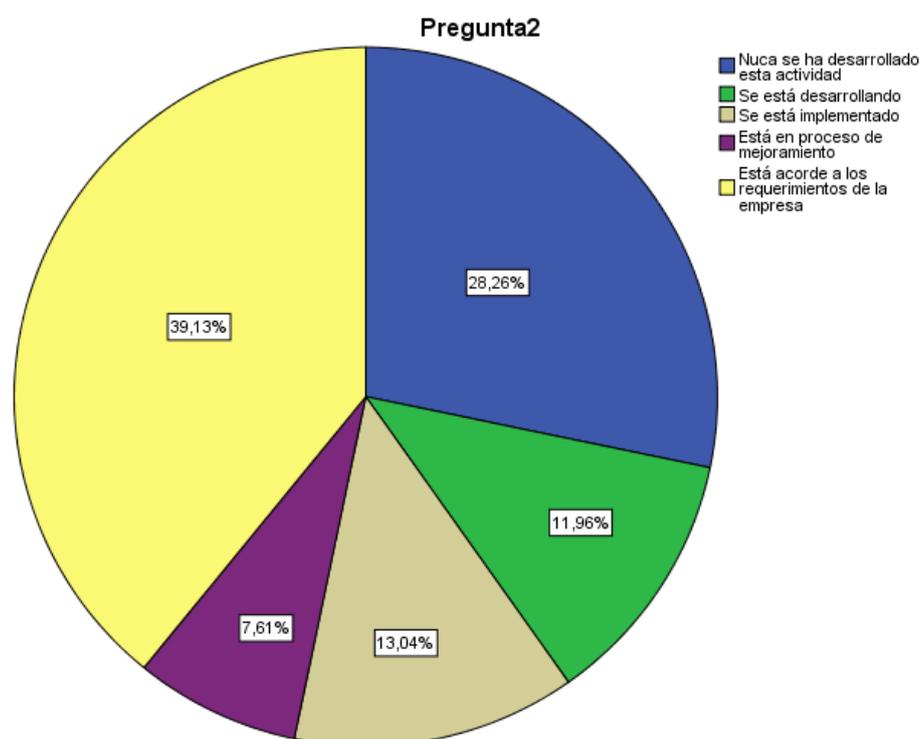
posicionamiento competitivo les define de otros sectores económicos, creando valor para ganar interés en el mercado.

### Pregunta No. 2. La empresa cuenta una misión y visión empresarial

**Tabla 8**

*Misión y visión empresarial*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nuca se ha desarrollado esta actividad	26	28,3
	Se está desarrollando	11	12,0
	Se está implementado	12	13,0
	Está en proceso de mejoramiento	7	7,6
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	36	39,1
	Total	92	100,0



**Figura 4.** Misión y visión empresarial

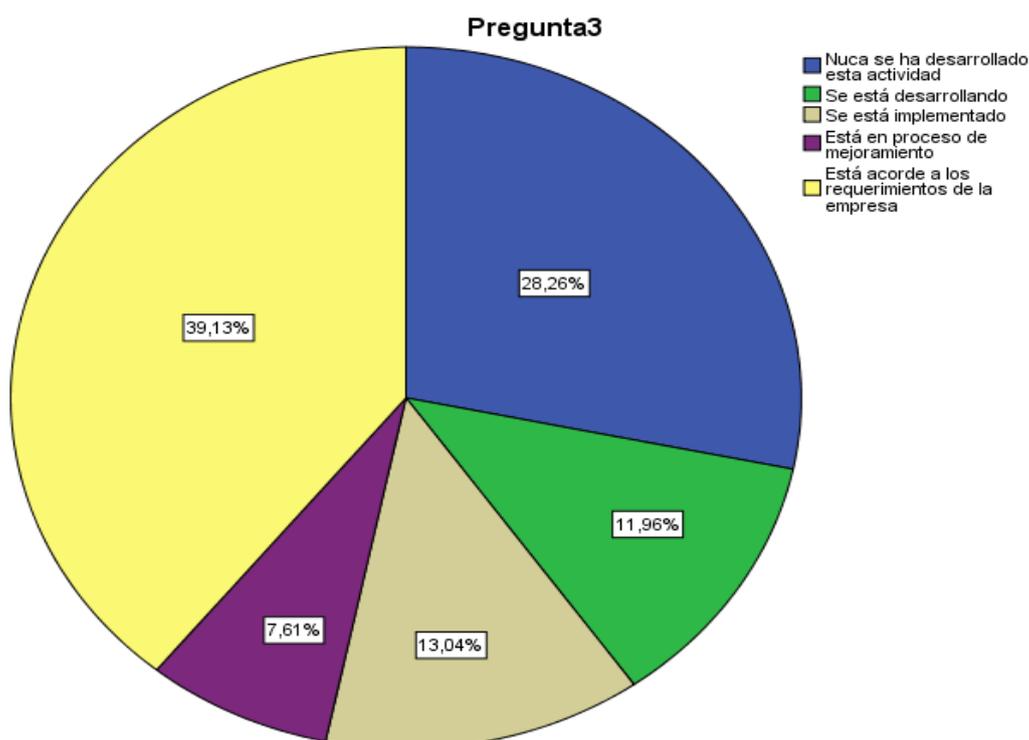
**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas cuentan como una misión y visión empresarial, se estableció que el 28,26% de las empresas nunca se ha desarrollado esta actividad, otras están desarrollando (12,0%), se está implementado (13,0%), está en proceso de mejoramiento (7,6%) y está acorde a los requerimientos de la empresa (39,1%). Una misión y

visión son elementos estándar y críticos de la estrategia organizacional de una empresa. La mayoría de las organizaciones establecidas desarrollan declaraciones de misión organizacional y declaraciones de visión, que sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos y metas empresariales. La compañía luego desarrolla planes estratégicos y tácticos para cumplir con esos objetivos. Para un grupo de empresas la declaración de la misión y visión es esencialmente su declaración de propósito. Para otros, sirve como una guía para todas las decisiones de la compañía. Otras empresas consideran que la misión y visión ayudan a los trabajadores dentro de la organización a saber qué decisiones y tareas se alinean mejor a la empresa. Para otros, una declaración de misión y visión ofrece una idea de lo que los líderes de la empresa ven como el objetivo principal para estar en el negocio. Algunas empresas tienen misiones motivadas por los beneficios, mientras que otras hacen que los clientes sean un punto focal. Otras firmas usan una misión y visión para señalar intenciones más altruistas que finalmente conducen a ganancias.

**Pregunta No. 3. Existe una definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos**

**Tabla 9**  
*Definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca se ha desarrollado esta actividad	26	28,3
	Se está desarrollando	11	12,0
	Se está implementado	12	13,0
	Está en proceso de mejoramiento	7	7,6
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	36	39,1
	Total	92	100,0



**Figura 5.** Definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos

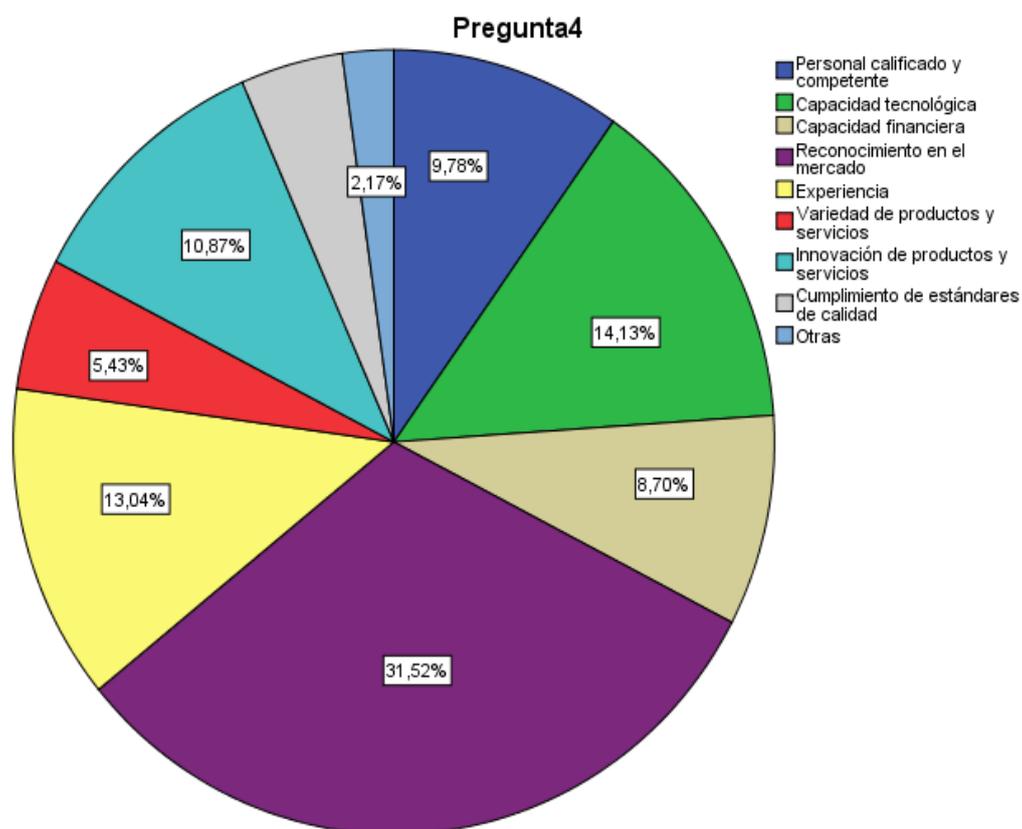
**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas tienen una definición clara de políticas, metas, objetivos y valores corporativos, se estableció que el 28,3% de las empresas nunca se ha desarrollado esta actividad, otras están desarrollando (12,0%), se está implementado (13,0%), está en proceso de mejoramiento (7,6%) y está acorde a los requerimientos de la empresa (39,1%). En los sectores corporativos se ha demostrado que las empresas con una misión y visión claramente comunicadas, ampliamente entendidas y compartidas colectivamente funcionan mejor, con la advertencia de que solo pueden alcanzar efectividad cuando las políticas, metas, objetivos y valores corporativos también se alinean con ellas. Las políticas, metas y objetivos apoyarán el cumplimiento de la estrategia empresarial, mientras los valores estarán relacionadas con las creencias de la organización, creando una cultura corporativa.

**Pregunta No. 4. A su consideración, qué capacidades organizacionales tiene su empresa que les brinda una ventaja competitiva**

**Tabla 10**

*Capacidades organizacionales que les brinda una ventaja competitiva*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Personal calificado y competente	9	9,8
	Capacidad tecnológica	13	14,1
	Capacidad financiera	8	8,7
	Reconocimiento en el mercado	29	31,5
	Experiencia	12	13,0
	Variedad de productos y servicios	5	5,4
	Innovación de productos y servicios	10	10,9
	Cumplimiento de estándares de calidad	4	4,3
	Otras	2	2,2
	Total	92	100,0



**Figura 6** Capacidades organizacionales que brinda una ventaja competitiva

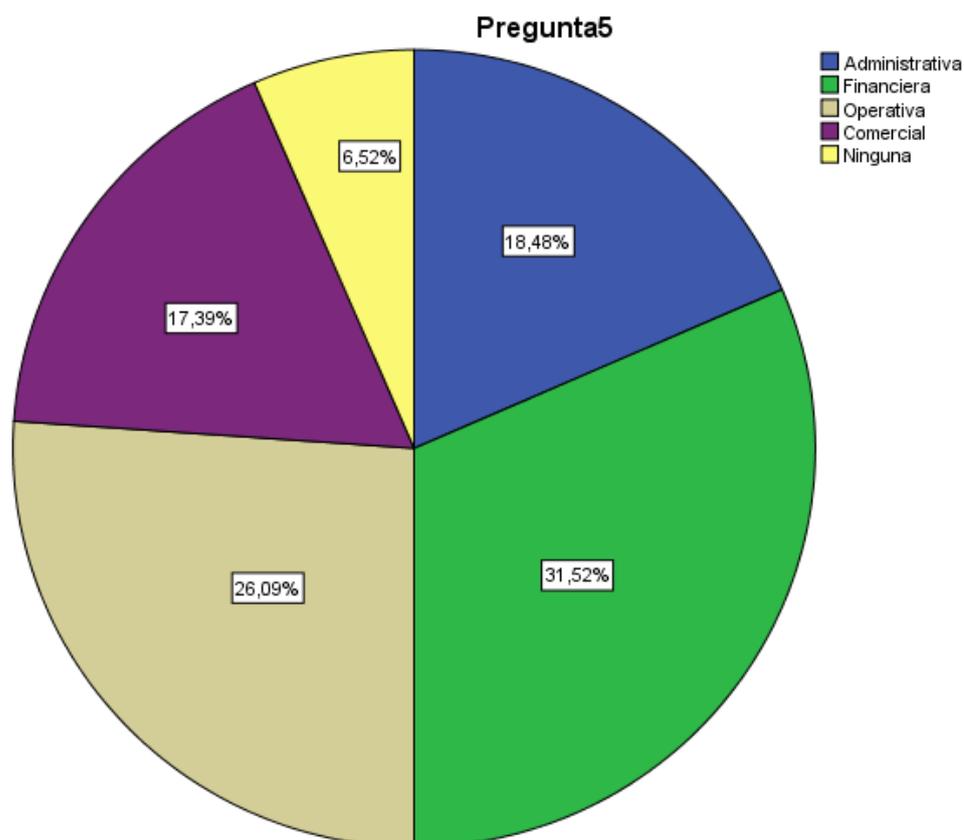
**Análisis e interpretación:** Respecto a las capacidades organizacionales tienen las empresas, que a criterio de las empresas, les brindan una ventaja competitiva, es el personal

calificado y competente (9,8%), capacidad tecnológica (14,1%), capacidad financiera (8,7), reconocimiento en el mercado (31,5%), experiencia (13,0%) variedad de productos y servicios (5,4%), innovación de productos y servicios (10,9%), cumplimiento de estándares de calidad (4,3%) y otras (2,2%). La capacidad empresarial es la expresión o la articulación de la capacidad, los recursos y la experiencia que una organización necesita para llevar a cabo funciones básicas. Las empresas pueden reconocer y utilizar sus capacidades organizacionales para establecer las ventajas generales del negocio, a fin de diseñar mejores estrategias para posicionarse más eficientemente en el mercado en el que se desenvuelven.

**Pregunta No. 5. A su consideración, en qué áreas tienen mayores debilidades su organización**

**Tabla 11**  
*Mayores debilidades las empresas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Administrativa	17	18,5
	Financiera	29	31,5
	Operativa	24	26,1
	Comercial	16	17,4
	Ninguna	6	6,5
	Total	92	100,0



**Figura 7.** Mayores debilidades las empresas

**Análisis e interpretación:** Las empresas consideran que tiene mayores debilidades en el área administrativa (18,5%), financiera (31,5%), operativa (26,1%), comercial (17,4%) y ninguna (6,5%). Las deficiencias, en las empresas constructoras generalmente se centran en factores como que los consumidores están incrementando el uso de internet para buscar compañías, encontrar su información de contacto y explorar sus inventarios. Algunas operaciones tradicionales no tienen una presencia en línea, como las que se encuentran en los sitios web o en los perfiles de redes sociales, por lo que es difícil para los clientes potenciales encontrarlas.

Las pequeñas empresas pueden perder clientes si sus competidores están en línea. Las pequeñas empresas tienen competencia que puede tener una mejor marca y una mejor reputación de la que han establecido. Este tipo de debilidad prevalece cuando los clientes ya

están familiarizados con un producto o servicio específico. Las empresas con mejor reconocimiento de marca y reputaciones establecidas ven un mayor porcentaje de participación en el mercado, lo que es una debilidad potencial para una operación pequeña. El mundo de los negocios de hoy depende de la tecnología para todo, desde la gestión de inventarios hasta la comunicación con los clientes.

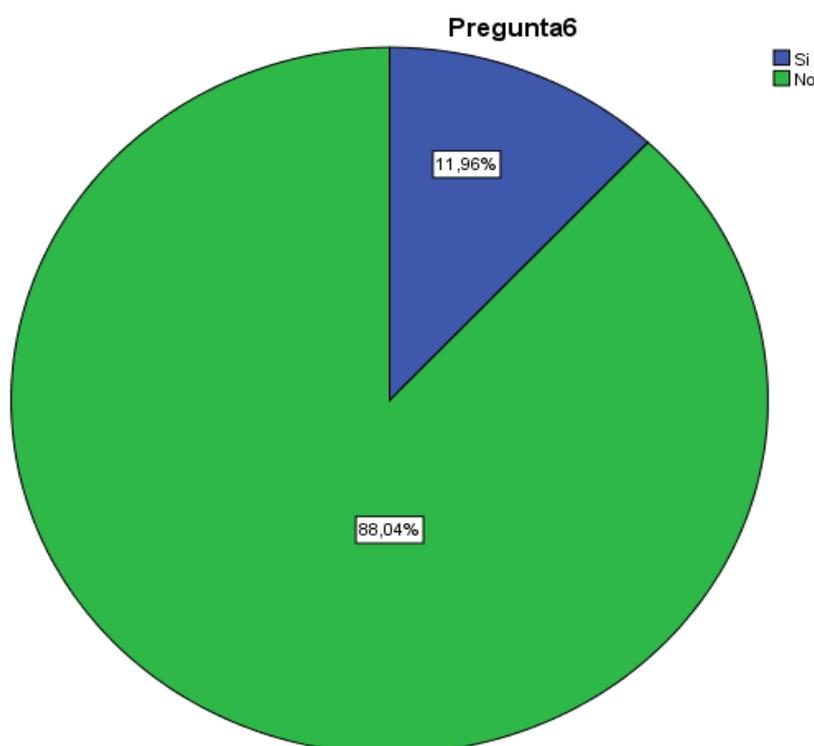
Cuando una empresa utiliza tecnología obsoleta, puede perder productividad y contribuir a que la empresa pierda dinero. El marketing es un factor clave en la promoción de productos y servicios para los clientes, por lo que si una empresa no cuenta con un plan de marketing, esta es una debilidad importante que puede afectar la cuota de mercado. Por otro lado, una empresa con un personal que carece de las habilidades y la capacitación necesarias para realizar tareas puede ser un obstáculo para una organización.

**Pregunta No. 6. Ha realizado alguna vez un análisis FODA para analizar factores claves de éxito para el sector de la construcción**

**Tabla 12**

*Análisis FODA para analizar factores claves de éxito para el sector de la construcción*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	11	12,0
	No	81	88,0
	Tota	92	100,0



**Figura 8.** Análisis FODA para analizar factores claves de éxito

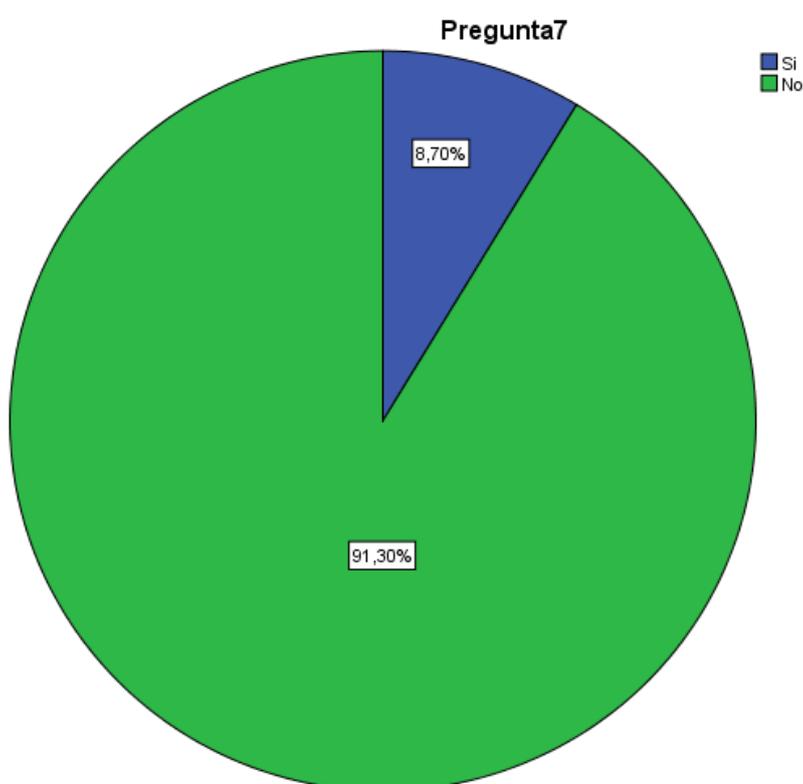
**Análisis e interpretación:** Respecto a si la empresas han realizado alguna vez un análisis FODA para analizar factores claves de éxito para el sector de la construcción, el 88% no lo ha realizado, mientras el 12% si lo ha hecho. Las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar el análisis FODA para examinar las fortalezas y debilidades de sus negocios e identificar posibles oportunidades y amenazas. Descubrir estos factores puede ayudar a los propietarios de a centrarse en hacer crecer sus negocios y atraer clientes. Además, el objetivo esencial de una investigación FODA es reconocer y asignar todas las grandes variables que podrían afectar de manera decidida o adversa el logro de las metas organizacionales, proporcionando un objetivo y una visión integral del negocio. El análisis adecuado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas proporcionará información sobre los pasos que se deben seguir para alcanzar el objetivo de la organización en el mercado en el que se desenvuelve.

**Pregunta No. 7. Se realizan estudios sobre una demanda aproximada para cada proyecto dentro del giro del negocio de su empresa**

**Tabla 13**

*Estudios sobre una demanda aproximada para cada proyecto*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	8	8,7
	No	84	91,3
	Total	92	100,0



**Figura 9.** Estudios de demanda aproximada para cada proyecto

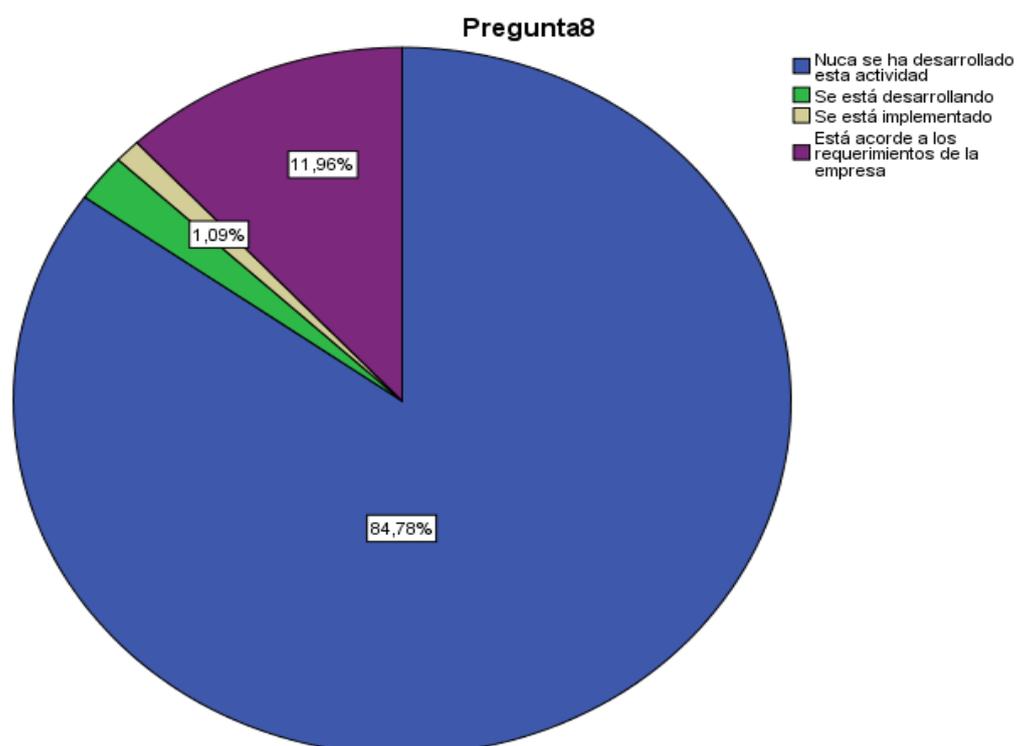
**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas realizan estudios sobre una demanda aproximada para cada proyecto dentro del giro del negocio de su empresa, el 91,3% no lo ha realizado, mientras el 8,7% si lo ha hecho. La investigación de mercado en el campo de la construcción, es un proceso de recopilación de datos para determinar si un producto o servicio en particular satisfará las necesidades de los clientes. Con una investigación de mercado

efectiva, la empresa puede obtener información invaluable sobre sus competidores, cambios económicos, demografía, las tendencias actuales del mercado y los rasgos de gasto de los clientes. Ayuda a identificar nuevas oportunidades de mercado para productos nuevos y existentes. Disponer de información sobre participación de mercado, naturaleza de la competencia, niveles de satisfacción del cliente, rendimiento de ventas y canal de distribución ayuda a las empresas a resolver problemas, considerando que los mercados se han vuelto más complejos, por lo que la información de marketing proporcionada a través de la investigación de mercado ayudará a las empresas del sector de la construcción a implementar estrategias de mercado más eficientes.

**Pregunta No. 8. Tiene elaborado un plan estratégico para solventar procesos administrativos, financieros, comerciales y que incluya el desarrollo de proyectos dentro del giro de su negocio**

**Tabla 14**  
*Plan estratégico para solventar procesos organizacionales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nuca se ha desarrollado esta actividad	78	84,8
	Se está desarrollando	2	2,2
	Se está implementado	1	1,1
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	11	12,0
	Total	92	100,0



**Figura 10.** Plan estratégico para solventar procesos organizacionales

**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas han elaborado un plan estratégico para solventar procesos administrativos, financieros, comerciales y que incluya el desarrollo de proyectos dentro del giro de su negocio, los resultados determinaron que el 84,4% nunca se ha desarrollado esta actividad, el 2,2% lo está desarrollando, el 1,1% lo está implementado y el 12% manifestó que el documento está acorde a los requerimientos de la empresa. La mayor parte de las pequeñas y medianas empresas no de un plan estratégico dentro de su organización, por lo que es importante considerar que si las organizaciones no se anticipan o no se preparan para los cambios fundamentales, pueden perder tiempo e impulso valiosos para combatirlos cuando ocurran. Estos elementos fundamentales del negocio son las expectativas de los clientes, la moral de los empleados, los requisitos normativos, las presiones competitivas y los cambios económicos, y siempre están en constante cambio. A menudo las empresas alcanzan un nivel de éxito y luego se estancan. La falta de un plan estratégico podría

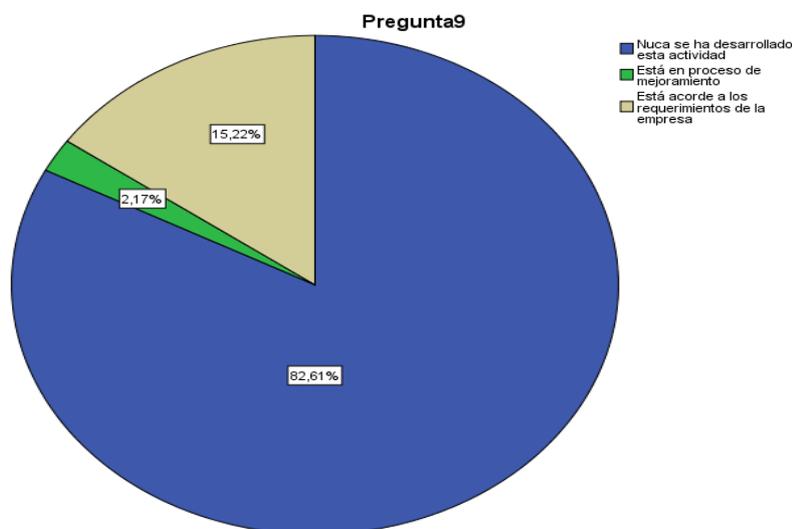
tener un impacto negativo en la organización puesto que el futuro se vuelve incierto, impredecible y está fuera de control, lo que tiene un impacto negativo en la productividad y la competitividad de las empresas.

**Pregunta No. 9. Se ha definido indicadores de gestión para que se pueda evaluar la productividad de cada área**

**Tabla 15**

*Indicadores de gestión para evaluar la productividad de cada área*

		Frecuenci	Porcentaj
		a	e
Válidos	Nuca se ha desarrollado esta actividad	76	82,6
	Está en proceso de mejoramiento	2	2,2
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	14	15,2
	Total	92	100,0



**Figura 11.** Evaluación de la productividad de cada área

**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas han elaborado han definido indicadores de gestión para que se pueda evaluar la productividad de cada área, los resultados determinaron que el 82,6% nuca se ha desarrollado esta actividad y el 15,2% manifestó que los indicadores están acorde a los requerimientos de la empresa. La mayoría de las empresas

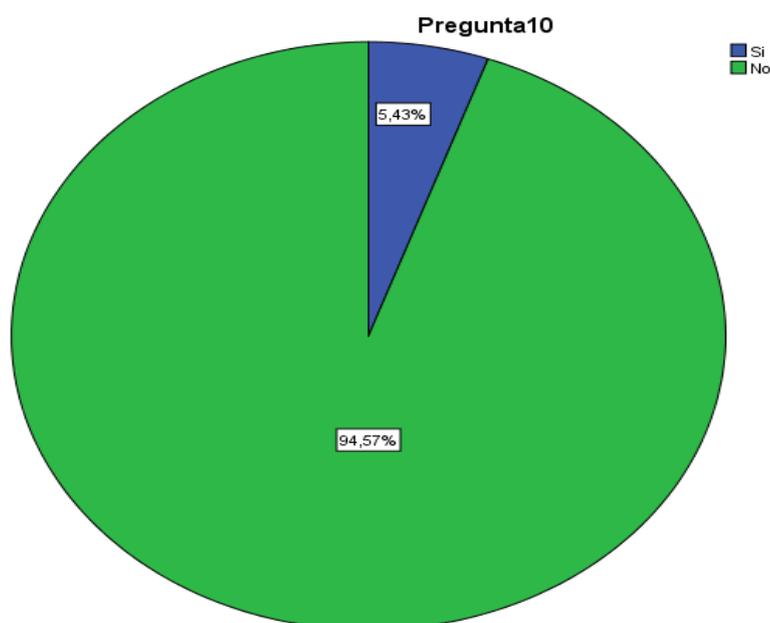
buscan la manera de conocer cuál es el desarrollo de sus empresas, donde de manera empírica comparan los resultados actuales con los resultados del año anterior, sin embargo, sus mediciones no son las más adecuadas, considerando que se debe continuar usando esa información para administrar y mejorar sus negocios, por lo que las pequeñas y medianas empresas deberían incluir indicadores clave de rendimiento más significativos como parte de su proceso de medición como una herramienta clave para el éxito, puesto que cuando se realiza un seguimiento permanente de estrategias, objetivos, metas, políticas, se puede desarrollar líneas de tendencia que resaltarán los aspectos positivos y negativos del crecimiento de su negocio y establecerá acciones de mejoramiento.

**Pregunta No. 10. Su empresa dispone de alguna herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial y el sistema de productividad de cada área**

**Tabla 16**

*Herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	5	5,4
	No	87	94,6
	Total	92	100,0



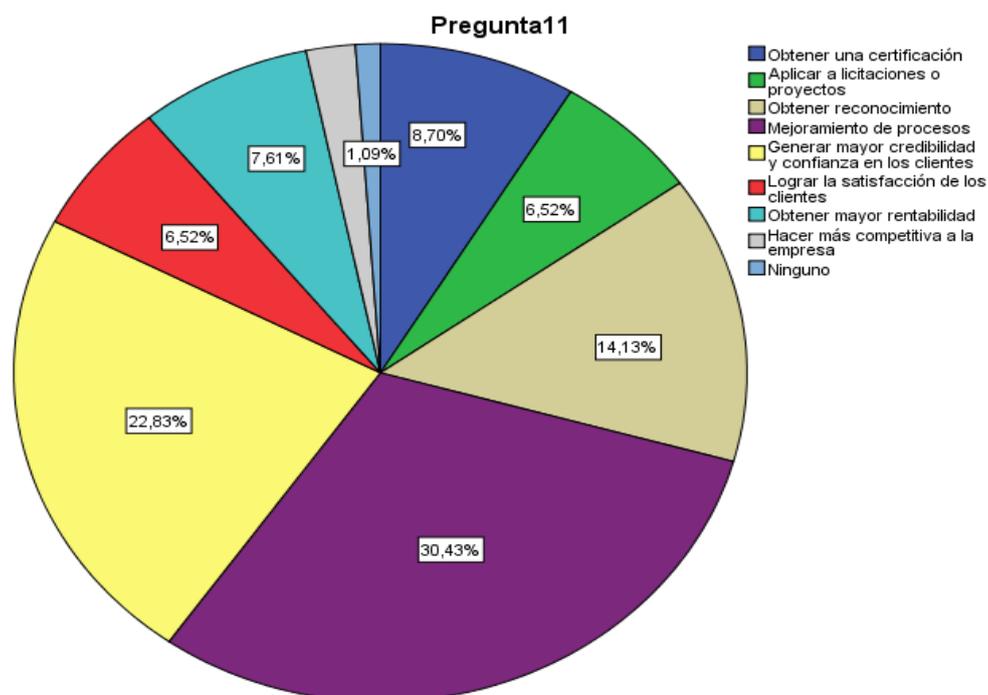
**Figura 12.** Herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia

**Análisis e interpretación:** Los resultados de esta pregunta determinan que el 94,6% no dispone de alguna herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial y el sistema de productividad de cada área, mientras el 5,4% si dispone. La importancia que tiene el hecho de que las empresas definan alguna herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial y el sistema de productividad de cada área, es que se pueda alcanzar un ventaja competitiva, por lo que la empresa debe tener muy claro cual es su estrategia de negocio y a que segmento dirigirá su oferta, puesto que no todos los sectores industriales ofrecen las mismas oportunidades, de ahí la importancia de poder controlar y evaluar todos los elementos estratégicos básicos para poder establecer las acciones correctivas y de mejorar que permita disponer de una estrategia coherente, alcanzable y sostenible en el tiempo.

**Pregunta No. 11. Qué importancia o enfoque de calidad tiene su empresa**

**Tabla 17**  
*Importancia o enfoque de calidad tiene su empresa*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Obtener una certificación	8	8,7
	Aplicar a licitaciones o proyectos	6	6,5
	Obtener reconocimiento	13	14,1
	Mejoramiento de procesos	28	30,4
	Generar mayor credibilidad y confianza en los clientes	21	22,8
	Lograr la satisfacción de los clientes	6	6,5
	Obtener mayor rentabilidad	7	7,6
	Hacer más competitiva a la empresa	2	2,2
	Ninguno	1	1,1
	Total	92	100,0



**Figura 13.** Importancia o enfoque de calidad tiene su empresa

**Análisis e interpretación:** La importancia o enfoque de calidad que tienen las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito, está determinado por obtener una certificación (8,7%), aplicar a licitaciones o proyectos (6,5%), obtener reconocimiento (14,1%), mejoramiento de procesos (30,4%), generar mayor credibilidad y confianza en los

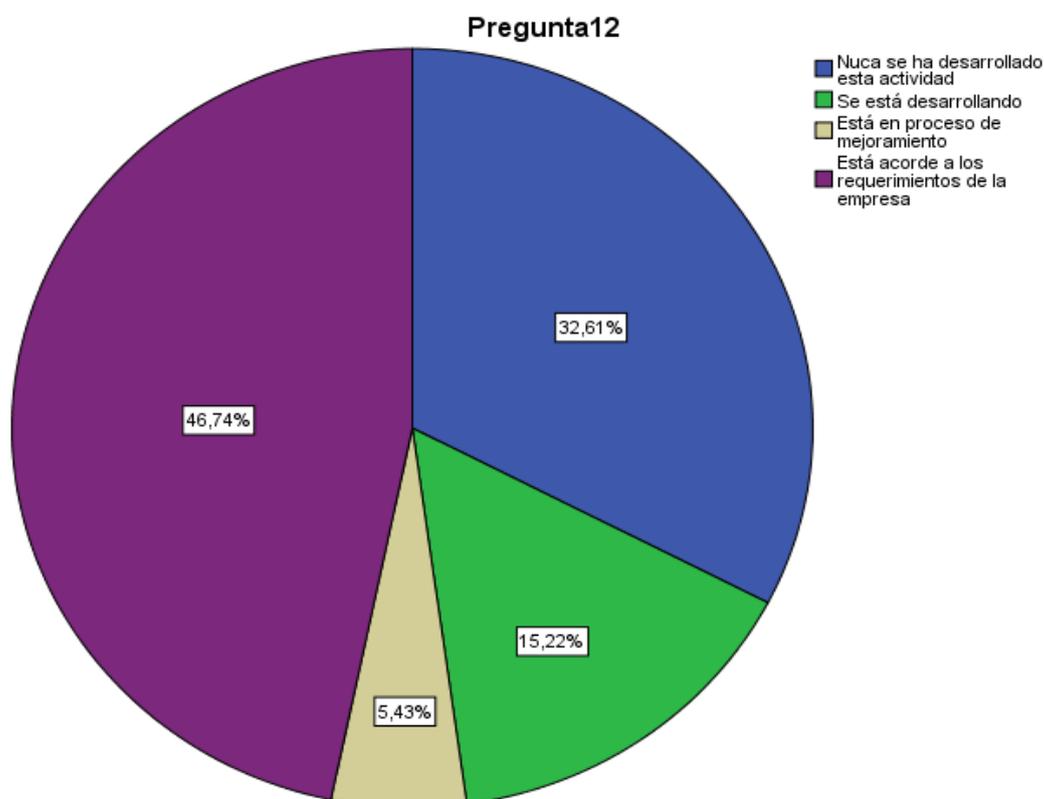
clientes (22,8%), lograr la satisfacción de los clientes (6,5%), obtener mayor rentabilidad (7,6%), hacer más competitiva a la empresa (2,2%) y ninguno (1,1). Como se pueden ver en los resultados el 99% de las empresas manifiestan que tienen algún enfoque de calidad, la cuál, tiene diversas orientaciones empresariales, en este sentido es importante resaltar que la gestión de la calidad es un principio comercial que garantiza la excelencia en los productos, servicios y procesos internos de una empresa. Las empresas que implementan programas de gestión de calidad utilizan la información de ellos para identificar debilidades, fallas, áreas de mejora y fortalezas. Esto le da a las organizaciones la capacidad de establecer estándares, hacer ajustes según sea necesario y ofrecer un mayor valor general a su base de clientes. Aunque el enfoque para resolver problemas de calidad varía con los diferentes programas, el objetivo sigue siendo el mismo: crear un producto o servicio de alta calidad y alto rendimiento que cumpla y exceda las expectativas del cliente interno y externo. Cuando las empresas se centran en la gestión de la calidad, crean un plan para el éxito.

**Pregunta No. 12. Se planean acciones correctivas a favor del cliente interno y externo**

**Tabla 18**

*Acciones correctivas a favor del cliente interno y externo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nuca se ha desarrollado esta actividad	30	32,6
	Se está desarrollando	14	15,2
	Está en proceso de mejoramiento	5	5,4
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	43	46,7
	Total	92	100,0



**Figura 14.** Acciones correctivas a favor del cliente interno y externo

**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas planean acciones correctivas a favor del cliente interno y externo, los resultados determinaron que el 32,6% nunca se ha desarrollado esta actividad, el 15,2% lo está desarrollando, el 5,4% lo está implementado y el 46,7% manifestó que el documento está acorde a los requerimientos de la empresa. En este sentido es importante considerar que cuando no se cumplen los estándares, los gerentes deben evaluar cuidadosamente las razones y tomar medidas correctivas. El verificar los estándares periódicamente permite garantizar que los estándares y las medidas de desempeño asociadas sigan siendo relevantes para el futuro. La fase final del proceso de control ocurre cuando los gerentes deben decidir qué acción tomar para corregir el rendimiento cuando ocurren desviaciones. La acción correctiva depende del descubrimiento de las desviaciones y la capacidad de tomar las medidas necesarias. A menudo, se debe encontrar la causa real de la

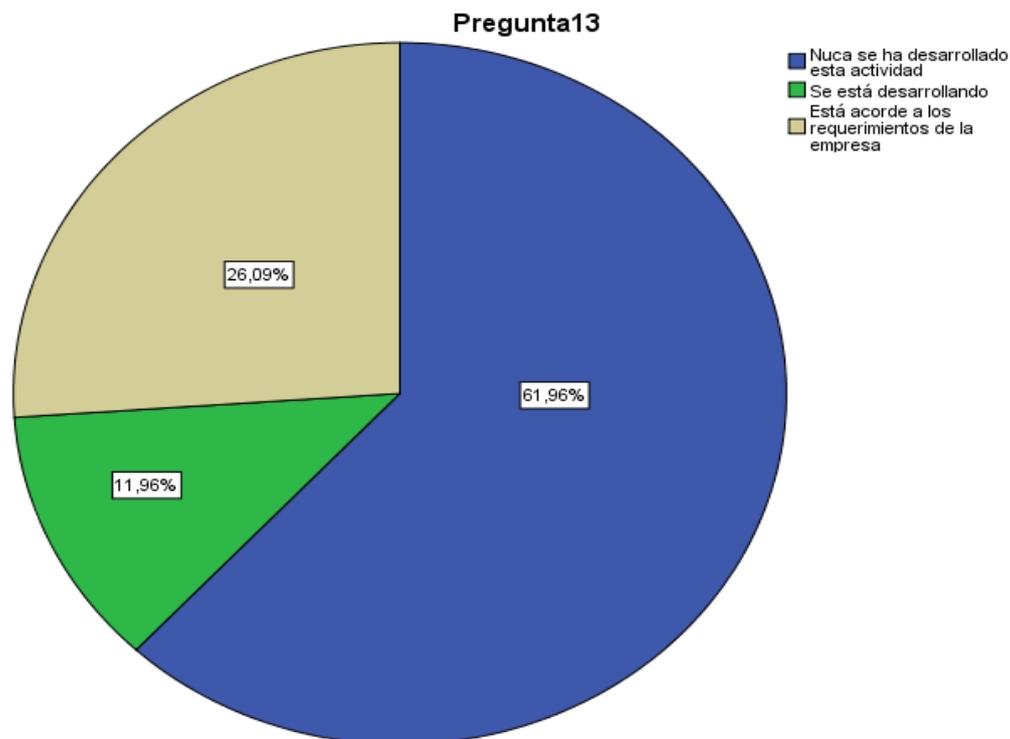
desviación antes de tomar medidas correctivas. Las causas de las desviaciones pueden variar desde objetivos poco realistas hasta la estrategia incorrecta que se selecciona para alcanzar los objetivos de la organización, por lo que cada causa debe ser analizada considerando que cada causa puede requerir una acción correctiva diferente.

**Pregunta No. 13. Se realizan procesos para medir la satisfacción de los clientes y calificar el valor agregado**

**Tabla 19**

*Procesos para medir la satisfacción de los clientes y calificar el valor agregado*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nuca se ha desarrollado esta actividad	57	62,0
	Se está desarrollando	11	12,0
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	24	26,0
	Total	92	100,0



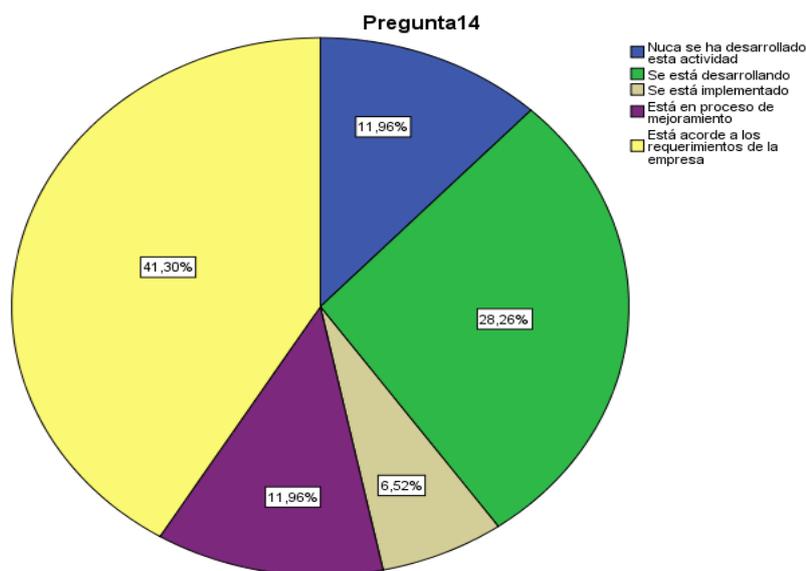
**Figura 15.** Procesos de satisfacción de los clientes y calificar el valor agregado

**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas realizan procesos para medir la satisfacción de los clientes y calificar el valor agregado, los resultados determinaron que el 62% nunca se ha desarrollado esta actividad, el 12% está desarrollando esta actividad y el 26% manifestó que el documento está acorde a los requerimientos de la empresa. En un mercado de compradores, es importante que las empresas se centren en el cliente. Garantizar la satisfacción del cliente es la única forma de garantizar la retención de clientes. Si bien la mayoría de las empresas toman muchas medidas para tratar de mejorar la satisfacción del cliente, pocas intentan comprender qué es lo que realmente espera el cliente y cómo las medidas tomadas afectan el sentimiento del cliente. Comprender los elementos clave para medir la satisfacción del cliente puede crear una ventaja competitiva para la organización en el mercado en el que se desenvuelve.

**Pregunta No. 14. Se han definido procedimientos claros para cada proceso y área**

**Tabla 20**  
*Procedimientos claros para cada proceso y área*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca se ha desarrollado esta actividad	11	12,0
	Se está desarrollando	26	28,3
	Se está implementado	6	6,5
	Está en proceso de mejoramiento	11	12,0
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	38	41,3
	Total	92	100,0



**Figura 16.** Procedimientos claros para cada proceso y área

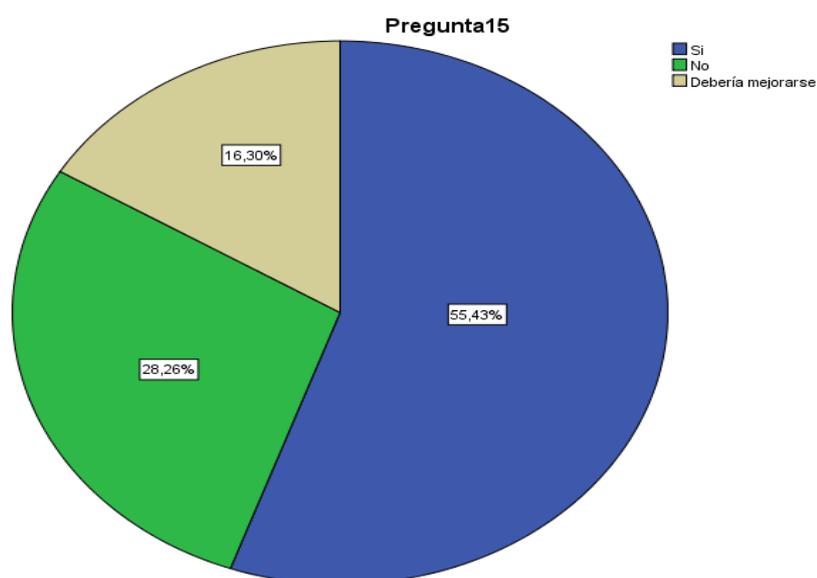
**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas han definido procesos claros para cada proceso y área, los resultados determinaron que el 12% nunca se ha desarrollado esta actividad, el 28,3% lo está desarrollando, el 6,5% lo está implementado, el 12% considera que lo están mejorando y el 46,7% manifestó que los procesos están acorde a los requerimientos de la empresa. En este sentido es importante resaltar que una organización basada en procesos proporciona una gestión completa del ciclo de vida de los procesos de negocios, facilita la integración entre las tecnologías e incorpora eficiencia entre las personas, los procesos y las tecnologías. La gestión por procesos agrega valor a una empresa en términos de mayor productividad, ingresos incrementados, excelencia operacional, debido a que reduce el costo unitario para ejecutar una transacción al agilizar los procesos y permite a las empresas administrar mejor los recursos, aumentando la productividad, puesto que se puede registrar, monitorear y medir cada actividad dentro de un proceso de negocios, lo que impulsa la responsabilidad y la transparencia en la organización, destacando las oportunidades de mejora.

**Pregunta No. 15. Considera usted que la estructura empresarial está acorde a los procesos identificados para cada área**

**Tabla 21**

*Estructura empresarial acorde a los procesos identificados para cada área*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	51	55,4
	No	26	28,3
	Debería mejorarse	15	16,3
	Total	92	100,0



**Figura 17.** Estructura empresarial acorde a los procesos de cada área

**Análisis e interpretación:** Sobre si las empresas consideran que la estructura empresarial está acorde a los procesos identificados para cada área, los resultados determinaron que el 55,4% manifiestan que si, el 28,3% que no y el 16,3% debería mejorarse. La estructura organizacional es particularmente importante para la toma de decisiones, en la la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se presenta una estructura organizativa plana. La razón es que los empleados de este tipo de organizaciones tienen numerosas responsabilidades, algunas de las cuales pueden incluir funciones múltiples, por lo que ha medida que una organización se consolida y crece en el mercado, puede decidir agregar más niveles de administración,

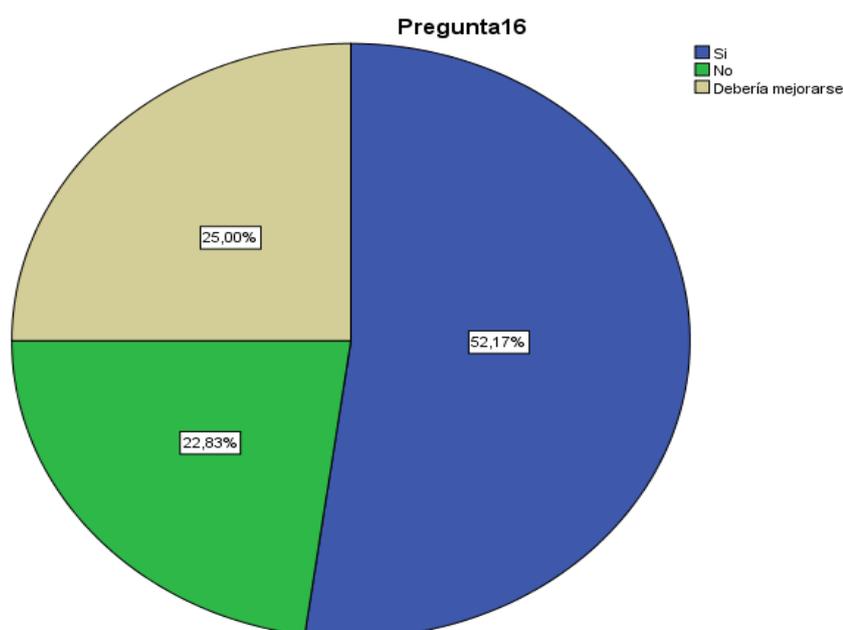
donde los roles se vuelven más definidos, por lo tanto, es importante disponer de una estructura empresarial acorde a los procesos identificados para cada área, de acuerdo al giro del negocio de cada empresa.

**Pregunta No. 16. Considera que los métodos de trabajo de la empresa son los adecuados para alcanzar las metas**

**Tabla 22**

*Métodos de trabajo adecuados para alcanzar las metas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	48	52,2
	No	21	22,8
	Debería mejorarse	23	25,0
	Total	92	100,0



**Figura 18.** Métodos de trabajo adecuados para alcanzar las metas

**Análisis e interpretación:** Sobre si las empresas consideran que sus métodos de trabajo son los adecuados para alcanzar las metas, los resultados determinaron que el 52,2% establecen que sí, el 22,8% que no y el 25% debería mejorarse. La organización es realmente una colección de métodos de trabajo que deben llevarse a cabo y donde la tarea es contribuir a las áreas de responsabilidad de los demás, asegurando que los métodos de trabajo mantengan

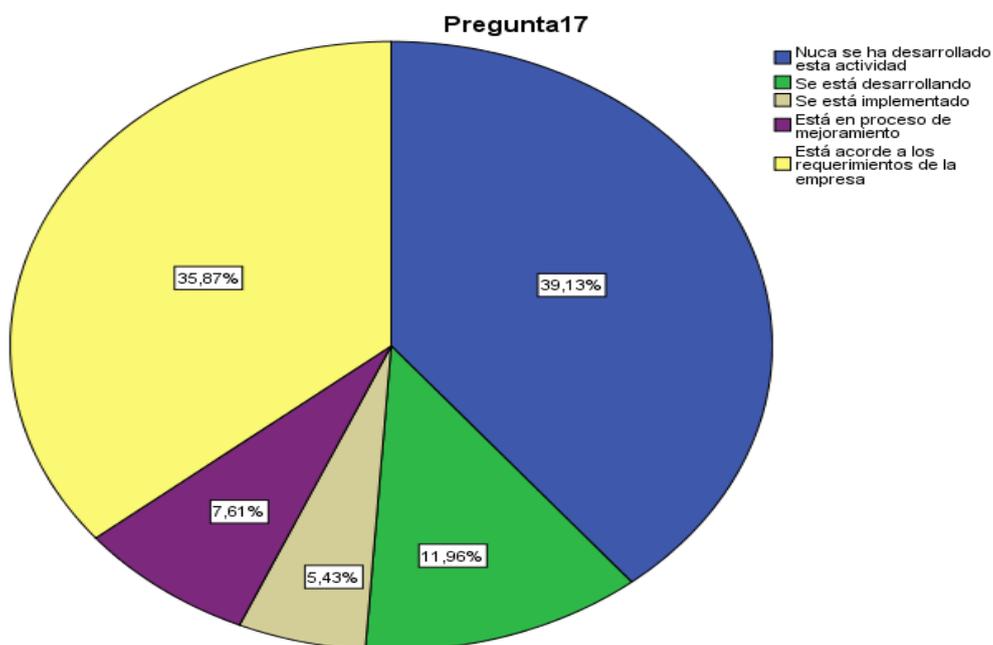
un alto estándar. Por lo que una mejora constante de los métodos de trabajo tienen a satisfacer más eficientemente las necesidades presentes y futuras de los clientes. Para que la organización y los métodos de trabajo sean efectivos, es vital que cada parte del flujo del proceso pase el resultado correcto y mejorado a la siguiente parte para garantizar un manejo consistente desde el principio hasta el final del proceso y que beneficie ampliamente a la organización y a sus clientes.

**Pregunta No. 17. Existe un manual de procesos acorde con las actividades de nivel organizacional**

**Tabla 23**

*Manual de procesos acorde con las actividades de nivel organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nuca se ha desarrollado esta actividad	36	39,1
	Se está desarrollando	11	12,0
	Se está implementado	5	5,4
	Está en proceso de mejoramiento	7	7,6
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	33	35,9
	Total	92	100,0



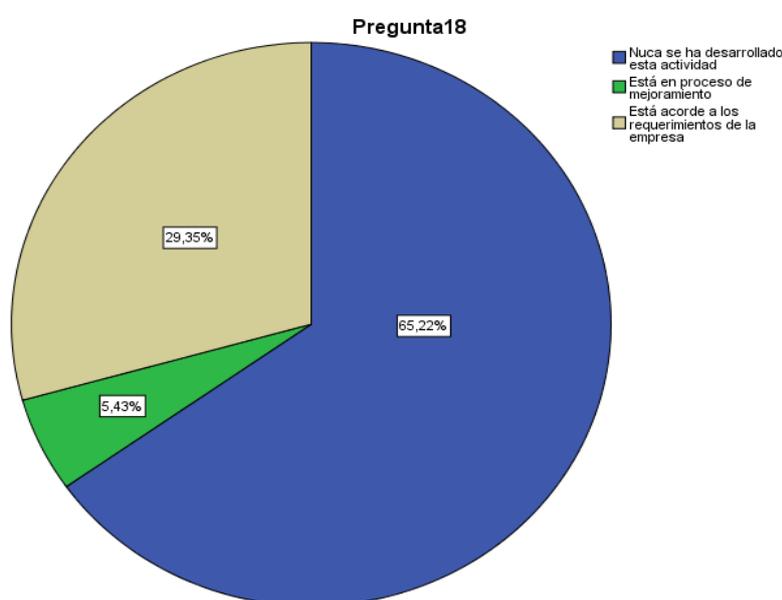
**Figura 19.** Manual de procesos acorde con las actividades de nivel organizacional

**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas disponen de un manual de procesos acorde con las actividades de nivel organizacional, los resultados determinaron que el 39,1% nunca se ha desarrollado esta actividad, el 12% lo está desarrollando, el 5,4% lo está implementado, el 7,6% considera que lo están mejorando y el 35,9% manifestó que los procesos están acorde a los requerimientos de la empresa. Aunque las empresas tienen procedimientos ya desarrollados, la mayor parte de las personas no saben dónde encontrarlos o crean su propia versión única. Otras veces, los procedimientos se crearon años antes y, aunque la empresa ha experimentado cambios significativos, nadie los ha revisado y los ha dejado inutilizados y les ha permitido a todos crear su propia cuenta. Cualquiera que sea la situación, tratar de administrar un negocio sin procedimientos cuidadosamente creados que estén centralmente almacenados para la referencia de todos crea una cultura de desorganización, por lo tanto, debe ser una meta de las empresas del sector de la construcción es el disponer de manuales de procesos acordes a sus realidades organizacionales para cumplir adecuadamente sus tareas y que puedan cumplir con sus objetivos y metas empresariales.

**Pregunta No. 18. Existe un manual de procesos para el desarrollo de proyectos de acuerdo al giro del negocio de su empresa**

**Tabla 24**  
*Manual de procesos para el desarrollo de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nuca se ha desarrollado esta actividad	60	65,2
	Está en proceso de mejoramiento	5	5,4
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	27	29,3
	Total	92	100,0



**Figura 20.** Manual de procesos para el desarrollo de proyectos

**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas disponen de un manual de procesos para el desarrollo de proyectos de acuerdo a su giro del negocio, los resultados determinaron que el 65,2% nuca se ha desarrollado esta actividad, el 5,4% considera que lo están mejorando y el 29,3% manifestó que los procesos están acorde a los requerimientos de la empresa. Es importante resaltar que la mayor parte de las empresas no han considerado el disponer de manuales de procedimientos operativos, lo que puede presentar grandes deficiencias, principalmente cuando se desarrollan proyectos por el giro de su negocio, lo que produce una desventaja competitiva, por lo que es importante que las empresas del sector de la

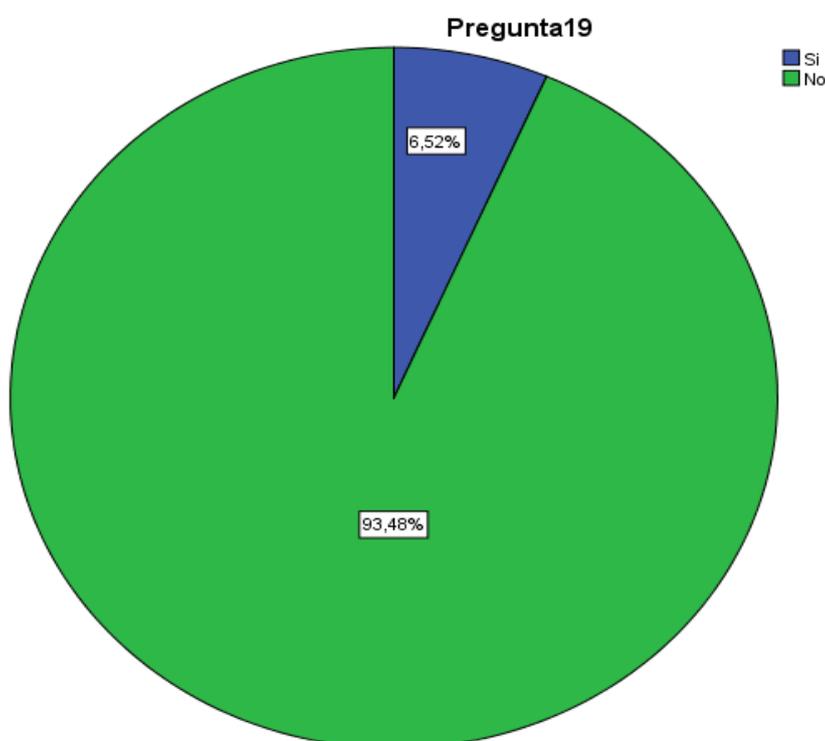
construcción busquen implementar esta herramienta debido a que el propósito de los procedimientos en general es servir como material de capacitación, además de garantizar la coherencia al desarrollo de proyectos, puesto que los pueden ser diseñados para ayudar a reducir la variación dentro de una actividad determinada, por lo que documentar claramente un procedimiento operativo proporciona eficiencia en la gestión de proyectos, creando una ventaja competitiva a la empresa, lo cual se puede ver reflejado en la calidad de sus productos y servicios.

**Pregunta No. 19. Se desarrollan habilidades y conocimientos gerenciales, estratégicos y de planeación en los altos y medios mandos para el desarrollo futuro de la empresa**

**Tabla 25**

*Desarrollo de habilidades y conocimientos gerenciales en los altos y medios mandos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	6	6,5
	No	86	93,5
Total		92	100,0



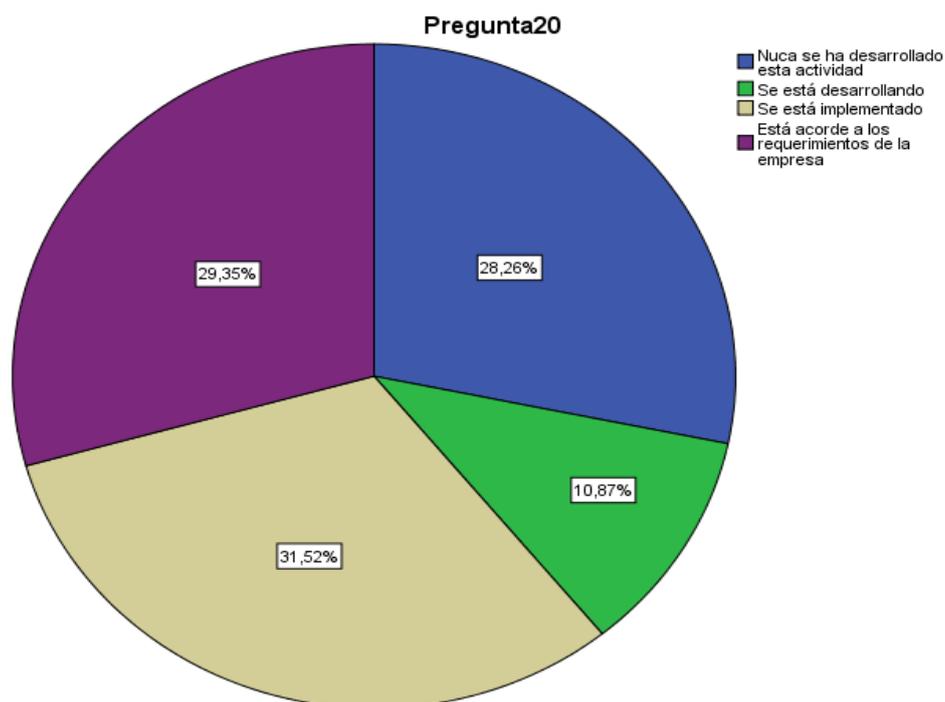
**Figura 21.** Desarrollo de habilidades y conocimientos

**Análisis e interpretación:** Sobre si las empresas han desarrollado habilidades y conocimientos gerenciales, estratégicos y de planeación en los altos y medios mandos para el desarrollo futuro de sus empresas, los resultados determinaron que el 6,5% consideran que no lo han hecho. En este sentido es importante resaltar que cuando los altos y medios mandos no están capacitados adecuadamente, esto afecta a toda la compañía. Un líder que es nuevo en su rol necesita capacitación sobre cómo administrar personas, delegar trabajo, resolver conflictos entre empleados, motivar a su personal y adaptarse a los cambios dentro de la empresa. Los empleados miran a los líderes para resolver estos problemas y se desilusionan cuando falta conocimiento, por lo que recibir una adecuada capacitación podrá ayudar a los líderes a convertirse en elementos claves para que las empresas alcancen una ventaja competitiva, así como estabilidad y sostenibilidad en el mercado en el que se desenvuelven.

**Pregunta No. 20. Se ha elaborado un plan de capacitación, que incluya un presupuesto claro y real, para la capacitación de empleados de manera anual**

**Tabla 26**  
*Plan de capacitación para empleados*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nuca se ha desarrollado esta actividad	26	28,3
	Se está desarrollando	10	10,9
	Se está implementado	29	31,5
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	27	29,3
	Total	92	100,0



**Figura 22.** Plan de capacitación para empleados

**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas han elaborado un plan de capacitación, que incluya un presupuesto claro y real, para la capacitación de empleados de manera anual, los resultados determinaron que el 28,3% nunca se ha desarrollado esta actividad, el 10,9% lo está desarrollando, el 31,5% lo está implementado y el 29,3% manifestó que el plan está acorde a los requerimientos de la empresa. Los resultados determinan que todavía existe un gran porcentaje de empresas que no consideran planes de capacitación, por lo que es importante resaltar que los empleados son parte de una ventaja competitiva, siempre y cuando estén capacitados para realizar su trabajo de acuerdo con los estándares de la industria, sin embargo, muchas organizaciones aún consideran que la capacitación laboral es un gasto innecesario por lo que no destinan los recursos necesarios en planes de capacitación lo que puede crear problemas para el negocio, puesto que cuando no hay capacitación, los empleados no entienden cómo hacer su trabajo y no se pueden cumplir con los objetivos impuestos por la empresa, lo que conlleva a una baja moral entre los

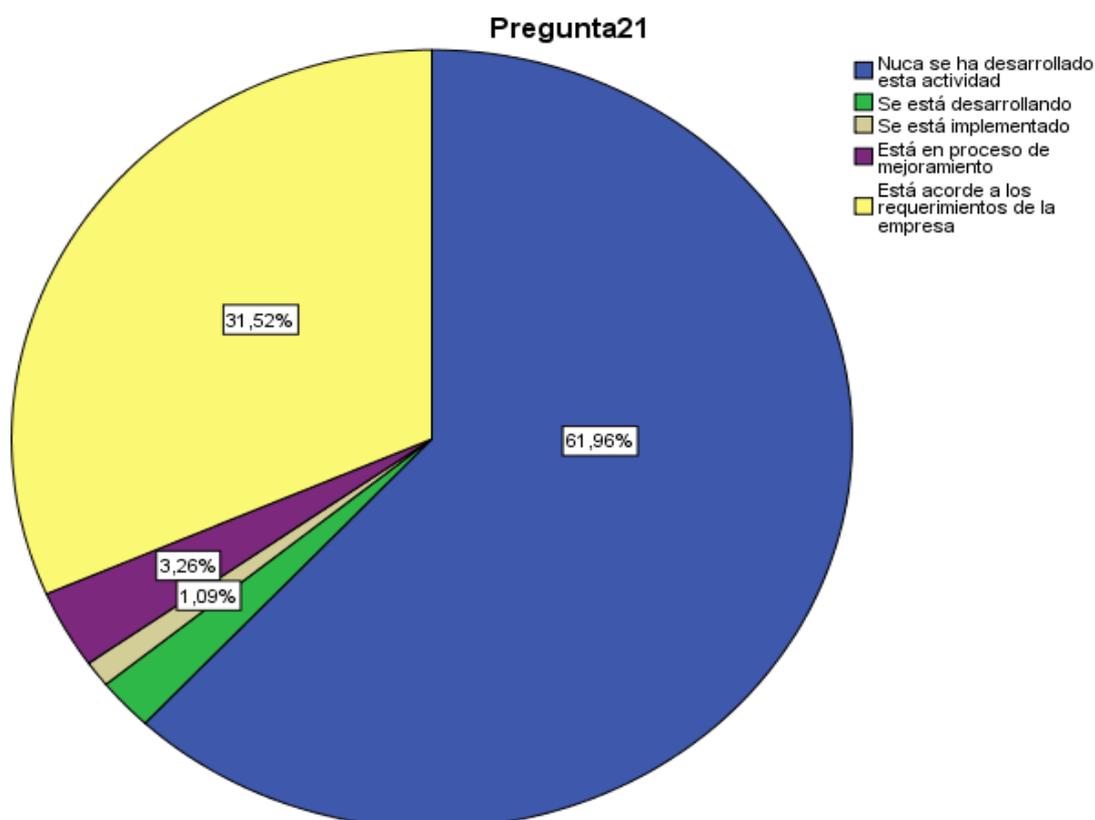
trabajadores, lo que resulta en la rotación de empleados, así mismo, una empresa con una reputación de falta de capacitación a menudo es considerada como una organización de falta de calidad, lo que redundará en la percepción de los clientes, creando desventajas competitivas en el mercado en el que se desenvuelve.

**Pregunta No. 21. Su empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo**

**Tabla 27**

*Sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca se ha desarrollado esta actividad	57	62,0
	Se está desarrollando	2	2,2
	Se está implementado	1	1,1
	Está en proceso de mejoramiento	3	3,3
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	29	31,5
	Total	92	100,0



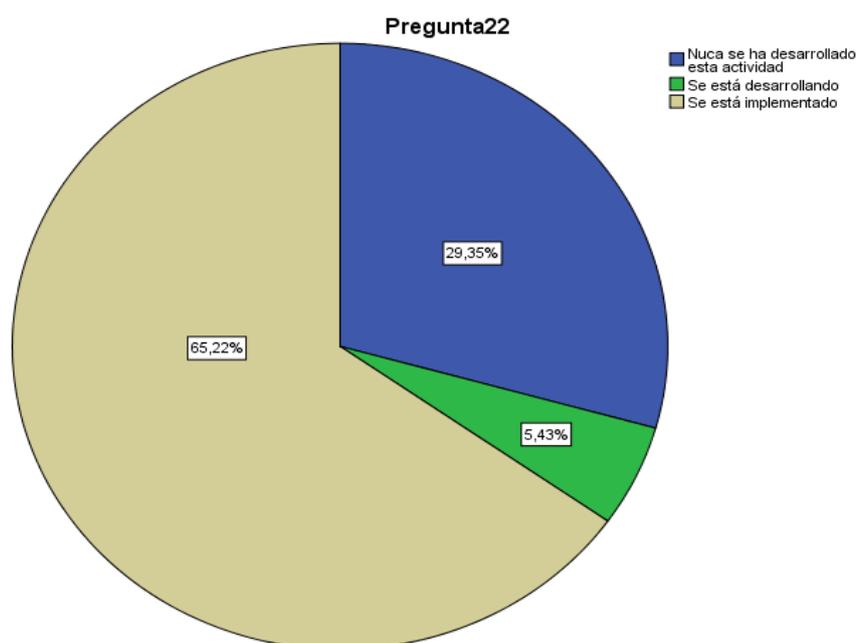
**Figura 23.** Sistema de evaluación del desempeño, personal administrativo y operativo

**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas cuentan con un sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo, los resultados determinaron que el 62% nunca se ha desarrollado esta actividad, el 2,2% lo está desarrollando, el 1,1% lo está implementado, el 3,3% determina que está en proceso de mejoramiento y el 31,5% manifestó que el plan está acorde a los requerimientos de la empresa. En este sentido la mayor parte de las empresas no han visto la necesidad de incluir un sistema de evaluación de desempeño, puesto que no se considera que es una herramienta necesaria para la organización, sin embargo, el propósito de la evaluación de un empleado es medir el desempeño laboral, por lo que muchas evaluaciones proporcionan mediciones cuantitativas esenciales para un entorno de trabajo orientado a la producción, mientras otras evaluaciones de empleados proporcionan a los empleadores métricas con respecto a la calidad del trabajo de los empleados, por lo que la importancia de la evaluación de un empleado es que es fundamental para determinar si el conjunto de habilidades de un empleado se corresponde adecuadamente con el trabajo del empleado, lo que brinda resultados para tomar acciones en beneficio de la empresa.

**Pregunta No. 22. Existe en su empresa canales de comunicación interna y externa para consolidar la relación con los clientes internos y con los stakeholders**

**Tabla 28**  
*Canales de comunicación interna y externa*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca se ha desarrollado esta actividad	27	29,3
	Se está desarrollando	5	5,4
	Se está implementado	60	65,2
	Total	92	100,0



**Figura 24.** Canales de comunicación interna y externa

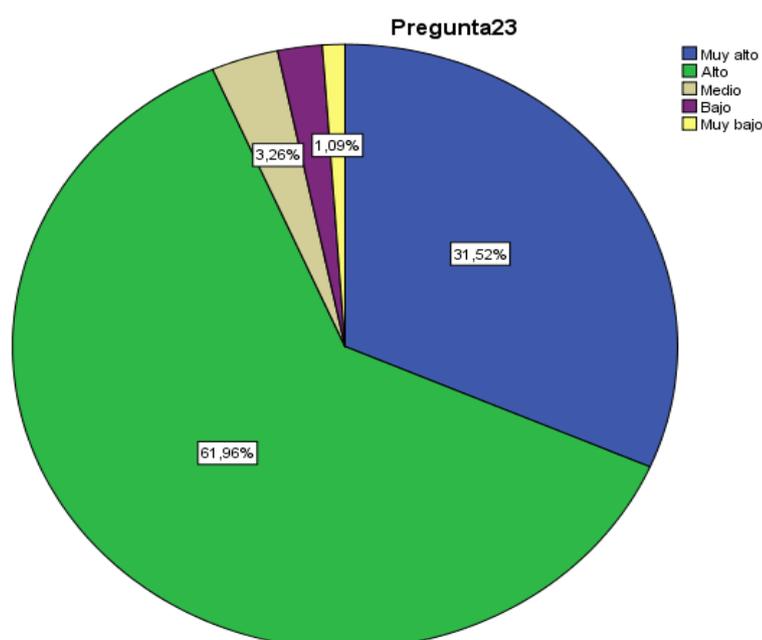
**Análisis e interpretación:** Respecto a si las empresas disponen de canales de comunicación interna y externa para consolidar la relación con los clientes internos y con los stakeholders, los resultados determinaron que el 29,3% nunca han desarrollado esta actividad, el 5,4% lo está desarrollando y el 62,5% lo está implementado. La importancia de la comunicación empresarial es indispensable en el caso de la vida social y empresarial, debido a que ningún negocio puede desarrollarse por falta de comunicación efectiva, considerando que en el cambiante ambiente de negocios, cada organización debe mantenerse en contacto con diferentes organizaciones sociales y grupos de acción ciudadana para poder llevar a cabo las actividades comerciales sin problemas y la comunicación empresarial ayuda a las organizaciones a establecer relaciones sociales con varios sectores. Por otro lado, la gestión depende de la comunicación para realizar sus funciones, como planificar, organizar, dirigir, controlar, motivar y coordinar. El sistema de comunicación adecuado alienta a los empleados de todos los niveles al proporcionar información relevante, instrucciones e indicaciones. Ayuda a la Administración a hacer que los empleados se comprometan con el logro de los

objetivos de la organización. Los planes estratégicos empresariales se realizan para cumplir con las actividades comerciales de manera eficiente y la planificación requiere recopilar la información necesaria. La comunicación empresarial ayuda a recopilar los datos relevantes de diferentes fuentes. Después de que el plan ha sido preparado, requiere implementación, donde la comunicación juega un rol vital en la ejecución de los planes haciéndolos circular entre los diferentes niveles administrativos y operativos dándoles las instrucciones necesarias.

**Pregunta No. 23. Considera usted que existe un compromiso y aporte al crecimiento de la organización por parte de todo el personal que conforma la organización**

**Tabla 29**  
*Compromiso y aporte al crecimiento de la organización*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy alto	29	31,5
	Alto	57	62,0
	Medio	3	3,3
	Bajo	2	2,2
	Muy bajo	1	1,1
	Total		92



**Figura 25.** Compromiso y aporte al crecimiento de la organización

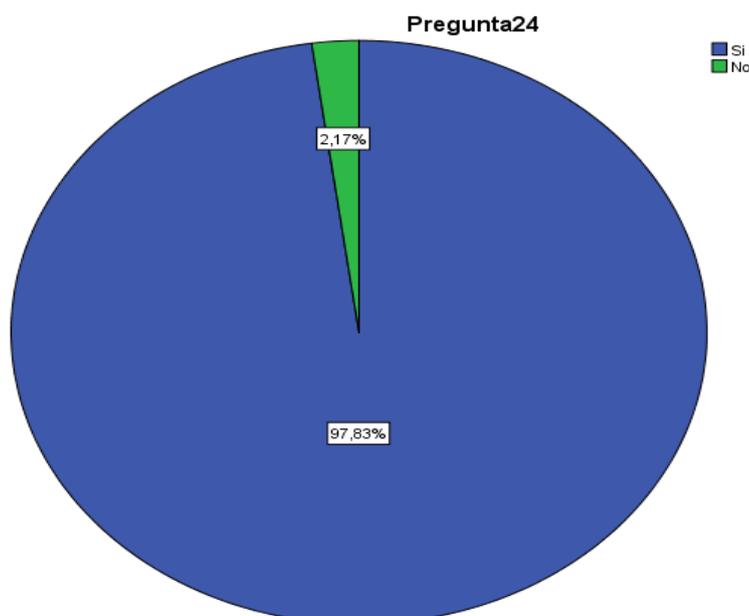
**Análisis e interpretación:** De acuerdo con los encuestados el nivel de posicionamiento que tiene sus empresas es muy alto (31,5%), alto (62%), medio (3,3%), bajo (2,2%) y muy bajo (1,1%). Para los empresarios consultados, la mayor parte de sus empleados está fuertemente comprometidos con lo organización, lo que es una fortaleza considerando que el compromiso de los empleados puede ser un instrumento importante para mejorar el desempeño de las organizaciones, puesto que el compromiso influye plenamente en que se puedan alcanzar las metas planteadas por las empresas, debido a que el compromiso está fuertemente relacionado con los equipos de trabajo y el estilo de gestión, lo que podría verse como valor agregado para que las empresas alcancen una ventaja competitiva.

**Pregunta No. 24. Considera usted que el proceso de planificación estratégica juega un papel importante en la consecución de los objetivos y metas empresariales**

**Tabla 30**

*Planificación estratégica en la consecución de los objetivos y metas empresariales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	90	97,8
	No	2	2,2
Total		92	100,0



**Figura 26.** Planificación estratégica de objetivos y metas empresariales

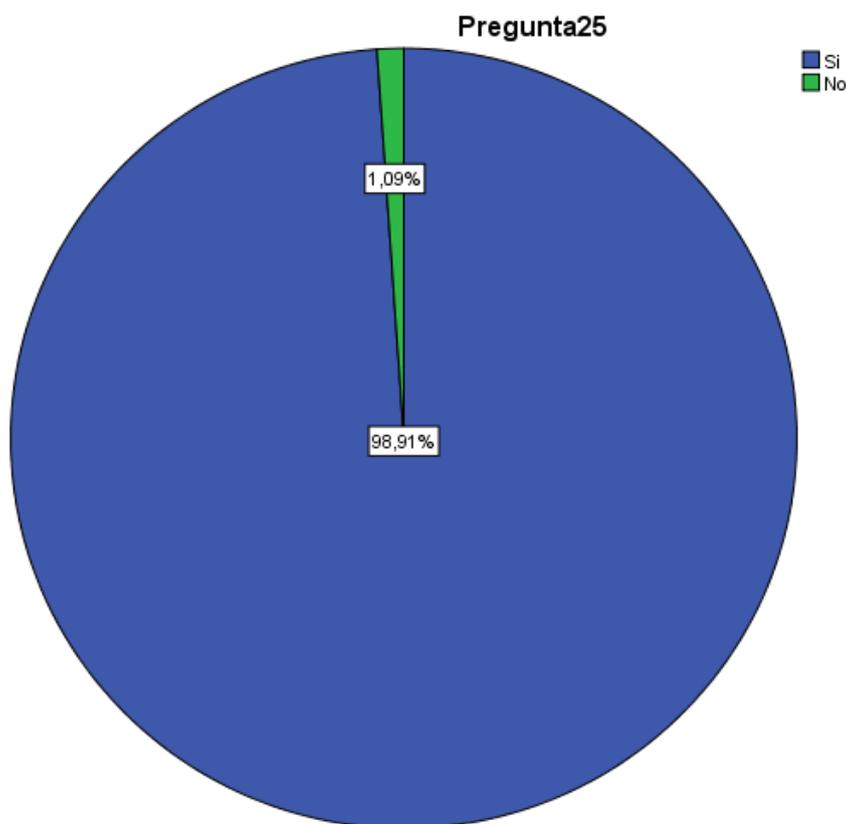
**Análisis e interpretación:** Sobre si las empresas consideran que el proceso de planificación estratégica juega un papel importante en la consecución de los objetivos y metas empresariales, los resultados determinaron que el 97,8% consideran que si es importante. Para la mayor parte de los empresarios esta herramienta puesto que sirve para ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo, porque un plan enfoca la energía, los recursos y el tiempo de todos en la organización en la misma dirección, considerando que la planificación estratégica puede proporcionar dirección a la administración de la organización, proporcionando guías específicas en áreas como las finanzas, marketing, desarrollo organizacional, estrategia de recursos humanos y otros. La importancia de planificar estratégicamente no está en el grado de control o supervisión, sino en la escala, el horizonte temporal y la importancia de las decisiones que incorpora.

**Pregunta No. 25. Considera usted un modelo de gerencia estratégica acorde a las tendencias modernas, le permitiría a su empresa alcanzar una mayor ventaja competitiva**

**Tabla 31**

*Modelo de gerencia estratégica para alcanzar una mayor ventaja competitiva*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	91	98,9
	No	1	1,1
	Total	92	100,0



**Figura 27.** Modelo de gerencia estratégica para una mayor ventaja competitiva

**Análisis e interpretación:** Sobre si las empresas consideran que un modelo de gerencia estratégica acorde a las tendencias modernas, les permitiría alcanzar una mayor ventaja competitiva, los resultados determinaron que el 98,9% consideran que si les permitiría. Una organización efectiva suele ser una que ha iniciado programas y servicios dentro de su estructura que aseguran una comunicación abierta, una buena gestión y un liderazgo efectivo. Sin estas características distintivas, es difícil gestionarlo estratégicamente porque falta el marco básico de establecimiento de metas y toma de decisiones, en este sentido la gestión estratégica puede ayudar a una empresa a identificar y capitalizar sus competencias principales, creando una ventaja competitiva implicada en la evaluación de las metas, los objetivos y los planes comerciales, a la luz de un enfoque de la empresa en la eficacia y la eficiencia.

### 3.3. Verificación de hipótesis

Conforme la estructura y diseño de instrumento, su contenido fue depurado con el fin de que se puedan detectar observaciones atípicas e identificar valores faltantes el momento de su aplicación. Para el análisis de resultados, se utilizaron estadísticos que permitieron, no sólo identificar las variables aplicadas detectando posibles relaciones entre ellas. La prueba de Chi-cuadrado se utilizó para determinar las relaciones, siguiendo los siguientes pasos:

- Planteamiento de la hipótesis estadística, nula y alternativa, conforme la asociación de las variables.
- Planteamiento del criterio de decisión para el rechazo de la hipótesis nula, a partir de la significación bilateral de la prueba (p-valor), donde se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) si la significación de la prueba es menor que 0,05, que es el nivel de significancia previamente fijado para aplicar la prueba estadística.
- Determinación de la decisión estadística y práctica sobre la existencia o no de la relación, asociación y dependencia, entre las variables para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ), teniendo en cuenta los resultados del análisis estadístico.
- Las tablas de contingencia del estadístico Chi-cuadrado de Pearson, se utilizó para conocer la relación entre las variables.

#### 3.3.1. Definición de la hipótesis estadística nula y alternativa

**$H_0$ :** No existe relación significativa entre la gerencia estratégica y la ventaja competitiva, para las PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito

**$H_1$ :** Existe relación significativa entre la gerencia estratégica y la ventaja competitiva, para las PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito

### 3.3.2. Criterio de decisión

Si el p-valor (significancia bilateral de la prueba) es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y por consiguiente se acepta la hipótesis alternativa.

**Tabla 32**

*Tabla de contingencia*

	Alternativas	Pregunta24		Total
		Si	No	
Pregunta8	Nuca se ha desarrollado esta actividad	78	0	78
	Se está desarrollando	2	0	2
	Se está implementado	1	0	1
	Está acorde a los requerimientos de la empresa	9	2	11
Total		90	2	92

**Tabla 33**

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,055 <sup>a</sup>	3	,002
Razón de verosimilitudes	8,840	3	,031
Asociación lineal por lineal	14,340	1	,000
N de casos válidos	92		

a. 6 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

Por tanto, existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables ventaja competitiva y gerencia estratégico, donde  $\chi^2 = 0,002$ ;  $p < 0,05$ . Por consiguiente, la correlación entre las dos variables es directa y de nivel bajo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, la gerencia estratégica incide en la ventaja competitiva de las PYMES del sector de la construcción del Distrito Metropolitano de Quito.

## **CAPÍTULO IV**

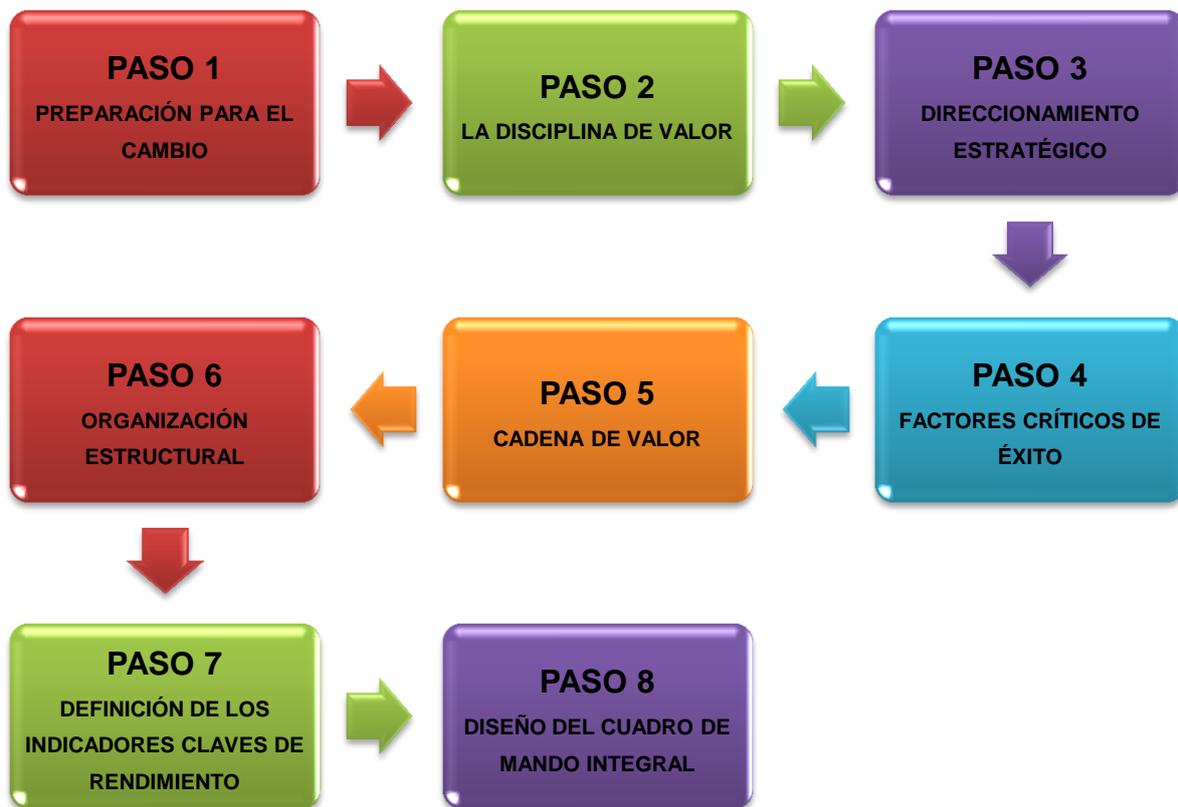
### **PROPUESTA**

#### **4.1. Introducción**

Uno de los objetivos de la gestión estratégica es tratar de obtener y mantener una ventaja competitiva, que es lo que una empresa hace especialmente bien cuando se compara con empresas rivales, ya que la ventaja competitiva se basa en la mejor forma de mejorar a los rivales y mantenerse competitivos en el mercado. La ventaja competitiva se acumula para una empresa cuando hace algo que los rivales no pueden hacer o poseen algo que las firmas rivales desean. La gestión estratégica y las fuentes de ventaja competitiva difieren de una empresa a otra. Sin embargo, una empresa puede tener una fuente de ventaja competitiva si puede disponer de un modelo que incluya estrategias para disponer de una ventaja competitiva sostenida.

Adaptarse continuamente al cambiante entorno comercial externo y hacer coincidir las fortalezas y capacidades internas mediante la canalización de recursos y competencias de manera fluida debe ser el objetivo de una organización, por lo que al formular, implementar y evaluar estrategias de manera efectiva en la gestión de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito, promueve que las organizaciones puedan alcanzar una ventaja competitiva, bajo la concepción que la ventaja competitiva es etérea y está sujeta a cambios y, por lo tanto, las empresas siempre deben estar a la búsqueda de nuevas fuentes de ventaja competitiva y estar atentos a los movimientos de los competidores.

Bajo este esquema se establecerá una estructura de la propuesta de la siguiente manera:



*Figura 28:* Pasos para la aplicación de un modelo de gestión estratégica

## 4.2. Desarrollo de la propuesta

### 4.2.1. Primer paso: preparación para el cambio

El entorno empresarial actual está cambiando rápidamente, lo que exige que las organizaciones de todos los tipos y tamaños se transformen continuamente para seguir siendo competitivas, lograr el crecimiento empresarial y alcanzar sus objetivos. Los proyectos de transformación también han cambiado con el tiempo, volviéndose mucho más complejos en el nuevo entorno empresarial. Exigen tipos muy diferentes de habilidades y atributos de gestión de proyectos que en el pasado, con un cambio de las habilidades principalmente técnicas y hacia la necesidad de comprender el entorno empresarial y la gestión hábil de las partes interesadas.

Para cualquier transformación organizacional, es crucial lograr el equilibrio correcto de arte y ciencia en la gestión de proyectos. La ciencia de la transformación consiste en métodos y técnicas de gestión de proyectos de mejores prácticas, y el arte comprende las habilidades más suaves necesarias para gestionar los aspectos de la transformación relacionados con las personas.

Hay varias consideraciones clave que debe tener al prepararse para el cambio. Éstas incluyen:

#### CLAVE 1: IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO

Cada cambio en su organización será único. Como resultado, la magnitud de las actividades de gestión de cambios, el patrocinio requerido y la estructura general de los equipos también serán únicos, personalizados para su cambio específico. Medir el cambio e identificar sus características de cambio es el primer paso para desarrollar una estrategia de gestión del cambio de alto nivel. Al dimensionar el cambio, es necesario asegurarse de incluir las siguientes áreas:

- Alcance del cambio
- Número de personas y grupos impactados
- Tipo de cambio
- Cantidad de cambio

Cada uno de los factores anteriores influirá en su estrategia de gestión de cambios y dictará la cantidad de gestión de cambios que necesita. Todo, desde el modelo de gestión estratégica, hasta los recursos necesarios para gestionar el cambio, se ve afectado por los factores enumerados anteriormente. Una vez que se hayan considerado estos factores, una evaluación de las características del cambio le ayudará a resumir sus resultados y se puede usar para personalizar su estrategia y actividades de gestión del cambio.

## CLAVE 2: ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS ACTORES

En muchos casos, los cambios tienen un impacto diferente en los grupos. Algunos pueden experimentar un alto grado de cambio mientras que otros solo experimentan cambios menores. Cada grupo dentro de LA organización es único y tendrá desafíos únicos y requerirá tácticas especiales apropiadas para ese grupo. Al preparar su estrategia de gestión del cambio, debe adaptarse después de comprender:

- Cuánto y qué tipo de cambio sentirán los diferentes grupos de impacto
- Cuántos empleados hay en cada grupo
- Cuáles son las barreras organizacionales únicas para cada grupo

Sin estos datos de impacto del público, los planes de gestión del cambio serán genéricos y no se adaptarán a las necesidades de cada grupo. Este análisis de impacto de los actores se lleva a cabo para gestionar el cambio y permite la personalización del plan de comunicaciones, la hoja de ruta de los patrocinadores, el plan de capacitación, el plan de entrenamiento y el plan de gestión de la resistencia.

## CLAVE 3: EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Se debe considerar los atributos de la organización que se está modificando al crear la estrategia de gestión de cambios. Algunas organizaciones están listas, dispuestas y pueden cambiar, mientras que otras son resistentes al cambio. La evaluación de los atributos de la organización es la tercera clave para desarrollar una estrategia de gestión del cambio de alto nivel. Al evaluar la organización, es importante comprender los siguientes atributos organizacionales:

- Sistema de valores organizacionales y cultura (adaptabilidad al cambio)

El sistema de cultura y valores juega un papel importante en la forma en que una organización reacciona ante los cambios. Al considerar este factor, puede predecir ciertas

reacciones en el grupo y planificar en consecuencia para hacer frente a esas reacciones. Ciertos sistemas de valores organizacionales serán muy resistentes al cambio. Es importante evaluar la cultura y el sistema de valores en una organización para no saltar a conclusiones sobre el comportamiento individual y la resistencia. Por otro lado, si está trabajando con una organización que es muy adaptable al cambio y se encuentra con individuos que se resisten al cambio, las estrategias de gestión del cambio individual suelen ser más eficaces como primer paso. Para los cambios que afectan a más de un departamento o grupo de trabajo, es posible que cada grupo tenga un resultado de evaluación diferente.

- Capacidad de cambio (cuánto más cambio puede absorber la organización)

Las organizaciones tienen una capacidad limitada para el cambio. Si la organización ya está experimentando un gran grado de cambio, implementar otro cambio puede ser más difícil. Por otro lado, si se está implementando poco o ningún cambio, entonces la aceptación de la organización ante un nuevo cambio es mayor y, posteriormente, el proceso de gestión del cambio es más directo.

- Estilos de liderazgo y distribución de poder

Los estilos de liderazgo juegan un papel importante en la planificación de la gestión del cambio. Debido a que la gestión de la gerencia y el apoyo administrativo es un factor clave de éxito para la gestión del cambio, es importante tomarse el tiempo necesario para evaluar los estilos de liderazgo y la distribución de poder en la organización. El liderazgo y control centralizado en una sola persona dará como resultado un modelo de gerencia estratégica más simple. Por el contrario, cuando la autoridad y la toma de decisiones están dispersas en toda la organización, será más difícil obtener apoyo y consenso sobre la dirección del cambio.

- Efectos residuales de cambios pasados (fallas pasadas pueden resultar en "equipaje")

Los cambios del pasado pueden haber dejado un efecto residual que podría funcionar a su favor, o hacer que la gestión del cambio sea más desafiante. Los efectos residuales que trabajarán a su favor incluyen:

- Los cambios anteriores fueron generalmente exitosos
- Los empleados y gerentes sobre los cambios pasados estaban bien informados y el cambio fue manejado de manera efectiva
- Los patrocinadores ejecutivos estuvieron visibles y activos durante el proceso de cambio
- La resistencia se enfrentó de frente y se resolvió rápidamente
- Si es necesario, los empleados o gerentes que no cambiarían fueron retirados de la organización

Los cambios residuales que dificultarán la gestión del cambio incluyen:

- Los proyectos de cambio fallaron repetidamente
  - Los empleados y gerentes se sorprendieron por los cambios
  - El apoyo ejecutivo para los cambios fue débil e ineficaz
  - Los cambios podrían ser bloqueados por empleados y gerentes que resistieron el cambio el tiempo suficiente
  - Los empleados o gerentes podrían bloquear o sabotear el cambio sin consecuencias
- La predisposición de la gerencia media al cambio

En muchas organizaciones, hay gerentes intermedios que tienen un alto grado de control sobre sus pares y empleados. Son líderes fuertes o temidos por sus empleados. Estos gerentes intermedios jugarán un papel importante en el proceso de cambio. Durante el cambio, estos

gerentes pueden asumir diferentes roles que pueden ser de apoyo o problemáticos para el equipo de gestión de cambios. Estas opciones incluyen:

- Defensor: actuarán a favor del cambio y ayudarán con la implementación.
- Neutralizador: neutralizarán los mensajes de los patrocinadores ejecutivos y cambiarán el equipo de administración.
- El mensaje real para sus empleados se adapta a su propia agenda.
- Renegado: serán impredecibles, a veces parecen apoyar el cambio y otras veces socavan el cambio en puntos clave del proceso.
- Villano: sabotearán el cambio de forma deliberada y proactiva utilizando su posición de poder y autoridad y utilizando su red informal de comunicación con sus pares y ejecutivos.

Cada uno de los factores anteriores influirá en su estrategia de gestión del cambio y determinará cuán receptiva será la organización para cambiar la gestión. Todo, desde su modelo de gestión hasta los recursos necesarios para gestionar el cambio, se ve afectado por los factores enumerados anteriormente. Una vez que haya considerado estos factores, una evaluación de preparación organizacional ayudará a capturar y resumir sus resultados. La evaluación de la preparación organizacional emparejada con la evaluación de las características del cambio se usa para personalizar su estrategia de gestión del cambio y determinar si un proyecto es de alto, mediano o bajo riesgo.

#### CLAVE 4: EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

Cada proyecto de cambio tiene diferentes atributos y, por lo tanto, diferentes factores de riesgo. El riesgo del proyecto será una función de los atributos de la organización y las características del cambio. Se deben difundir los resultados de una evaluación de riesgos y

usar esta información para determinar si se requerirán tácticas especiales de gestión de cambios para un proyecto.

#### CLAVE 5: IDENTIFICACIÓN DE TÁCTICAS ESPECIALES

Es posible que se requieran tácticas especiales en su estrategia de gestión del cambio dados su cambio y su organización. Es posible que pueda identificar circunstancias especiales o posibles resistencias antes de que comience el programa. Algunas áreas para discutir sobre tácticas especiales incluyen:

Puntos de resistencia:

- ¿La organización es capaz de anticipar algún punto específico de resistencia antes de que comience el programa?
- ¿Hay gerentes intermedios o supervisores involucrados con una historia de resistencia?
- ¿Hay algún grupo de empleados de primera línea que pueda presentar una resistencia significativa?
- ¿Algunos grupos serán más resistentes al cambio que otros?

Pasos especiales:

- ¿El tipo de cambio requiere una consideración especial?
- ¿Los atributos organizacionales particulares requieren atención especial?
- ¿Los diferentes grupos se moverán a través del cambio en diferentes momentos?
- ¿Con cuántas "audiencias" diferentes trabajará el equipo de gestión del cambio?

#### CLAVE 6: PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Reúnicas todas las evaluaciones y los datos que ha compilado de las claves anteriores, es imperante para prepararse para el cambio y combinarlos en una estrategia, que incluyen los siguientes elementos:

- Cambiar los resultados de la evaluación de las características (incluido el perfil)

Cada cambio en una organización será único. Como resultado, la magnitud de las actividades de gestión de cambios, la gestión requerida y la estructura general de su equipo también serán únicos, personalizados para su cambio específico. Medir el cambio e identificar sus características de cambio es el primer paso para desarrollar una estrategia de gestión del cambio de alto nivel.

- Resultados de la evaluación organizacional (incluido el perfil)

Se debe considerar los atributos de la organización que se está modificando al crear la estrategia de gestión de cambios. Algunas organizaciones están listas, dispuestas y pueden cambiar, mientras que otras son resistentes al cambio. La evaluación de los atributos de la organización es clave para desarrollar una estrategia de gestión del cambio de alto nivel.

- Equipo de gestión del cambio propuesto (estructura y tamaño)

Según su análisis del cambio y la evaluación organizacional, se debe tener una idea general sobre el nivel de recursos necesarios para su cambio. Se tienen diversas opciones para la estructura de su esfuerzo de gestión de cambios, que van desde un recurso existente en el equipo del proyecto que solo dedica tiempo parcial en la gestión de cambios a un equipo de gestión de cambios separado con recursos dedicados. El equipo de gestión de cambios debe diseñarse según los requisitos de cambio exclusivo para cada proyecto.

- Modelo de gestión propuesto y evaluaciones de los patrocinadores

Al igual que la estructura de su equipo, su modelo de gestión debe reflejar las características específicas de su cambio y los atributos de su organización. La gestión estratégica es considerado un factor clave de éxito en las iniciativas de cambio. Los proyectos con líderes activos, fuertes y visibles son más exitosos.

- Evaluación de riesgos

Cada proyecto de cambio tiene diferentes atributos y, por lo tanto, diferentes factores de riesgo. El riesgo del proyecto será una función de los atributos de la organización y las características del cambio.

- **Recomendaciones para tácticas especiales**

Es posible que se requieran tácticas especiales en la estrategia de gestión del cambio en la organización. Es posible que se requiera identificar circunstancias especiales o posibles resistencias antes de que comience el programa.

Las consideraciones estratégicas de las primeras seis claves para prepararse para el cambio ayudarán a la organización a desarrollar los planes de gestión del cambio más efectivos, incluidos la gestión estratégica, las comunicaciones, el entrenamiento, la capacitación y la gestión de la resistencia.

#### **4.2.2. Segundo paso: La disciplina de valor**

Para que las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito, puedan disponer de un modelo de gestión estratégica que les permita alcanzar una ventaja competitiva, se debe identificar las ventajas competitivas que tiene este sector, basándose en el valor que se pretenda aplicar para este tipo de empresas, con el fin de obtener beneficios al menor costo, lo que significa de alcanzar con mayor éxito las metas planteadas.

Las empresas que traspasan los límites de una disciplina de valor, mientras cumplen con los estándares de la industria, obtienen tal ventaja que a los competidores les resulta difícil ponerse a su nivel. Esto se debe principalmente a que los líderes han alineado todo su modelo operativo, es decir, la cultura de la empresa, los procesos comerciales, los sistemas de gestión y las plataformas informáticas, para servir a una disciplina de valor. Sabiendo lo que quieren ofrecer a los clientes, han descubierto lo que deben hacer para cumplir. Y con el arduo trabajo

de transformar sus organizaciones detrás de ellos, pueden concentrarse en ajustes más pequeños que producen un valor incremental.

Las empresas tienen una de las tres disciplinas de valor como su ventaja competitiva. Es muy difícil cambiar la disciplina del valor, ya que está tan conectado a la cultura de la empresa, las cuales son:

- Liderazgo del mercado, donde la empresa gana al tener una funcionalidad de producto diferenciada
- Excelencia operativa, donde la empresa gana al entregar un mejor valor y confiabilidad
- Relación con el cliente, donde la empresa gana gracias a las relaciones leales con los clientes.

Lograr el “liderazgo del mercado” requiere el desarrollo de un modelo de negocio que impregna a toda la organización. Por lo tanto, ser operacionalmente excelente es un desafío no solo para el departamento de fabricación, sino para toda la compañía. Y si bien las empresas operativamente excelentes se centran en el costo y la eficiencia, no son necesariamente el productor o proveedor de menor costo. La noción de que una empresa operacionalmente excelente está obsesionada con los costos y la reducción de costos, tiene una organización rígida de comando y control, y se centra en eficiencias internas y de planta es una visión limitada que malinterpreta seriamente la intención y los objetivos de excelencia operacional.

El término “excelencia operativa” describe un enfoque estratégico específico para la producción y entrega de productos y servicios. El objetivo de una empresa que sigue esta estrategia es liderar su industria en precio y conveniencia. Las empresas que buscan la excelencia operativa son infatigables en la búsqueda de formas de minimizar los costos generales, eliminar los pasos intermedios de producción, reducir los costos de transacción y

optimizar los procesos comerciales, a través de los límites funcionales y organizacionales. Se enfocan en entregar sus productos o servicios a clientes a precios competitivos y con mínimos inconvenientes. Debido a que construyen sus negocios completos alrededor de estos objetivos, estas organizaciones no se ven ni operan como otras compañías que persiguen otro tipo de estrategia.

Un enfoque en la “relación con el cliente”, significa segmentar y orientar los mercados de manera precisa y luego adaptar las ofertas para que coincidan exactamente con las demandas de esos nichos. Las empresas que destacan en la intimidad del cliente combinan el conocimiento detallado del cliente con la flexibilidad operativa para que puedan responder rápidamente a casi cualquier necesidad, desde la personalización de un producto hasta el cumplimiento de solicitudes especiales. Como consecuencia, estas compañías engendran una gran lealtad del cliente.

Una disciplina de valor es más que solo una declaración de beneficios: es una declaración de enfoque estratégico y proporciona un contexto para que una empresa establezca su visión y objetivos corporativos, se dirija a sus clientes más rentables y enfoque y alinee sus actividades.

#### **4.2.3. Tercer paso: Direccionamiento estratégico**

Una dirección estratégica incluye las fuerzas centrales que impulsan a su empresa hacia sus objetivos previstos. Su visión, misión, estrategias, tácticas y valores centrales contribuyen al establecimiento de una dirección estratégica. Un líder empresarial eficaz se refiere a los elementos de la dirección estratégica para generar sinergia y moral positiva en una organización. Una dirección estratégica es una de las fuerzas más importantes en un negocio. Establece la estructura de las responsabilidades internas que asume cada área, lo que le permita una visión clara a cada trabajador para conocer el propósito y los objetivos de la

empresa. Las estrategias y tácticas permiten que cada trabajador entienda la parte que desempeña contribuyendo al logro de la visión y los objetivos.

La dirección estratégica es una acción que las empresas toman para alcanzar uno o más de los objetivos de la organización. Al planear una estrategia, es esencial considerar que las decisiones no se toman en el vacío y que cualquier acto realizado por una empresa es probable que se cumplan mediante una reacción de los afectados, competidores, clientes, empleados o proveedores. La dirección estratégica define el negocio que la empresa debe llevar a cabo, el tipo de organización económica y humana que quiere que sea y la contribución que planea hacer a sus accionistas, clientes y la sociedad en general.

#### **Definición de la misión:**

La declaración de la misión es la declaración del papel por el cual una organización intenta servir a sus partes interesadas. Describe por qué una organización está operando y, por lo tanto, proporciona un marco dentro del cual se formulan las estrategias. Describe qué hace la organización (es decir, las capacidades actuales), a quién sirve (es decir, las partes interesadas) y qué hace única a una organización (es decir, la razón de su existencia). Una declaración de misión diferencia a una organización de otras al explicar su amplio alcance de actividades, sus productos y las tecnologías que utiliza para lograr sus metas y objetivos. Habla sobre el presente de una organización (es decir, sobre dónde estamos).

**Tabla 34**  
*Definición de la misión*

		MISIÓN
1	¿Cuál es el sector?	Empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito
2	¿Cuál es el propósito básico del sector?	Proporcionar productos y servicios de obras, edificaciones, hábitat, vivienda, infraestructura y obras civiles

**CONTINÚA**



3	¿Cuáles son las competencias distintivas del sector?	Experiencia, calidad, tecnología, capital
4	¿Quiénes son los clientes del sector?	Clientes que buscan
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Construcción de todo tipo de edificios residenciales. Construcción de todo tipo de edificios no residenciales. Montaje y levantamiento de construcciones prefabricadas en el lugar
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Experiencia, calidad, tecnología, capital

Por lo que a continuación se presenta una propuesta de Misión para una empresa constructora, la misma que podría ser acoplada a los requerimientos y capacidades de su organización:

“Ser una empresa innovadora en el sector de la construcción de la ciudad de Quito, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia a través del mejoramiento continuo de todos los procesos y tecnologías, siempre direccionados a entregar a sus clientes productos que satisfagan sus necesidades y expectativas”.

### **Definición de la Visión**

Una declaración de visión identifica dónde quiere o pretende estar la organización en el futuro o dónde debería estar para satisfacer mejor las necesidades de las partes interesadas. Describe sueños y aspiraciones para el futuro. Una declaración de visión contribuye en la toma de decisiones efectiva, debido a que incorpora una comprensión compartida sobre la naturaleza y el objetivo de la organización y utiliza esta comprensión para dirigir y guiar a la organización hacia un mejor propósito. Describe que al lograr la misión, cómo sería el futuro de la organización.

**Tabla 35**  
*Definición de la visión*

VISION		
<b>1</b>	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después?	Ser una empresa líder en el sector de la construcción, que satisfagan las necesidades de los clientes
<b>2</b>	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	Brindar productos de calidad utilizando tecnología de punta
<b>3</b>	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Disponer de un sistema de gestión de calidad certificado bajo normas internacionales
<b>4</b>	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Estar a la vanguardia en el uso de tecnología, métodos y procedimientos que satisfagan las necesidades de los clientes más exigentes

A continuación, se presenta una propuesta de la Visión para una empresa constructor, la misma que podría ser acoplada a los requerimientos de su organización:

“Proyectarse como una empresa líder e innovadora a nivel nacional e internacional, proporcionando productos y servicios de obras, edificaciones, hábitat, vivienda, infraestructura y obras civiles, aplicando el mejoramiento continuo en los procesos productivos y comerciales, asegurando la confianza y la calidad de vida de nuestros colaboradores, el retorno oportuno de la rentabilidad, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, con el fin de alcanzar la satisfacción total de todos nuestros clientes”.

### **Definición de la Estrategia**

Una estrategia consiste en integrar las actividades organizacionales y utilizar y asignar los recursos escasos dentro del entorno organizacional para cumplir con los objetivos actuales. La

estrategia mide las decisiones en una organización y muestra sus objetivos y metas, reduce las políticas clave y los planes para lograr estos objetivos y define el negocio que la empresa debe llevar a cabo, el tipo de organización económica y humana que quiere ser y la contribución que planea hacer a sus accionistas, clientes y la sociedad en general. Las estrategias para una empresa del sector de la construcción están definidas de la siguiente manera:

- Implementar y mantener alianzas estratégicas entre las empresas del sector de la construcción, especialmente de la ciudad de Quito.
- Estructurar un sistema de control de calidad en los procesos productivos y comerciales.
- Optimizar al máximo los recursos disponibles.
- Estructurar los procesos operativos, para mantener la seguridad durante los procesos de construcción.
- Organizar el trabajo en conjunto con las empresas que conforman el sector de la construcción de la ciudad de Quito, para identificar de nuevos mercados y diseñar productos y servicios innovadores.
- Alcanzar la certificación internacional ISO:9001, con el fin de estandarizar sus procesos y ser más competitivos.
- Incursionar en nuevos mercados, mediante el diseño de productos y servicios innovadores.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica que reconozca las capacidades de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito y que cree una ventaja competitiva.
- Implementar tecnología de punta para el desarrollo de procesos productivos, basados en la seguridad industrial.

- Implementar planes sostenibles para usar materiales biodegradables como materia prima en los procesos productivos.
- Difundir en el mercado las ventajas competitivas de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito.
- Diseñar proyectos factibles y sostenibles, que garanticen el liderazgo de las empresas de la ciudad de Quito, en el mercado de la construcción
- Crear nuevos productos aprovechando la capacidad de innovación y el desarrollo tecnológico
- Establecer un sistema de control los procesos operativos, para mejorar su eficiencia
- Implementar buenas prácticas de manufactura en favor del medioambiente.
- Implementar la responsabilidad social empresarial, como política para el desarrollo de proyectos en el sector de la construcción

#### 4.2.4. Cuarto paso: Factores críticos de éxito

El factor de éxito crítico es un término de gestión para un elemento que es necesario para que una organización o proyecto logre su misión. Un factor crítico de éxito es un factor crítico o actividad requerida para garantizar el éxito de una empresa o una organización. Los factores críticos de éxito son aquellas pocas cosas que deben funcionar bien para garantizar el éxito de un gerente o una organización y, por lo tanto, representan aquellas áreas gerenciales o empresariales a las que se debe prestar atención especial y continua para lograr un alto rendimiento. a las actividades operativas actuales de una organización y a su éxito futuro

**Tabla 36**

*Determinación de factores críticos de éxito*

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO			
FACTOR	META	PROCESO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

**CONTINÚA** 

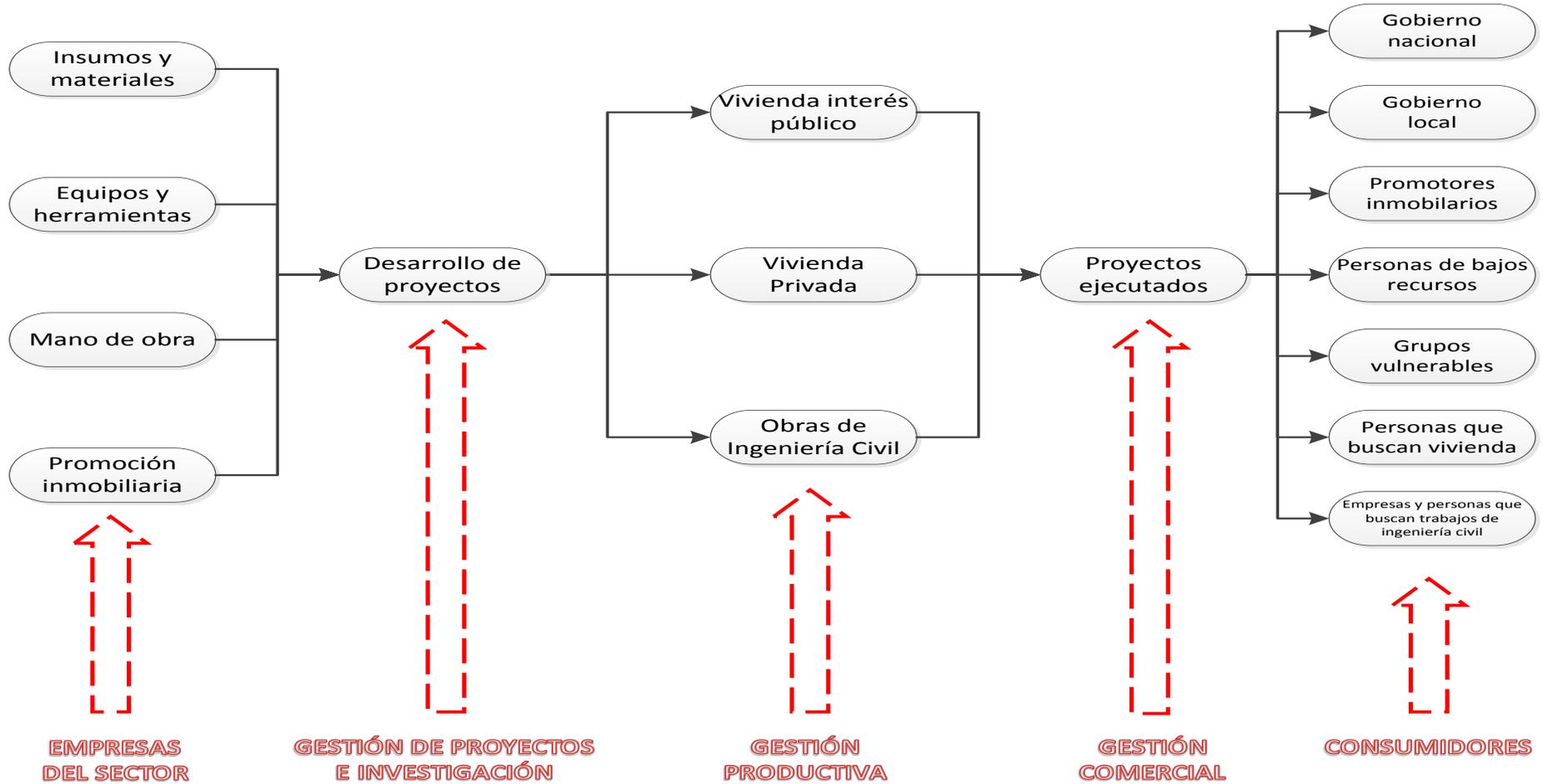
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	ALCANZAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	EXCELENCIA OPERATIVA
<b>CALIDAD</b>	DISPONER DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ACORDE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	GESTIÓN DE CALIDAD	PRODUCTOS Y SERVICIOS ACORDE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
<b>TECNOLOGÍA</b>	DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	DESARROLLO E INNOVACIÓN
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS</b>	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA
<b>MARKETING</b>	RELACIÓN CON EL CLIENTE	GESTIÓN COMERCIAL	LIDERAZGO DEL MERCADO

Los criterios de éxito se definen con los objetivos y pueden cuantificarse mediante indicadores de gestión.

#### 4.2.5. Quinto paso: Determinación de la cadena de valor

La determinación de la cadena de valor del sector de la construcción de la ciudad de Quito, estará enfocado en realzar las actividades para fortalecer todas las etapas que intervienen para generar valor al sector de la construcción, aportándoles ventajas competitivas a través de la cooperación y el apoyo, contribuyendo con sus actividades al crecimiento sostenible de todo el sector, para garantizar su futuro.

## CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN



*Figura 29.* Cadena de valor del sector de la construcción de la ciudad de Quito

#### 4.2.6. Sexto paso: Organización estructural

La estructura organizacional para las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito, se encuentra alineada con su direccionamiento estratégico y modelo de gestión empresarial y se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión determinando claramente sus niveles organizaciones, productos y/o servicios orientados al cliente. La estructura organizativa de una empresa del sector de la construcción responderá a la identificación de la cadena de valor, para volver a las empresas más competitivas.



*Figura 30.* Estructura organizativa de una empresa del sector de la construcción.

#### **4.2.7. Séptimo paso: definición de los indicadores claves de rendimiento**

La mayoría de las empresas establecen objetivos estratégicos que desean lograr. Una forma de medir el progreso de una organización para lograr estos objetivos es usar indicadores clave de rendimiento. Los indicadores brindan a los gerentes de las empresas una visión instantánea e inmediata del desempeño general del negocio. En el entorno empresarial competitivo actual, se vuelve muy importante para el gerente tener datos en tiempo real sobre la salud del negocio. El gerente debe medir y rastrear los indicadores de rendimiento clave cruciales para el éxito de su organización. Los indicadores brindan información vital para la toma de decisiones.

Cuando se utilizan correctamente, los indicadores se convierten en una parte importante de la estrategia de la organización. Medir los indicadores adecuados y crear elementos procesables a partir de los datos puede elevar a una empresa por encima de la competencia, es decir, puede crear una ventaja competitiva.

Las ventajas que puede obtener una organización, cuando aplica indicadores claves de rendimiento, puede establecerse de la siguiente manera:

- El acto de medir indicadores promueve una atmósfera de aprendizaje en una organización, debido a que los datos generados a partir de la medición de indicadores de rendimiento clave fomentan conversaciones críticas. Estas conversaciones críticas entre el personal de una organización generalmente incluyen lo que mide el indicador, para determinar si la organización está orientado hacia el logro de sus objetivo y al cumplimiento de sus estrategia.
- Dado que los indicadores promueven objetivos estratégicos a largo plazo, se vuelve importante mantener constantes las mediciones a lo largo del tiempo. Aunque una empresa puede cambiar sus objetivos, la medición de los indicadores debe mantenerse

constante. Por esta razón, los indicadores se vuelven estratégicos para el plan y la visión de la empresa.

- Los indicadores tienen un rol importante dentro de una organización, siempre y cuando los indicadores conduzcan a pasos accionables para lograr un objetivo. El objetivo debe ser mensurable y cuantificable, para que la empresa pueda convertir los datos medidos y cuantificados en elementos accionables para cumplir su objetivo.

Los indicadores de gestión para las empresas del sector de la construcción, pueden ser clasificados de la siguiente forma, con la finalidad de determinar el impacto y la relatividad con la que reducen, incrementan o modifican la toma de decisiones dentro de las empresas:

**Tabla 37**  
*Identificación de los indicadores claves de rendimiento*

EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
<b>Materia prima</b>	Calidad	Planeación
<b>Mano de obra</b>	Cumplimiento	Productividad
<b>Maquinaria</b>	Costo	Potencialidad
<b>Medios logísticos</b>	Confiabilidad	Participación
<b>Métodos</b>	Comodidad	Adaptación
<b>Medios financieros</b>	Comunicación	Cobertura

Considerando la base para el desarrollo de los indicadores claves de rendimiento, a continuación se presenta un listado de indicadores de gestión que podrían ser utilizados de acuerdo a los requerimientos y características propias de cada una de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito:

**Tabla 38***Establecimiento de indicadores de productividad*

Indicador	Descripción	Fórmulas
<b>Gestión administrativa</b>	Mide el cumplimiento de las actividades de la gestión administrativa	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$ $E = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} * 100$ $I = \frac{\text{Indicadores implementados}}{\text{Total de indicadores}} * 100$
<b>Gestión financiera</b>	Establece el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.	$\text{Relación corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} * 360}{\text{Ventas netas}}$
<b>Eficiencia global de la máquina</b>	Mide la disponibilidad, eficiencia y ratio de calidad de un equipo para un producto dado.	$KPI = \frac{\text{Rendimiento de la máquina}}{\text{Productividad de la máquina}} * 100$
<b>Productividad de mano de obra</b>	Mide la productividad de la mano de obra	$KPI = \frac{\text{Productos fabricados}}{\text{Tiempo empleado en fabricación} \times \# \text{ operarios}} * 100$
<b>Productividad total</b>	Indica el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de	$KPI = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos totales}} * 100$

**CONTINÚA**

producción, precisando el rendimiento o superávit que se genera en un tiempo determinado.

$$KPI = \frac{\text{Productividad total precio productor}}{\text{Insumos totales costo de producción}} * 100$$

$$KPI = \frac{\text{Producción total}}{\text{gast. labor. + mat. prim. + gast. ind. + otros insumos}} * 100$$

$$KPI = \frac{\text{Producción bruta}}{\text{Consumo total}} * 100$$

### Productividad del trabajo

Relación que existente entre la producción y el aporte correspondiente del trabajo a la misma.

$$KPI = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Número horas hombre}} * 100$$

$$KPI = \frac{\text{Valor producción precios constantes}}{\text{Número de personal ocupado}} * 100$$

$$KPI = \frac{\text{Producción precios constantes}}{\text{Número personal ocupado}} * 100$$

$$KPI = \frac{\text{Producción precios constantes}}{\text{Gastos laborales a precios constantes}} * 100$$

$$KPI = \frac{\text{Valor agregado a precios constantes}}{\text{Horas hombre laboradas}} * 100$$

### Utilización capacidad instalada

Relaciona los niveles de producción obtenidos con la maquinaria y los equipos utilizados.

$$KPI = \frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}} * 100$$

**CONTINÚA**



<b>Eficiencia técnica</b>	Resultado de comparar la producción efectiva diaria contra la capacidad técnica actual.	$KPI = \frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad técnica}} * 100$
		$KPI = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$
<b>Eficiencia total de la planta</b>	Mide los efectos derivados de un mayor o menor tiempo de utilización, como los derivados de los mayores rendimientos.	$KPI = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$
<b>Rotación del inventario</b>	Mide los tiempos de respuesta en cada uno de los procesos del ciclo logístico.	$KPI = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2} * 100$
		$KPI = \frac{\text{Costo de ventas periódicas}}{\text{Inventario promedio durante el período}} * 100$
<b>Rendimiento de calidad</b>	Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones).	$KPI = \frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} * 100$
<b>Calidad de uso</b>	Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes.	$KPI = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total de ventas}} * 100$



<b>Calidad de los pedidos generados</b>	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$KPI = \frac{\text{Productos generados sin } \textit{problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$
<b>Entregas perfectamente recibidas</b>	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas.	$KPI = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}} * 100$
<b>Nivel de cumplimiento de Proveedores</b>	Calcula el nivel de efectividad en las entregas de insumos, materiales y equipos de los proveedores	$KPI = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$
<b>Índice de rotación de productos y servicios</b>	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$KPI = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$
<b>Índice de duración de productos y servicios</b>	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período.	$KPI = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$
<b>Costo de almacenamiento por unidad</b>	Relaciona el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en	$KPI = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}} * 100$



---

un período determinado

<b>Costo por unidad despachada</b>	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$KPI = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Unidades despachadas}} * 100$
<b>Costos logísticos</b>	Mide los gastos logísticos en la empresa y el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$KPI = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$
<b>Márgenes de contribución</b>	Establece el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$KPI = \frac{\text{Venta real del producto}}{\text{Costo real directo del producto}} * 100$
<b>Ventas Perdidas</b>	Determina el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$KPI = \frac{\text{Valor perdidos no entregados}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$

---

#### 4.2.8. Octavo paso: diseño de un cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir el progreso de una actividad de la empresa y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, se emplea principalmente por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

El cuadro de mando integral se debe implementar como consecuencia de la planificación estratégica de la empresa, con el objetivo de detectar posibles desviaciones, para que se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los componentes del cuadro de mando integral son los siguientes:

**Tabla 39**  
*Componentes del Cuadro de Mando Integral*

TÍTULO	DEFINICIÓN
PROCESOS	Se establecen los procesos de la empresa
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Se determinan los objetivos estratégicos
INDICADOR	Se establece la medición cuantitativa
FRECUENCIA	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
META	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
VARIACIONES	El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando: <ul style="list-style-type: none"> <li> Óptimo (mayor que 66%)</li> <li> Tolerable (entre 33% y 65%)</li> <li> Deficiente (entre 0% y 32%)</li> </ul>

Fuente: Kaplan y Norton (2002)

**Tabla 40**

*Diseño del cuadro de mando integral*

PROCESOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	INDICADOR	FRECUEN CIA	META	VARIACIONES		
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINICIENTE
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>								
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>	SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIV A FINANCIERA	Diseñar un sistema de gestión financiera	$Relación\ corriente = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
			$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ corriente - inventarios}{Pasivo\ corriente}$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
		Diseñar un sistema de gestión del Talento Humano	$PTR = \frac{Unidades\ producidas}{Número\ horas\ hombre} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
			$PTR = \frac{Valor\ producción\ precios\ constantes}{Número\ de\ personal\ ocupado} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
		Diseñar un plan de actualización de recursos tecnológicos	$A = \frac{Número\ de\ actividades}{Total\ de\ actividades} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
<b>GESTIÓN LOGÍSTICA</b>	SISTEMA LOGÍSTICO	Elaborar un sistema de inventarios	$RI = \frac{Inventario\ inicial + Inventario\ final}{2} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
			$RI = \frac{Costo\ de\ ventas\ periódicas}{Inventario\ promedio\ durante\ el\ período} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
		Determinar un plan de compras	$CPG = \frac{Productos\ generados\ sin\ problemas}{Total\ de\ pedidos\ generados} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
			$EPR = \frac{Pedidos\ rechazados}{Total\ de\ órdenes\ de\ compra\ recibidas} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
		Elaborar un plan de distribución de productos	$CUD = \frac{Costo\ total\ operativo\ bodega}{Unidades\ despachadas} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
			$NCD = \frac{Número\ de\ despachos\ cumplidos}{Número\ total\ de\ despachos\ requeridos} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
		Identificar nuevos proveedores a nivel nacional e internacional	$NVP = \frac{Pedidos\ recibidos\ fuera\ de\ tiempo}{Total\ de\ pedidos\ recibidos} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%

**CONTINÚA**

## PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>	PLAN DE MARKETING	Elaborar un estudio de mercado	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Elaborar un nuevo portafolio de productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes	$PP = \frac{\text{Nuevos productos}}{\text{Total productos}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Crear y diseñar una página web, para alcanzar mayores mercados	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Incrementar el volumen de ventas	$MC = \frac{\text{Venta real del producto}}{\text{Costo real directo del producto}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
			$VP = \frac{\text{Valor perdidos no entregados}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
			$CL = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%

## PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

<b>GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD</b>	MEJORAMIENTO DE PROCESOS	Optimizar los procesos productivos	$PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos totales}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
			$PT = \frac{\text{Productividad total precio productor}}{\text{Insumos totales costo de producción}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
			$PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{gast. labor. +mat. prim. +gast. ind. +otros insumos}}$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
			$PT = \frac{\text{Producción bruta}}{\text{Consumo total}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Diseñar un manual de procesos	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%

**CONTINÚA**

<b>GESTIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD</b>	CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL	Implementar un sistema de Seguridad Industrial	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Diseñar un sistema de gestión de calidad	$RC = \frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
			$CU = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total de ventas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
			$CPG = \frac{\text{Productos generados sin } \textit{problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Alcanzar la certificación internacional	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

<b>GESTIÓN DE DIRECCIÓN</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Realizar el análisis situacional de la empresa	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Rediseñar el direccionamiento estratégico de la empresa	$E = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Rediseñar la organización	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Mejorar la rentabilidad de la empresa	$MC = \frac{\text{Venta real del producto}}{\text{Costo real directo del producto}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
		Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral	$I = \frac{\text{Indicadores implementados}}{\text{Total de indicadores}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Las empresas de la construcción de la ciudad de Quito, se enfrentan a un mercado altamente competitivo, debido a que el entorno en el que se desenvuelven cada vez exige de organizaciones más solidas, con un nuevo compromiso hacia el cliente, para lo que requieren alcanzar una ventaja competitiva. En este sentido, el direccionamiento estratégico puede proporcionar los elementos para que las organizaciones puedan alcanzar una ventaja competitiva, puesto que una adecuada gestión estratégica permite planear el futuro y alcanzar los objetivos planteados.

Del análisis de la literatura se pudo establecer que la competencia global ha forzado la reducción y la reestructuración, produciendo una escasez en la base de talentos gerenciales de muchas organizaciones. Este déficit ha puesto de manifiesto la necesidad importante de integrar el desarrollo de la gestión en el proceso de formulación de la estrategia competitiva. Sin embargo, muchas organizaciones carecen del compromiso de adoptar los conceptos de desarrollo de gestión estratégica, puesto que no comprenden plenamente su valor a largo plazo o carecen de los conocimientos necesarios para tomar las medidas necesarias para desarrollarlo como un componente de su estrategia competitiva. Por lo que la gestión estratégica presenta un marco conceptual para adoptar e integrar el proceso de formulación de la estrategia competitiva como un medio para garantizar que la organización anticipe los cambios, amplíe los canales de comunicación, proporcione una asignación más efectiva de los recursos humanos y alcance una mayor participación en el mercado.

La metodología de la investigación tuvo un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. El tipo de la investigación estuvo dado por un estudio descriptivo, debido que

son estudios observacionales que describen los patrones de ocurrencia de un fenómeno en relación con variables identificadas y el método exploratorio que es un examen de un tema en un intento de obtener una mayor comprensión. Tanto en la investigación descriptiva como exploratoria, permitieron el uso de fuentes primarias o secundarias. Así mismo se utilizaron métodos como el histórico-lógico, el análisis-síntesis y la inducción-deducción. Como técnica de recopilación de información se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario, que se conformó por un grupo de 25 preguntas orientadas a obtener información de una muestra de 92 PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Quito.

Los resultados determinaron que la gran mayoría de las empresas tienen establecidos componentes de direccionamiento estratégico como la misión, visión, valores organizacionales, una estructura definida, sin embargo, las PYMES no han realizado análisis del entorno y de sus capacidades y limitaciones internas, debido a que por el giro del negocio no disponen de los recursos para realizar este tipo de investigación. Adicionalmente se pudo establecer que muestran un interés especial por la posibilidad de que se les brinde un modelo de direccionamiento estratégico para mejorar su ventaja competitiva.

Considerando los resultados del proceso de investigación, se estableció la propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico para alcanzar una ventaja competitiva, la cual está compuesta por 8 pasos orientados hacia la preparación para el cambio, la disciplina de valor, establecimiento del direccionamiento estratégico considerando una estrategia competitiva, identificación de los factores críticos de éxito, determinación de la cadena de valor, establecimiento de la organización estructural, definición de los indicadores claves de rendimiento y el diseño del cuadro de mando integral, con el propósito de brindar a las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito las herramientas para volverse más competitivas, en un mercado que está permanentemente en crecimiento.

## 5.2. Recomendaciones

Las PYMES del sector de la construcción de Quito deben visualizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas, con el fin de mantener un adecuado nivel de coordinación, que les permita obtener información y estadísticas para la construcción de escenarios, conforme las nuevas tendencias del mercado.

Alcanzar una ventaja competitiva tiene mucho que ver con el liderazgo que asuman los gerentes en los procesos de cambio, donde se deben considerar planes de motivación de personal, capacitación y mejoramiento de canales de comunicación para que todos los empleados participen activamente en que una organización alcance una ventaja competitiva, basada principalmente en sus capacidades internas y la mitigación de las amenazas externas.

El mercado de la construcción es un mercado en continuo crecimiento, que presenta grandes oportunidades para el desarrollo empresarial, sin embargo, las empresas deben considerar modelos de responsabilidad social, como un elemento para alcanzar una ventaja competitiva. En donde se deberá incluir también la sostenibilidad financiera y ambiental, orientada principalmente a sus proyectos de construcción.

La propuesta presenta los elementos necesarios para que las PYMES del sector de la construcción de la ciudad de Quito, puedan disponer de un modelo de direccionamiento estratégico para alcanzar una ventaja competitiva, por lo que podría ser una alternativa para que las PYMES puedan implementarlas con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Establecer un modelo de gestión estratégica para alcanzar una ventaja competitiva, mediante la implementación de una herramienta de gestión clave, como es el cuadro de mando integral, podría convertirse en un instrumento importante para volver a las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Quito más competitivas.

## Bibliografía

- Albert. (2013). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Albert. (2013). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPYMES. *Investigación y ciencia de la universidad autónoma de Aguascalientes, Número 47*, 4-12.
- Araque, W. (2012). Las PYMES y su situación actual. *Universidad Andina Simón Bolívar, Observatorio Pyme*, 1-17. Retrieved 01 26, 2018
- Areses, J. (2011). Módulo 10, La empresa constructora. In C. d. México, *Perspectivas de la industria de la construcción en México, Notas Académicas* (pp. 67-123). México: Pearsons. Retrieved from [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48001/componente45999.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48001/componente45999.pdf)
- Asamblea Nacional Consittuyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional Constituyente.
- Barragán, N. (2013). *Guía metodológica para la planificación estratégica en PYMES del sector servicios basada en Balanced Scorecard*. Bogotá: UDC.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Betancourt, T. (2013). *Cuadernos de Gestión Estratégica: Teoría y práctica*. Bogotá: Tecmic.
- Callejas, A., Flores, C., Espinal, H., & Espinal, L. (2012). *Ventajas competitivas para las PYMES con base en la planeación estratégica*. Medellín: UNACH.
- Cámara de la Industria de la Construcción de Pichinca. (2015). *Situación de la industria de la construcción*. Quito: CICP.
- Chiavenato, I. (2013). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc GrawHill.

- Fleitman, J. (2012). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México DF: Prentice Hall.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y Métodos*. Paris: Cuadernos Lipsor 2da. Edición.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración. Una perspectiva global*. México DF: McGraw Hill.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México DF: Grupo Editorial Patria.
- Rubio, C. (2012). *Gestión estratégica organizacional aplicada a las PYMES constructoras en Colombia*. Madrid: UDN.
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos - Índices de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Actividades económicas del Ecuador*. Quito: SRI.
- Tarzijan. (2012). La ventaja competitiva de la empresa. *ABANTE Vol. 5. Nro 1*, 31-50.
- Trespalacios, J., Vázquez, R., & Bello, L. (2012). *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Universidad de Sonora. (2015). *Empresas constructoras*. México: UDSM.
- Zambrano, A. (2013). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Caracas: Pearsons Education.