



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

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

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL  
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS CANTONES QUITO  
Y RUMIÑAHUI: UNA VALORACIÓN CUANTITATIVA**

**AUTORES: APOLO MATAMOROS, IRINA GABRIELA  
DÍAZ GÓMEZ, MARÍA BELÉN**

**DIRECTOR: ECON. BALLESTEROS TRUJILLO, LENIN  
ANTONIO**

**SANGOLQUÍ**

**2018**

## CERTIFICADO DEL DIRECTOR



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

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### CERTIFICADO

Certifico que el presente trabajo de titulación, **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI: UNA VALORACIÓN CUANTITATIVA”**, realizado por las señoritas **Apolo Matamoros Irina Gabriela y María Belén Díaz Gómez**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a las señoritas: **APOLO MATAMOROS IRINA GABRIELA Y MARÍA BELÉN DÍAZ GÓMEZ** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 03 de enero del 2018

Una firma manuscrita en tinta azul que parece ser 'L. Ballesteros'.

ECO. LENIN BALLESTEROS  
DIRECTOR

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD****ESPE**  
**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO****CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL****AUTORIA DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **APOLO MATAMOROS IRINA GABRIELA**, con cédula de identidad N° 1722000062 y **MARÍA BELÉN DÍAZ GÓMEZ**, con cédula de identidad N° 172229398-0 declaramos que el presente trabajo de titulación **"LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI: UNA VALORACIÓN CUANTITATIVA"**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

**Sangolquí, 03 de enero del 2018****Irina Gabriela Apolo Matamoros**  
**C.C 17220006-2****María Belén Díaz Gómez**  
**C.C 172229398-0**

## AUTORIZACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

### AUTORIZACION

Nosotras, APOLO MATAMOROS IRINA GABRIELA Y MARIA BELEN DIAZ GOMEZ, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la Institución el presente trabajo de titulación: "LA GESTION ESTRATEGICA EN LAS PYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION EN LOS CANTONES QUITO Y RUMINAHUI: UNA VALORACION CUANTITATIVA" cuyo contenido, ideas y criterio son de nuestra responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 03 de enero del 2018

Irina Gabriela Apolo Matamoros  
C.C 17220006-2

María Belén Díaz Gómez  
C.C 172229398-0

## DEDICATORIA

La presente tesis es dedicada con mucho amor a Dios, por brindarme la oportunidad de alcanzar un objetivo más en mi vida, al no dejarme vencer frente a las adversidades que se me han presentado y darme la dicha de tener una familia tan maravillosa.

A mis padres Esthela y Gonzalo y a mis hermanos y hermanas que me ha apoyado en el transcurso de mi vida, dándome consejos, orientación en todo momento y apoyándome en todas las decisiones que he tomado ya sean buenas o malas, por aceptarme tal cual soy y siempre brindarme su amor.

*María Belén Díaz Gómez*

Dedico esta tesis a mis padres Oswaldo y Lennis por sentar en mí el deseo de superación, por su sacrificio y esfuerzo para darme un futuro mejor, creer en mi capacidad y sobre todo por su paciencia, cariño y amor, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mi hermano, Edison por ser mi ejemplo a seguir por sus tantas virtudes, lo cual me llevan a admirarlo cada vez más. A mi hermano menor Kevin, por darme tantas alegrías y estar presente incluso en las pequeñas cosas.

A Fabricio por darme motivación en los momentos difíciles de la carrera, por alentarme con sus palabras de aliento y su infinito amor.

*Irina Gabriela Apolo Matamoros*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por guiar nuestro camino permitiéndonos hacer posible este sueño, por ayudarnos a superar todos los obstáculos presentados y poder seguir adelante.

A nuestros padres, por la confianza depositada, por la lucha constante e incondicionalidad, por el apoyo y la libertad de dejarnos crecer como personas. De igual manera a nuestros hermanos y amigos por ayudarnos sin condiciones a lo largo de la carrera.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, su carrera de Ingeniería Comercial y su personal docente, de manera especial al Economista Lenin Ballesteros, MBA Humberto Serrano y Abogado Omar Saltos por el tiempo dedicado, la paciencia en la elaboración de esta investigación y los valiosos conocimientos compartidos.

A la empresa Aserradero y Comercial “San Jorge”, por su amabilidad ya que en base a la información proporcionada nos permitió establecer nuestra propuesta.

*Irina Gabriela Apolo Matamoros*

*María Belén Díaz Gómez*

## ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1. Árbol de Problemas .....	2
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.3. Antecedentes.....	4
1.4. Justificación .....	5
1.5. Importancia.....	7
1.6. Objetivos.....	7
1.6.1. Objetivos General.....	7
1.6.2. Objetivos Específicos .....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes Investigativos .....	9
2.2. Teorías de Soporte .....	9
2.2.1. Teoría de la administración científica .....	9
2.2.3. Teoría administración por objetivos.....	11
2.3. Fundamentación Teórica .....	12
2.3.1. Gestión Estratégica .....	12

2.3.2. La Formulación de la estrategia .....	15
2.3.3. Estrategias.....	23
2.3.4. El mapa estratégico.....	30
2.3.5. Objetivos.....	31
2.3.6. KPI (Key Performance Indicators) Indicadores Clave de Desempeño .....	32
2.3.7. Implantación de la Estrategia .....	33
2.3.8. Control y Evaluación de la estrategia .....	36
2.4. Marco Referencial.....	37
2.5. Fundamentación Conceptual .....	49
2.6. Fundamentación Legal .....	51
2.7. Sistema de Variables.....	54
2.7.1. Definición Nominal.....	54
2.7.2. Definición Conceptual.....	54
2.7.3. Definición Operacional .....	55
2.8. Hipótesis.....	56
2.9. Operacionalización de las Variables.....	56
CAPÍTULO III.....	57
METODOLOGÍA .....	57
3.1. Enfoque de la Investigación.....	57
3.2. Modalidad de la Investigación.....	57
3.3. Tipos de Investigación .....	58
3.3.1. Por su finalidad.....	58
3.3.2. Por las fuentes de información .....	58
3.3.3. Por las unidades de análisis .....	58
3.3.4. Por el control de las variables.....	58
3.3.5. Por el alcance.....	59
3.4. Población y muestra .....	59
3.4.1. Población.....	59
3.4.2. Muestra.....	60
3.4.3. Distribución de la muestra .....	60
3.5. Técnicas de recolección de datos.....	61

3.5.1. Instrumento para la recolección de datos.....	61
3.5.2. Validez y Confiabilidad .....	62
3.5.3. Prueba Piloto .....	63
3.6. Técnica de análisis de datos.....	64
3.7. Técnicas de comprobación de hipótesis.....	65
CAPÍTULO IV.....	66
RESULTADOS.....	66
4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada	66
4.2. Discusión de los resultados .....	103
4.3. Comprobación de la hipótesis.....	105
4.3.1. Análisis de Tablas de contingencia .....	105
4.3.2. Correlación de Pearson.....	111
4.3.3. Análisis de la Prueba ANOVA .....	112
4.3.4. Aplicación del modelo estadístico.....	115
CAPÍTULO V.....	126
PROPUESTA.....	126
5.1. Tema.....	126
5.2. Objetivo.....	126
5.3. Antecedentes.....	126
5.4. Metodología .....	127
CONCLUSIONES .....	163
RECOMENDACIONES.....	165
BIBLIOGRAFÍA.....	166

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama Causa-Efecto.....	3
Figura 2: Etapas de la Administración Estratégica.....	14
Figura 3: Concepto de declaración de Visión y Misión .....	15
Figura 4: Concepto Análisis Externo.....	16
Figura 5: 5 Fuerzas de Porter .....	17
Figura 6: Concepto de Análisis Interno .....	18
Figura 7: Síntesis del Análisis Interno y Externo.....	19
Figura 8: Modelo analítico para la formulación estratégica.....	20
Figura 9: Matrices de la etapa de Insumo .....	21
Figura 10: Concepto Matriz de la Estrategia Principal .....	22
Figura 11: Conceptos Matrices FODA y PEYEA.....	22
Figura 12: Estrategias Competitivas .....	26
Figura 13: Estrategias de Crecimiento y Desarrollo.....	27
Figura 14: Estrategias según su posición competitiva .....	29
Figura 15: Mapa Estratégico .....	31
Figura 16: Procesos básicos de la ejecución .....	34
Figura 17: Los 3 elementos de la ejecución.....	35
Figura 18: Metodología de la investigación.....	38
Figura 19: Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para empresas del sector de la Construcción.....	40
Figura 20: Proceso de Análisis Estratégico .....	46
Figura 21: Proceso de Formulación Estratégica .....	47
Figura 22: Proceso de Implementación Estratégica.....	48
Figura 23: Cálculo de confianza.....	62
Figura 24: Constitución Legal .....	67
Figura 25: Gestión estratégica.....	68
Figura 26: Desconocimiento .....	69
Figura 27: Desconfianza .....	70
Figura 28: Falta de Recursos Económicos .....	71
Figura 29: Falta de Recursos Humanos .....	72
Figura 30: Resistencia .....	73
Figura 31: La empresa se mantiene bien sin gestion estratégica.....	73
Figura 32: Tiempo de implementación.....	74
Figura 33: Cumplimiento alcanzado.....	75
Figura 34: Falta de Recursos.....	77
Figura 35: Resistencia al cambio .....	77
Figura 36: Cambios de directivos.....	78
Figura 37: Falta de apoyo .....	79
Figura 38: Estrategias ambiciosas.....	80

Figura 39: Factores externos .....	80
Figura 40: Socialización escasa.....	81
Figura 41: Otros .....	82
Figura 42: Organización.....	84
Figura 43: Dirección.....	84
Figura 44: Fuente: Control .....	85
Figura 45: Evaluación .....	86
Figura 46: Rentabilidad.....	87
Figura 47: Competitividad .....	88
Figura 48: Presupuesto.....	89
Figura 49: Figura: Análisis Interno .....	90
Figura 50: Análisis Externo .....	91
Figura 51: FODA.....	91
Figura 52: Implementación .....	92
Figura 53: Cooperación a nivel directivo .....	93
Figura 54: Participantes en el proceso de la estrategia. ....	94
Figura 55: Interacción personas, procesos y estrategia.....	95
Figura 56: Coincidencia de actividades realizadas y planificadas.....	96
Figura 57: Rendimientos obtenidos VS resultados esperados .....	97
Figura 58: Retroalimentación para evaluar resultados.....	98
Figura 59: Seguimiento de la estrategia .....	99
Figura 60: Tiempo para reevaluar la estrategia .....	100
Figura 61: Sistema de alerta oportuno para posibles problemas. ....	101
Figura 62: Aplicación de un modelo de gestión .....	102
Figura 63: Primer gráfico del Chi cuadrado .....	120
Figura 64: Segundo cálculo del Chi cuadrado .....	125
Figura 65: Modelo de Formulación de la Estrategia.....	128
Figura 66: Modelo Propuesto.....	129
Figura 67: 5 fuerzas de Porter del Aserradero y Comercial "San Jorge" ...	133
Figura 68: Cadena de Valor Aserradero y Comercial "San Jorge".....	134
Figura 69: Matriz PEYEA .....	152
Figura 70: Matriz BCG .....	153
Figura 71: Matriz Interna- Externa .....	154
Figura 72: Matriz Estrategia Principal .....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Variables del Método Cartesiano</i> .....	2
Tabla 2: <i>Taxonomía de las Estrategias</i> .....	25
Tabla 3: <i>Clasificación de las Estrategias según la posición competitiva</i> .....	28
Tabla 4: <i>Perspectivas del Balanced Scorecard</i> .....	30
Tabla 5: <i>Análisis de tres Modelos de Gestión Estratégica</i> .....	44
Tabla 6: <i>Operacionalización de las variables</i> .....	56
Tabla 7: <i>Cálculo de la población de las PYMES del sector de la construcción</i> .....	59
Tabla 8: <i>Distribución de la muestra:</i> .....	60
Tabla 9: <i>Interpretación del coeficiente de Cronbach</i> .....	63
Tabla 10: <i>Procesamiento de casos</i> .....	63
Tabla 11: <i>Cálculo del Alfa de Cronbach</i> .....	64
Tabla 12: <i>Constitución Legal</i> .....	66
Tabla 13: <i>Gestión estratégica</i> .....	67
Tabla 14: <i>Desconocimiento</i> .....	68
Tabla 15: <i>Desconfianza</i> .....	69
Tabla 16: <i>Falta de Recursos Económicos</i> .....	70
Tabla 17: <i>Falta de Recursos Humanos</i> .....	71
Tabla 18: <i>Resistencia</i> .....	72
Tabla 19: <i>La empresa se mantiene bien sin gestión estratégica</i> .....	73
Tabla 20: <i>Tiempo de implementación</i> .....	74
Tabla 21: <i>Cumplimiento alcanzado</i> .....	75
Tabla 22: <i>Falta de recursos</i> .....	76
Tabla 23: <i>Resistencia al cambio</i> .....	77
Tabla 24: <i>Cambios de directivos</i> .....	78
Tabla 25: <i>Falta de apoyo</i> .....	78
Tabla 26: <i>Estrategias ambiciosas</i> .....	79
Tabla 27: <i>Factores externos</i> .....	80
Tabla 28: <i>Socialización escasa</i> .....	81
Tabla 29: <i>Otros</i> .....	82
Tabla 30: <i>Planificación</i> .....	83
Tabla 32: <i>Organización</i> .....	83
Tabla 33: <i>Dirección</i> .....	84
Tabla 34: <i>Control</i> .....	85
Tabla 35: <i>Evaluación</i> .....	85
Tabla 36: <i>Rentabilidad</i> .....	86
Tabla 37: <i>Competitividad</i> .....	87
Tabla 38: <i>Presupuesto</i> .....	88
Tabla 39: <i>Análisis Interno</i> .....	89

Tabla 40: <i>Análisis Externo</i> .....	90
Tabla 41: <i>FODA</i> .....	91
Tabla 42: <i>Implementación</i> .....	92
Tabla 43: <i>Cooperación a nivel directivo</i> .....	93
Tabla 44: <i>Participantes en el proceso de la estrategia</i> . ....	94
Tabla 45: <i>Interacción personas, procesos y estrategia</i> .....	95
Tabla 46: <i>Coincidencia de actividades realizadas y planificadas</i> .....	96
Tabla 47: <i>Rendimientos obtenidos VS resultados esperados</i> .....	97
Tabla 48: <i>Retroalimentación para evaluar resultados</i> .....	98
Tabla 49: <i>Seguimiento de la estrategia</i> .....	99
Tabla 50: <i>Tiempo para reevaluar la estrategia</i> .....	100
Tabla 51: <i>Sistema de alerta oportuno para posibles problemas</i> . ....	101
Tabla 52: <i>Aplicación de un modelo de gestión</i> . ....	102
Tabla 53: <i>Resumen del procesamiento de los casos</i> .....	105
Tabla 54: <i>Tabla de contingencia: tiempo VS cumplimiento</i> .....	106
Tabla 55: <i>Tabla de contingencia: planificación VS realizado</i> .....	107
Tabla 56: <i>Tabla de contingencia: Organización VS interacción</i> .....	107
Tabla 57: <i>Tabla de contingencia: Dirección VS cooperación a nivel directivo</i> .....	109
Tabla 58: <i>Tabla de contingencia: control VS seguimiento</i> .....	109
Tabla 59: <i>Tabla de contingencia: Evaluación VS retroalimentación</i> .....	110
Tabla 60: <i>Estadísticos Descriptivos</i> .....	111
Tabla 61: <i>Correlaciones</i> .....	111
Tabla 62: <i>Datos descriptivos 1</i> .....	112
Tabla 63: <i>ANOVA de un factor 1</i> .....	113
Tabla 64: <i>Dato descriptivos 2</i> .....	113
Tabla 65: <i>ANOVA de un factor 2</i> .....	114
Tabla 66: <i>Primer cálculo de los grados de libertad</i> . ....	115
Tabla 67: <i>Primera frecuencia observada</i> .....	115
Tabla 68: <i>Primer cálculo de las frecuencias esperadas</i> .....	116
Tabla 69: <i>Segunda frecuencia observada</i> .....	116
Tabla 70: <i>Segundo cálculo de las frecuencias esperadas</i> .....	117
Tabla 71: <i>Tercera frecuencia observada</i> .....	117
Tabla 72: <i>Tercer cálculo de las frecuencias esperadas</i> .....	118
Tabla 73: <i>Fórmula del Chi cuadrado</i> .....	118
Tabla 74: <i>Primer cálculo del Chi cuadrado</i> .....	118
Tabla 75: <i>Segundo cálculo de los grados de libertad</i> . ....	120
Tabla 76: <i>Cuarta frecuencia observada</i> .....	121
Tabla 77: <i>Cuarto cálculo de la frecuencia esperada</i> .....	122
Tabla 78: <i>Quinta frecuencia observada</i> .....	122
Tabla 79: <i>Quinto cálculo de la frecuencia esperada</i> .....	123
Tabla 80: <i>Segundo cálculo del Chi cuadrado</i> .....	124

Tabla 81: <i>FODA del Aserradero y Comercial "San Jorge"</i> .....	135
Tabla 82: <i>Factores Claves de Éxito</i> .....	137
Tabla 83: <i>PAI de las Fortalezas</i> .....	138
Tabla 84: <i>PAI de las Debilidades</i> .....	140
Tabla 85: <i>PAE de las Oportunidades</i> .....	142
Tabla 86: <i>PAE de las Amenazas</i> .....	144
Tabla 87: <i>Matriz EFI</i> .....	147
Tabla 88: <i>Matriz EFE</i> .....	148
Tabla 89: <i>Matriz MPC</i> .....	149
Tabla 90: <i>Matriz PEYEA</i> .....	151
Tabla 91: <i>Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica</i> .....	155

## RESUMEN

Lo que se pretende es dar a conocer la importancia que los administradores y gerentes de las PYMES deberían dar a la gestión estratégica, dejando de lado el enfoque operacional que hasta la fecha han aplicado para involucrar herramientas de gestión como la planificación, dirección, organización, control y evaluación, convirtiéndose en el soporte fundamental para la toma de decisiones que día a día se van presentando. El estudio presenta un enfoque cuantitativo y tuvo soporte bibliográfico obtenido a través de fuentes secundarias como: revistas, libros e internet, además de ser una investigación de campo, ya que se aplicó una encuesta como instrumento de análisis de la cual se recabó información para construir el marco teórico y con ello realizar la prueba de hipótesis, mediante el uso de métodos estadísticos para su análisis, dando como resultado la aceptación de dicha hipótesis. Se utilizó una muestra de 135 PYMES del sector, de las cuales 67 respondieron que realizan gestión estratégica mientras que las restantes no lo hacen. Lo cual nos demuestra que la cultura de aplicar gestión estratégica en las PYMES del Ecuador tiene un largo camino por recorrer debido a causas principales como el desconocimiento, falta de recursos e incluso por factores externos que no han permitido que los empresarios descubran los beneficios de aplicar gestión.

### **Palabras Clave:**

- **GESTIÓN ESTRATÉGICA**
- **SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**
- **COMPETITIVIDAD**
- **RENTABILIDAD**

## **ABSTRACT**

The intention is to make the managers of PYMEs known about the importance they should give to strategic management, leaving aside the operational focus that to date have been applying to involve management tools such as planning, management, organization , control and evaluation, becoming the fundamental support for making decisions that day by day are presented. The study presents a quantitative approach because the bibliographic support was obtained through secondary sources such as: magazines, books and internet, as well as being a field investigation, since a survey was applied as an analysis tool from which it was collected information to construct the theoretical framework and with this, carry out the hypothesis test, by means of the use of statistical methods, resulting in the acceptance of the hypothesis. A sample of 135 PYMEs of the sector was also used, of which 67 responded that they carry out strategic management while the rest don't. This shows us that the culture of applying strategic management in Ecuador's PYMEs has a long way to go because of the important causes such as lack of knowledge, lack of resources and even external factors that have not allowed entrepreneurs to discover the benefits of applying management.

### **KEYWORDS:**

- **STRATEGIC MANAGEMENT**
- **CONSTRUCTION SECTOR**
- **COMPETITIVENESS**
- **PROFITABILITY**

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del Problema

Partiendo desde el concepto fundamental las PYMES son un pilar para el desarrollo del Ecuador, ya que han levantado y sostenido en muchas ocasiones la economía del país, debido a que es uno de los sectores de mayor dinamización, con un aporte económico del “26% del total del PIB ecuatoriano en el 2015, estas reportaron ingresos de USD 25.962,4 millones;. Este desempeño económico generó utilidades de USD 1.366,9 millones y una tasa de rentabilidad sobre ingreso del 5,3%” (Revista Ekos, 2016).

A las PYMES no se les ha otorgado la importancia ni el apoyo necesario, lo que ha generado que en la actualidad la mayoría no posea una gestión estratégica, que les permita mejorar sus procesos, esto se refleja en los indicadores de productividad, competitividad y rentabilidad, desembocando en un impacto negativo en sus operaciones.

En las últimas dos décadas se ha incrementado el interés por parte de los gobiernos de la región, desarrollando instituciones especializadas de apoyo. “A pesar de estos esfuerzos para poner en marcha iniciativas de fomento a las PYMES los resultados de las políticas han sido bastante insatisfactorios” (Ferraro & Stumpo, 2010).

Sin embargo para incrementar su desarrollo en el país, se debe tomar más atención y una forma de hacerlo es brindándoles una herramienta que les permita guiarse para realizar una correcta gestión estratégica.

### 1.1.1. Árbol de Problemas

En la **Tabla 1**, Diagrama causa-efecto, se describen los problemas a investigar, estos son: la carencia de credibilidad en los modelos teóricos, el desconocimiento y la resistencia al cambio, lo que genera una reducida gestión estratégica ocasionando así, una limitada competitividad y disminución en su rentabilidad en promedio de las PYMES del sector de la construcción de los cantones Quito y Rumiñahui.

**Tabla 1:**

***Variables del Método Cartesiano***

Problema central		Causa	Efecto
Reducida gestión estratégica en las PYMES del sector de construcción en los cantones Quito y Rumiñahui		Carencia de credibilidad en modelos teóricos.	Limitada Competitividad
		Desconocimiento de la gestión estratégica de las PYMES	
		Resistencia al cambio.	
		Limitada capacitación de recursos humanos.	Disminución en su Rentabilidad
		Limitados recursos económicos.	

A continuación se detalla un cuadro con categorías y variables identificadas para el estudio que podrán visualizar en el árbol de problemas en la Figura 1.

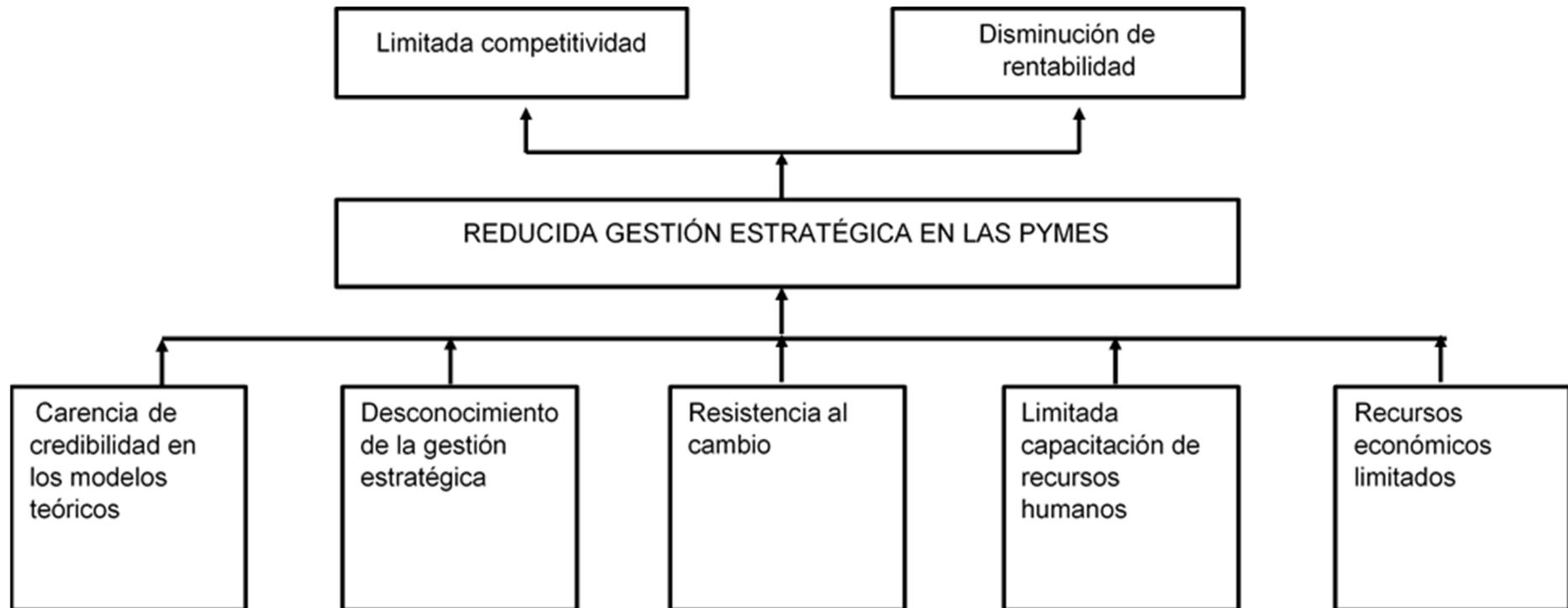


Figura 1: Diagrama Causa-Efecto

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Existe una reducida gestión estratégica de las PYMES del sector de la construcción en los cantones Quito y Rumiñahui?

## **1.3. Antecedentes**

La construcción es uno de los sectores productivos más importantes de cualquier región, debido al trabajo conjunto de industrias auxiliares como la maderera, cemento, vidrio, entre otras; una paralización de este sector, repercutirá de manera negativa a todas, al igual que al mercado que abarca, ya que incluye desde mega construcciones realizadas por el sector público hasta edificaciones de viviendas efectuadas por el sector privado.

En el Ecuador, este sector ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo de una década, esto se logró por la adopción de un nuevo sistema monetario que permitió estabilizar la economía e incentivó la inversión, al igual que el incremento de divisas por el alto precio del petróleo en el periodo 2007-2008, por otro lado, se extiende los plazos y activa la oferta de créditos hipotecarios, lo que aportaba cada vez más al crecimiento del sector.

El sector de la construcción, llegó a su punto de saturación o marginal en el 2011, cuando tuvo un crecimiento de 17,6%, a partir de ese año se registra una desaceleración que se agudiza en el 2015, debido a la última crisis económica internacional que afectó directamente al ingreso de divisas y las remesas de los inmigrantes que están destinadas a la adquisición (compra o construcción) de viviendas.

“En el 2014, el sector creció 5,5% y para este año, la previsión del Banco Central del Ecuador (BCE) es que la construcción tenga un 0% de crecimiento” (Revista Lideres, 2015).

Según datos emitidos por Ecuador en cifras en la página web oficial del INEC (2016), respecto a la mano de obra ecuatoriana, el sector de la construcción a nivel nacional contrató el 7,1% del total de la población económicamente activa a diciembre del mismo año (pág. 37).

Por otro lado, la administración en el sector de la construcción tiene como objetivo: entregar obras a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad esperada.

Cuando existe una mala administración se cumple solamente con uno de los dos objetivos, pero con mucho desgaste; es por ello, que se hace importante, aplicar procedimientos, métodos, técnicas y herramientas efectivas que logren hacer predecibles, con cierto grado de certidumbre, los resultados de nuestros proyectos. (Valencia, 2012)

Incluso cuando el administrador no posee un nivel de liderazgo óptimo, según Montenegro y Sánchez, el establecimiento de los objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana pueden fracasar.

#### **1.4. Justificación**

Las PYMES del país en general nacen como emprendimientos o empresas familiares; lo cual repercute en su administración, a medida que estas crecen, al no contar con la gestión estratégica necesaria, ocasionan pérdidas monetarias que resultan perjudiciales incluso para el país.

Un punto importante son “los paradigmas que los administradores experimentan por el ritmo acelerado que actualmente se vive” (Betancourt Tang, 2006).

El primer paradigma es la resistencia al cambio, la cual nace cuando las personas se han acostumbrado al mismo manejo y tienen miedo de cambiar sus hábitos por unos nuevos, esto se evidencia porque la mayoría de PYMES

aplican una gestión estratégica empírica por lo tanto la aplicación de procesos emitidos por la academia es básica.

El segundo paradigma es adaptarse al cambio, actualmente el mundo está tan acelerado que las empresas que en el pasado tenían éxito y no se renovaron hoy en día pueden llegar a la quiebra.

Generar el cambio, es el tercer paradigma y propone que “las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a los demás a cambiar” (Betancourt Tang, 2006).

El motivo por el cual se plantea esta investigación es la reducida gestión estratégica que realizan las pequeñas y medianas empresas de los cantones Quito y Rumiñahui, esto se evidencia en el informe emitido por la Universidad Simón Bolívar en el que plantea lo siguiente:

La planeación estratégica debe ser utilizada con más intensidad, a lo cual se añaden la preocupación del empresariado que advirtió la necesidad de pasar de un ejercicio profesional sustentado casi solamente en la experiencia, a uno que incorporaba lo que puede proveer la academia. (Troya, 2009)

Gary Flor, presidente de Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional Compartida CEFORCOM, manifiesta “Lo que una PYME debe hacer para ser más eficiente en el mercado es la optimización de la gestión financiera, así como la aplicación de planes estratégicos que se enfoquen en su permanencia en el mercado” (Revista Ekos, 2013).

El sector de la construcción es considerado como el mayor generador de empleo y clave en el desarrollo y crecimiento de la economía de un país. “Si se construye y administra correctamente conduce a más crecimiento económico y una mayor productividad y competitividad, y es esencial para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y la inclusión en la sociedad”. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016)

Actualmente la economía ecuatoriana está en recesión, “El FMI en su reporte sobre el país, prevé una caída del Producto Interno Bruto (PIB) para los próximos dos años, de 4,5% este año y de 4,3% en el 2017” (Paspuel, 2016), siendo pues uno de los sectores más afectados; al ver su influencia notoriamente en la economía, nace la necesidad de adaptar un modelo de gestión estratégica específico para las PYMES, el cual sea de fácil manejo y se lo pueda utilizar para la gestión de las mismas, logrando así, incrementar su competitividad y mayor rentabilidad, permitiendo a la empresa estar encaminada alcanzar sus objetivos con su respectivo control y evaluación.

## **1.5. Importancia**

El éxito de las empresas reside en los precios competitivos, la variedad de productos y la eficiencia e innovación que se logra a través de la correcta gestión estratégica, de ahí su importancia.

La gestión estratégica de las organizaciones se aplica según la naturaleza de cada organización, ya que estas se componen por varias unidades funcionales y actividades de trabajo que necesitan ser dirigidas para conseguir las metas y objetivos empresariales. Sin una planificación bien elaborada, los administradores no pueden saber cómo organizar sus recursos financieros, materiales y el talento humano; por consiguiente, los administradores tienen muy pocas probabilidades de lograr las metas y objetivos planteados, si no poseen un modelo que les permita evaluarlos y controlarlos.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivos General**

Valorar cuantitativamente la gestión estratégica desarrollada por las PYMES del sector de la construcción en los cantones Quito y Rumiñahui en el periodo de 2016 – 2017.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las categorías a través de las cuales se puede medir la gestión estratégica en las PYMES del sector de la construcción en los cantones Quito y Rumiñahui
- Identificar los efectos de la gestión estratégica en las organizaciones de las PYMES del sector de la construcción.
- Plantear el modelo de Gestión estratégica para las PYMES del sector de la construcción en los cantones Quito y Rumiñahui

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

En el Ecuador, el Direccionamiento Estratégico ha sido aplicado en su mayoría en empresas grandes, con el fin de dar continuidad y vida a la estrategia empresarial, cada vez mejorándola y adaptándola a la gestión de la misma, debido a los diferentes cambios en el ambiente interno y externo que se generan, mediante la revisión de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, al igual que la evaluación y el cumplimiento de objetivos y el planteamiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

En todas las investigaciones realizadas no se ha encontrado un modelo genérico de gestión estratégica para las PYMES del sector de la construcción y lo que se pretende es implementar este tipo de cultura organizacional con la cual las empresas generen ventaja competitiva y con ello se logre incrementar su rentabilidad, pudiendo así, asumir nuevos retos y compromisos.

#### **2.2. Teorías de Soporte**

##### **2.2.1. Teoría de la administración científica**

Frederick Taylor (1856-1912), inicia una revolución mental entre trabajadores y gerentes definiendo pautas claras sobre cómo mejorar la eficiencia en la producción, “no sólo para disminuir los costos y aumentar las utilidades, sino también para establecer una remuneración más alta para los trabajadores.” (Wehrich & Koontz, 1998) Los principales principios que establece:

- Organización del trabajo: define las actividades, tiempos, responsables y herramientas, generando así eficiencia.
- Especialización del trabajo: designar al trabajador según sus capacidades y habilidades en el trabajo correspondiente, con el cual su desempeño sea óptimo.
- Cooperación entre directivos y operarios: determina la remuneración justa según su eficiencia o unidades producidas en el trabajo, generando los mismos intereses del empleador.

### **2.2.2. Teoría clásica de la administración**

Henry Fayol (1916), dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales y con ello aparecen los 14 principios administrativos que se detallan a continuación:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés particular al interés general.
7. Remuneración de personal.
8. Centralización
9. Jerarquía.
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Unión del personal. (Paniagua, 1979)

A Fayol también se le atribuye el proceso administrativo el cual está compuesto por lo siguiente:

- Prever: evaluación del futuro mediante la realización de un plan, da la pauta para la planeación.
- Organizar: moviliza los recursos que posee la empresa para poner en acción el plan
- Direccionar: orienta a los empleados al cumplimiento de las tareas.
- Coordinar: unifica armoniosamente las actividades y esfuerzos
- Controlar: verificar el cumplimiento de tareas con lo planificado.

### **2.2.3. Teoría administración por objetivos**

Peter (Drucker, 1954), define las áreas principales en la compañía para establecer objetivos y evaluar los resultados. Las variables a medir son:

- Posicionamiento de la empresa.
- Innovación en productos, servicios y procesos.
- Productividad.
- Rentabilidad.
- Los recursos físicos y financieros.
- Rendimiento y desarrollo del directivo.
- Rendimiento y la actitud de los trabajadores.
- Responsabilidad Social de la empresa

La administración por objetivos es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo

### **2.2.4. Proceso Administrativo**

Koontz y Weihrich (1998), se define como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados (Weihrich & Koontz, 1998), establece cinco funciones fundamentales:

- Planeación: se realiza la misión y se plantean los objetivos y acciones para conseguirlos. Pueden medirse en términos de tiempo, dinero, producción y satisfacción.
- Organización: establece una estructura funcional de los roles que cada persona desempeña en la empresa.
- Integración del personal: se encarga de reclutar, seleccionar y asignar al personal para que trabajen de manera eficaz y eficiente.
- Dirección: implica motivación, liderazgo y comunicación.
- Control: mide y corrige las actividades, asegurándose que los hechos se ajusten a los planes.

### **2.3. Fundamentación Teórica**

Para una mejor comprensión de la investigación, se manejará la terminología utilizada por Fred David debido a las diferencias conceptuales existentes entre varios autores.

El término administración estratégica lo utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. (David, 2013)

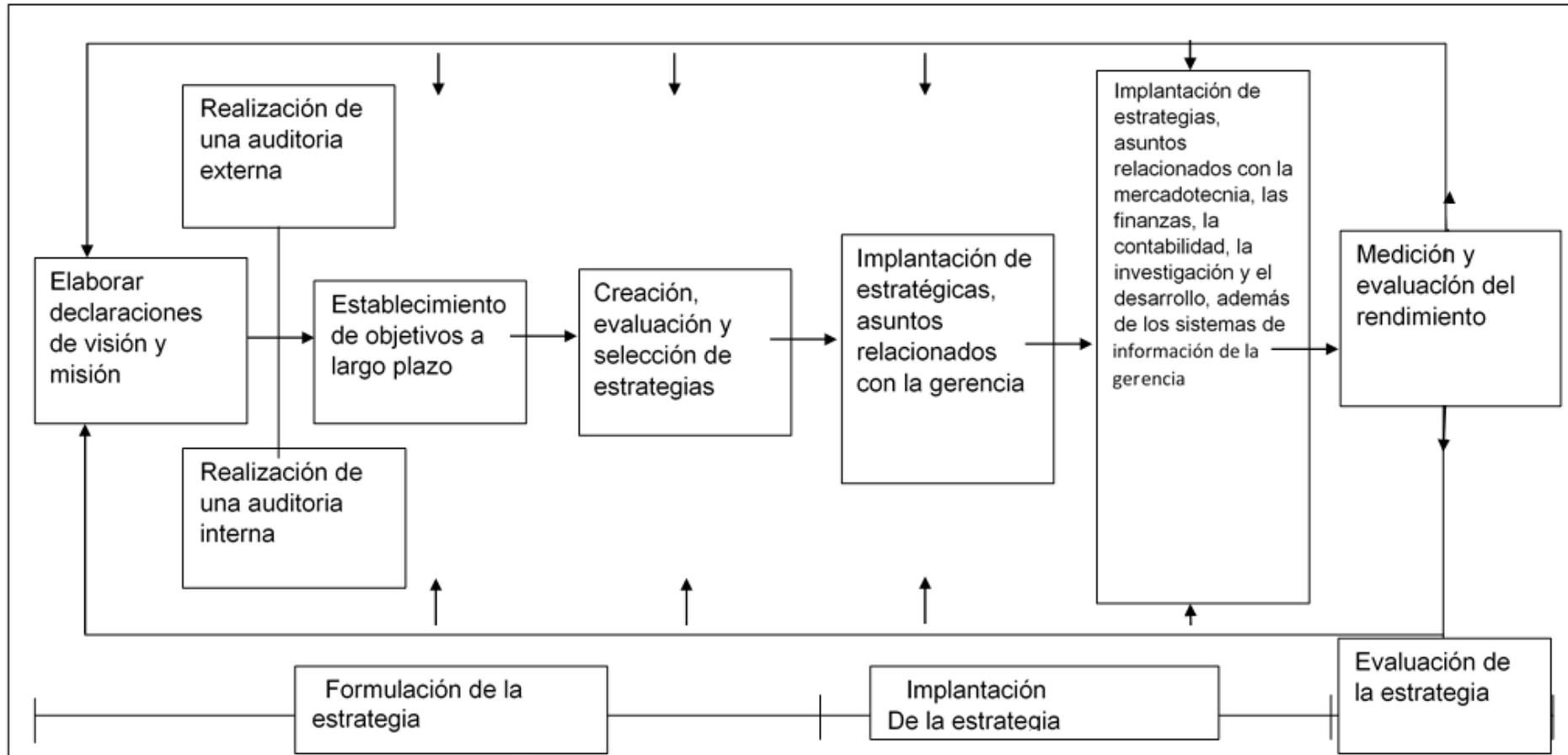
Por lo tanto en esta investigación se empleará al término de Gestión estratégica como el proceso de: formular, implementar y evaluar estrategias; así como la planeación estratégica se la determinará como formulación de la estrategia.

#### **2.3.1. Gestión Estratégica**

Fred David establece que la gestión estratégica es sinónimo de planificación estratégica, definiendo a la administración estratégica “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. (David, 2013, pág. 5).

La diferencia entre administración estratégica y planeación estratégica radica en que la una es utilizada en su mayoría en la academia, mientras la otra es empleada en el mundo de los negocios. David realiza una diferenciación entre las dos definiciones y nos manifiesta que “El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana” (David, 2013, pág. 5). Es decir que la administración estratégica es un proceso en el cual se formula la estrategia, se implementa la estrategia para su posterior evaluación mientras que la planificación estratégica es solo la formulación de la estrategia.

El Proceso de la Gestión Estratégica según Fred David determina tres etapas las cuales son la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. A continuación en la **Figura 2**, se puede observar el modelo de administración estratégica que propuso.



**Figura 2: Etapas de la Administración Estratégica.**

Fuente: (David, 2013, pág. 14) citado de: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3 junio de 1988): 40.

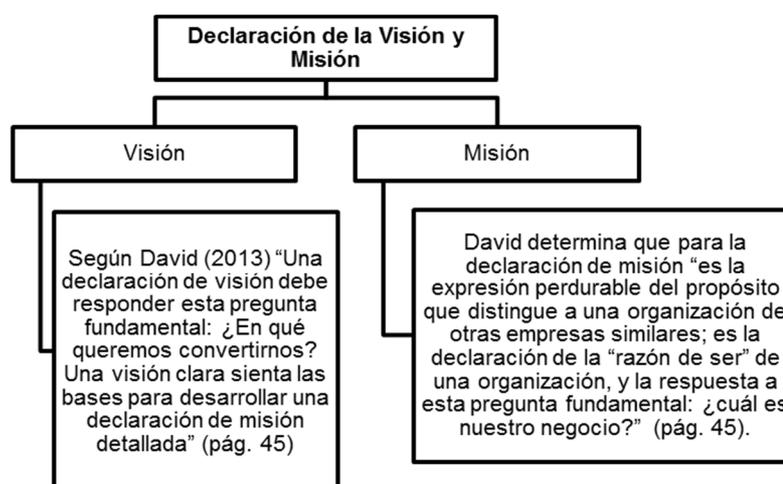
### 2.3.2. La Formulación de la estrategia

Es la primera etapa de la gestión estratégica, “consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentran la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas”

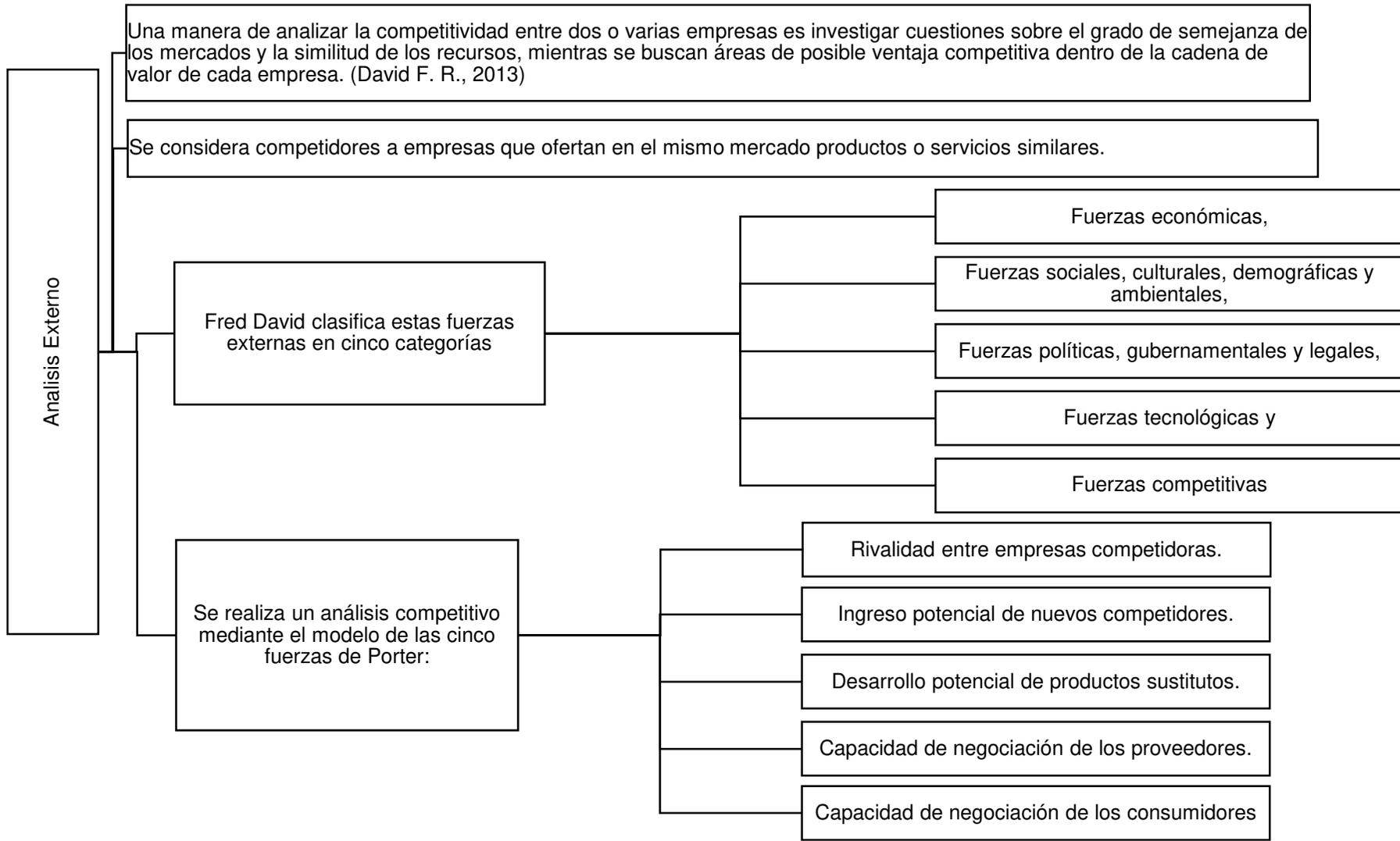
David define a la planeación como sinónimo de formulación de la estrategia, divide a la gerencia en cinco funciones básicas que desarrolla el gerente las cuales son: planeación realizado en la etapa de la formulación, la organización, motivación, administración del personal ejecutado en la etapa de implementación y el control, efectuado en la etapa de la evaluación.

Para la formulación de la estrategia primero se establece una declaración “de la misión y visión, se identifica las oportunidades y amenazas de la empresa, se determina las fortalezas y debilidades empresariales, se establecer objetivos a largo plazo, se genera estrategias alternativas y se elige las estrategias particulares que se han de seguir” (David, 2013, pág. 6).

En la **Figura 3**, se conceptualiza la visión y misión y en la **Figura 4**, se detalla el análisis externo.

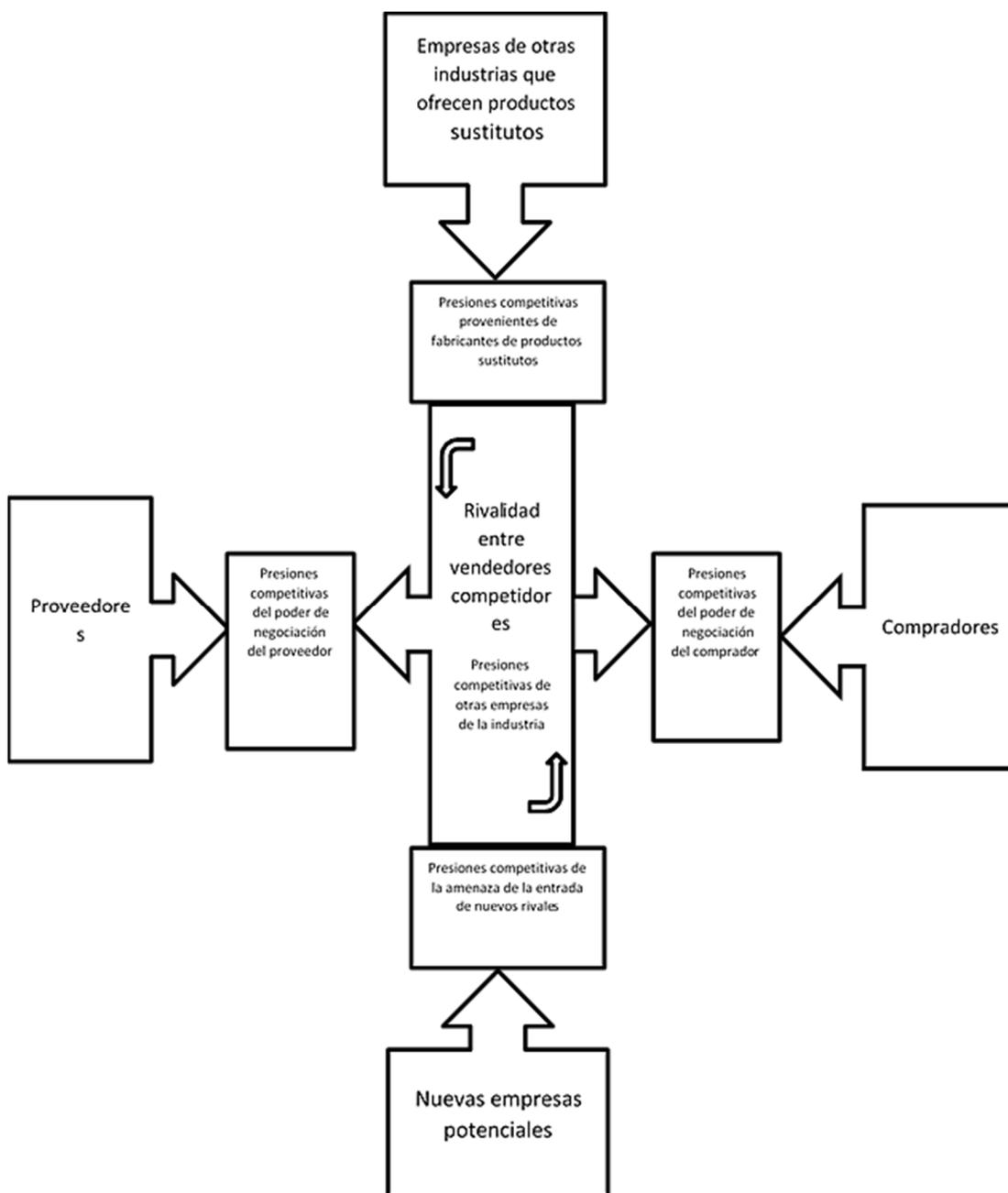


**Figura 3: Concepto de declaración de Visión y Misión**



**Figura 4: Concepto Análisis Externo**

En la **Figura 5**, se observa las 5 fuerzas de Porter y como estas interactúan entre sí para realizar un análisis externo del sector.



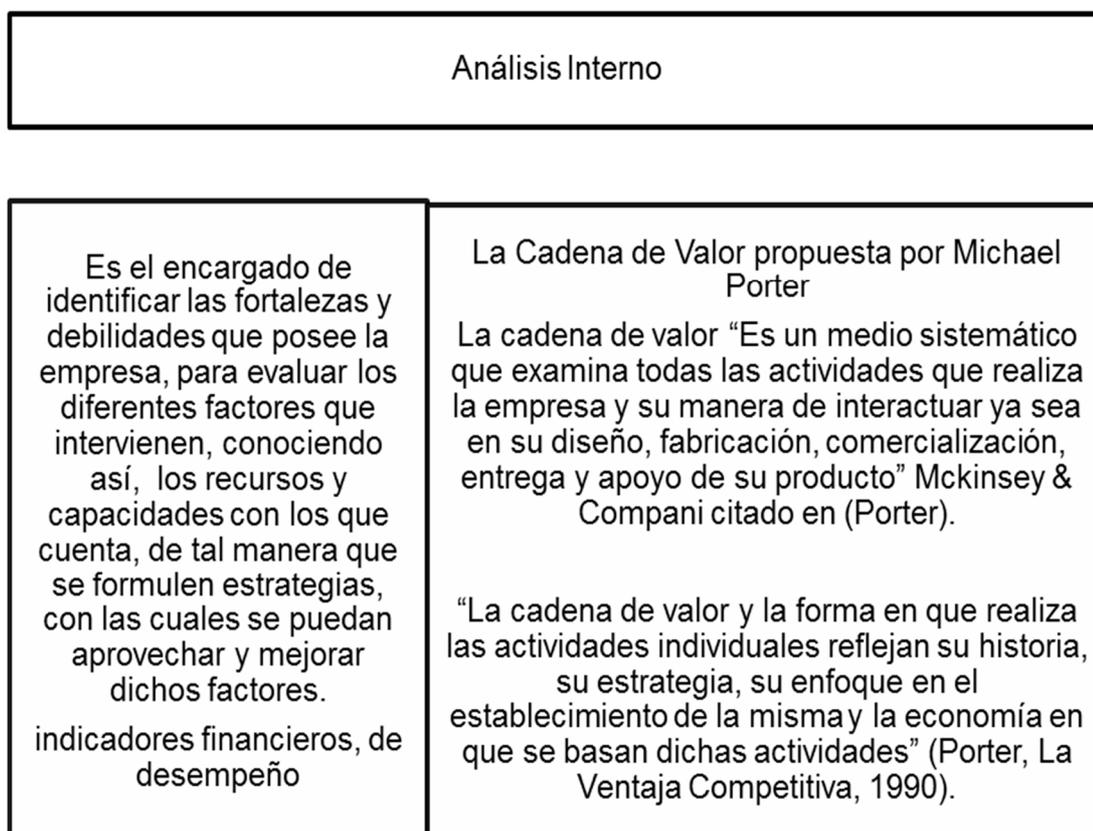
**Figura 5: 5 Fuerzas de Porter**

Fuentes: (Thompson & Gamble, 2012). Adaptado de Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review* 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145; y Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 80-86

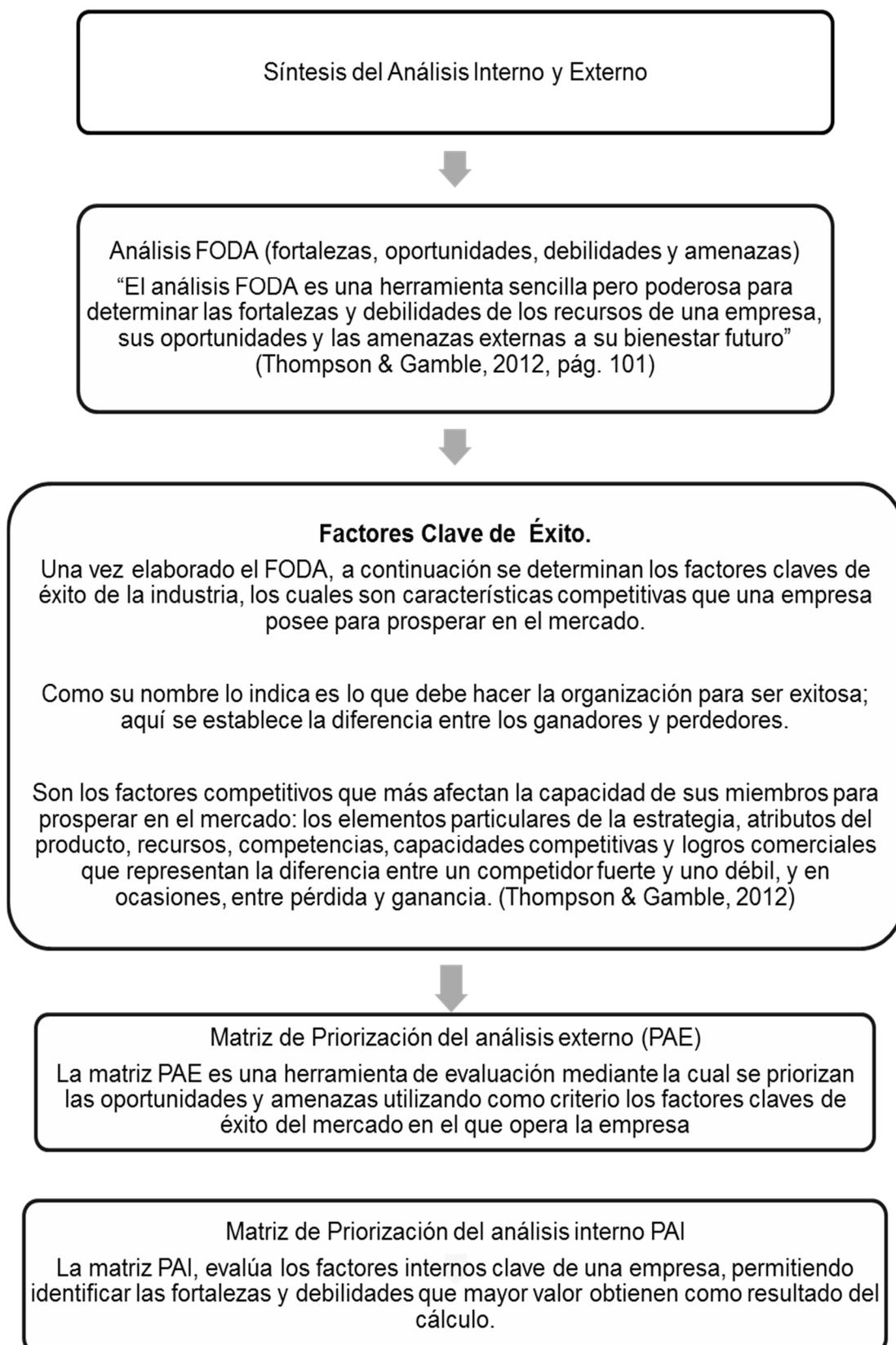
Para realizar el análisis interno se utilizara el enfoque de Fred David, el cual emplea indicadores financieros, de desempeño y La Cadena de Valor propuesta por Michael Porter.

Según David el análisis interno se lo conceptualiza como auditoria interna, es el encargado de identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, para evaluar los diferentes factores que intervienen, conociendo así, los recursos y capacidades con los que cuenta, de tal manera que se formulen estrategias, con las cuales se puedan aprovechar y mejorar dichos factores.

Para ello es necesario que los administradores utilicen indicadores que les permita determinar los cambios necesarios para el éxito en el mercado, es importante mencionar que no todos los indicadores se pueden aplicar en las empresas, esto dependerá de la actividad que se realice. En la **Figura 6**, se conceptualiza el Análisis Interno y en la **Figura 7**, se sintetiza los dos análisis.



**Figura 6: Concepto de Análisis Interno**



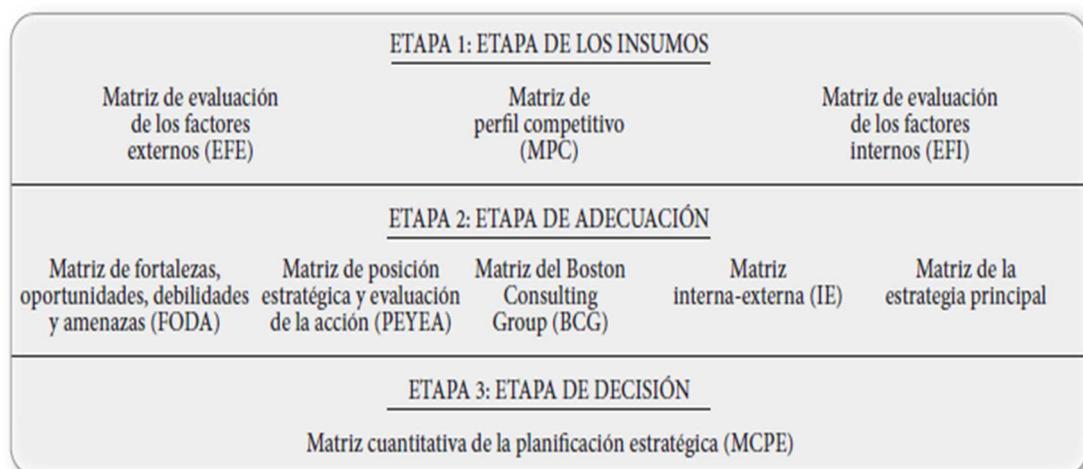
**Figura 7: Síntesis del Análisis Interno y Externo**

## Modelo de la Formulación de la Estrategia.

Para tener una síntesis clara de la situación interna y externa de la empresa y evaluar las diferentes alternativas estratégicas que tiene, se utilizará la metodología propuesta por (David, 2013), que se divide en tres etapas: La primera etapa, denominada como de insumos, la segunda etapa llamada de adecuación y la tercera denominada etapa de decisión.

Tanto en la segunda como tercera etapa, David proporciona herramientas que permiten tener claro cuál es la situación actual y según eso determinar cuál sería la mejor alternativa estratégica para tomarlas en cuenta una vez que ya este formulado el plan.

En la **Figura 8**, se compendia las herramientas utilizadas para la formulación de estrategias según David.

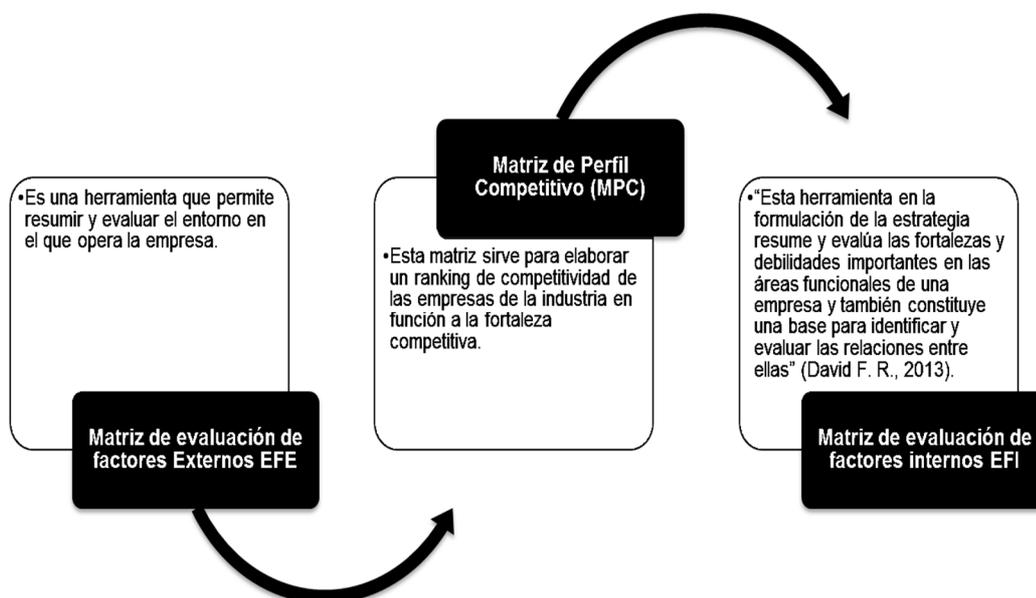


**Figura 8: Modelo analítico para la formulación estratégica**

**Fuente:** (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 164)

La etapa de insumos está integrada por matrices de evaluación de factores externos (EFE), Matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de perfil competitivo, de manera que en esta etapa se reúne la información necesaria para la formulación de estrategias. (pág. 174).

En la **Figura 9**, a continuación se detallan las matrices pertenecientes a la primera etapa denominada de insumos.

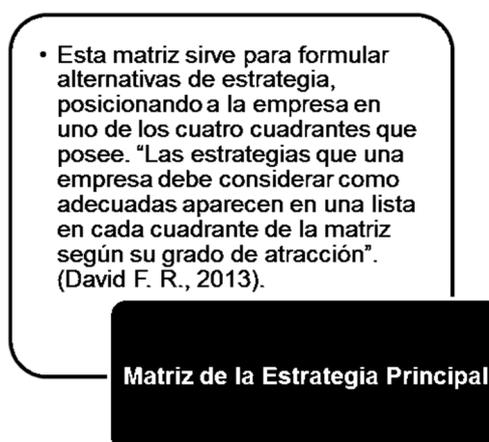


**Figura 9: Matrices de la etapa de Insumo**

En la segunda etapa denominada por David como adecuación, se utilizan herramientas como: la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA, la matriz interna- externa (IE), la matriz de la estrategia principal y la matriz de Boston Consulting Group BCG.

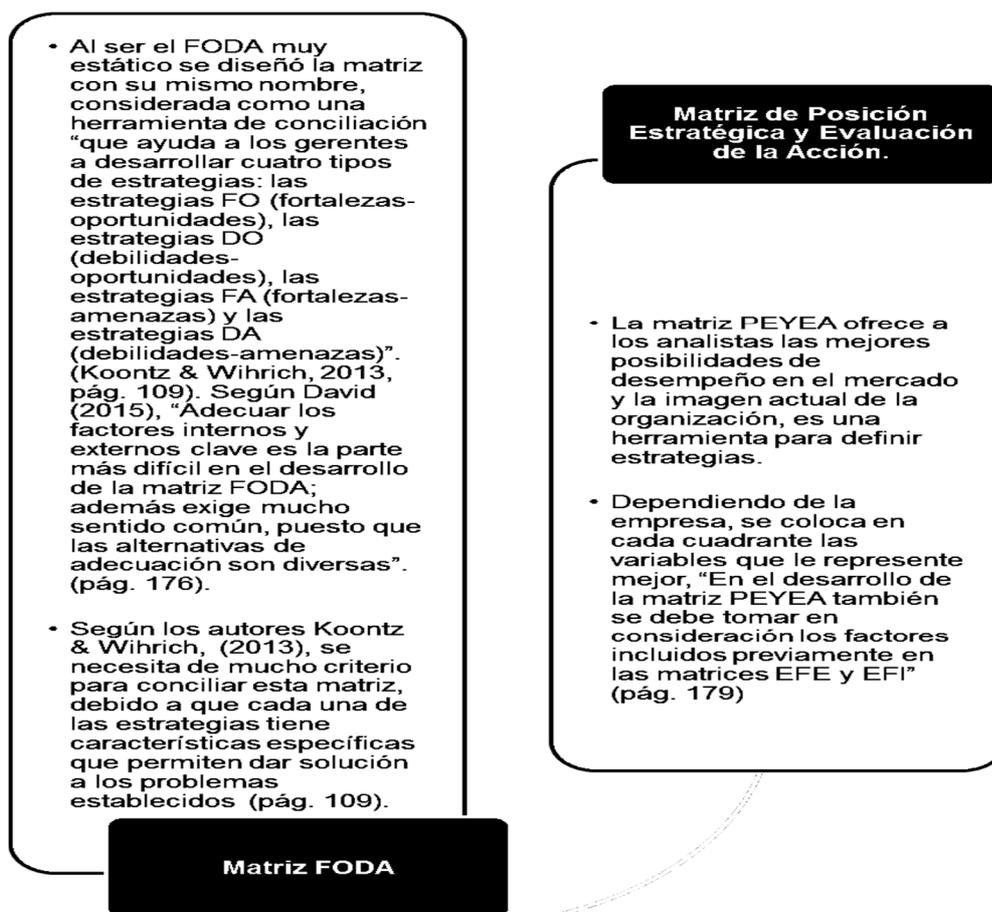
"En ocasiones la estrategia se define en términos de: la adecuación que realiza la organización entre sus recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos" (David, 2013, pág. 175)

En la **Figura 10**, se observa la definición de la matriz de la estrategia principal.



**Figura 10: Concepto Matriz de la Estrategia Principal**

En la **Figura 11**, se detalla el concepto de las matrices FODA y PEYEA, pertenecientes a la segunda etapa.



**Figura 11: Conceptos Matrices FODA y PEYEA**

La etapa de decisión solo tiene una técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE, la cual utiliza el análisis realizado en la etapa 1 y los resultados de la etapa 2 “para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. En otras palabras, el conjunto de las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal”. (David, 2013, pág. 174)

Esta matriz crea una lista de las estrategias jerarquizadas “para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas” (pág. 174) demuestra lo mejor de cada uno de las estrategias y brinda una base neutral para seleccionar las estrategias específicas.

### **2.3.3. Estrategias**

Es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. (Porter, 2011)

En este proyecto de investigación, se desarrollará el tema de estrategias de la siguiente manera:

- Michael Porter, con su artículo denominado estrategia (ventaja competitiva y comparativa).
- Desarrollo de la taxonomía de estrategias:
  - Las estrategias competitivas genéricas
  - Las estrategias de crecimiento
  - Las estrategias de posición en el mercado.

**Michael Porter, con su artículo denominado estrategia (ventaja competitiva y comparativa).**

Según Porter en su artículo la ventaja competitiva de las naciones dice que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío” (Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 2007)

La ventaja competitiva es el valor agregado que tiene una empresa al realizar sus bienes o servicios respecto a la competencia, adquiriendo una posición favorable dentro del mercado.

La ventaja comparativa es la especialización en la fabricación de bienes o servicios con costos relativamente más bajos que el resto de países o competencia, en los que son comparativamente más eficientes que los demás, es decir que si a una empresa le resulta más caro producir cierto tipo de bienes o servicios, le convendrá especializarse en aquellos que le resulta menos costosos, para que su ventaja sea comparativamente mayor.

La principal diferencia entre la ventaja comparativa y competitiva es que la una es superable en el corto plazo y la otra es a largo plazo, por ello es importante que la estrategia se desarrolle con ventajas competitivas ya que es a largo plazo y se agrega valor.

### **Desarrollo de la taxonomía de las estrategias**

Existen diversos tipos de estrategias las cuales son genéricas, de crecimiento y de posición de mercado a continuación en la **Tabla 3**, se desarrolla la taxonomía de estrategias.

Tabla 2:

**Taxonomía de las Estrategias**

Estrategias genéricas	Diferenciación	
	Liderazgo en costo	
	Enfoque o especialista	Diferenciación con especialización
		Liderazgo en costo con especialización
Liderazgo en costo integrado con estrategia de diferenciación		
Estrategia de crecimiento	Crecimiento intensivo	Penetración de mercado
		Desarrollo de mercado
		Desarrollo de productos
	Crecimiento integrado	Integración horizontal
		Integración hacia adelante
		Integración hacia atrás
	Crecimiento diversificado	Concéntrico
Horizontal		
Conglomerado		
Estrategia de posición en el mercado	Líder	
	Retador	
	Seguidor	
	Especialista	

Las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter, definen la fuente de la ventaja competitiva en el mercado a continuación en la **Figura 12** se despliega cada una de ellas con su respectiva conceptualización.

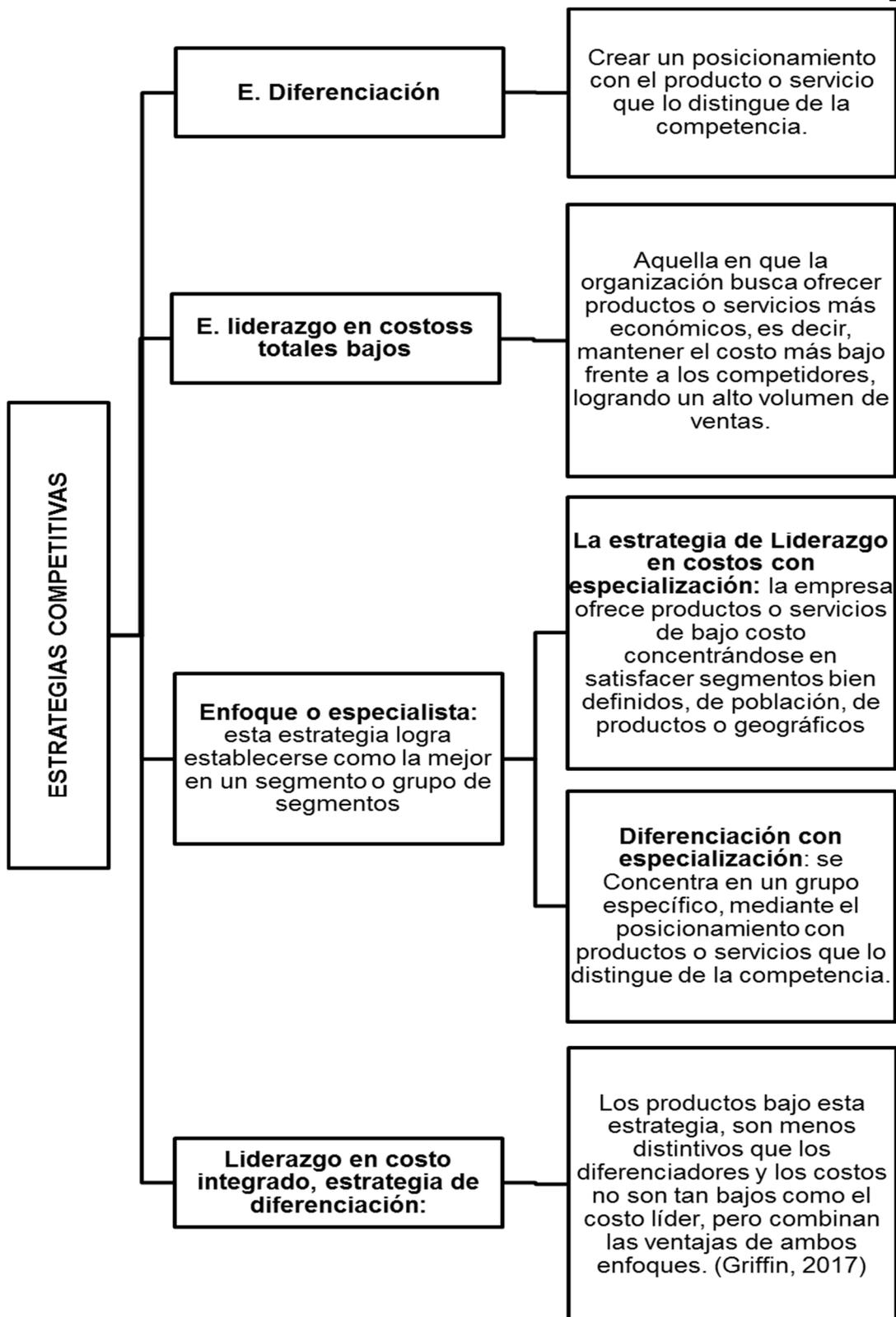
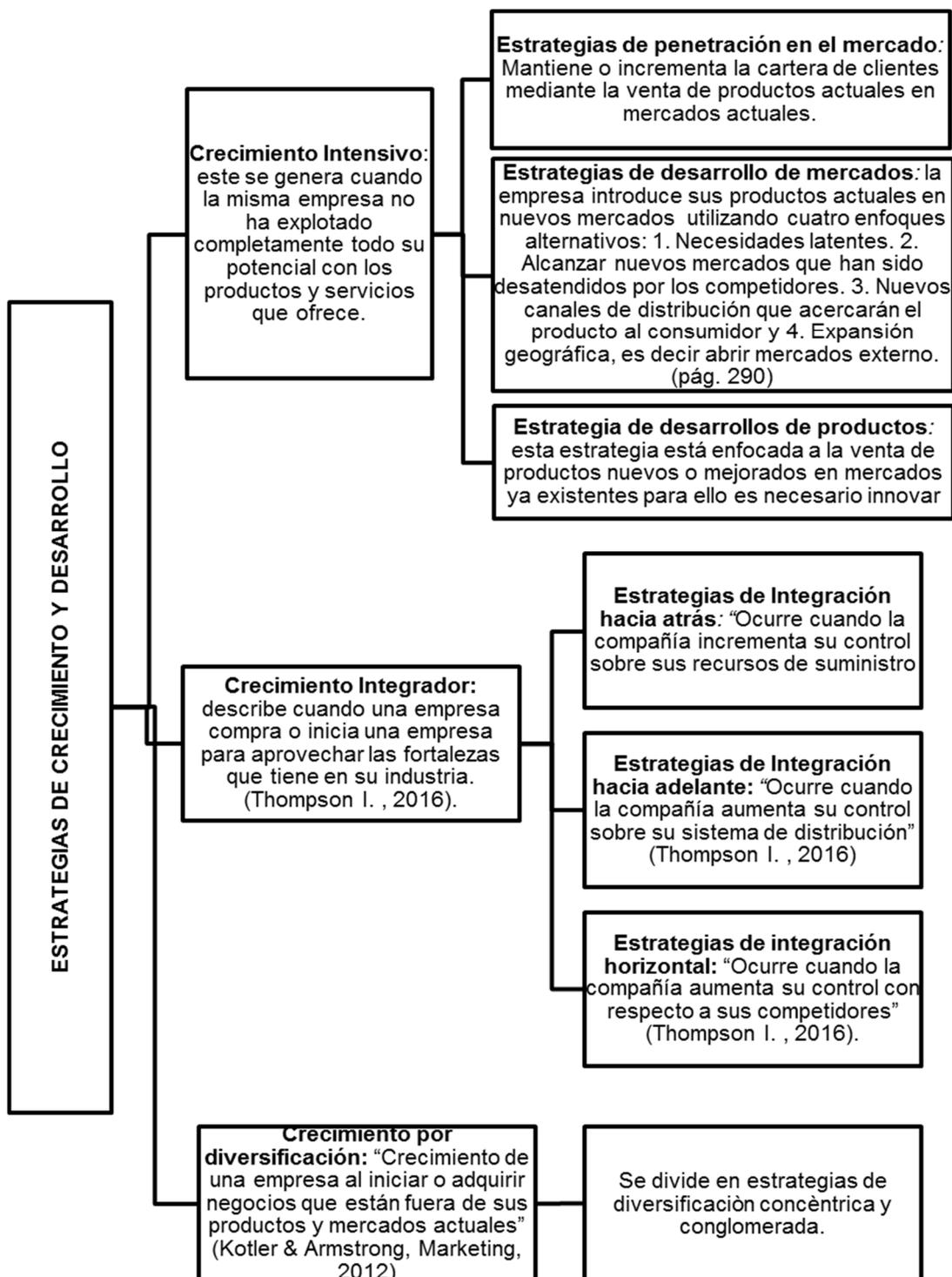


Figura 12: Estrategias Competitivas

Según Lambin (2009) las estrategias de crecimiento y desarrollo, se clasifican de la siguiente manera: crecimiento intensivo, integrado y diversificado detallados en la **Figura 13**.



**Figura 13: Estrategias de Crecimiento y Desarrollo**

Kotler establece otra clasificación según el nivel de participación en un segmento de mercado, siendo las siguientes: líder, retador, seguidor de mercado y especialista. En la **Tabla 3**, se observa las estrategias establecidas para los líderes, retadores, seguidores y especialistas en nichos de mercado.

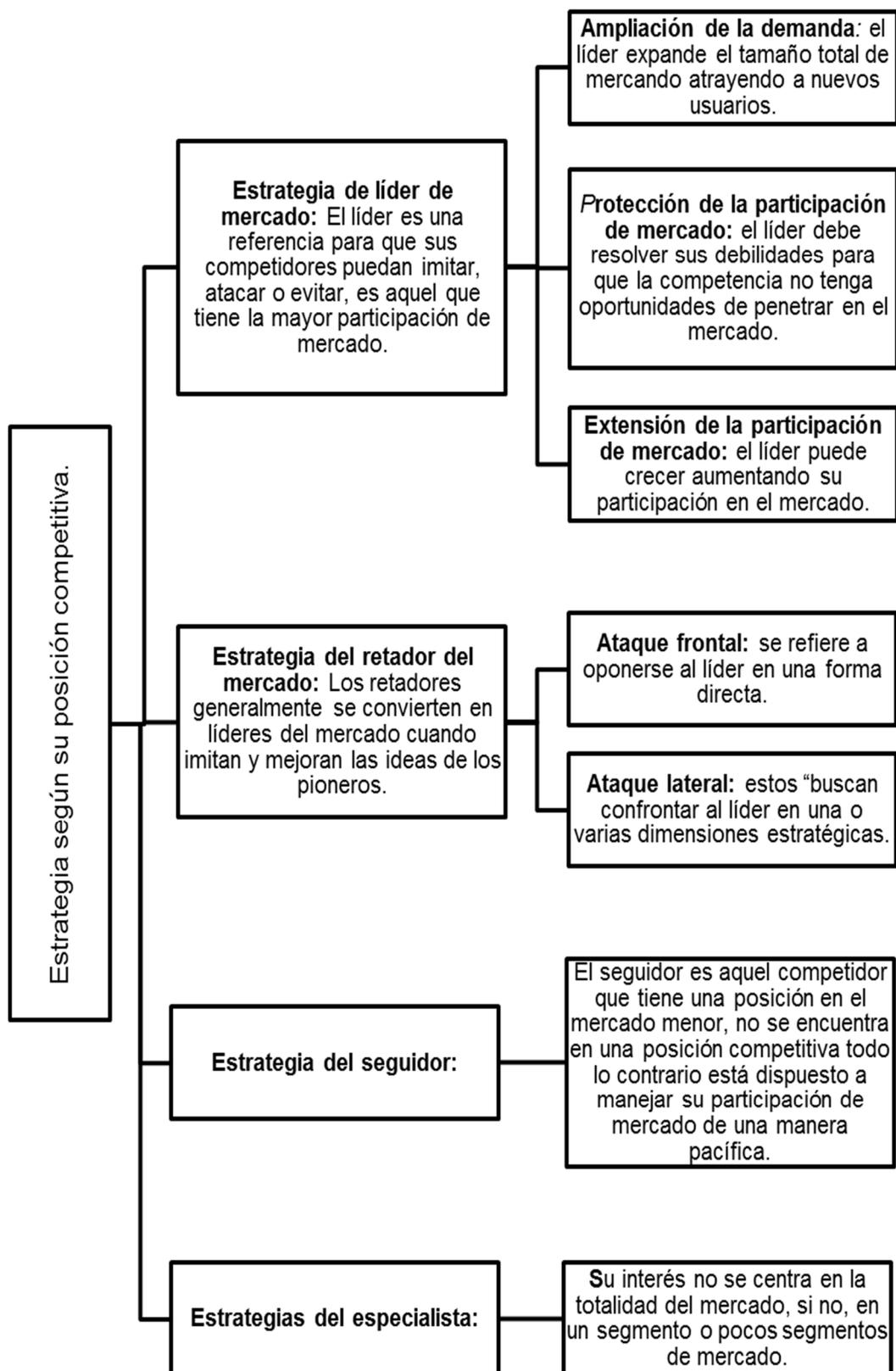
**Tabla 3:**

***Clasificación de las Estrategias según la posición competitiva.***

Clasificación según su posición competitiva	Estrategia
Estrategia de líder del mercado.	Ampliar el mercado total.
	Proteger la participación de mercado.
	Ampliar la participación de mercado.
Estrategia del retador de mercado.	Ataque frontal total.
	Ataque lateral
Estrategia de seguidor de mercado.	Seguir de cerca.
	Seguir a la distancia.
Estrategia del especialista en nichos de mercado.	Por cliente, mercado, calidad-precio, servicio.
	Nicho múltiple.

Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Y finalmente se desarrollan otro tipo de estrategias denominadas estrategias según su posición competitiva en la **Figura 14**, se detalla cada una de ellas.



**Figura 14: Estrategias según su posición competitiva**

### 2.3.4. El mapa estratégico.

El mapa estratégico ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales, los cuales crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo y también promueven los objetivos de productividad en la perspectiva financiera. (Kaplan & Norton, 2008)

En este apartado se explica cómo se construye el mapa estratégico con el enfoque del Balanced Scorecard como se detalla en la Tabla con cada una de las perspectivas, el resto de componentes del BSC se explicara posteriormente.

**Tabla 4:**

#### ***Perspectivas del Balanced Scorecard***

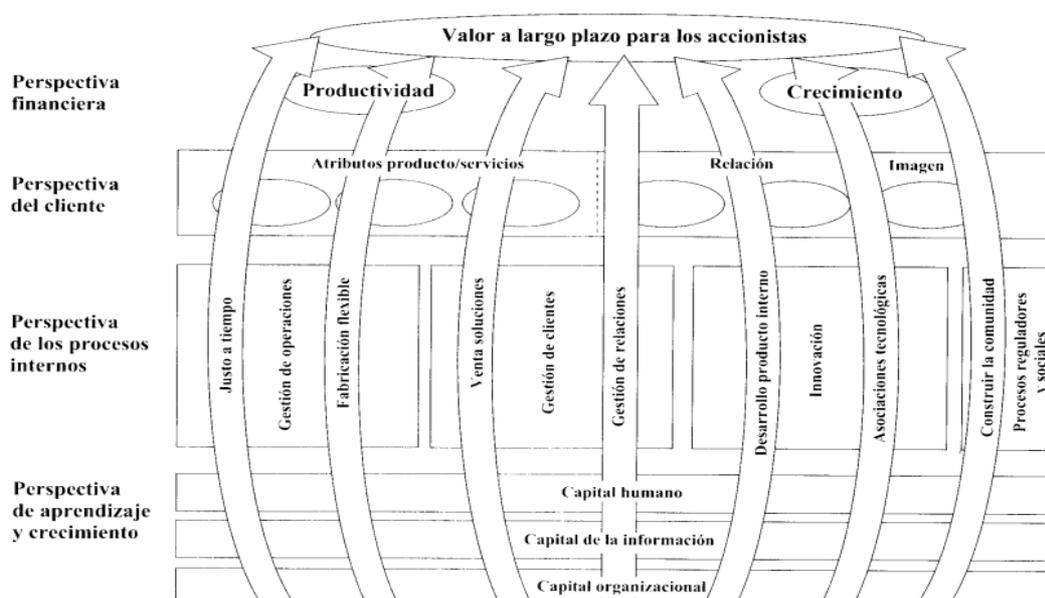
<b>Perspectivas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Financiera</b>	Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.
<b>Cliente</b>	Define la estrategia de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. Los indicadores como rentabilidad de los clientes, participación en las compras del cliente, adquisición del cliente y retención de clientes, muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracaso.
<b>Interna</b>	Identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Los indicadores como inversión en el desarrollo de nuevos productos y servicios, tasa de aceptación de comerciante de los nuevos programas, rendimiento sobre la inversión del nuevo producto muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracaso.

CONTINÚA 

<b>aprendizaje y Crecimiento</b>	Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y que clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Los indicadores utilizados son: resultados, productividad del empleado y satisfacción del empleado.
----------------------------------	--

Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

Las líneas o temas estratégicos, agrupan objetivos estratégicos. “Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa-efecto. Alinear los objetivos es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada internamente consistente” (Kaplan & Norton, 2008). En la **Figura 15**, se observa la esquematización del mapa estratégico.



**Figura 15: Mapa Estratégico**

Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

### 2.3.5. Objetivos

Fred David (2013) define a los objetivos como los resultados que una organización desea alcanzar basándose en su visión y misión, sus principales características son las siguientes: “deben ser desafiantes, medibles,

consistentes, razonables y claros, cuando la empresa es multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones”(pág. 11).

Existen tres tipos de objetivos: A largo plazo, se establecen para un periodo mayor a un año, los objetivos a corto plazo o también llamados como objetivos anuales, son aquellos que se deben lograr para poder alcanzar sus objetivos a largo plazo. “Deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consientes y jerarquizados, en una empresa grande estos deben establecerse en los niveles corporativos, divisional y funcional (pág. 11).

Según (Kaplan & Norton, 2008), las empresas en ocasiones realizan objetivos bastantes limitados que se centran en conseguir y clarificar su estrategia para posteriormente comunicarla a toda la organización, es por ello que nace la necesidad de la aplicación del cuadro de mando integral, el cual permite a las empresas innovar, trascendiendo de un sistema de indicadores a un sistema de gestión.

### **2.3.6. KPI (Key Performance Indicators) Indicadores Clave de Desempeño**

Los KPI consisten en métricas que permiten medir y cuantificar el nivel de desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el “como”, revelando que tan efectivos son los procesos. Es importante la elección acertada de los objetivos, debido a que una mala elección puede ocasionar datos que no ayuden a la mejora de la empresa.

“Los KPIs son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización” (ISOtools, 2017). Estos se encuentran en el Balanced Scorecard que los recoge y muestra, identificándoles con los colores del semáforo, facilitando información del cumpliendo o no del objetivo fijado.

“Los KPIs son “vehículos de comunicación”; permiten que la dirección de la organización comunique la misión y visión de la empresa a los empleados, involucrando directamente a todos los colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa”. (ISOtools, 2017)

### **2.3.7. Implantación de la Estrategia**

Según F. David la organización, dirección e integración de personal, lo consolida en la implementación de la estrategia a la cual se la conoce como la etapa de acción (pág. 164)

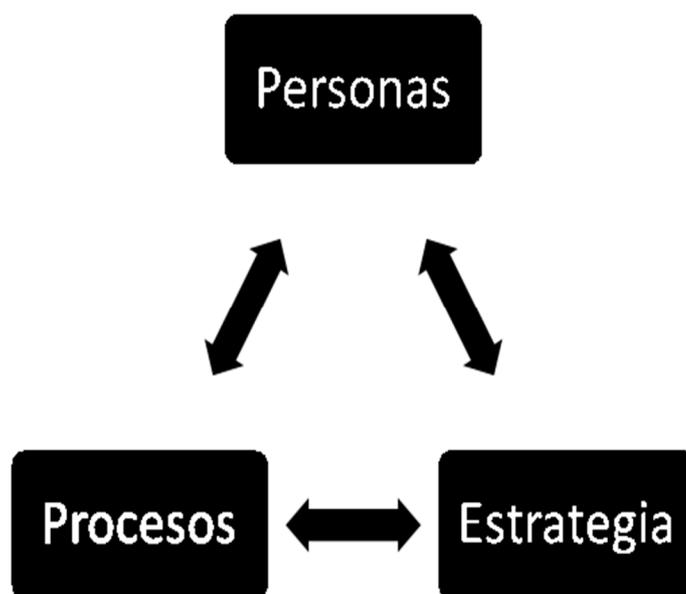
En este proyecto de investigación se analizará la implementación de acuerdo al artículo llamado: Ejecutando la estrategia: Recorriendo el camino hacia los resultados, elaborado por: (ISOTOOLS ORG., 2016) el cual aborda todos los pasos de la implementación de la estrategia.

- Los procesos básicos de la ejecución
- Los 3 elementos de ejecución.

#### **MODELO 1: Los procesos básicos de la ejecución.**

“Los líderes de negocio han de establecer mecanismos que ayuden a la implantación de la estrategia”. (2016) En este punto aparece la herramienta para la verdadera ejecución de la estrategia, en la cual se relacionan: La estrategia, personas y operaciones.

En la **Figura 16**, se observa como los tres procesos interactúan en forma coordinada y sincrónica.



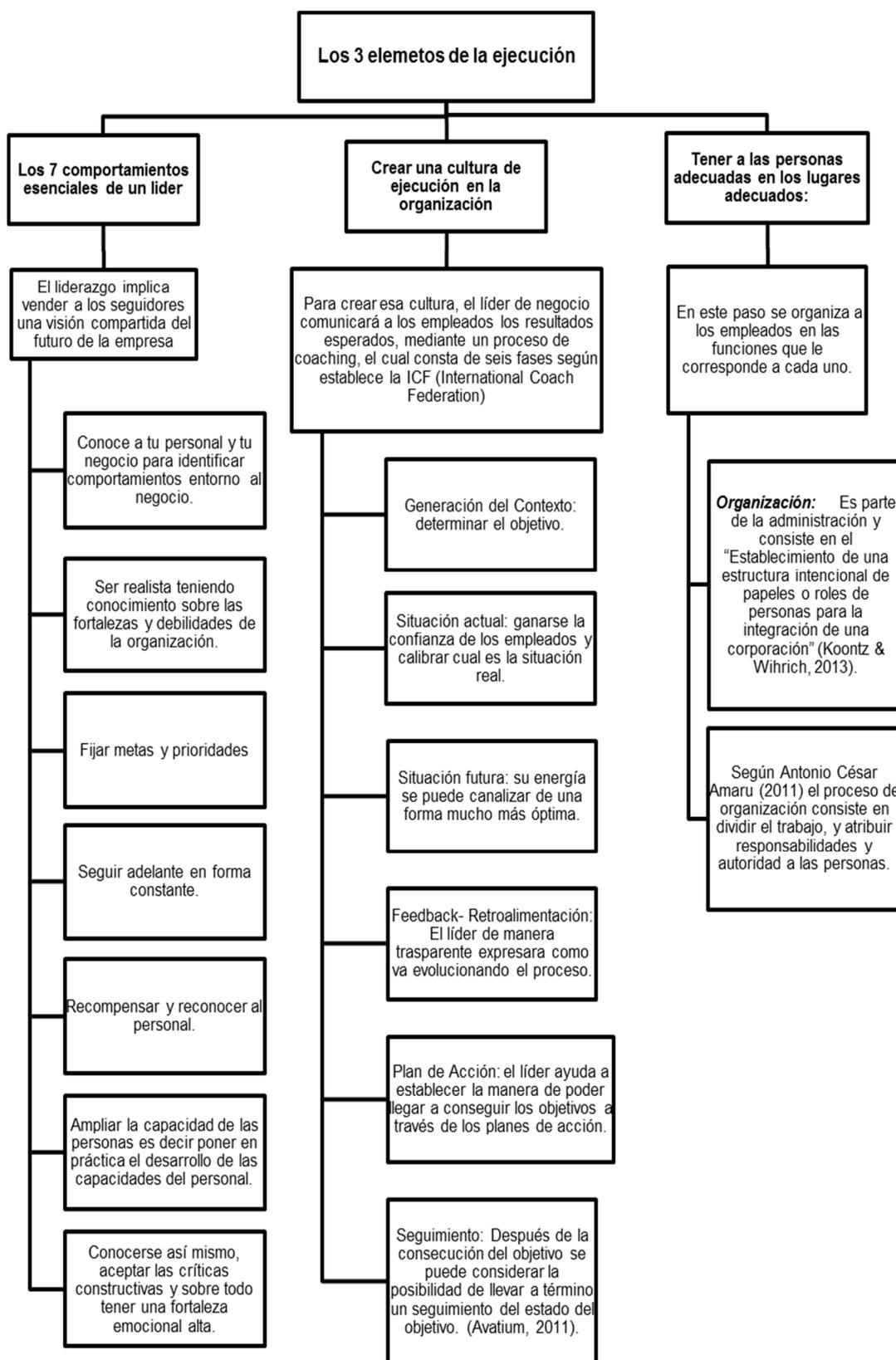
**Figura 16: Procesos básicos de la ejecución**

Fuente: (ISOTOOLS ORG., 2016)

### **MODELO 2: Los 3 elementos de la ejecución**

Este modelo pone énfasis en los siete comportamientos que un líder debe poseer de manera esencial al igual da las pautas para poder crear una cultura de ejecución en la organización y establece que la organización debe tener a las personas adecuados en los lugares adecuados con ello su desempeño mejorará rotundamente.

A continuación en la **Figura 17** se detalla el modelo.



**Figura 17: Los 3 elementos de la ejecución**

### **2.3.8. Control y Evaluación de la estrategia**

El control es una de las funciones administrativas que se encarga de garantizar que las actividades realizadas coincidan con lo planificado, esto es verificado por los gerentes y administradores. Sus principales responsabilidades son la evaluación del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias entorno a calidad, ventas, inventarios, gastos, varianzas, recompensas y sanciones.

La evaluación es una de las principales funciones de una empresa debido a que, al realizarlas oportunamente, alertan a la gerencia de los problemas o posibles problemas que estén sucediendo antes de que se conviertan en críticos.

En este proyecto de investigación se analizará el control y evaluación de acuerdo a los siguientes autores:

- ISOTools Excellence, con su e-book llamado: Ejecutando la estrategia: Recorriendo el camino hacia los resultados
- Wheelen Thomas y Hunger David en su libro Administración estratégica y política de negocios.

#### **MODELO 1: Monitoreo y aprendizaje Y Evaluar y adaptar**

Como se citó anteriormente en este apartado se analizará la fases del Balanced Scorecard, correspondiente a la Etapa 5: “Monitoreo y aprendizaje” y Etapa 6: “Evaluar y adaptar” según el modelo Executium Premium de Norton y Kaplan citado por ISOTools Excellence. Para realizar las etapas 5 y 6 del Balanced Scorecard, se realiza un paso, el cual está compuesto por dos elementos detallados a continuación:

- Los modelos de seguimiento: se analiza el cumplimiento de la estrategia y se verifica su ejecución, detectando posibles problemas para su solución inmediata. La organización debe verificar que los indicadores clave (KPI) se estén cumpliendo de forma que se detecte mejoras en las relaciones causa-efecto que puedan existir en la aplicación de la estrategia.
- El cambio y ajuste de la estrategia: la velocidad que se da en esta etapa es lo que permite a la organización proceder de manera inmediata, innovando constantemente, permitiendo así, conseguir los objetivos de la organización en forma rápida.

### **MODELO 2: Según Wheelen Thomas y Hunger David (2007)**

El proceso de control y evaluación garantiza que la empresa cumpla con lo que se propuso llevar a cabo. “Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera” (Wheelen & Hunger, Mexico)

#### **2.4. Marco Referencial**

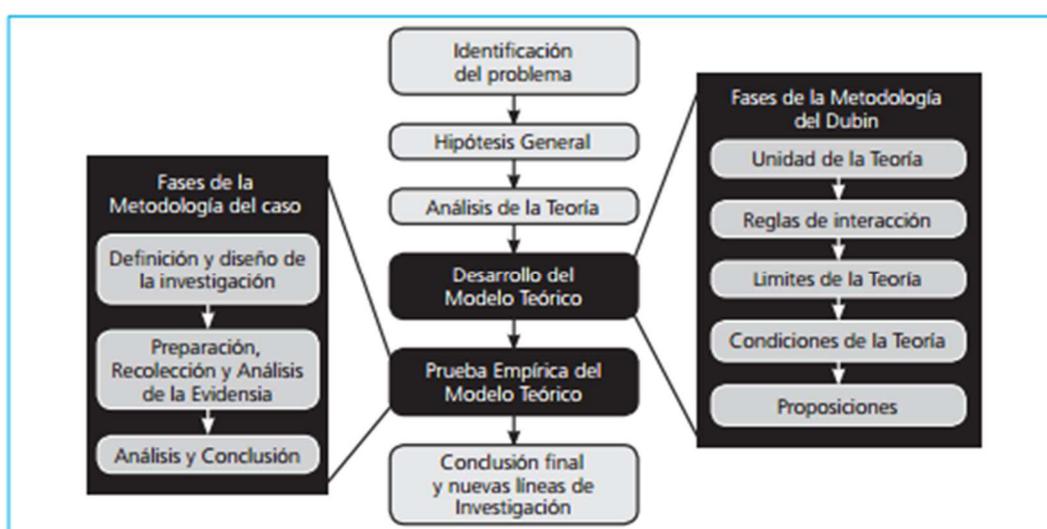
A continuación, se detallan diferentes investigaciones de referencia para tener claro lo que se desea obtener, ya que es una guía para determinar variables, metodologías utilizadas y resultados de investigaciones similares:

#### **ARTÍCULO 1: Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales. (Alvarado, Varas, & Sánchez, 2012)**

El sector de la construcción es vital para cualquier economía, debido a su fuerte incidencia en la generación de empleo permitiendo impulsar su desarrollo y crecimiento.

- **Objetivos:** Desarrollar un modelo de gestión empresarial, coherente con la sociedad del conocimiento, que permite mejorar la posición competitiva de la empresa a través del desarrollo de su capital intelectual; acelerado por la existencia de las agrupaciones empresariales, como administradoras del conocimiento común del sector. (Alvarado, Varas, & Sánchez, 2012, pág. 6)
- **Variables:**
  - Estrategia empresarial
  - Gestión del conocimiento
  - Gestión del Capital intelectual
  - Capital social
  - Competitividad
- **Metodología:** La Investigación fue del tipo cualitativo con secuencia analítica lineal en su desarrollo, utilizando estudios teóricos y empíricos existentes (pág. 6); al igual que los métodos explicativo y exploratorio.

En la **Figura 18** se observa que se utilizó dos métodos de investigación: uno para construcción del modelo teórico –Metodología de Dubin– y otro para validación empírica –Metodología del caso.



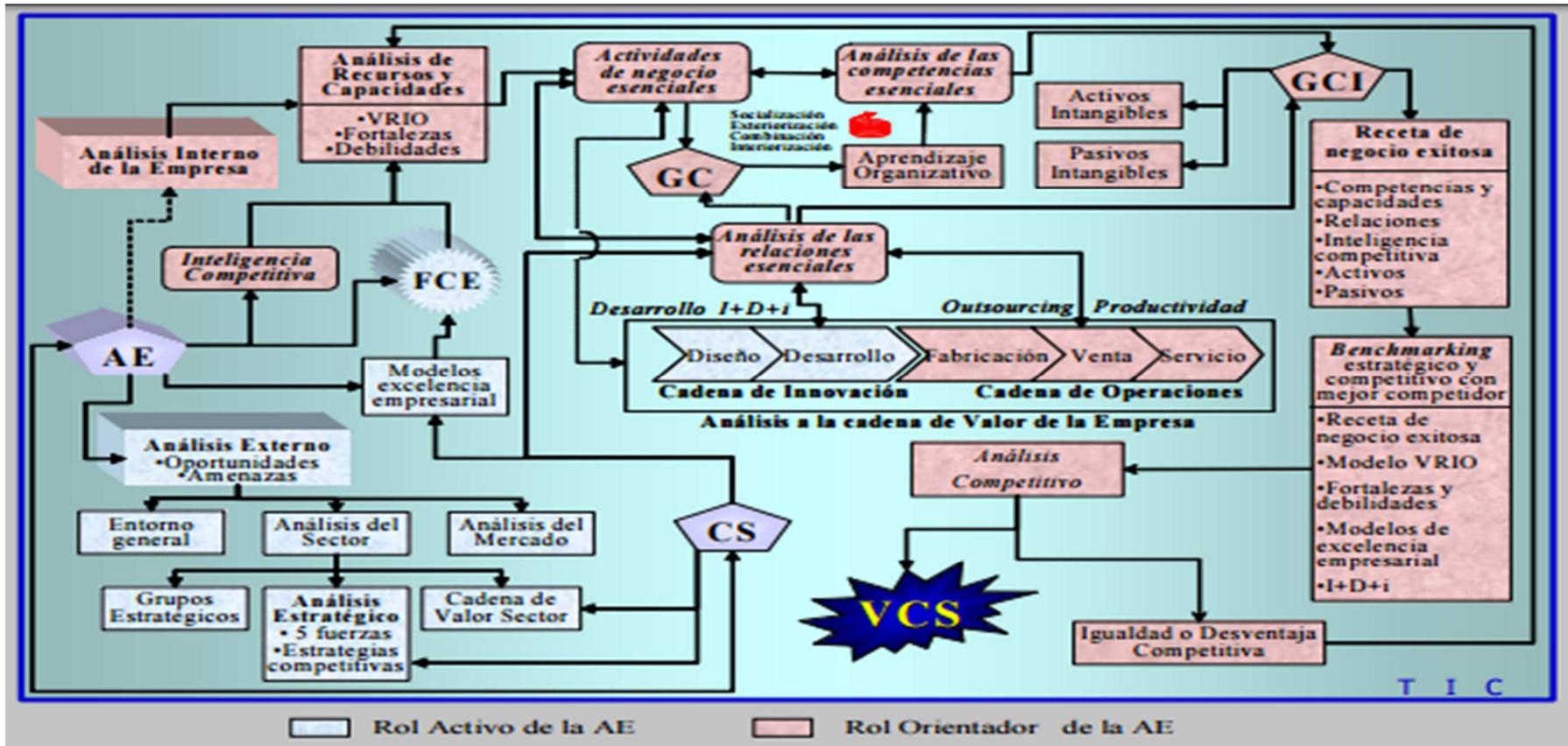
**Figura 18: Metodología de la investigación**

Fuente:(Alvarado L. , 2005)

- **Desarrollo del Modelo**

- Unidades de investigación: Son las empresas y agrupaciones empresariales de la construcción.
- Análisis externo: el entorno general (variables macroeconómicas); el mercado (el sector construcción; el mercado inmobiliario), e sector específico (los factores clave de éxito; las 5 fuerzas de Porter)
- Análisis interno: sus recursos y capacidades; su cadena de valor; la gestión del conocimiento; el aprendizaje organizativo; las actividades de negocio esencial; las competencias, capacidades y relaciones esenciales; la gestión del capital intelectual y el análisis de los activos y pasivos intangibles; el benchmarking estratégico; y finalmente, el análisis competitivo (Cadena de Valor).
- Se desarrolló un diseño multicaso integrado propuesto por Yin con un total de 60 empresas para 3 casos distintos.

A continuación en la **Figura 19**, se presenta el Modelo de la Gestión Estratégica para las empresas del sector de la Construcción demostrando así un análisis de la evidencia empírica utilizada para su desarrollo.



**Figura 19: Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para empresas del sector de la Construcción**

Fuente: (Alvarado, Varas, & Sánchez, Diseño de modelo de gestión estratégica Aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales, 2012)

**Resultados:** En el estudio para la obtención de datos, se realiza un análisis más de tipo cualitativo por medio de la aplicación de encuestas a 20 empresas constructoras las cuales arrojan resultados referentes al análisis interno y externo.

Los resultados respecto al análisis interno indican que las organización deberán desarrollar su competitividad en base a sus recursos y capacidades, estos son considerados como los recursos intangibles siendo el capital humano considerado como el más importante en todas las organizaciones y al realizar el análisis de la cadena de valor, las organizaciones logran identificar las actividades clave, con las cuáles identifican las acciones a tomar para estimular la competitividad y la productividad.

Al analizar el entorno externo lo primero es ilustrarse sobre el entorno del sector y del mercado para que las empresas puedan mejorar su competitividad y su productividad frente a las necesidades que están vigentes en el mercado. En este análisis se puntualiza las oportunidades y amenazas del sector.

El análisis externo incluye: el entorno general; el sector construcción; el mercado inmobiliario; los factores clave de éxito; el capital social; y los modelos de excelencia empresarial. Por su parte el análisis interno de la empresa considera: sus recursos y capacidades; su cadena de valor; la gestión del conocimiento; el aprendizaje organizativo; las actividades de negocio esencial; las competencias, capacidades y relaciones esenciales; la gestión del capital intelectual y el análisis de los activos y pasivos intangibles; el benchmarking estratégico; y finalmente, el análisis competitivo. (Alvarado, Varas, & Sánchez, 2012)

Para concluir el autor determina que “el modelo propuesto permite sustentar las ventajas competitivas sostenibles en las empresas constructoras, para asegurar su subsistencia y desarrollo en el mercado de la construcción” (pág. 14)

## **ARTÍCULO 2: Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación (Aguilera Castro, 2010)**

Según Ansoff y McDonell (1990). La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como otro ejercicio más de llenado de formas. (Aguilera Castro, 2010)

- **Objetivo:** El presentar algunos aspectos teóricos relacionados con el direccionamiento estratégico, el concepto y el proceso; luego plantea las principales temáticas relacionadas con el crecimiento empresarial: concepto y perspectivas; y, por último, establece una reflexión primaria con respecto a la relación que puede llegar a darse en el ámbito *empresarial entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial.* (Aguilera Castro, 2010).
- **Variables utilizadas**
  - *Direccionamiento estratégico*
  - *Formulación de la estrategia*
  - *Crecimiento empresarial*
  - *Crecimiento económico*
- **Metodología:** *Criterios de investigación básica o teórica establecidos en el marco teórico.*
- **Resultados:** *Existe relación entre el crecimiento empresarial, la orientación estratégica del directivo, el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección.*
  - Análisis estratégico: establece aspectos claves para definir la estrategia futura. (pág. 102)
  - Formulación de la estrategia: establece concretamente las estrategias que se aplicarán, orientadas hacia el crecimiento empresarial.

- La implantación estratégica, establece los procesos necesarios para alcanzar lo planteado.

**ARTÍCULO 3: Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo.** (Fuentes & Luna Cardozo, 2011)

Debido al creciente desarrollo de nuevas empresas y la inestabilidad de entorno de trabajo es vital que cada una cuente con un plan de acción adaptado a sus necesidades, para ello se estudia tres modelos de planificación estratégica: de Fred David, Kaplan y Norton y Goodstein, Nolan y Pfeiffer.

- **Objetivo:** “Analizar estos modelos a través de cinco Principios del Pensamiento Complejo: sistémico, retroalimentación, autonomía/dependencia, estrategia situacional y caótico; a fin de dar un aporte al marco teórico que sustenta a la planificación estratégica” (Fuentes & Luna Cardozo, 2011)
- **Metodología:** Revisión y análisis documental de las concepciones de planificación estratégica, visión, misión, objetivos a largo plazo y estrategias, así como el marco conceptual de los modelos mencionados y de los Principios del Pensamiento Complejo, posteriormente para obtener los resultados se analizó los modelos bajo los principios mencionados detallados en la Tabla 7.

Tabla 5:

**Análisis de tres Modelos de Gestión Estratégica**

<b>Modelos de planificación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Fred David: utiliza las siguientes etapas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de la estrategia</li> <li>2. Implantación de la estrategia</li> <li>3. Evaluación de la estrategia.</li> </ol> </li> <li>• Modelo de Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral). <p>“transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados” (Aguilera Castro, 2010).</p> </li> <li>• Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (Planeación Estratégica Aplicada). Implica nueve fases secuenciales que son las siguientes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación.</li> <li>2. Búsqueda de valores.</li> <li>3. Formulación de la misión.</li> <li>4. Diseño de la estrategia del negocio</li> <li>5. Auditoría del desempeño</li> <li>6. Análisis de brechas</li> <li>7. Integración de los planes de acción</li> <li>8. Planeación de contingencias</li> <li>9. Implementación.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Principios del pensamiento complejo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistémico: integra las partes en un todo.</li> <li>• Retroalimentación: “La inseparabilidad de la autonomía organizacional y de la dependencia de su medio ambiente”. Citado en (Fuentes &amp; Luna Cardozo, 2011)</li> </ul>

- Autonomía/dependencia. “trata sobre sistemas organizativamente cerrados y
- Estructuralmente abiertos.” Citado en (Fuentes & Luna Cardozo, pág. 127)
- Estrategia situacional: Según Loera
 

“Cada actor construye su plan de acuerdo a las condiciones de incertidumbre de su situación y a los recursos que le proporcionen predictibilidad. En este sentido el plan no debe intentar predecir sino prever, con base en múltiples escenarios para enfrentar las diversas posibilidades de futuro” Citado en (Fuentes & Luna Cardozo, pág. 127)
- Caordico. Según Torres
 

“Trata sobre la emergencia de nuevos atractores en sistemas adaptativos complejos que tienen, por un lado, una dependencia sensible a las amenazas o a las oportunidades derivadas de los cambios producidos en su entorno de inter-retro-acción y, por el otro, una propensión a experimentar el efecto mariposa.” Citado en (Fuentes & Luna Cardozo, pág. 127).

**Resultados:** Se demuestra cómo estos modelos no responden totalmente a los Principios del Pensamiento Complejo analizado y, en consecuencia, es recomendable diseñar un Modelo de Planificación Estratégica que cumpla con los mencionados principios. (Fuentes & Luna Cardozo, pág. 128).

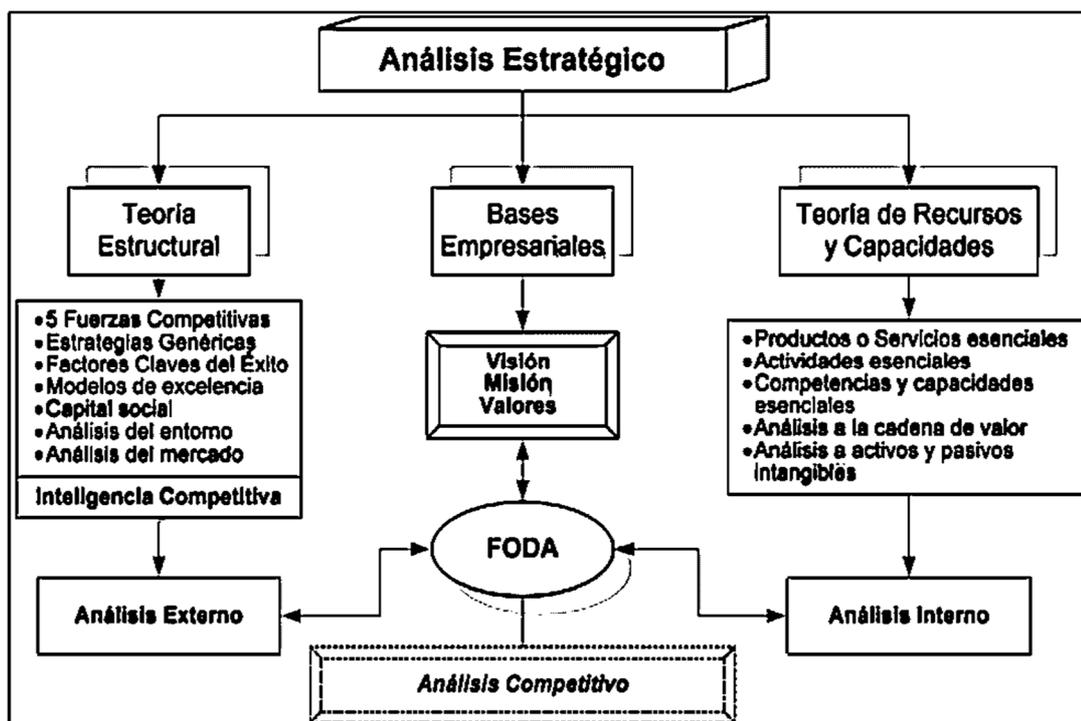
**ARTÍCULO 4: La Gestión Estratégica Aplicada al Sector Construcción: Una Propuesta Basada en Gestión de Capital Intelectual.** (Alvarado, Varas, & Sánchez, 2009)

- **Objetivo:** “Integrar la Teoría Estructural (Análisis FODA, Fuerzas competitivas, estrategias genéricas, etc.) con la Teoría de los Recursos

y Capacidades en el proceso de análisis y formulación estratégica”. (Alvarado, Varas, & Sánchez, 2009)

- **Variables:** En la primera fase del análisis estratégico: incluir el análisis externo y la inteligencia competitiva; en la siguiente fase formulación de estrategias: benchmarking estratégico y análisis VRIO (Valor. Rareza. Imitabilidad. Organización); la tercera fase consiste en el proceso de implementación estratégica, es decir: la perspectiva financiera, la perspectiva de proceso interno, la perspectiva de cliente y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; por último la cuarta fase de Validación empírica.

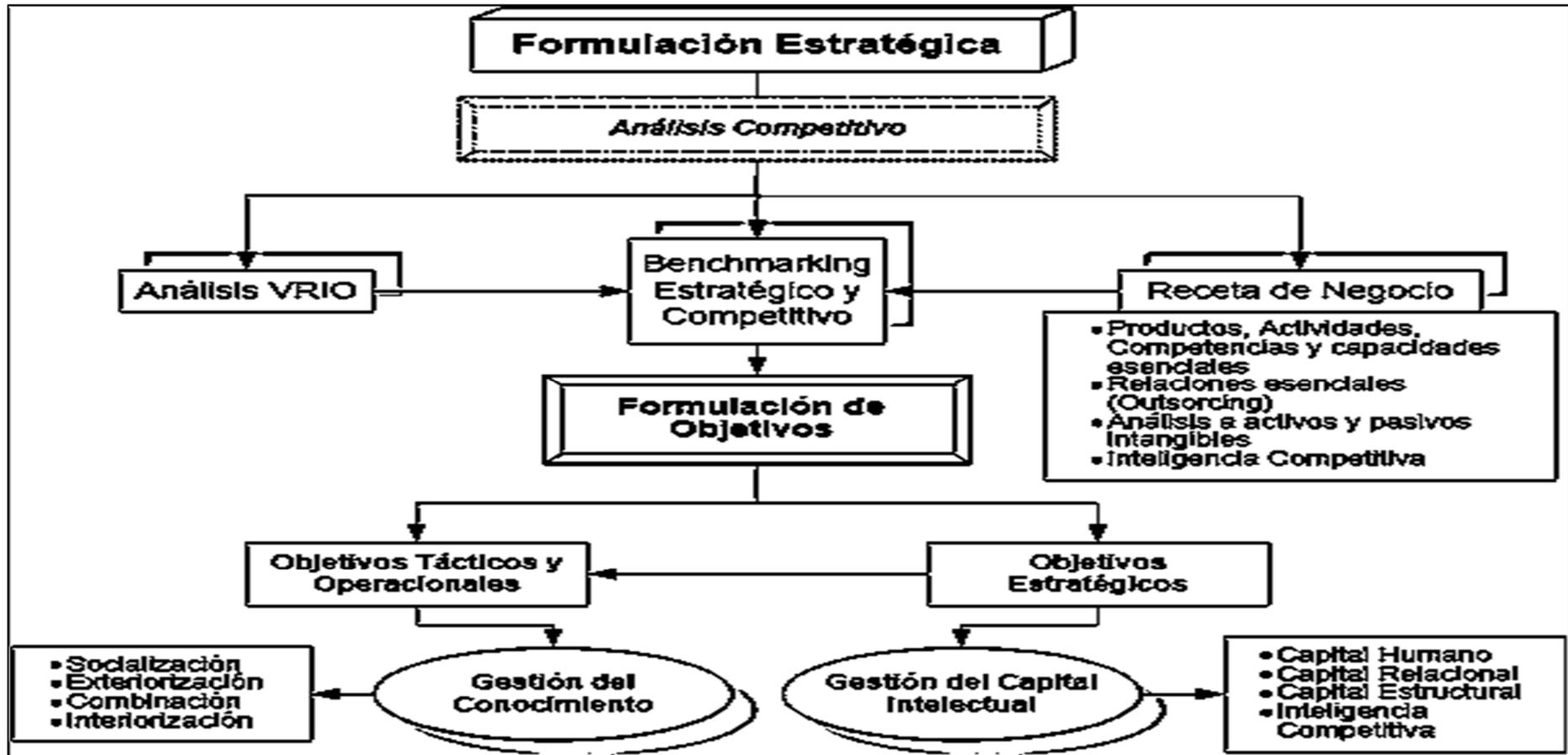
En la **Figura 20**, se detalla el modelo para realizar el análisis estratégico del sector de la construcción



**Figura 20: Proceso de Análisis Estratégico**

Fuente: (Alvarado, Varas, & Sánchez, a Gestión Estratégica Aplicada al Sector Construcción: Una Propuesta Basada en Gestión de Capital Intelectual, 2009)

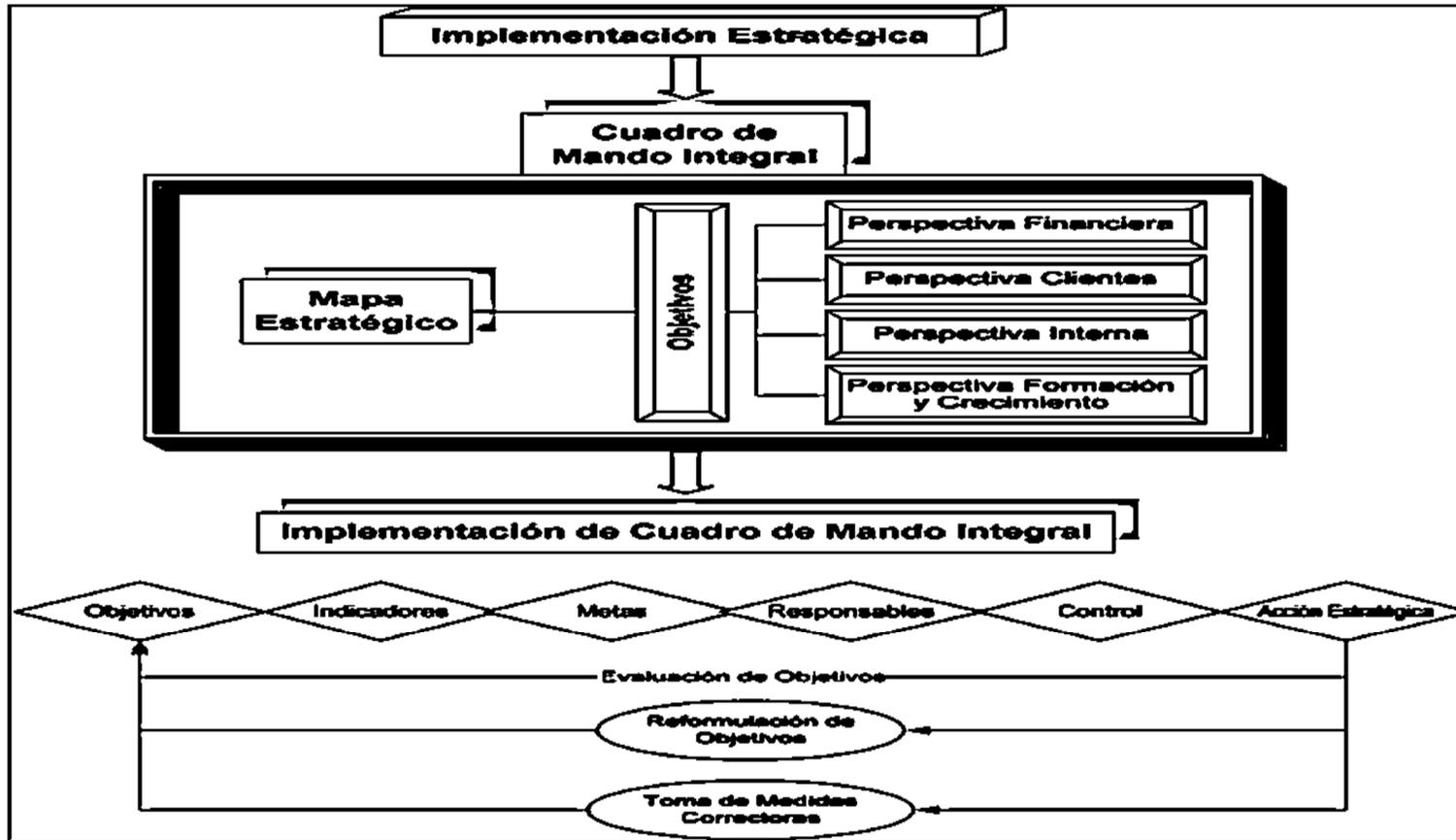
El modelo expuesto en la Figura 21, realizado por los autores se emplea para la formulación de la estrategia en el sector mencionado anteriormente.



**Figura 21: Proceso de Formulación Estratégica**

Fuente: (Alvarado, Varas, & Sánchez, a Gestión Estratégica Aplicada al Sector Construcción: Una Propuesta Basada en Gestión de Capital Intelectual, 2009)

El último modelo que se observa en la **Figura 22**, los autores lo emplearon para la implementación de las estrategias en el sector de la construcción.



**Figura 22: Proceso de Implementación Estratégica**

Fuente: (Alvarado, Varas, & Sánchez, a Gestión Estratégica Aplicada al Sector Construcción: Una Propuesta Basada en Gestión de Capital Intelectual, 2009)

**Resultados:** Al realizar una “exitosa gestión del capital intelectual garantizará una mejora en la competitividad de las empresas constructoras, debido principalmente a la capitalización de la experiencia desde los proyectos desarrollados. Dicha implicancia es totalmente traspasable a todo tipo de organización” (Alvarado, Varas, & Sánchez, 2009)

## 2.5. Fundamentación Conceptual

- **PYMES:** Se conoce como PYMES al “conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. (SRI, 2016)
- **Planeación:** El proceso de planeación es la “herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación” (Amaru, 2011, pág. 170)
- **Planes estratégicos:** Los planes estratégicos “establecen los productos y servicios que se pretende ofrecer, los mercados y clientes que se desea atender y las formas de lidiar con la competencia. La responsabilidad de definir los planes estratégicos es de la alta administración”. (Amaru, 2011)
- **Estrategia empresarial:** la estrategia es el “camino para asegurar su desempeño y supervivencia. Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos. La estrategia también puede considerarse la elección de las formas de competir: dónde, cómo, cuándo y con quién competir” (Amaru, 2011, pág. 183)
- **Administración:** De acuerdo con Fayol, la administración es una actividad común a todo lo que emprende el ser humano (familia, negocios, gobierno) y siempre exige algún grado de planeación, organización, dirección, coordinación y control. (Amaru, 2011, pág. 47)

- **Indicadores financieros:** es una relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta. (García, 2009)
- **Rendimiento:** Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo / Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados (Real Academia Española © Todos los derechos reservados)
- **Eficiencia:** Según Amaru significa realizar actividades o tareas de una manera correcta, es decir efectuarlas de manera inteligente con el mínimo de esfuerzo y aprovechando al máximo cada recurso, es decir, empleando la menor cantidad de mismo y a un bajo costo sin afectar la calidad.
- **Productividad:** es la relación entre los recursos obtenidos y los recursos utilizados, es decir cuando más alta es la cantidad de los recursos obtenidos con la misma cantidad de recursos utilizados, más productivo es el sistema.
- **Desperdicio:** Es lo contrario a la eficiencia ya que se generan gran cantidad de pérdidas por consiguiente no se cumplen objetivos, se utilizan recursos necesarios para elaborar productos innecesarios y para eliminarlos es necesario agregarles valor.
- **Agregar valor:** “significa realizar operaciones estrictamente relacionadas con la elaboración del producto o la prestación del servicio. Tales operaciones son las de transformación de materiales y componentes y atención a clientes” (Amaru, 2011, pág. 286)
- **Eficacia:** significa el grado de realización de los objetivos finales de la organización, es decir satisfacción de los clientes y accionistas, impacto en la sociedad y aprendizaje organizacional.
- **Competitividad:** “es una traducción particular de la idea de eficacia, que se aplica en particular a las empresas, para ser competitivas, las empresas necesitan tener un desempeño mayor que otras que disputan los mismos clientes”. (Amaru, 2011)

## **2.6. Fundamentación Legal**

Son los principios legales que están establecidos en: la constitución de la república del Ecuador, leyes, reglamentos y normas entre otros, mediante los cuales se apoyan las PYMES para su constitución y su funcionamiento.

### **La constitución de la República del Ecuador**

Al ser la suprema fuente de autoridad jurídica estipula dentro de sus páginas ciertos artículos en los cuales las pequeñas y medianas empresas deben regirse. Al igual que las leyes y normas diseñadas para sus efectos. A continuación, se citan dichos artículos:

Según el capítulo 2 de los derechos civiles:

Art. 23, Sin perjuicio de los derechos establecidos en esta Constitución y en los instrumentos internacionales vigentes, el Estado reconocerá y garantizará a las personas los siguientes: "La libertad de empresa con sujeción a la ley" (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La constitución ampara la libre formación de empresas, pero estas deberán ser regidas legalmente.

Art. 244.- Dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponderá:

Garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza. Las actividades empresariales pública y privada recibirán el mismo tratamiento legal. Se garantizarán la inversión nacional y extranjera en iguales condiciones. (2008, pág. 54)

Toda empresa que se desarrolle en el territorio ecuatoriano estará regulada jurídicamente y se garantizará su inversión con el fin su prolongación en el tiempo, ya que estas empresas son la base de la economía nacional.

Art. 245.- La economía ecuatoriana se organizará y desenvolverá con la coexistencia y concurrencia de los sectores público y privado. Las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, podrán ser privadas, públicas, mixtas y comunitarias o de autogestión. El Estado las reconocerá, garantizará y regulará. (2008, pág. 55)

Existen diferentes tipos de empresas que será reguladas por el estado, siendo las principales: públicas, privadas, mixtas y las unidades de negocio de economía Popular y Solidaria, el estado no hará diferenciación alguna más si protegerá que se cumplan los derechos y obligaciones que les rige a cada una según sea el caso.

### **La Ley Orgánica de Régimen Tributario:**

Para el cálculo del impuesto a la renta, durante el plazo de 5 años, las Medianas empresas, tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos incurridos en los siguientes rubros (LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2004)

- Capacitación técnica dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica, que mejore la productividad, y que el beneficio no supere el 1% del valor de los gastos efectuados por conceptos de sueldos y salarios del año en que se aplique el beneficio.
- Gastos en la mejora de la productividad a través de las siguientes actividades: asistencia técnica en desarrollo de productos mediante estudios y análisis de mercado y competitividad; asistencia tecnológica a través de contrataciones de servicios profesionales para diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, de diseño de empaques, de desarrollo de software especializado y otros servicios de desarrollo empresarial que serán especificados en el Reglamento de esta ley, y que el beneficio no superen el 1% de las ventas

- Gastos de viaje, estadía y promoción comercial para el acceso a mercados internacionales, tales como ruedas de negocios, participación en ferias.

## **La Ley de Compañías**

El Art. 294 faculta al Superintendente de Compañías mediante resolución determinar los principios contables que aplicarán obligatoriamente las entidades que estén sujetas a su control sobre la elaboración de los Estados Financieros.

Mediante resolución el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), en julio de 2009 emitió la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

La Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- Activos totales inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;
- Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales inferior a CINCO MILLONES DE DÓLARES y,
- Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado) Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado. (Superintendencia de Compañías, 2016)

Las empresas que cumplan con alguna de estas características deben cumplir con las obligaciones pertinentes a su caso.

Según el Art. Quinto de la Resolución emitido en la Ley de Compañías, establece sustituir el numerar 3 de la Resolución N° 08.G.DSC.010 DEL 20 DE NOV DEL 2008 por lo publicado en el Registro Oficial N° 498 del 31 de diciembre del 2008, por el siguiente:

Aplicará la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero de 2012, todas aquellas compañías que cumplan las condicionantes señaladas en el artículo primero de la presente Resolución. (Superintendencia de Compañías, 2016)

## **2.7. Sistema de Variables**

### **2.7.1. Definición Nominal**

- Variable independiente: desconocimiento de la gestión estratégica.
- Variable dependiente: la competitividad y rentabilidad.

### **2.7.2. Definición Conceptual**

#### **Desconocimiento modelos de gestión estratégica:**

Según Sainz De Vicuña (2012) es la falta de información sobre la aplicación de modelos de gestión estratégica, en estos modelos las altas direcciones recogen información y adaptan estrategias en el presente para ser aprovechadas en el largo plazo para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

#### **Gestión estratégica:**

También llamada administración estratégica según David Fred (2013) “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (pág. 5). La gestión estratégica integra la administración, el marketing, la producción, operaciones, investigación y desarrollo finanzas y contabilidad y sistemas de información para que la organización sea más competitiva.

**Competitividad:**

Para Michael Porter “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva” (Porter, La Ventaja Competitiva, 1990)

**Rentabilidad:**

Es una medida importante de la excelencia de una compañía. Sin embargo, también se emplean otros criterios que corresponden al rendimiento financiero. (Koontz & Wihrich, 2013)

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas y utilización de inversiones (Zamora, 2008)

**2.7.3. Definición Operacional**

- **Desconocimiento modelos de gestión estratégica:** debido a la creencia que la administración empírica aplicada esta correcta no se permiten realizar una gestión estratégica en base a la academia la cual mejora la competitividad y la rentabilidad de la organización al momento de que esta se ejecute.
- **Competitividad:** identificación y mejora de actividades que generan valor a la organización y se ve reflejada en incremento en la participación del mercado
- **Rentabilidad:** es el incremento de las ganancias en la organización que se refleja a través de la ejecución de la gestión estratégica.

## 2.8. Hipótesis

Las PYMES dentro del sector de la construcción, mejoran su rentabilidad y competitividad al aplicar un modelo de gestión estratégico.

## 2.9. Operacionalización de las Variables

**Tabla 6:**

***Operacionalización de las variables***

<b>Variables</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Desconocimiento de la gestión estratégica</b>	La creencia que la administración empírica aplicada esta correcta impide realizar una gestión estratégica en base a la academia la cual mejora la competitividad y la rentabilidad de la organización al momento de que esta se ejecute.	Indicadores de gestión.	¿Cómo mide el desempeño de su empresa?
<b>Competitividad</b> <b>Rentabilidad</b>	La capacidad que tiene una empresa para captar las necesidades y satisfacer en el menor tiempo posible mejorando así la utilización de sus recursos para obtener un mejor desempeño.	Indicadores de eficiencia y eficacia.	¿Qué capacidad tiene la empresa para captar las necesidades de los interesados y satisfacerlas?

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

Para el presente proyecto de investigación se aplicará un enfoque investigativo cuantitativo y cualitativo. Es necesario investigar las particularidades de su operación, determinando los factores claves de éxito que influyen en la gestión estratégica de las empresas grandes, medianas y pequeñas, con la finalidad de formular y comprobar la hipótesis, mediante el análisis de valores numéricos, utilizando métodos estadísticos y generalizar en una muestra o población los resultados obtenidos.

#### **3.2. Modalidad de la Investigación**

La investigación es del tipo bibliográfica documental, se utilizó fuentes secundarias como libros, revistas, internet, entre otras, las cuales se emplearon en la realización del marco teórico.

Posteriormente se incluyó la modalidad de campo para la obtención de datos primarios mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación y los resultados respecto a las variables analizadas que son el desconocimiento de la gestión estratégica, la competitividad y rentabilidad.

La información obtenida contribuye a la investigación de la gestión estratégica, en las PYMES del sector de la construcción en los cantones Quito y Rumiñahui.

### **3.3. Tipos de Investigación**

#### **3.3.1. Por su finalidad**

La tipología de investigación propuesta tiene una finalidad aplicada, cuyo propósito es dar solución a problemas concretos, para lo cual se hará uso de teorías y metodologías existentes para la aplicación del estudio.

#### **3.3.2. Por las fuentes de información**

En el estudio se empleará las fuentes de información secundaria y primaria, al inicio del mismo será necesario emplear datos secundarios obtenidos de revistas, artículos, información respaldada en estudios e investigaciones realizadas anteriormente que se relacionan con el tema, también se hará uso de información correspondiente a censos y bases de datos levantadas en el país; posteriormente se obtendrá información primaria a través del trabajo de campo por medio de formulación de preguntas a los encuestados, aplicadas a la población objeto de estudio.

#### **3.3.3. Por las unidades de análisis**

El tipo de investigación por las unidades de análisis es Insitu. La información primaria será levantada en las PYMES pertenecientes al sector de la construcción en los cantones Quito y Rumiñahui. Su aplicación se realizará a los encargados de la administración de la empresa.

#### **3.3.4. Por el control de las variables**

La investigación es de tipo No experimental, se recolectan datos en un momento dado con los cuales se describirán las variables y se analizará su interrelación; esta información estudiará el comportamiento actual de las PYMES

### 3.3.5. Por el alcance

El proyecto de investigación propuesto tiene un alcance exploratorio descriptivo, porque se realizará considerando un segmento particular de la población a través del cual se buscará entender la realidad del sector por medio de su caracterización e interpretación de sus necesidades en relación a la gestión estratégica.

## 3.4. Población y muestra

### 3.4.1. Población

Para determinar el valor real de la población, actualizada hasta el año 2015, de los cantones Quito y Rumiñahui, se utilizó un software denominado Redatam de la página oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el Directorio de Empresas, con el cual mediante el cruce de las siguientes variables: zonas de planificación 2015, tamaño de empresas con personal promedio 2015 y sectores económicos 2015.

En la **Tabla 7**, se establece las poblaciones por tamaño de empresa.

**Tabla 7:**

***Cálculo de la población de las PYMES del sector de la construcción***

Cantón	QUITO	RUMIÑAHUI	TOTAL
Mediana empresa tipo "A"	141	6	147
Pequeña empresa	1176	32	1208
<b>TOTAL</b>	<b>1317</b>	<b>38</b>	<b>1355</b>

La población total de empresas a investigar es de 1355 empresas pertenecientes de los cantones Quito y Rumiñahui.

### 3.4.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula finita

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N e^2 + Z^2 * q * p}$$

Dónde:

Tamaño de la muestra	n=?	
Nivel de confianza	Z= 1,96	→ 95%
Probabilidad a favor	p= 0,5	→ 5%
Probabilidad en contra	q= 0,5	→ 5%
Población	N= 1355	
Error	e= 0.08	

#### Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1,96^2(0,5) * (0,5)(1355)}{0,08^2(1355 - 1) + 1,96^2(0,5) * (0,5)}$$

$$n = 135 \text{ empresas}$$

Una vez calculada la muestra se establece que se aplicarán 135 encuestas a las PYMES del sector de la construcción de los cantones Quito y Rumiñahui, razón por la cual se segmentará la muestra de la siguiente manera:

### 3.4.3. Distribución de la muestra

Tabla 8:

*Distribución de la muestra:*

ÁREA	Total	Peso	Muestra
Quito	1317	0,97	131
Rumiñahui	38	0,03	4
<b>TOTAL</b>	<b>1355</b>	<b>1</b>	<b>135</b>

### **3.5. Técnicas de recolección de datos**

En este punto la técnica aplicada fue la encuesta, realizada a 135 empresas de las PYMES del sector de la construcción que se dediquen a la edificación o remodelación de viviendas o edificios en los cantones Quito y Rumiñahui.

La base de datos se realizó con información proporcionada por la superintendencia de compañías y la Cámara de la industria de la construcción CAMICON, esta base detalla nuestro objeto de estudio, el instrumento utilizado fue el cuestionario, con el cual se verificó los objetivos y se obtuvo conclusiones mediante la resolución de las preguntas.

#### **3.5.1. Instrumento para la recolección de datos**

El cuestionario se aplicará a los gerentes, propietarios o encargados de realizar la gestión estratégica en las PYMES de los cantones Quito y Rumiñahui, pertenecientes al sector de la construcción;

Es importante considerar preguntas que den la información necesaria de nuestra variable por lo cual se debe preguntar sobre la realización de la gestión estratégica en las dichas empresas.

El instrumento se elaboró considerando cuatro dimensiones tomadas del modelo propuesto por Fred David, los cuales son: gestión estratégica, formulación, implementación y la última dimensión control y evaluación de la estrategia, dando un total de veintiún preguntas que corresponden a toda la información necesaria para sustentar la hipótesis.

Para obtener la información deseada se aplicó una pregunta filtro, la cual al ser su respuesta positiva el encuestado proseguía con la encuesta, caso contrario al ser negativa, se sustentaba los motivos.

El modelo de la encuesta que se aplicó, se encuentra en el **ANEXO 1**

### 3.5.2. Validez y Confiabilidad

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista en 2006 la confianza es “Grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (2006).

Mientras que los autores mencionan que la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (pág. 277)

A continuación en la **Figura 23**, se ilustra que el cálculo de la confiabilidad oscila entre 0 y 1, representando cero una nula confianza es decir la medición está contaminada de error y uno total confianza no existe error.



**Figura 23: Cálculo de confianza**

Fuente: (Hernandez, Fernandez, & P., 2006)

La confiabilidad del instrumento aplicado se sustenta en el Alfa de Cronbach, el cual es una prueba que mide la fiabilidad, para realizar su cálculo esta herramienta toma valores entre 0 y 1, siendo 1 el valor más óptimo al cual se desea llegar. En la **Tabla 9** se observa los valores para interpretar, el resultado obtenido del coeficiente.

**Tabla 9:*****Interpretación del coeficiente de Cronbach***

Rango	Magnitud
0,9 a 1	El instrumento de medición es excelente
0,8 a 0,9	El instrumento es bueno
0,7 a 0,8	El instrumento es aceptable
0,6 a 0,7	El instrumento es débil
0,5 a 0,6	El instrumento es pobre
< 0,5	El instrumento no es aceptable

**3.5.3. Prueba Piloto**

Para la presente investigación fue necesario realizar una prueba piloto a 30 empresas de la muestra, de tal manera que así se verifique la validez y confiabilidad del instrumento que se utilizó. Se segmentó por tipo de preguntas, siendo estas: escala de Likert, opción múltiple y dicotómica.

Para calcular el Alfa de Cronbach se utilizó el programa SPSS, versión 20, en este cálculo se extrajo de las 30 encuestas, aquellas que tenían respuesta positiva en la pregunta 2.A pregunta, dando como resultado final 16 encuestas, siendo estas el valor de la nueva prueba piloto y obteniendo como resultado del cálculo los valores de 0,62, 0,71 y 0,71, con lo cual se verifica la viabilidad del instrumento. En la **Tabla 10**, se presenta el resumen de procesamiento de casos.

**Tabla 10:*****Procesamiento de casos.***

Preguntas dicotómicas				Preguntas escala de Likert				Preguntas de opción múltiple			
Resumen del procesamiento de los casos				Resumen del procesamiento de los casos				Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%			N	%			N	%
Casos	Válidos	16	100,0	Casos	Válidos	16	100,0	Casos	Válidos	16	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0		Excluidos <sup>a</sup>	0	,0		Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	16	100,0		Total	16	100,0		Total	16	100,0

Fuente encuesta piloto

En la **Tabla 11**, se presenta el resumen del cálculo del alfa de Cronbach.

**Tabla 11:**

***Cálculo del Alfa de Cronbach.***

<b>Preguntas dicotómicas</b>	<b>Preguntas escala de Likert</b>	<b>Preguntas de opción múltiple</b>												
<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	<b>Estadísticos de fiabilidad</b>												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,662</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </tbody> </table>	Alfa de Cronbach	N de elementos	,662	20	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,714</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </tbody> </table>	Alfa de Cronbach	N de elementos	,714	8	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,719</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>	Alfa de Cronbach	N de elementos	,719	3
Alfa de Cronbach	N de elementos													
,662	20													
Alfa de Cronbach	N de elementos													
,714	8													
Alfa de Cronbach	N de elementos													
,719	3													

Fuente encuesta piloto

### **3.6. Técnica de análisis de datos**

Al ser una investigación cuantitativa es necesario que se compruebe su hipótesis, se procede a codificar las preguntas según sea su tipo; en el caso de existir valores perdidos se creó una categoría para estos ítems no respondidos o mal resueltos, después se trasladó a una matriz en SPSS.

Se usó el software SPSS Statistical Product and Service Solutions, programa estadístico informático utilizado para investigaciones de mercado, en el cual se procesó el instrumento de medición utilizado para registrar la información.

Una vez codificado, se transfirió a una matriz en el software, se procedió a analizar los datos, los cuales serán presentados mediante gráficos y tablas, visualizando la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, desviación estándar. Aplicando conocimientos de estadística descriptiva.

### **3.7. Técnicas de comprobación de hipótesis**

Para probar la hipótesis se utilizara la estadística inferencial; por medio de la prueba de hipótesis se determina si esta es congruente con los datos que se obtuvo en la muestra.

La prueba de hipótesis se comprueba utilizando tablas de contingencia, ANOVA, Correlación de Pearson y Chi cuadrado.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada

La encuesta se aplicó a 135 PYMES del sector de la construcción, en las cuales se estableció una pregunta filtro que permite excluir a las empresas que no realizan gestión estratégica,

Aquellas empresas responden a la pregunta 2.A, con la cual explican los motivos del por qué no realizan gestión estratégica en su empresa, finalizando así el cuestionario para ellas.

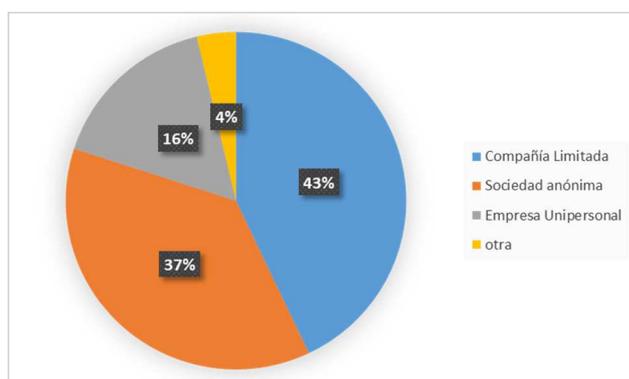
#### ¿Cuál es la constitución legal de su empresa?

**Tabla 12:**

#### *Constitución Legal*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPañÍA LIMITADA	58	43%
SOCIEDAD ANÓNIMA	50	37%
EMPRESA UNIPERSONAL	22	16%
OTRA	5	4%
TOTAL	135	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 24: Constitución Legal**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De las 135 empresas encuestadas que representan el 100% del total, se evidencia que la constitución legal de la mayoría de empresas son compañía limitada siendo un 43%, un porcentaje menor se encuentran las sociedades anónimas con un 37%, el 16% de las empresas son unipersonales y un porcentaje pequeño del 4% son otras en la cuales se tiene: sociedades civiles comercial, compañías anónimas y sociedades colectivas.

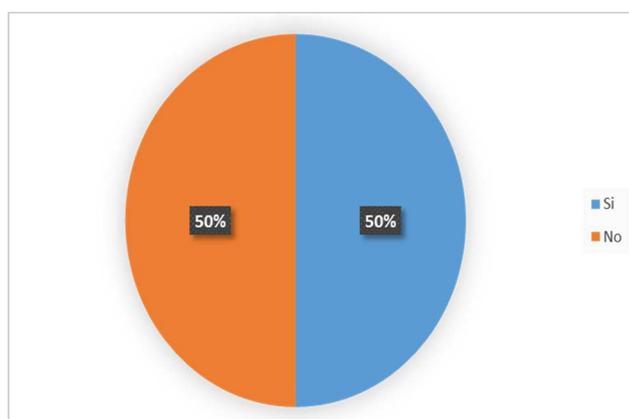
### **1. ¿Realiza gestión estratégica en su empresa?**

**Tabla 13:**

#### ***Gestión estratégica***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	50%
NO	68	50%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 25: Gestión estratégica**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

Del 100% de empresas encuestadas la mitad no realiza gestión estratégica, y el otro 50% si realiza gestión estratégica, “conociendo a la gestión estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013).

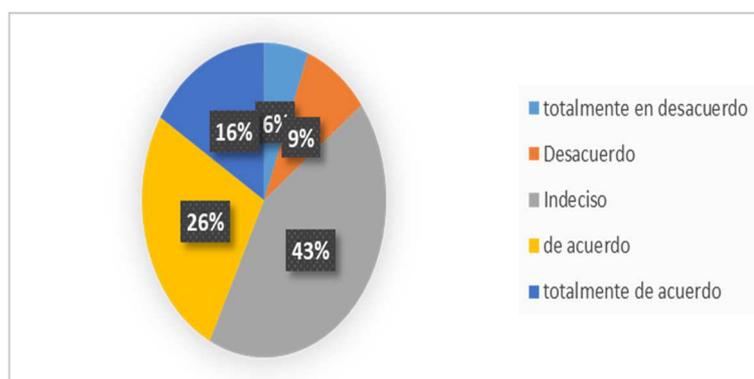
### **1.A. ¿Cuáles son las causas por las que no realiza gestión estratégica en la empresa?**

**Tabla 14:**

#### ***Desconocimiento***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	6%
DESACUERDO	6	9%
INDECISO	29	43%
DE ACUERDO	18	26%
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	16%
TOTAL	68	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 26: Desconocimiento**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis:**

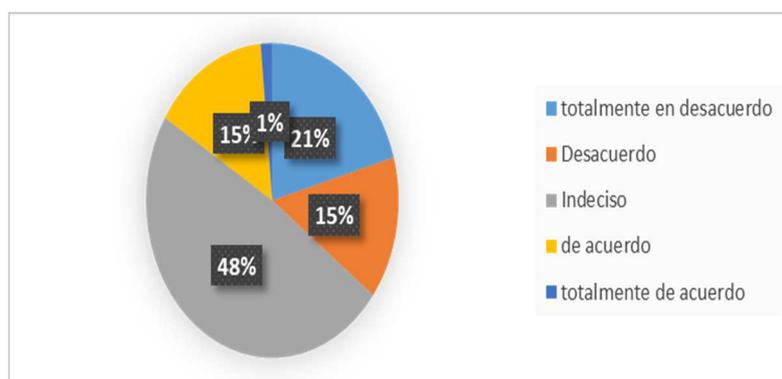
El 16% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo que no aplican la gestión estratégica en su empresa por no tener el conocimiento propio de la materia, el 27% de las empresas entrevistadas están de acuerdo que el desconocimiento es un factor por el cual no aplican la gestión estratégica, el 42% están indecisos, el 9% están en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo que por este motivo no aplican la gestión estratégica.

### **Tabla 15:**

#### ***Desconfianza***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	21%
DESACUERDO	10	15%
INDECISO	33	48%
DE ACUERDO	10	15%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1%
TOTAL	68	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 27: Desconfianza**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis:**

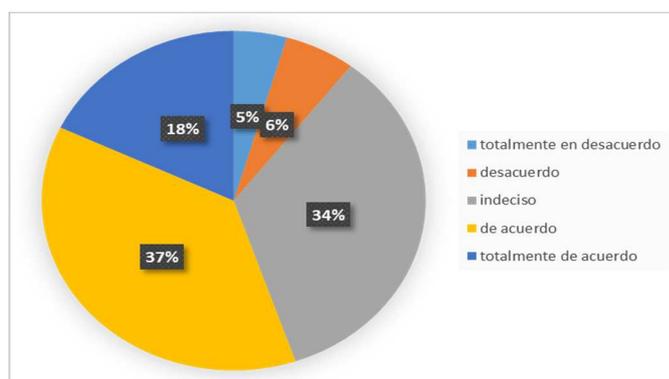
El 1% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo en que sienten desconfianza de aplicar gestión estratégica, el 48% de empresas se sienten indecisas que este sea el motivo por el cual no aplican, mientras que el 21% de las empresas están en total desacuerdo que no aplican la gestión estratégica por sentir desconfianza.

### **Tabla 16:**

#### ***Falta de Recursos Económicos***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	4%
DESACUERDO	4	6%
INDECISO	23	34%
DE ACUERDO	26	38%
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	18%
TOTAL	68	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 28: Falta de Recursos Económicos**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### Análisis:

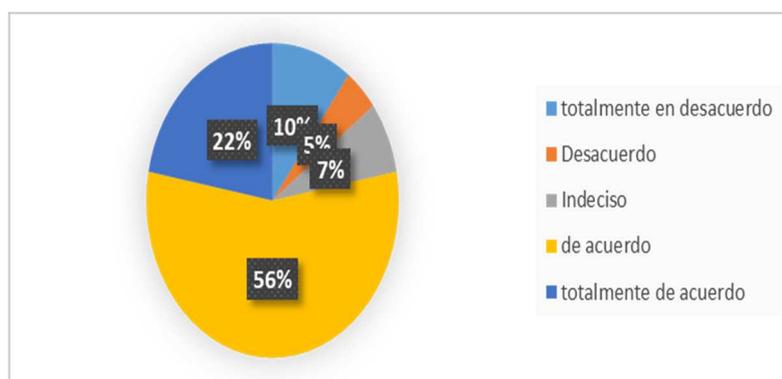
EL 18% de las empresas están totalmente de acuerdo que no tienen recursos económicos para aplicar la gestión estratégica en sus empresas, mientras el 37% está de acuerdo que este sea el motivo, el 34% se sienten indecisos y el 5% manifiesta que están en total desacuerdo que no aplique gestión estratégica por este motivo.

### Tabla 17:

#### *Falta de Recursos Humanos*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	10%
DESACUERDO	3	4%
INDECISO	5	7%
DE ACUERDO	38	56%
TOTALMENTE DE ACUERDO	15	22%
TOTAL	68	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 29: Falta de Recursos Humanos**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis:**

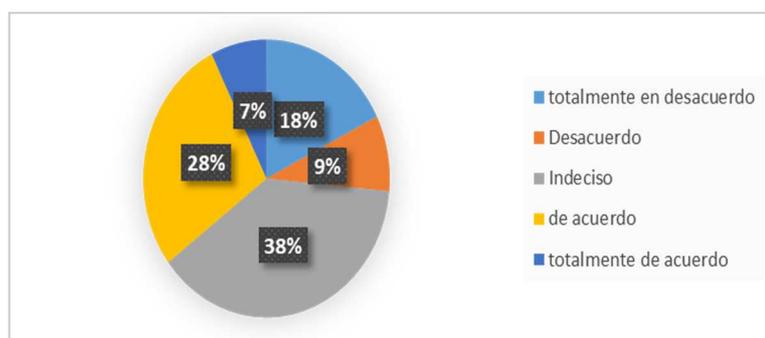
El 22% de empresas encuestadas manifiesta que está totalmente de acuerdo que no aplican la gestión estratégica por no contar con el personal indicado para realizar la gestión, un 56% está de acuerdo, mientras que el 10% del total de encuestados manifestó estar en total desacuerdo que este sea el motivo por el cual no apliquen la gestión estratégica en sus empresas.

### **Tabla 18:**

#### ***Resistencia***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	18%
DESACUERDO	6	9%
INDECISO	26	38%
DE ACUERDO	19	28%
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	7%
TOTAL	68	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 30: Resistencia**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### Análisis:

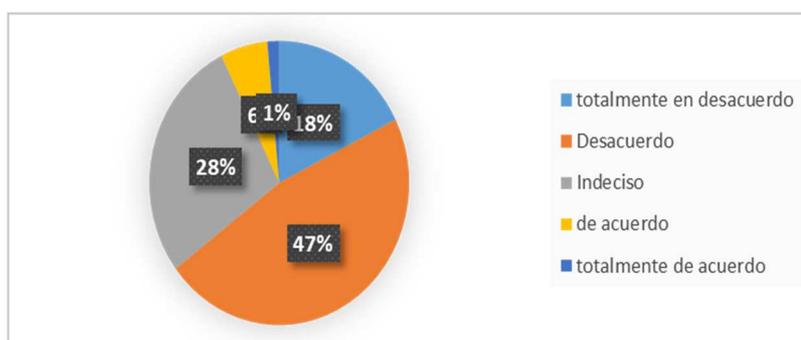
El 28% de encuestados están de acuerdo que no se ha aplicado gestión estratégica en sus empresas por tener una posición resistente al cambio, el 38% tiene una indecisión, mientras que el 18% de encuestados están en total desacuerdo que esta sea la causa por la que no aplican gestión estratégica.

### Tabla 19:

#### *La empresa se mantiene bien sin gestión estratégica*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	18%
DESACUERDO	32	47%
INDECISO	19	28%
DE ACUERDO	4	6%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1%
TOTAL	68	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 31: La empresa se mantiene bien sin gestión estratégica**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### Análisis e interpretación:

El 1% piensa que la empresa se mantiene bien sin la gestión estratégica, el 28% está indeciso y el 47% de las empresas encuestadas cree que la empresa no está funcionando correctamente sin la gestión estratégica.

De la información anterior se puede concluir que las causas por las cuales las empresas no realizan gestión estratégica son: el desconocimiento con el 36%, la desconfianza con el 16%, los recursos económicos con el 56%, los recursos humanos con el 78%, la resistencia al cambio con el 35% y el 7% de encuestados creen que la empresa se mantiene de una manera óptima sin el uso de la gestión estratégica.

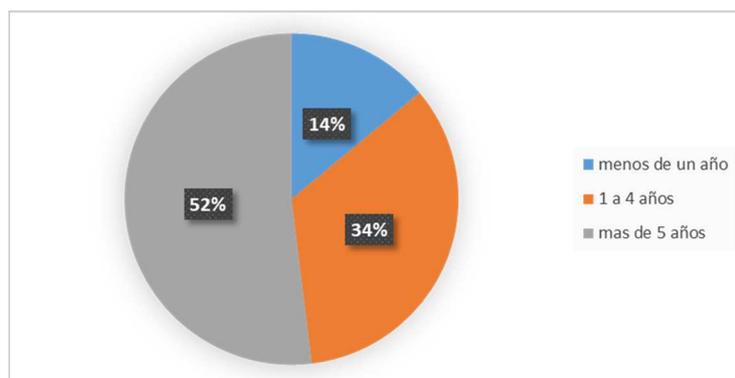
### 2. Si usted realiza gestión estratégica, ¿cuánto tiempo la ha estado implementando?

Tabla 20:

#### *Tiempo de implementación*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE UN AÑO	9	14%
1 A 4 AÑOS	23	34%
MÁS DE 5 AÑOS	35	52%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 32: Tiempo de implementación**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### Análisis e interpretación:

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 52% de ellas manifiestan que llevan aplicando la gestión estratégica por más de 5 años, el 34% lo lleva haciendo por el tiempo de 1 a 4 años mientras que el 14% restante recién están aplicando la gestión estratégica en este último año.

De la información anterior se puede concluir que las empresas conocen los beneficios de la gestión estratégica por lo cual no han dejado de utilizarla.

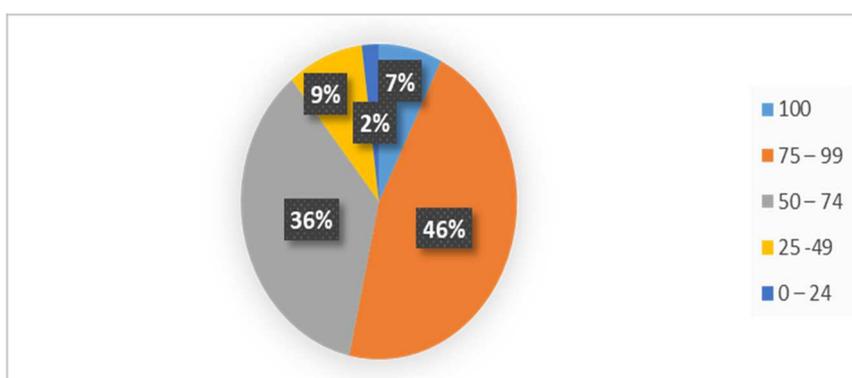
### 3. ¿Qué porcentaje de cumplimiento ha alcanzado en el tiempo fijado la gestión estratégica?

**Tabla 21:**

#### *Cumplimiento alcanzado*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
100	5	7%
75 – 99	31	46%
50 – 74	24	36%
25 -49	6	9%
0 – 24	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 33: Cumplimiento alcanzado**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, tan solo el 7% de ellas dicen que llevan el 100% de cumplimiento alcanzado, el 46% lleva un rango de 75% a 99% de cumplimiento alcanzado, el 36% un 50% a 74%, el 9% ha logrado alcanzar un cumplimiento de 25 a 49%, y el 2% se mantiene entre 0 a 24% del cumplimiento alcanzado.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de las empresas no alcanzan un cumplimiento del cien por ciento del tiempo fijado para aplicar la gestión estratégica.

### **3.A. ¿Por qué factores cree que no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica?**

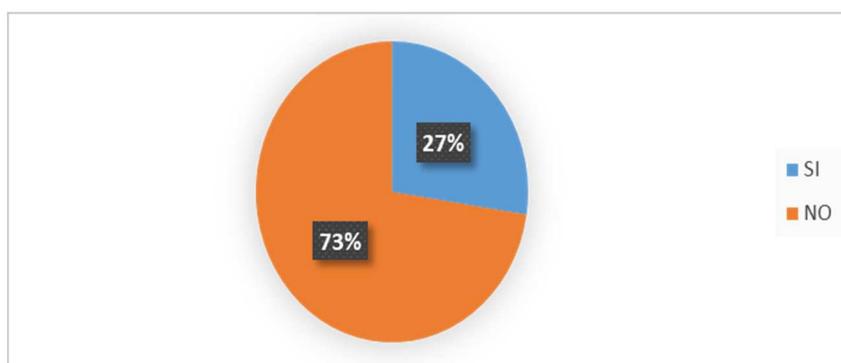
De la pregunta anterior se excluyen aquellas que alcanzaron el 100% de cumplimiento, generando un total de 62 empresas para las cuales se tabulo las siguientes preguntas.

**Tabla 22:**

#### ***Falta de recursos***

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	17	27%
<b>NO</b>	45	73%
<b>TOTAL</b>	62	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 34: Falta de Recursos**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Análisis:**

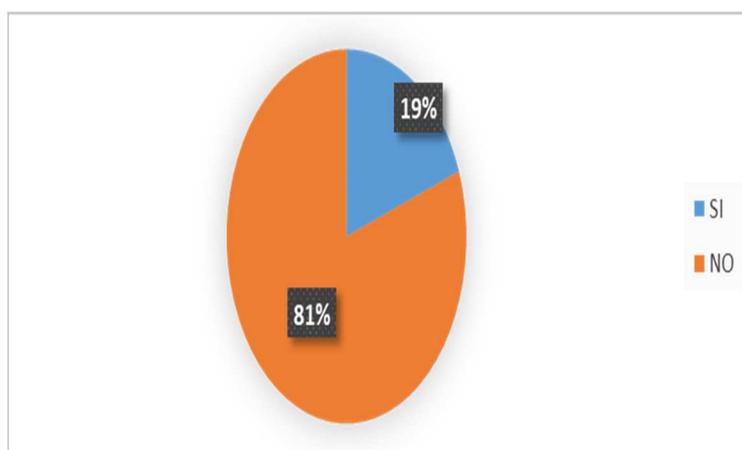
El 27% de empresas que no han alcanzado el 100% de cumplimiento por no contar con los suficientes recursos y el 73% cree que este no es el motivo por el cual no han alcanzado el 100% de cumplimiento.

**Tabla 23:**

***Resistencia al cambio***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	19%
NO	50	81%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 35: Resistencia al cambio**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

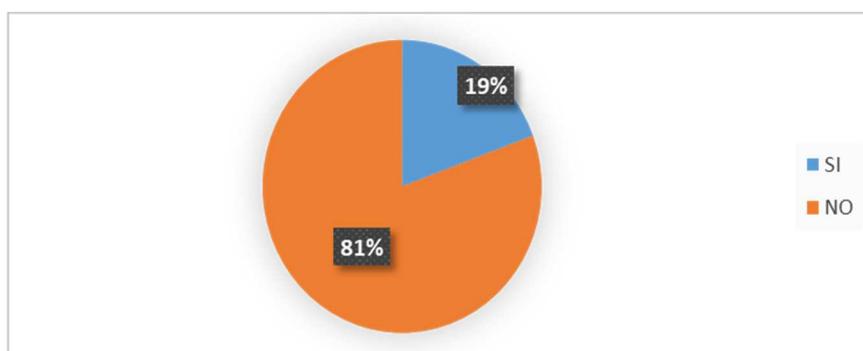
**Análisis:**

El 19% de empresas que no han alcanzado el 100% de cumplimiento considera que es por la resistentes al cambio y el 81% cree que este no es el motivo por el cual no han alcanzado un óptimo cumplimiento en la gestión.

**Tabla 24:*****Cambios de directivos***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	19%
NO	50	81%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Figura 36: Cambios de directivos**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Análisis:**

El 19% de empresas que no han alcanzado el 100% de cumplimiento consideran que es por los cambios de directivos y el 81% cree que este no es el motivo por el cual no han alcanzado el 100% de cumplimiento.

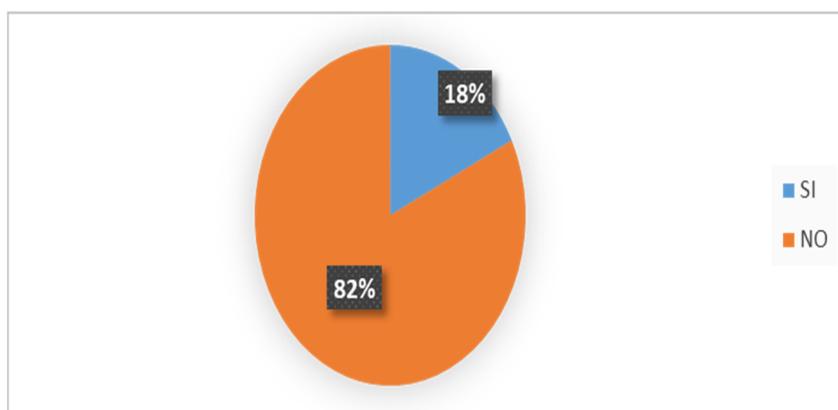
**Tabla 25:*****Falta de apoyo***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	18%

CONTINÚA 

<b>NO</b>	51	82%
<b>TOTAL</b>	62	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 37: Falta de apoyo**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis:**

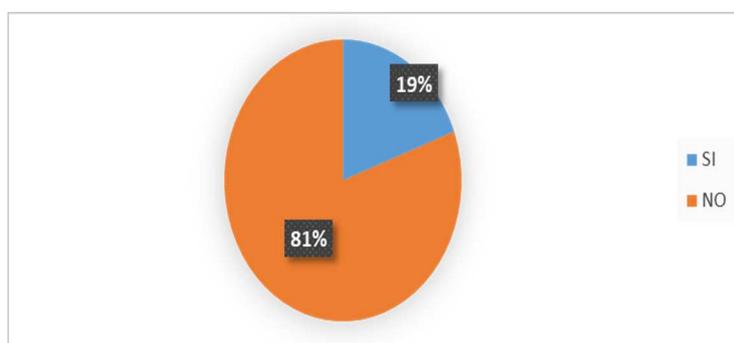
El 18% de empresas que no han alcanzado el 100% de cumplimiento consideran que es por la falta de apoyo en la dirección de la empresa y el 82% cree que este no es el motivo por el cual no han alcanzado el 100% de cumplimiento

### **Tabla 26:**

#### ***Estrategias ambiciosas***

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	12	19%
<b>NO</b>	50	81%
<b>TOTAL</b>	62	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 38: Estrategias ambiciosas**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis:**

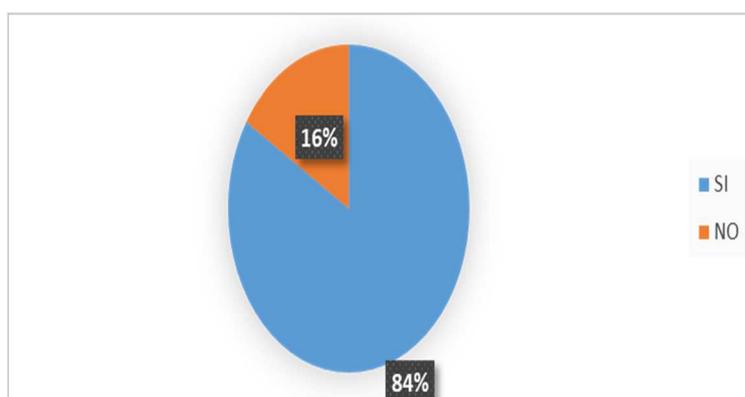
El 19% de empresas que considera que no han alcanzado el 100% de cumplimiento porque cree que tiene estrategias demasiado ambiciosas y el 81% cree que este no es el motivo por el cual no han alcanzado el cien por ciento de cumplimiento.

### **Tabla 27:**

#### ***Factores externos***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	84%
NO	10	16%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 39: Factores externos**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### Análisis:

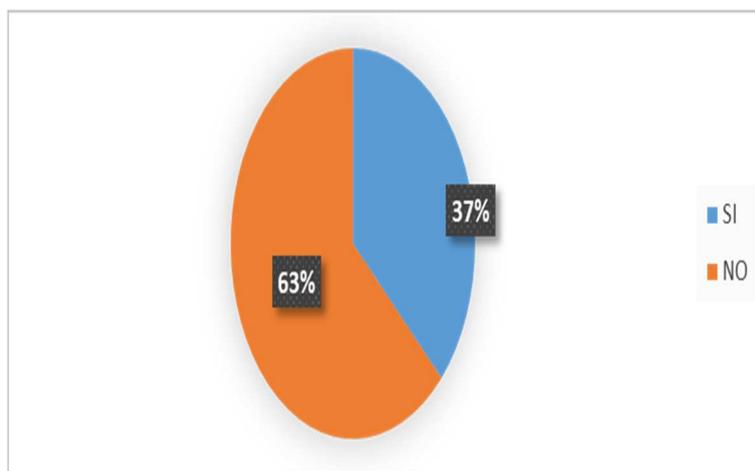
El 84% de las empresas manifiesta que los factores externos son los que no le permiten alcanzar el 100% de cumplimiento en la gestión estratégica, el 16% no cree que este sea un factor para no alcanzar el 100% de cumplimiento.

**Tabla 28:**

#### ***Socialización escasa***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	37%
NO	39	63%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 40: Socialización escasa**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

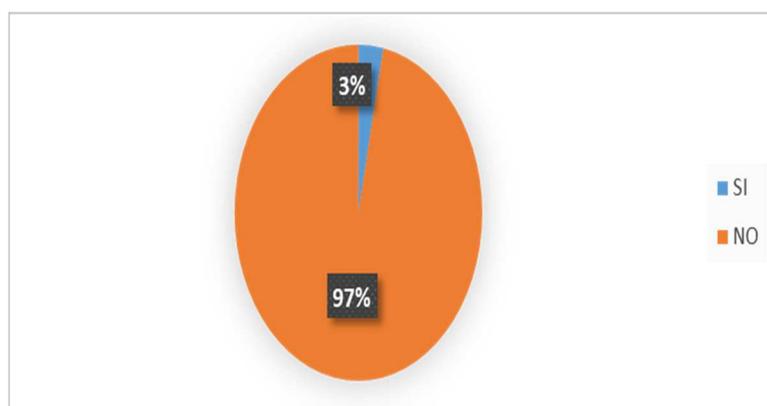
### Análisis:

El 37% de empresas que no han alcanzado el 100% de cumplimiento considera que la causa es por tener una socialización escasa de las estrategias y el 63% cree que este no es el motivo por el cual no han alcanzado el 100% de cumplimiento.

**Tabla 29:****Otros**

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	3%
NO	60	97%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Figura 41: Otros**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 3% de las empresas considera que no han alcanzado el cien por ciento de cumplimiento por otros motivos y el 97% tiene otros motivos para no alcanzar un óptimo cumplimiento

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de las PYMES representadas por el 84%, cree que una de las principales causas por las cuales no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica es debido a los factores externos como políticas de estado y la actual crisis económica que está sufriendo el país, con el 37% se encuentra la socialización escasa es decir, la información no se transmite a través de los diversos departamentos de la empresa, el 27% se refiere a la falta de recursos, con el 19% está la resistencia al cambio y el cambio de directivos y el 18% considera que es por la falta de apoyo.

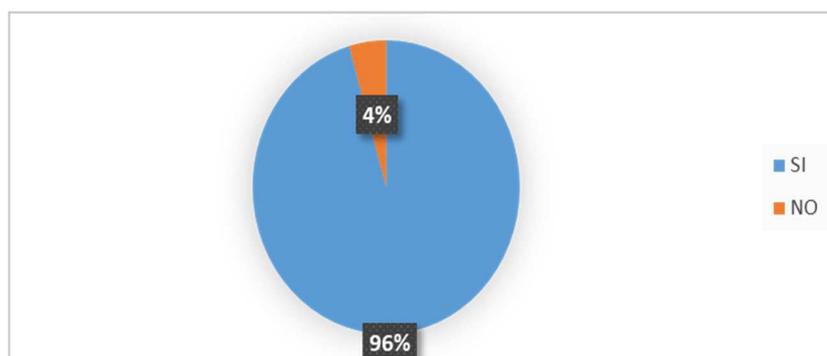
4. De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa?

**Tabla 30:**

**Planificación**

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	96%
NO	3	4%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Tabla 31: Planificación**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Análisis:**

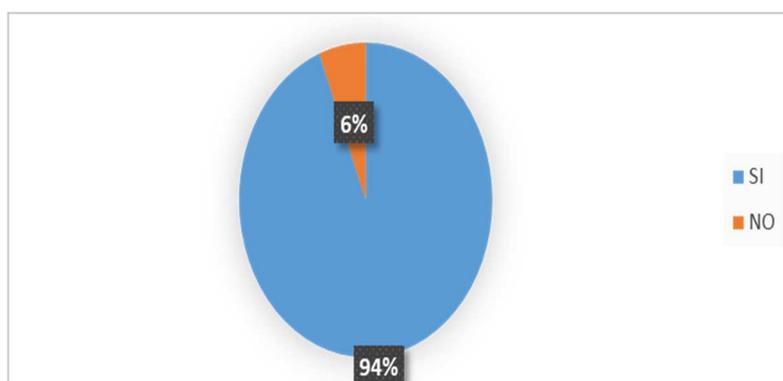
El 96% de empresas encuestadas realizan planificación, interpretada en esta investigación como la formulación de la estrategia, mientras que el 4% no realiza planificación en sus empresas.

**Tabla 32:**

**Organización**

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	94%
NO	4	6%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 42: Organización**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis:**

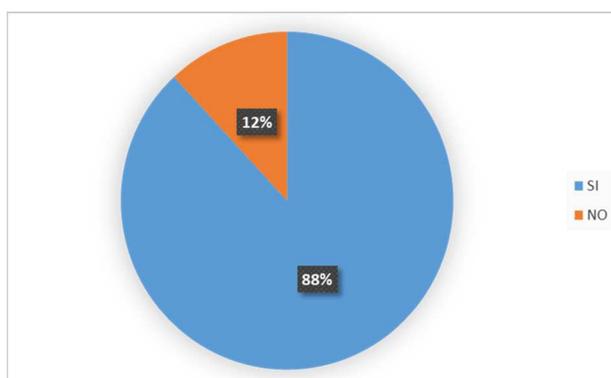
El 94% de empresas encuestadas realizan organización, interpretada en esta investigación como uno de los pasos para la implementación de la estrategia, mientras que el 6% no realiza organización en sus empresas.

### **Tabla 33:**

#### ***Dirección***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	59	88%
NO	8	12%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 43: Dirección**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

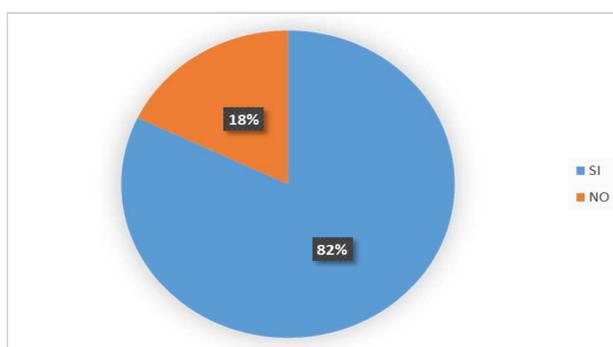
**Análisis:**

El 88% de empresas encuestadas realizan dirección, mientras que el 12% no realiza dirección en sus empresas.

**Tabla 34:****Control**

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	82%
NO	12	18%
TOTAL	67	100

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 44: Fuente: Control**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

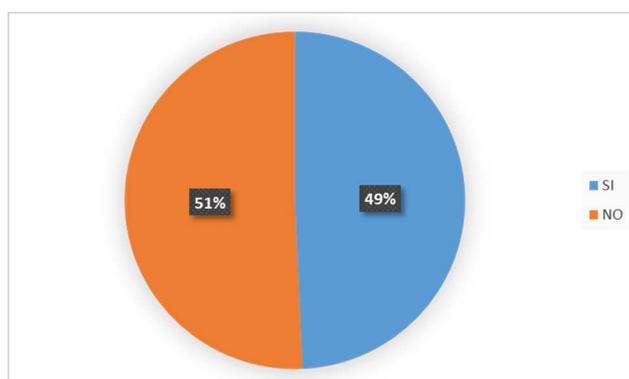
**Análisis:**

El 82% de empresas encuestadas realizan control en sus empresas, mientras que el 18% no realiza este paso de la gestión estratégica.

**Tabla 35:****Evaluación**

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	49%
NO	34	51%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 45: Evaluación**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

El 51% de empresas encuestadas no realizan evaluación, mientras que el 49% realiza la etapa de evaluación en sus empresas.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de las PYMES del sector de la construcción realizan una gestión estratégica incompleta ya que más de la mitad no realiza la evaluación de la estrategia, el 96% y 94% realiza planificación y organización y finalmente el 88% y 82% realiza dirección y control.

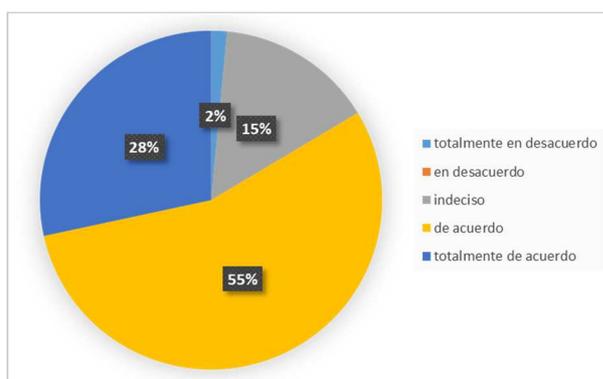
### **5. ¿Considera que la Gestión estratégica que aplica ha permitido mejorar su rentabilidad?**

**Tabla 36:**

#### ***Rentabilidad***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2%
EN DESACUERDO	0	0%
INDECISO	10	15%
DE ACUERDO	37	55%
TOTALMENTE DE ACUERDO	19	28%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 46: Rentabilidad**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 28% de empresas encuestadas manifiesta que están totalmente de acuerdo en que la gestión estratégica que han aplicado les permite mejorar su rentabilidad, el 55% está de acuerdo, el 15% se encuentra indeciso y el 2% no cree que la gestión estratégica sea un factor que influya en la rentabilidad de la empresa.

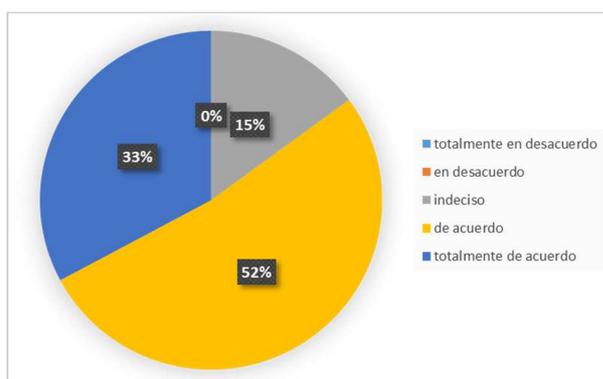
### **6. El uso de la Gestión Estratégica ¿ha generado mayor competitividad en su empresa?**

**Tabla 37:**

#### ***Competitividad***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
INDECISO	10	15%
DE ACUERDO	35	52%
TOTALMENTE DE ACUERDO	22	33%
TOTAL	67	100

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 47: Competitividad**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 33% de empresas encuestadas manifiesta que están totalmente de acuerdo en que la gestión estratégica que han aplicado les ha generado mayor competitividad para su empresa, el 52% está de acuerdo, el 15% se encuentra indeciso y el 0% no cree que la gestión estratégica sea un factor que genere competitividad en la empresa.

De la información anterior se puede concluir que el 85% de las PYMES del sector de la construcción han mejorado su competitividad aplicando gestión estratégica.

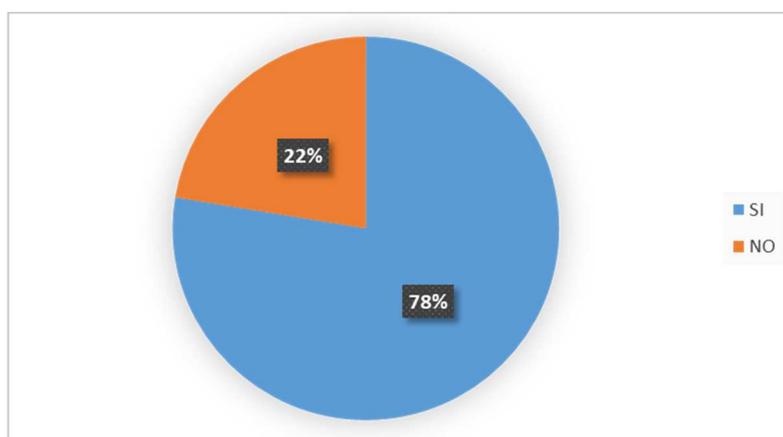
### **7. ¿Designa un presupuesto para realizar la gestión estratégica?**

**Tabla 38:**

#### ***Presupuesto***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	78%
NO	15	22%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 48: Presupuesto**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 78% de las empresas encuestadas si designan un presupuesto para realizar la gestión estratégica en sus empresas, mientras que el 22% no lo hace.

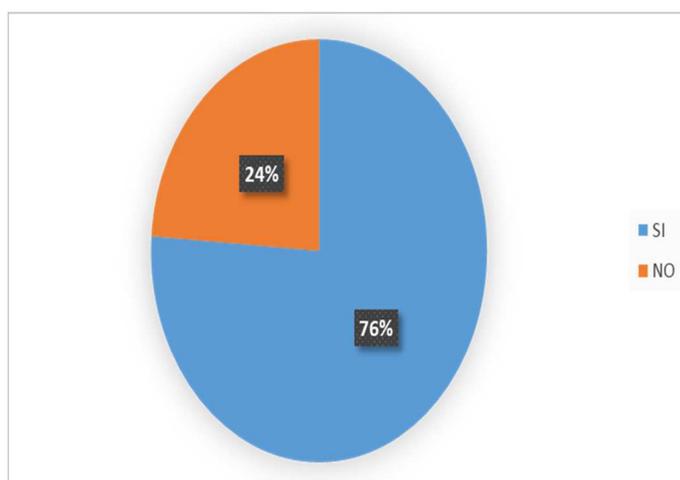
### **8. ¿Realiza un análisis interno (indicadores, cadena de valor) de su empresa?**

**Tabla 39:**

#### **Análisis Interno**

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	51	76%
NO	16	24%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 49: Figura: Análisis Interno**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 76% de las empresas encuestadas si realizan análisis interno para realizar la gestión estratégica en sus empresas, mientras que el 24% no lo hace.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de PYMES del sector de la construcción realiza el análisis interno mediante la utilización de la cadena de valor.

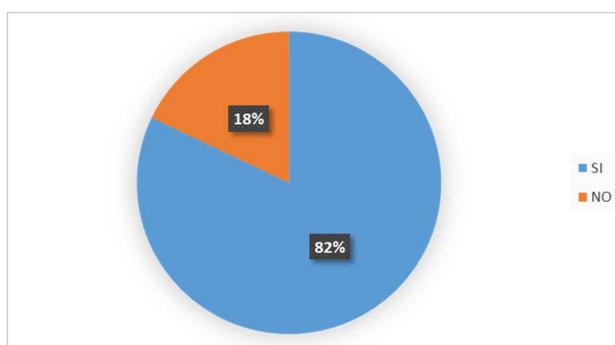
### **9. ¿Conoce el entorno externo (fuerzas externas y cinco fuerzas de Porter) de su empresa?**

**Tabla 40:**

#### **Análisis Externo**

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	82%
NO	12	18%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 50: Análisis Externo**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### Análisis e interpretación:

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 82% de las empresas encuestadas realizan un análisis externo para aplicar la gestión estratégica en sus empresas, mientras que el 18% no lo hace.

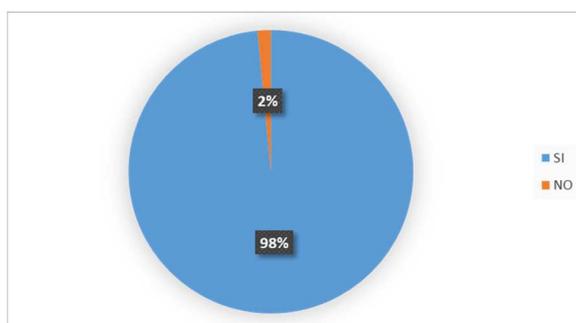
### 10. ¿Ha identificado el FODA de la empresa?

**Tabla 41:**

#### **FODA**

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	98%
NO	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 51: FODA**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 98% de las empresas encuestadas si tienen identificado el FODA de sus empresas, mientras que el 2% no lo tienen.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de PYMES del sector de la construcción conoce las 5 fuerzas de Porter y el modelo PESTL como herramientas para realizar el análisis externo.

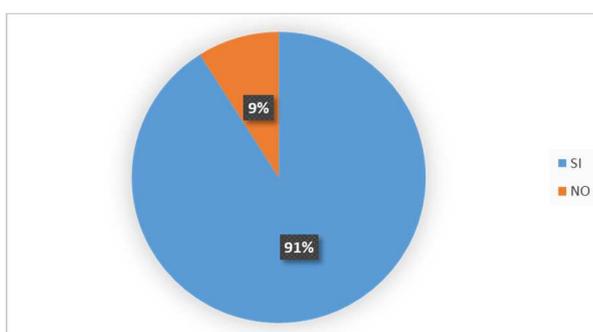
### **11. ¿Realiza implementación en su empresa?**

**Tabla 42:**

#### ***Implementación***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	91%
NO	6	9%
TOTAL	67	100

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 52: Implementación**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 91% de las empresas encuestadas si realizan implementación estratégica en sus empresas, mientras que el 9% no lo hace.

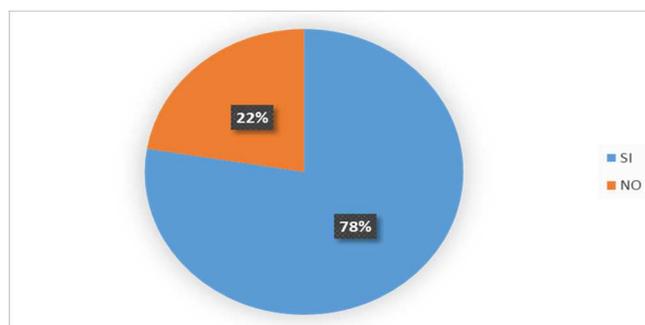
**12. ¿Existe cooperación a nivel directivo para la ejecución de la gestión estratégica?**

**Tabla 43:**

***Cooperación a nivel directivo***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	78%
NO	15	22%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 53: Cooperación a nivel directivo**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Análisis e interpretación:**

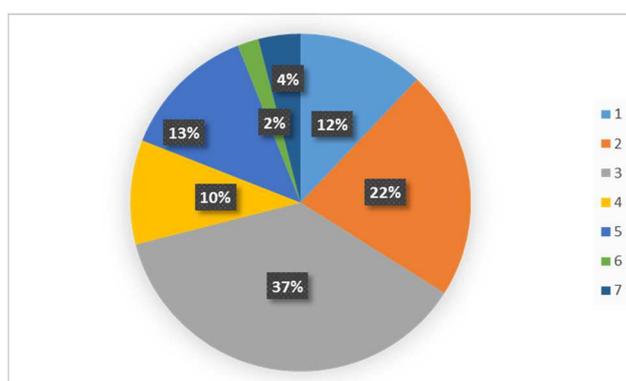
De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 78% de las empresas encuestadas si realizan tienen cooperación a nivel de la dirección de la empresa para ejecutar la gestión estratégica, mientras que el 22% no tienen esta cooperación en sus empresas.

**13. ¿Cuántas personas participan en el proceso de la gestión estratégica en la empresa?**

**Tabla 44:*****Participantes en el proceso de la estrategia.***

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	8	12%
2	15	22%
3	25	37%
4	7	10%
5	9	13%
7	1	2%
10	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Figura 54: Participantes en el proceso de la estrategia.**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 12 % establece que en el proceso de gestión estratégica participan solo una persona siendo esta el gerente, el 22% participan 2 personas, con el 37%, están involucradas 3 personas, con el 10% son 4 personas, con el 13% son 5 personas con el 2% siete personas y con el 4% 10 personas medida que nos da a pensar que es un empresa coque tiene una junta ya establecida.

De la información anterior la mayoría de empresas coincide que 3 personas son las encargadas de participar en la formulación, implementación, dirección control y evaluación de la estrategia.

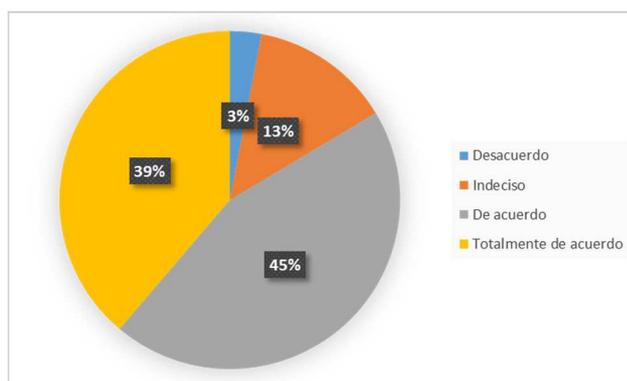
#### 14. En su empresa cuando realiza la implementación ¿interactúan las personas, procesos y la estrategia?

Tabla 45:

##### *Interacción personas, procesos y estrategia.*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESACUERDO	2	3%
INDECISO	9	13%
DE ACUERDO	30	45%
TOTALMENTE DE ACUERDO	26	39%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 55: Interacción personas, procesos y estrategia.**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

#### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 3% que representa a 2 empresas, manifiesta que está en desacuerdo que la estrategia, los procesos y las personas interactúan cuando se realiza implementación, el 13% está indeciso, el 45% está de acuerdo y el 39% que representa a 26 empresas están totalmente de acuerdo que estos 3 factores intervienen en el proceso de implementación.

De la información anterior el 84% de las empresas coinciden que en el proceso de implementación intervienen las personas, los procesos y la estrategia.

## 15. ¿En su empresa las actividades realizadas coinciden con lo planificado?

Tabla 46:

### *Coincidencia de actividades realizadas y planificadas.*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2%
DESACUERDO	2	3%
INDECISO	14	21%
DE ACUERDO	39	58%
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	16%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

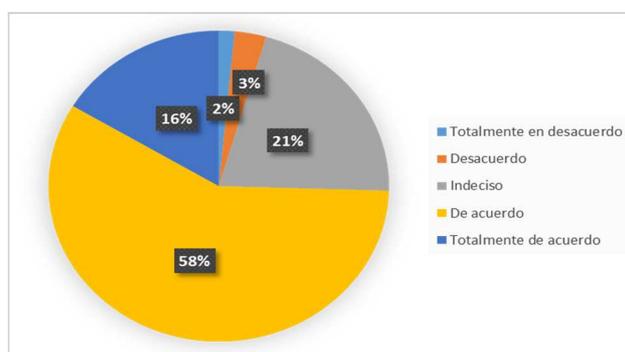


Figura 56: Coincidencia de actividades realizadas y planificadas.

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 2% que representa a una sola empresa, manifiesta que las actividades realizadas no coinciden con las actividades planificadas, el 3% está en desacuerdo, el 21% tiene una posición indecisa, el 58% está de acuerdo y el 16% que representan un total de 11 empresas están totalmente de acuerdo que las actividades realizadas han coincidido con lo que se ha planificado.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de las PYMES están de acuerdo que las actividades que se han realizado coinciden con su

planificación, es decir, no realizan ninguna modificación en el transcurso de su ejecución.

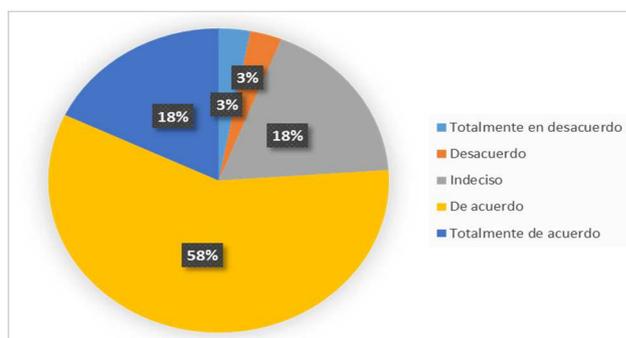
## 16. ¿En su empresa usted compara los rendimientos obtenidos con los resultados deseados?

**Tabla 47:**

### *Rendimientos obtenidos VS resultados esperados*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	3%
DESACUERDO	2	3%
INDECISO	12	18%
DE ACUERDO	39	58%
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	18%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 57: Rendimientos obtenidos VS resultados esperados**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 3% que representa a 2 empresas realiza una comparación entre los rendimientos obtenidos y los resultados esperados, el 3% está en desacuerdo, el 18% de las empresas está en una posición indecisa, el 58% está de acuerdo y el 18% que representan un total de 12 empresas comparan rendimientos obtenidos con los resultados esperados.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de las PYMES están de acuerdo en realizar una comparación de los rendimientos obtenidos con los resultados esperados ya que esto les permite evaluar si en verdad están realizando una correcta gestión.

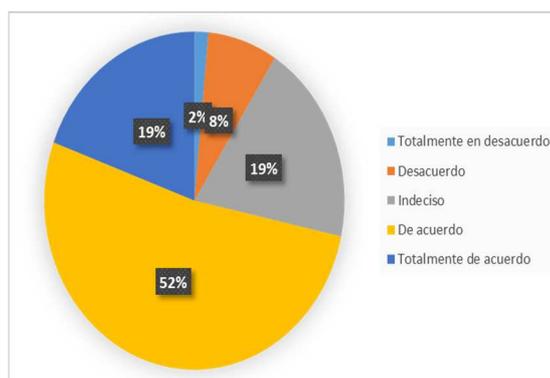
### 17. ¿Proporciona retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas?

**Tabla 48:**

#### *Retroalimentación para evaluar resultados*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2%
DESACUERDO	5	8%
INDECISO	13	19%
DE ACUERDO	35	52%
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	19%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 58: Retroalimentación para evaluar resultados**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

#### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 2% que representa a una sola empresa realiza una retroalimentación para evaluar los resultados y aplicar medidas correctivas, el 8% está en desacuerdo, el 19% de las empresas está en una posición indecisa, el 52%

está de acuerdo y el 19% que representan un total de 13 empresas realizan retroalimentación.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de las PYMES realizan un retroalimentación ya sea de la estrategia, objetivos y metas con ello evalúan sus resultados y toma medidas correctivas en el caso que sea necesario.

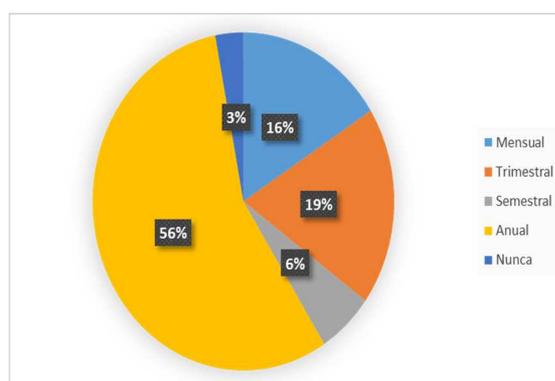
### 18. ¿En su empresa cada cuanto hace el seguimiento del avance de las estrategias?

**Tabla 49:**

#### *Seguimiento de la estrategia*

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	11	16%
TRIMESTRAL	13	19%
SEMESTRAL	4	6%
ANUAL	37	56%
NUNCA	2	3%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 59: Seguimiento de la estrategia**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

#### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 16% que representan 11 empresas realizan una seguimiento de la

estrategia mensualmente, el 9% realizan la reevaluación trimestralmente, el 6% de las empresas lo realizan semestral, el 56% que representan un total de 37 empresas realizan anualmente y finalmente 2 empresas no realizan nunca el seguimiento de la estrategia.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de las PYMES realizan un seguimiento de sus estrategias de una manera anual.

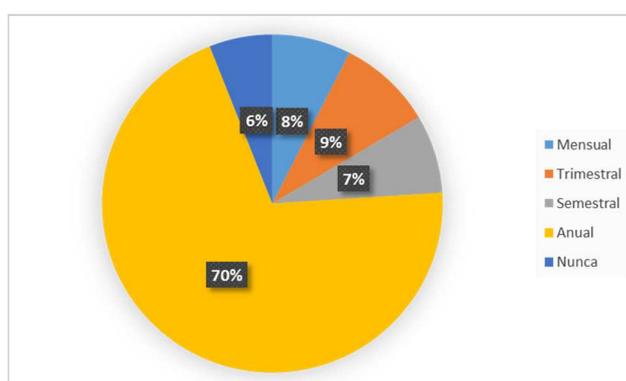
### 19. ¿En su empresa cada cuanto reevalúa las estrategias?

**Tabla 50:**

***Tiempo para reevaluar la estrategia***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	5	8%
TRIMESTRAL	6	9%
SEMESTRAL	5	8%
ANUAL	47	70%
NUNCA	4	6%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 60: Tiempo para reevaluar la estrategia**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, el 8% que representan 5 empresas realizan una reevaluación de la estrategia

mensualmente, el 9% realizan la reevaluación trimestralmente, el 8% de las empresas lo realizan semestral, el 70% que representan un total de 47 empresas realizan anualmente y finalmente 4 empresas no realizan nunca una reevaluación de estrategias.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de las PYMES realizan una reevaluación de sus estrategias anualmente.

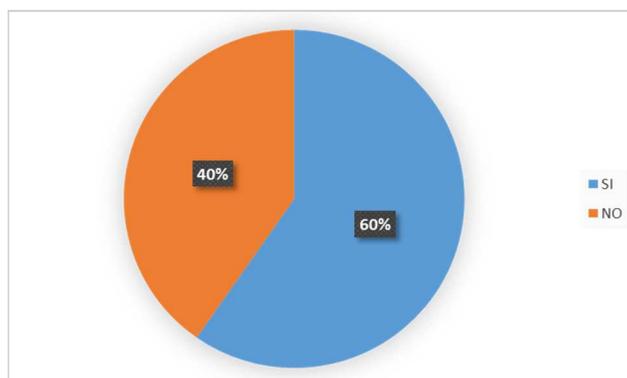
**20. ¿Posee algún sistema que le permita alertar oportunamente a la gerencia de los problemas o posibles problemas que estén sucediendo antes de que se conviertan en críticos?**

**Tabla 51:**

***Sistema de alerta oportuno para posibles problemas.***

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	60%
NO	27	40%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 61: Sistema de alerta oportuno para posibles problemas.**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

**Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, 40 empresas poseen un sistema que le permita alertar oportunamente a la

gerencia de los problemas o posibles problemas que están sucediendo antes de que se conviertan en críticos, representa el 60% del total, y el 40% que representa 27 PYMES, las cuales manifiestan que no poseen un sistema que les permita alertar oportunamente los problemas.

De la información anterior se puede concluir que la mayoría de las PYMES del sector de la construcción poseen un sistema que les permite alertar problemas o posibles problemas que se generen en la organización, con esta herramienta, las empresas pueden plantear nuevas estrategias para contrarrestar evitarlos.

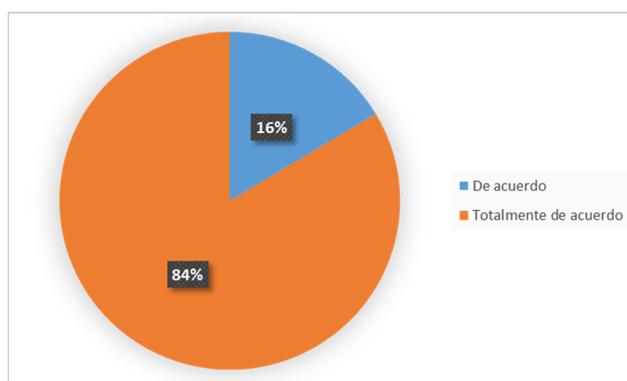
## 21. ¿Estaría dispuesto aplicar un modelo de gestión estratégica adaptado a las necesidades de la industria?

**Tabla 52:**

### *Aplicación de un modelo de gestión.*

OPCIÓN DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	11	16%
TOTALMENTE DE ACUERDO	56	84%
TOTAL	67	100,0%

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción



**Figura 62: Aplicación de un modelo de gestión**

Fuente: Encuesta a administradores de PYMES de la construcción

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 67 PYMES encuestadas que representan el 100% del total, 56 empresas están totalmente de acuerdo en adoptar un modelo de gestión estratégica adaptado a las necesidades de la industria, el 16,4% que representan a 11 PYMES están de acuerdo en aplicar el modelo.

De la información anterior se puede concluir que el aplicar el modelo de gestión estratégica es factible ya que todas se encuentran dispuestas o les parece una buena opción para utilizar y mejorar así su competitividad y rentabilidad.

#### **4.2. Discusión de los resultados**

De los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a las PYMES del sector de la construcción, se evidencia que de un total de 135 empresas, 68 no realizan una gestión estratégica, es decir, la gestión estratégica es considerada como una herramienta básica para obtener competitividad y rentabilidad pero la falta de recursos y conocimiento provoca que no se aplique, dejando a un lado la ventaja competitiva que se puede generar. El tener claro el concepto y hacia dónde se desea llegar es clave para el éxito o fracaso en su aplicación.

Así también lo plantea Monzón 2008, “No se puede aplicar una estrategia que no se pueda describir, que no se puede alinear, que no se pueda enfocar y que no se pueda gestionar” (Monzón, 2008). La gestión estratégica falla cuando no existe un liderazgo óptimo por parte de la dirección y la falta de una cultura organizacional que está enfocada a cumplir con su visión y misión.

Por otro lado la mayoría de empresas está de acuerdo en que la gestión estratégica aplicada, les ha permitido mejorar su rentabilidad y competitividad ya que realizan un análisis del entorno interno y externo con el cual pueden determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto es respaldado por David.

Las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. (David, Concepto de Administración Estratégica, 2003)

Respecto a la designación del presupuesto para realizar la gestión estratégica, la mayoría de PYMES está de acuerdo en su importancia y tienen claro que en el sector, existen diversos tipos de presupuestos que deben consolidar en el principal que es el de gestión.

Es claro que la gestión estratégica está compuesto por las personas, los procesos y la estrategia, es de vital importancia que el personal encargado de la formulación, implantación, control y evaluación sea el adecuado, pudiendo ser uno, diez o incluso más pero con el objeto que puedan transmitir a los integrantes de la organización con su liderazgo hacia una óptima ejecución y a consecución de la visión, objetivos y metas.

Lo expuesto anteriormente refleja lo propuesto por David:

La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica. (David, 2003, pág. 11)

La retroalimentación es realizada por la mayoría de las PYMES, analizan temas como la estrategia, objetivos, al personal entre otros, obteniendo así, los resultados que les permita tomar decisiones y en el caso de ser necesario aplicar medidas correctivas.

La retroalimentación concisa y constructiva es el combustible que los trabajadores usan para ser mejores. Una empresa que no distingue el desempeño se arriesga a perder a sus mejores empleados. (Bayles, 1977)

### 4.3. Comprobación de la hipótesis

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizaron diversas herramientas proporcionadas por el programa estadísticos SPSS. 20, y para realizar el análisis de las tablas cruzadas, ANOVA, correlación de Pearson y prueba Chi cuadrado, nos basaremos de estudios complementarios, los cuales nos permitirán la comprobación de la hipótesis.

#### 4.3.1. Análisis de Tablas de contingencia

**Tabla 53:**

#### *Resumen del procesamiento de los casos*

	<b>Casos</b>					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Si usted realiza gestión estratégica, ¿cuánto tiempo la ha estado implementando? * ¿Qué porcentaje de cumplimiento ha alcanzado en el tiempo fijado la gestión estratégica?	67	100,0%	0	0,0%	67	100%
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? Planificación *¿En su empresa las actividades realizadas coinciden con lo planificado?	67	100%	0	0,0%	67	100,0%
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? Organización * En su empresa cuando realiza la Implementación ¿interactúan las personas, procesos y la estrategia?	67	100%	0	0,0%	67	100,0%
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? Dirección * ¿Existe cooperación a nivel directivo para la ejecución de la gestión estratégica?	67	100%	0	0,0%	67	100,0%
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza	67	100%	0	0,0%	67	100,0%

CONTINÚA 

en la gestión estratégica de la empresa? * Control ¿En su empresa cada cuanto hace el seguimiento del avance de las estrategias?						
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? * ¿Proporciona retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas?	67	100 %	0	0,0%	67	100,0 %

En la siguiente tabla se demuestra que las 67 encuestas que han sido utilizadas tiene un porcentaje del cien por ciento de validez en las preguntas analizadas.

**Tabla 54:**

***Tabla de contingencia: tiempo VS cumplimiento***

		¿Qué porcentaje de cumplimiento ha alcanzado en el tiempo fijado la gestión estratégica?					Total
		100	75 - 99	50 - 74	25 - 49	0 - 2 4	
Si usted realiza gestión estratégica, ¿cuánto tiempo la ha estado implementando?	Menos de un año	1	0	4	3	1	9
	1 a 4 años	0	11	10	2	0	23
	más de 5 años	4	20	10	1	0	35
Total		5	31	24	6	1	67

Al elaborar la tabla de contingencia entre las preguntas: qué porcentaje de cumplimiento ha alcanzado en el tiempo fijado la gestión estratégica y si usted realiza gestión estratégica cuánto tiempo la han estado implementando, se observa que el mayor contingente 20 se encuentra entre más de cinco años y con un cumplimiento del 75 al 99%, es decir que las PYMES que han logrado obtener un cumplimiento alto respecto a la aplicación de la gestión estrategia la han ejecutado en un periodo de mayor a cinco años.

Tabla 55:

**Tabla de contingencia: planificación VS realizado**

		¿En su empresa las actividades realizadas coinciden con lo planificado?					Total
		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? planificación	SI	0	2	13	38	11	64
	NO	1	0	1	1	0	3
<b>Total</b>		1	2	14	39	11	67

Al elaborar la tabla de contingencia entre las preguntas: de los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? Planificación y ¿En su empresa las actividades realizadas coinciden con lo planificado?, se observa que el mayor contingente 38 se encuentra entre SI y de acuerdo, es decir que las PYMES que realizan planificación están de acuerdo en que las actividades que realizan coinciden con lo planificado.

Tabla 56:

**Tabla de contingencia: Organización VS interacción.**

		En su empresa cuando realiza la implementación ¿interactúan las personas, procesos y la estrategia?				Total
		desacuerdo	indeciso	de acuerdo	totalmente de acuerdo	
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión	SI	1	7	28	26	62
	NO	1	2	2	0	5

CONTINÚA 

<b>estratégica de la empresa?</b>						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
<b>Total</b>		2	9	30	26	67

Al elaborar la tabla de contingencia entre las preguntas: de los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? Organización y ¿En su empresa cuando realiza la implementación interactúan las personas, procesos y la estrategia?, se observa que el mayor contingente 28 se encuentra entre SI y de acuerdo, es decir que las PYMES que realizan organización están de acuerdo en que para realizar implementación los procesos, personas y la estrategia, interactúan entre sí.

Tabla 57:

**Tabla de contingencia: Dirección VS cooperación a nivel directivo**

		¿Existe cooperación a nivel directivo para la ejecución de la gestión estratégica?		Total
		SI	NO	
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? DIRECCIÓN	SI	48	11	59
	NO	4	4	8
<b>Total</b>		52	15	67

Tabla 58:

**Tabla de contingencia: control VS seguimiento**

		¿En su empresa cada cuanto hace el seguimiento del avance de las estrategias?					Total
		Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Nunca	
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? CONTROL	SI	9	11	4	30	1	55
	NO	2	2	0	7	1	12
<b>Total</b>		11	13	4	37	2	67

Al elaborar la tabla de contingencia entre las preguntas: de los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? Control y ¿En su empresa cada cuanto hace seguimiento del avance de la estrategia?, se observa que el mayor contingente 30 se encuentra entre SI y anual, es decir que las PYMES si realizan un control de la estrategia anualmente.

Tabla 59:

**Tabla de contingencia: Evaluación VS retroalimentación**

		¿Proporciona retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas?					Total
		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? EVALUACIÓN	SI	0	0	2	21	9	32
	NO	1	5	11	13	4	34
		0	0	0	1	0	1
<b>Total</b>		1	5	13	35	13	67

Al elaborar la tabla de contingencia entre las preguntas: de los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Proporciona retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas? De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa?, se observa que el mayor contingente 21 se encuentra entre SI y de acuerdo, es decir, que las PYMES que realizan evaluación, proporcionan retroalimentación al personal con el fin de evaluar sus resultados y tomar medidas correctivas en el caso que sea necesario.

### 4.3.2. Correlación de Pearson

Tabla 60:

#### *Estadísticos Descriptivos*

	Media	Desviación típica	N
¿Considera que la Gestión estratégica que aplica permitido mejorar su rentabilidad?	4,09	,753	67
El uso de la Gestión Estratégica ¿ha generado mayor competitividad en su empresa?	4,18	,673	67

Tabla 61:

#### *Correlaciones*

		¿Considera que la Gestión estratégica que aplica a permitido mejorar su rentabilidad ?	El uso de la Gestión Estratégica ¿ha generado mayor competitividad en su empresa?
¿Considera que la Gestión estratégica que aplica, ¿ha permitido mejorar su rentabilidad?	Correlación de Pearson	1	0,686
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	67	67
El uso de la Gestión Estratégica ¿ha generado mayor competitividad en su empresa?	Correlación de Pearson	0,686	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	67	67
La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Existe una correlación significativa entre la mejora de la rentabilidad y la competitividad al momento de aplicar la gestión estratégica en las Pymes, corroborado por una significación del 0,000; y por tanto menor a 0,05. Se determina con la correlación de Pearson ( $r = 0,686$ ) una relación débil al estar

próxima a 0 y se concluye que mientras mayor competitividad se genera, se mejora la rentabilidad de las pymes con la aplicación de la gestión estratégica.

### 4.3.3. Análisis de la Prueba ANOVA

Primer análisis de la prueba ANOVA

**Tabla 62:**

#### ***Datos descriptivos 1***

¿Considera que la Gestión estratégica que aplica ha permitido mejorar su rentabilidad?								
	N	Medi a	Desviació n típica	Error típic o	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínim o	Máxim o
					Límite inferio r	Límite superio r		
Meno s de un año	9	3,67	1,225	,408	2,73	4,61	1	5
1 a 4 años	2 3	3,96	,638	,133	3,68	4,23	3	5
más de 5 años	3 5	4,29	,622	,105	4,07	4,50	3	5
Total	6 7	4,09	,753	,092	3,91	4,27	1	5

Se puede observar en la tercera columna de medias, que a medida que aumenta el período de tiempo aumenta la media de la mejora de rentabilidad. Para un período de menos de un año, se tiene una media 3,67 mejora de rentabilidad; para más de 5 años, se tiene una media 4,29 mejora de rentabilidad.

**Tabla 63:**  
**ANOVA de un factor 1.**

¿Considera que la Gestión estratégica que aplica ha permitido mejorar su rentabilidad?					
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,363	2	1,682	3,156	,049
Intra-grupos	34,099	64	,533		
Total	37,463	66			

El valor F es 3,156 y la significación es 0,049. Debido a que se tiene un valor menor al 0,05; se establece con la prueba ANOVA que existen diferencias significativas entre los períodos de tiempo y la mejora de rentabilidad en las PYMES al aplicar la gestión estratégica.

$H_0 : P_5 \text{ y } P_9 > 0,05$  ; se rechaza  $H_0$

$H : P_5 \text{ y } P_9 < 0,05$  ; se acepta  $H$

Al realizar este análisis se determina que se acepta la hipótesis ya que se identificó un nivel de significancia de 0,049 y es menor al 5%.

Segundo análisis de la prueba ANOVA

**Tabla 64:**  
**Dato descriptivos 2**

El uso de la Gestión Estratégica ¿ha generado mayor competitividad en su empresa?								
	N	Mediana	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
totalmente en desacuerdo	2	3,18	,707	,500	-1,85	10,85	4	5

CONTINÚA 

Desacuerdo	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
Indeciso	12	3,75	,622	,179	3,36	4,14	3	5
de acuerdo	39	4,23	,667	,107	4,01	4,45	3	5
totalmente de acuerdo	12	4,50	,522	,151	4,17	4,83	4	5
Total	67	4,18	,673	,082	4,02	4,34	3	5

Se puede observar en la tercera columna de medias, que a medida que aumenta el nivel de aceptación aumenta la media de la competitividad. Para el parámetro totalmente en desacuerdo, se tiene una media 3,18 competitividad; para el parámetro desacuerdo se tiene una media 3,50 competitividad; para el parámetro indeciso, se tiene una media 3,75 competitividad; para el parámetro de acuerdo se tiene una media 4,23 competitividad y para el parámetro totalmente de acuerdo, se tiene una media 4,50 competitividad.

**Tabla 65:**  
**ANOVA de un factor 2.**

El uso de la Gestión Estratégica ¿ha generado mayor competitividad en su empresa?					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,678	4	1,169	2,880	,030
Intra-grupos	25,173	62	,406		
Total	29,851	66			

El valor F es 2,880 y la significación es 0,030. Debido a que se tiene un valor menor al 0,05; se establece con la prueba ANOVA que existen diferencias significativas entre los niveles de aceptación y la competitividad en las pymes al aplicar la gestión estratégica.

H0 : P5 y P9 > 0,05 ; se rechaza H0

H : P5 y P9 < 0,05 ; se acepta H

Al realizar este análisis se determina que se acepta la hipótesis ya que se identificó un nivel de significancia de 0,030 y es menor al 5%.

#### 4.3.4. Aplicación del modelo estadístico

Se aplicó la prueba del Chi cuadrado, mediante el cual se determinara el grado de influencia de la rentabilidad y competitividad cuando se aplique la gestión estratégica en la empresa, con el 1,25% de confiabilidad por lo cual se deberá tomar el valor de Chi cuadrado en tablas y calcular los grados de libertad

**Tabla 66:**

##### ***Primer cálculo de los grados de libertad.***

Formula:	$g.l. = (f - 1) (c - 1)$
Dónde:	g.l. = grados de libertad
	f = filas
	c = columnas
Aplicando la fórmula	$g.l. = (21 - 1) (2 - 1)$
	$g.l. = (20) (1)$
	$g.l. = 20$

Para el tipo de preguntas dicotómicas la cual está compuesta por 21 items se obtiene 20 grados de libertad y se trabajó con una confiabilidad del 95%, el valor de Chi cuadrado en tablas es de 31,4. Si la hipótesis nula es igual o menor será aceptada.

**Tabla 67:**

##### ***Primera frecuencia observada***

Ítem	Si	No	Sumatoria
¿Realiza Gestión estratégica en su empresa?	67	68	135
Total	67	68	135

La frecuencia de la respuesta 1 multiplica por el total de la tabla y esta operación se divide para el total de la columna obteniendo la frecuencia esperada.

Tabla 68:

**Primer cálculo de las frecuencias esperadas**

Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 1:	$fe = \frac{67 * 135}{67}$
	$fe = 135$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 2:	$fe = \frac{68 * 135}{68}$
	$fe = 135$

Tabla 69:

**Segunda frecuencia observada**

Item	Si	No	Sumatoria
¿Por qué factores cree que no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica? (falta de recursos)	17	45	62
¿Por qué factores cree que no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica? (resistencia al cambio)	12	50	62
¿Por qué factores cree que no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica? (cambio de los directivos)	12	50	62
¿Por qué factores cree que no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica? (falta de apoyo)	11	51	62
¿Por qué factores cree que no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica? (estrategias demasiado ambiciosas)	12	50	62
¿Por qué factores cree que no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica? (factores externos)	52	10	62
¿Por qué factores cree que no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica? (socialización escasa)	23	39	62
¿Por qué factores cree que no ha alcanzado el 100% en el tiempo fijado la gestión estratégica? (otros)	2	60	62
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>355</b>	<b>496</b>

Tabla 70:

**Segundo cálculo de las frecuencias esperadas**

Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 1:	$fe = \frac{141 * 62}{496}$
	$fe = 18$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 2:	$fe = \frac{355 * 62}{496}$
	$fe = 44$

Tabla 71:

**Tercera frecuencia observada**

Item	Si	No	Sumatoria
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? (planificación)	64	3	67
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? (organización)	63	4	67
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? (dirección)	59	8	67
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? (control)	55	12	67
De los pasos que incluyen la gestión estratégica ¿Señale cuales realiza en la gestión estratégica de la empresa? (evaluación)	33	34	67
¿Designa un presupuesto para realizar la gestión estratégica?	52	15	67
¿Realiza un análisis interno (indicadores, cadena de valor) de su empresa?	51	16	67
¿Conoce el entorno externo (fuerzas externas y cinco fuerzas de Porter) de su empresa?	55	12	67
¿Ha identificado el FODA de la empresa?	66	1	67
¿Realiza implementación en su empresa?	61	6	67
¿Existe cooperación a nivel directivo para la ejecución de la gestión estratégica?	52	15	67
¿Posee algún sistema que le permita alertar oportunamente a la gerencia de los problemas o posibles problemas que estén sucediendo antes de que se conviertan en críticos?	40	27	67
<b>Totales</b>	<b>651</b>	<b>153</b>	<b>804</b>

Tabla 72:

**Tercer cálculo de las frecuencias esperadas**

Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 1:	$fe = \frac{651 * 67}{804}$
	$fe = 54$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 2:	$fe = \frac{153 * 67}{804}$
	$fe = 13$

Tabla 73:

**Fórmula del Chi cuadrado**

Cálculo estadístico del chi cuadrado	$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$
Dónde:	O = Frecuencia observada
	E = Frecuencia esperada

(Monje &amp; Perez, 2008)

Tabla 74:

**Primer cálculo del Chi cuadrado**

O	E	O-E	(O-E)2	$\frac{(O-E)^2}{E}$
67	135	-68	4624	3,42518519
68	135	-13	16,9	0,01251852
17	18	-1	1	0,00555556
12	18	-6	36	0,2
12	18	-6	36	0,2
11	18	-7	49	0,27222222
12	18	-6	36	0,2
52	18	34	1156	6,42222222
23	18	5	25	0,13888889

CONTINÚA 

2	18	-16	256	1,42222222
45	44	1	1	0,00227273
50	44	6	36	0,08181818
50	44	6	36	0,08181818
51	44	7	49	0,11136364
50	44	6	36	0,08181818
10	44	-34	1156	2,62727273
39	44	-5	25	0,05681818
60	44	16	256	0,58181818
64	54	10	100	0,18518519
63	54	9	81	0,15
59	54	5	25	0,0462963
55	54	1	1	0,00185185
33	54	-21	441	0,81666667
52	54	-2	4	0,00740741
51	54	-3	9	0,01666667
55	54	1	1	0,00185185
66	54	12	144	0,26666667
61	54	7	49	0,09074074
52	54	-2	4	0,00740741
40	54	-14	196	0,36296296
3	13	-10	100	0,76923077
4	13	-9	81	0,62307692
8	13	-5	25	0,19230769
12	13	-1	1	0,00769231
34	13	21	441	3,39230769
15	13	2	4	0,03076923

CONTINÚA 

16	13	3	9	0,06923077
12	13	-1	1	0,00769231
1	13	-12	144	1,10769231
6	13	-7	49	0,37692308
15	13	2	4	0,03076923
27	13	14	196	1,50769231

$$x^2 = 25,99290313$$

En este caso se acepta la hipótesis nula que es de 25,99 ya que se encuentra dentro del valor de la tabla que es de 31,4

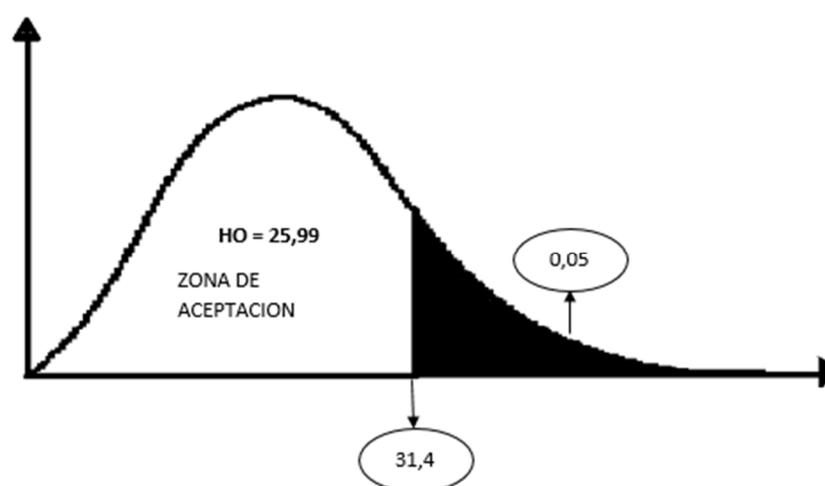


Figura 63: Primer gráfico del Chi cuadrado

Tabla 75:

**Segundo cálculo de los grados de libertad.**

Aplicando la fórmula	$g.l. = (15 - 1) (5 - 1)$
	$g.l. = (14) (4)$
	$g.l. = 56$

Con 56 grados de libertad y una confiabilidad del 95% el valor de chi cuadrado en tablas es de 67,5. Se acepta la hipótesis nula si es menor o igual a 67,5.

**Tabla 76:**

***Cuarta frecuencia observada***

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria
¿Cuáles son las causas por las que no realiza gestión estratégica en la empresa? (desconocimiento)	4	6	29	18	11	68
¿Cuáles son las causas por las que no realiza gestión estratégica en la empresa? (desconfianza)	14	10	33	10	1	68
¿Cuáles son las causas por las que no realiza gestión estratégica en la empresa? (falta de recursos económicos)	3	4	23	26	12	68
¿Cuáles son las causas por las que no realiza gestión estratégica en la empresa? (falta de recursos humanos)	7	3	5	38	15	68
¿Cuáles son las causas por las que no realiza gestión estratégica en la empresa? (resistencia)	12	6	26	19	5	68
¿Cuáles son las causas por las que no realiza gestión estratégica en la empresa? (está bien la empresa)	12	32	19	4	1	68
<b>Total</b>	52	61	135	115	45	408

Tabla 77:

***Cuarto cálculo de la frecuencia esperada***

Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 1:	$fe = \frac{52 * 68}{408}$
	$fe = 9$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 2:	$fe = \frac{153 * 67}{804}$
	$fe = 13$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 2:	$fe = \frac{61 * 68}{408}$
	$fe = 10$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 3:	$fe = \frac{135 * 68}{408}$
	$fe = 23$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 4:	$fe = \frac{115 * 68}{408}$
	$fe = 19$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 5:	$fe = \frac{45 * 68}{408}$
	$fe = 8$

Tabla 78:

***Quinta frecuencia observada***

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sumatoria
¿Considera que la Gestión estratégica que aplica a permitido mejorar su rentabilidad?	1	0	10	37	19	67
El uso de la Gestión Estratégica ¿ha generado mayor competitividad en su empresa?	0	0	10	35	22	67

CONTINÚA 

En su empresa cuando realiza la implementación ¿interactúan las personas, procesos y la estrategia?	0	2	9	30		67
¿En su empresa las actividades realizadas coinciden con lo planificado?	1	2	14	39	11	67
¿En su empresa usted compara los rendimientos obtenidos con los resultados deseados?	2	2	12	39	12	67
¿Proporciona retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas?	1	5	13	35	13	67
¿Estaría dispuesto aplicar un modelo de gestión estratégica adaptado a las necesidades de la industria?	0	0	0	11	56	67
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>68</b>	<b>226</b>	<b>159</b>	<b>469</b>

Tabla 79:

**Quinto cálculo de la frecuencia esperada**

Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 1:	$fe = \frac{5 * 67}{469}$
	$fe = 1$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 2:	$e = \frac{11 * 67}{469}$
	$fe = 2$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 2:	$fe = \frac{61 * 68}{408}$
	$fe = 10$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 3:	$fe = \frac{68 * 67}{469}$
	$fe = 10$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 4:	$fe = \frac{226 * 67}{469}$
	$fe = 32$
Cálculo de la frecuencia esperada para la columna 5:	$fe = \frac{159 * 67}{469}$
	$fe = 23$

Tabla 80:

**Segundo cálculo del Chi cuadrado**

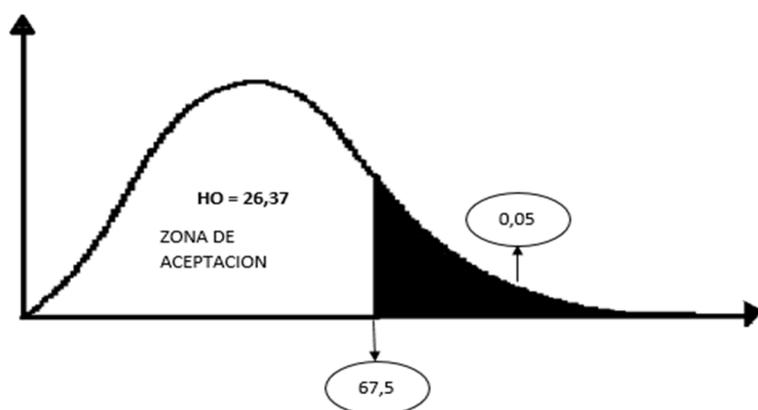
O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	$\frac{(O-E)^2}{E}$
4	9	-5	25	0,27777778
14	9	5	25	0,27777778
3	9	-6	36	0,4
7	9	-2	4	0,04444444
12	9	3	9	0,1
12	9	3	9	0,1
6	10	-4	16	0,16
10	10	0	0	0
4	10	-6	36	0,36
3	10	-7	49	0,49
6	10	-4	16	0,16
32	10	22	484	4,84
29	23	6	36	0,15652174
33	23	10	100	0,43478261
23	23	0	0	0
5	23	-18	324	1,40869565
26	23	3	9	0,03913043
19	23	-4	16	0,06956522
18	19	-1	1	0,00526316
10	19	-9	81	0,42631579
26	19	7	49	0,25789474
38	19	19	361	1,9
19	19	0	0	0
4	19	-15	225	1,18421053
11	8	3	9	0,1125
1	8	-7	49	0,6125
12	8	4	16	0,2
15	8	7	49	0,6125
5	8	-3	9	0,1125
1	8	-7	49	0,6125
1	1	0	0	0
0	1	-1	1	0,1
0	1	-1	1	0,1
1	1	0	0	0
2	1	1	1	0,1
1	1	0	0	0
0	1	-1	1	0,1
0	2	-2	4	0,2
0	2	-2	4	0,2
2	2	0	0	0
2	2	0	0	0
2	2	0	0	0
5	2	3	9	0,45
0	2	-2	4	0,2
10	10	0	0	0
10	10	0	0	0
9	10	-1	1	0,01
14	10	4	16	0,16

CONTINÚA 

12	10	2	4	0,04
13	10	3	9	0,09
0	10	-10	100	1
37	32	5	25	0,078125
35	32	3	9	0,028125
30	32	-2	4	0,0125
39	32	7	49	0,153125
39	32	7	49	0,153125
35	32	3	9	0,028125
11	32	-21	441	1,378125
19	23	-4	16	0,06956522
22	23	-1	1	0,00434783
26	23	3	9	0,03913043
11	23	-12	144	0,62608696
12	23	-11	121	0,52608696
13	23	-10	100	0,43478261
56	23	33	1089	4,73478261

$$x^2 = 26,37091247$$

En este caso se acepta la hipótesis nula que es de 26,37 ya que se encuentra dentro del valor de la tabla que es de 67,5.



**Figura 64: Segundo cálculo del Chi cuadrado**

Al dar un resultado menor al valor del Chi cuadrado en tablas; se acepta la hipótesis nula en la cual se dice que las PYMES al aplicar un modelo de gestión estratégica mejoran su rentabilidad y competitividad.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Tema**

Modelo de gestión estratégica para las PYMES del sector de la construcción, aplicado al Aserradero y Comercial “San Jorge”.

#### **5.2. Objetivo**

Adaptar un modelo de gestión estratégica que permita a las PYMES del sector de la construcción mejorar su competitividad y rentabilidad.

#### **5.3. Antecedentes**

El modelo se desarrolla en la empresa denominada ASERRADERO Y COMERCIAL “SAN JORGE”, que se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Rumiñahui, Parroquia Sangolquí.

La formulación del modelo se realizó en base a la identificación de los problemas más relevantes reconocidos por las empresas del sector de la construcción al igual que las metodologías utilizadas por las PYMES del sector para identificar acciones que permitan solucionar dichos problemas y se generen oportunidades de mejora.

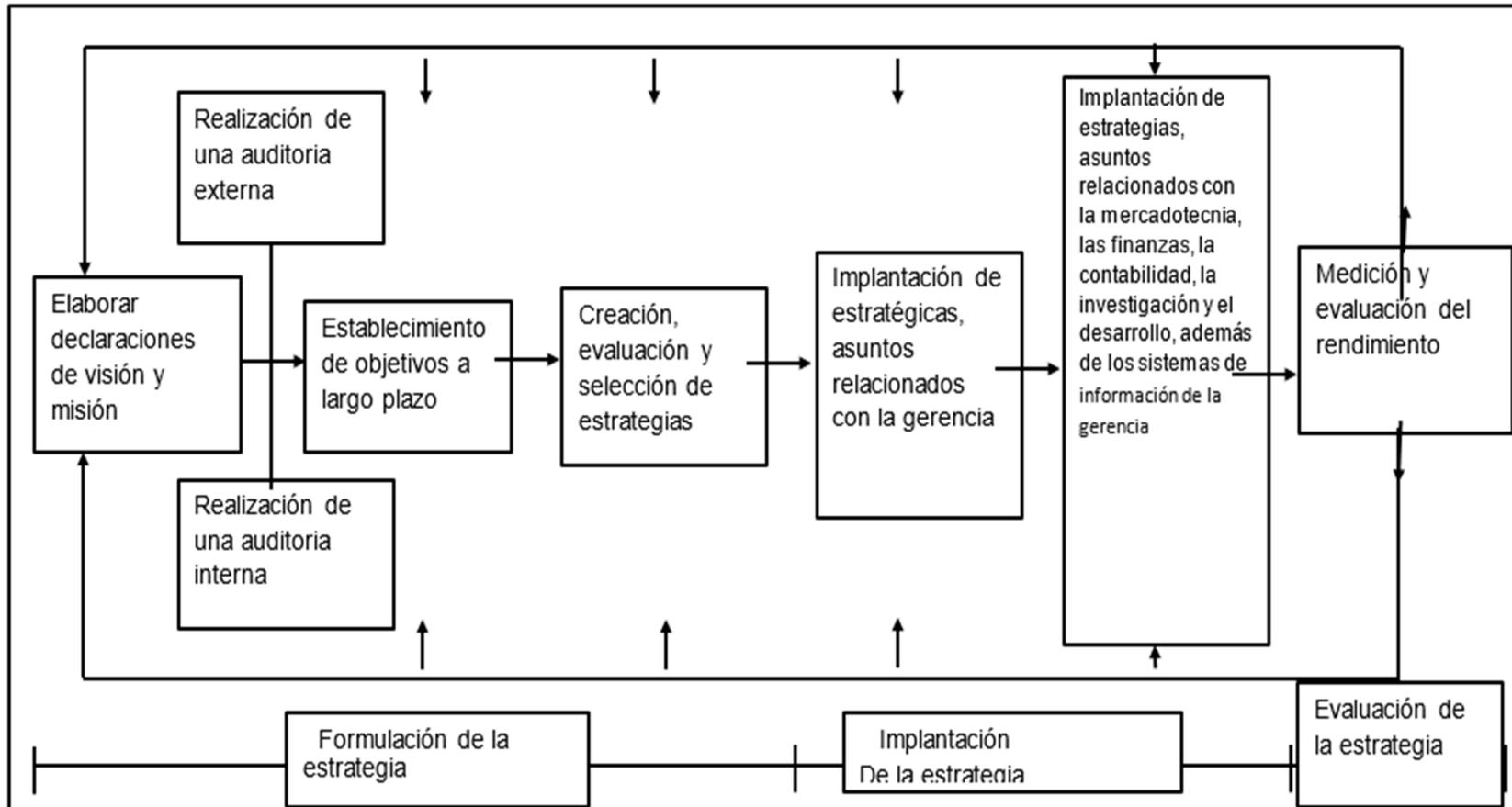
Esta propuesta estará planteada únicamente hasta la formulación de la estrategia.

#### 5.4. Metodología

Fred David nos dice que la gestión estratégica es sinónimo de planificación estratégica. Él define a la administración estratégica “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 5)

La gestión estratégica se debería aplicar regularmente en todas las organizaciones, permitiéndoles integrar nuevos procesos y tecnologías que generarán mayor competitividad y rentabilidad de las mismas.

A continuación en la **Figura 66** , se establece el modelo propuesto por Fred David, denominado Etapas de la Administración Estratégica, el cual ha sido fundamental para desarrollar un modelo en base a la teoría y las necesidades de las PYMES del sector.

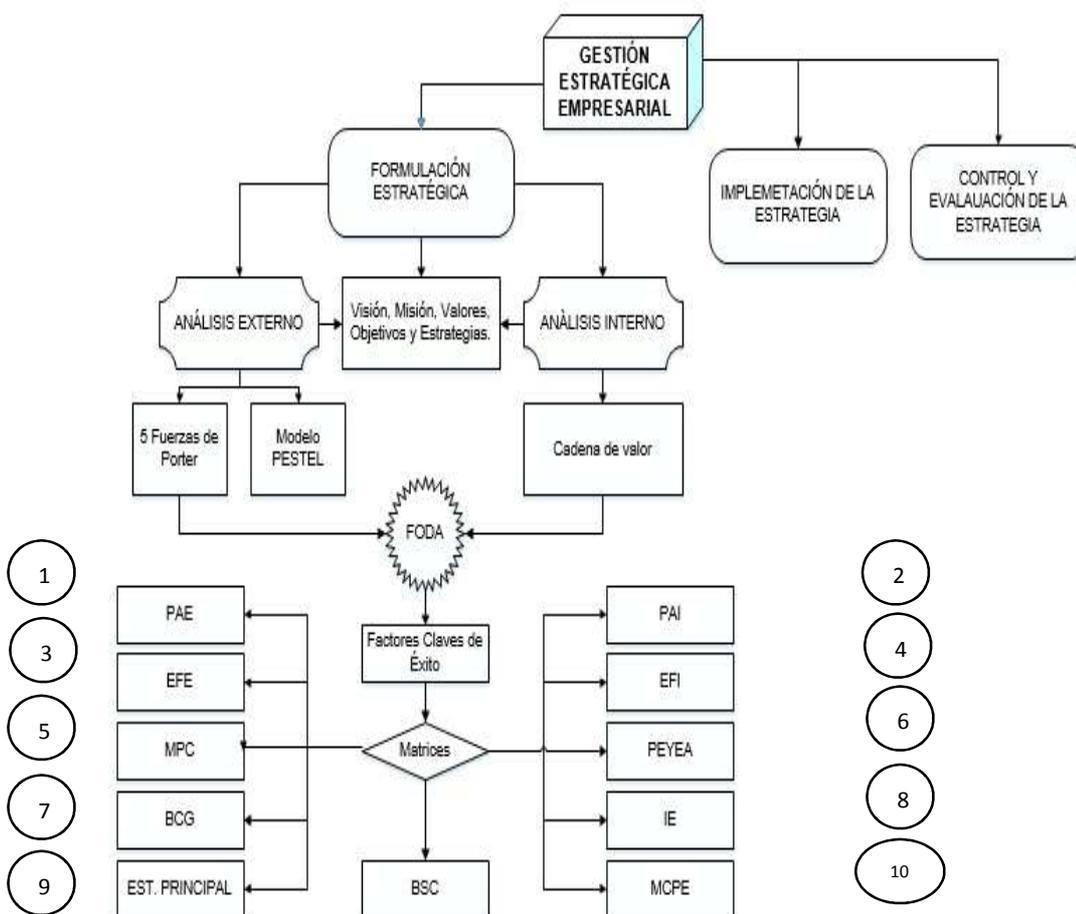


**Figura 65: Modelo de Formulación de la Estrategia**

**Fuente:** David F.R, 2013, pag 14. Citado de "How Companies Define Their Mission; Long Range Planning 22 num. 3 (junio de 1988)

El segundo modelo utilizado es el propuesto por Alvarado, Varas, & Sánchez, en su artículo denominado “La Gestión Estratégica Aplicada al Sector Construcción: Una Propuesta Basada en Gestión de Capital Intelectual” publicada en el año 2009, en el cual establece distintas fases o etapas para realizar el análisis estratégico, en la primera etapa se desarrolla el análisis externo y la inteligencia competitiva; en la siguiente etapa, habla acerca de la formulación de estrategias conocidas como el benchmarking; la tercera etapa consiste en la implementación estratégica, utilizando las 5 perspectivas del Balanced Scorecard (aprendizaje y crecimiento, financiera, proceso interno y cliente) y por último la cuarta fase de Validación empírica.

El modelo propuesto es el siguiente:



**Figura 66: Modelo Propuesto**

A continuación se desarrolla el modelo en base a información proporcionada por el ASERRADERO Y COMERCIAL "SAN JORGE"

### **Introducción:**

El Aserradero "San Jorge", fue constituido en 1969 como un negocio familiar, administrado por el Sr. Gonzalo Díaz Cevallos, con el apoyo de su esposa Emma Ubidia Villafuerte.

Cambió su nombre comercial por Aserradero y Comercial "San Jorge", esta ha sido administrada desde hace 15 años por el propietario Sr. Gonzalo Díaz Ubidia y su esposa Esthela Gómez. En el transcurso de los años el negocio ha crecido vertiginosamente hasta posicionarse en el mercado local como proveedor de madera y materiales para la construcción.

En la actualidad está dirigida por su tercera generación el Arq. Christian Díaz Gómez, el cual ha sumado al negocio la prestación del servicio de la construcción de edificaciones.

El Aserradero y Comercial "San Jorge" cuenta con clientes principalmente de la provincia de Pichincha, cantón Rumiñahui, parroquia Sangolquí (Valle de los Chillos) y también de sus alrededores y externos, los mismos que han brindado su confianza por la calidad de los productos y puntualidad en las entregas.

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:**

#### **Visión**

Ser una empresa reconocida en el mercado nacional hasta el año 2021, brindando un servicio eficaz y de calidad en la construcción de edificaciones y la comercialización de materiales, satisfaciendo los requerimientos del

cliente, generando competitividad y rentabilidad; siguiendo un modelo de gestión estratégica

### **Misión**

Construir edificaciones y comercializar materiales de calidad, respondiendo las necesidades de la constante evolución de los mercados de manera eficiente; ofreciendo seguridad, confianza y generando fuentes de trabajo.

### **Valores**

- Compromiso
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Calidad

### **OBJETIVOS**

- Incrementar el 20% de ventas en un año
- Disminuir el 10% de cuentas incobrables en un periodo de seis meses.
- Reducir el 10% de desperdicios (recursos humanos, financieros y tiempo) en un periodo de un año.

### **ANÁLISIS EXTERNO**

El objetivo del análisis externo es determinar los factores que afectan directamente al sector de la construcción, es por ello que se realiza dos tipos de análisis, el primero se utiliza el modelo PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal) y para el segundo se utiliza las cinco fuerzas de Porter.

El sector de la construcción es uno de los sectores más importantes en la economía del Ecuador, con la caída del precio del barril de petróleo y otros

factores, ha sido directamente afectado, causando así, un alto impacto económico, lo que ha generado que se planteen nuevas medidas políticas como el impuesto a la herencia y redistribución de las riquezas que pretenden de cierta forma contrarrestarla. Además es un sector que en períodos de expansión es uno de los que más crece y así mismo en períodos de contracción es uno de los que más se contrae.

En base a información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, el sector de la construcción está ubicado como uno de los sectores en mayor crecimiento dentro de la última década con un 85,5% en el período 2005-2015. “Así mismo, en el 2015 el aporte de este sector al PIB constituyó como el cuarto más destacado con un 10,1% luego de las industrias de manufactura, comercio y petróleo, y minas” (EKOS, 2016). Sin embargo en los últimos años los constructores han tenido bajas ventas, cancelaciones en las negociaciones de viviendas por el alto índice de desempleo, falta de liquidez y pese a las nuevas políticas que el estado ha establecido respecto a los créditos otorgados por la banca pública y privada no se ha podido superar las dificultades económicas que se han presentado.

“Esta situación se agravó con el terremoto del 16 de abril del 2016 que, si bien dio alivio a la presión de recursos para pago de proveedores, inversión pública y reconstrucción, generó un impacto negativo en el PIB de alrededor -1% de decrecimiento”. (EKOS, 2017)

Respecto al análisis de las 5 fuerzas de Porter, como se muestra en la **Figura 68** la empresa Aserradero y Comercial “San Jorge” presenta lo siguiente:

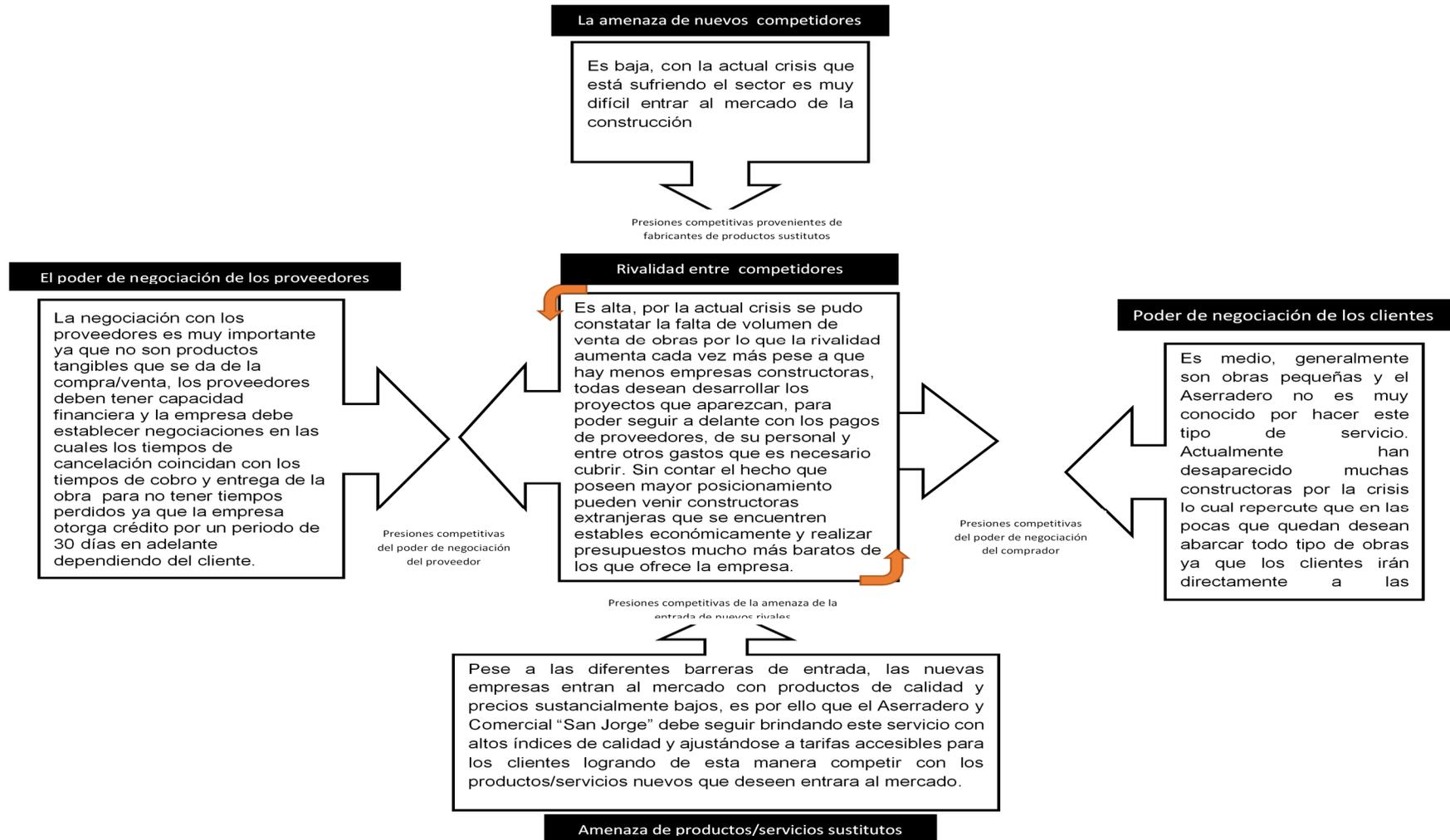
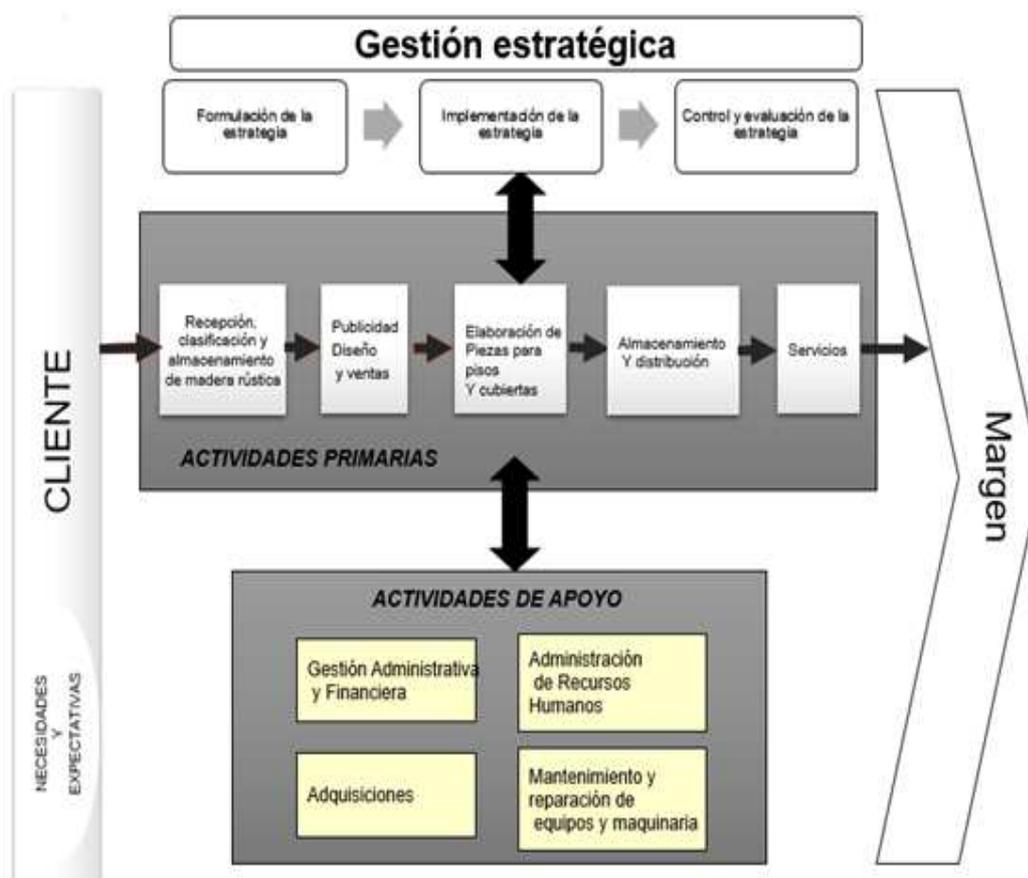


Figura 67: 5 fuerzas de Porter del Aserradero y Comercial "San Jorge"

## ANÁLISIS INTERNO

Este apartado lo realizaremos utilizando la cadena de valor propuesta por Michael Porter y con la información proporcionada por el Aserradero y Comercial “San Jorge”, como se muestra en la **Figura 69**



**Figura 68: Cadena de Valor Aserradero y Comercial "San Jorge"**

## FODA

En la **Tabla 81**, se puede observar todas las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se ha podido identificar con el personal de la empresa caso de estudio. Para lo cual se ha determinado mínimo 15 por cada uno para la elaboración de las posteriores matrices.

Tabla 81:

**FODA del Aserradero y Comercial "San Jorge"**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<b>F1</b>	La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades	O1	Acceder a créditos directos
<b>F2</b>	La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva	O2	Importar maquinaria especializada para la construcción
<b>F3</b>	La empresa cuenta con inventarios	O3	Participar como proveedor estatal en las contrataciones públicas.
<b>F4</b>	Flexibilidad en la producción de cualquier producto	O4	Expandir el mercado a nivel nacional
<b>F5</b>	Mano de obra calificada	O5	Generador de empleo local
<b>F6</b>	Personal competente y comprometido con la empresa.	O6	Acceso a créditos hipotecarios para concesión de bonos de vivienda
<b>F7</b>	Estabilidad laboral y oportunidad de crecimiento	O7	Estabilidad generada por el sistema monetario
<b>F8</b>	Cumplimiento de las disposiciones legales laborales	O8	Optimización de procesos productivos para la construcción.
<b>F9</b>	Sujeto a crédito bancario	O9	Canales de venta diferentes como el e-business, redes sociales, entre otros.
<b>F10</b>	Los empleados cuentan con normas de seguridad	O10	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.
<b>F11</b>	Creciente cobertura local	O11	No existen productos sustitutos que reemplacen al hormigón y acero.
<b>F12</b>	Uso de maquinaria para mejorar la productividad y eficiencia	O12	Computarizar su sistema contable
<b>F13</b>	Capacitación constante a los trabajadores.	O13	Diversidad de proveedores de materia prima
<b>F14</b>	La empresa cuenta con un stock de reserva de materia prima	O14	En caso de sufrir algún accidente laboral cuentan con el seguro social y convenio con los bomberos
<b>F15</b>	La empresa posee buena imagen ante los clientes.	O15	Precios de la materia prima accesibles.

CONTINÚA 

DEBILIDADES			AMENAZAS
<b>D1</b>	La empresa no cuenta con muchos años de experiencia en el sector de la construcción	A1	Bajos montos de inversión
<b>D2</b>	La empresa no aplica gestión estratégica	A2	Sanciones por incumplir con las obligaciones tributarias.
<b>D3</b>	No cuentan con un alto capital para adquirir nuevos equipos para la construcción.	A3	Inestabilidad en los precios
<b>D4</b>	Poseer un organigrama lineal	A4	Falta de políticas de inversión en el mediano y largo precio
<b>D5</b>	Existe sobrecarga de trabajo para el Gerente General	A5	Costos altos de algunos materiales
<b>D6</b>	Los productos son de larga duración, por ende no hay una compra masiva	A6	Debido a la crisis económica que está sufriendo el Ecuador, la demanda de servicios de la construcción puede disminuir aún más es decir obliga a la empresa a disminuir su producción.
<b>D7</b>	El tiempo de demora en un trabajo no es controlado.	A7	Pérdida de clientes potenciales internacionales por causa que el riesgo país incrementa.
<b>D8</b>	Formas de pagos irregulares, debido a las temporadas	A8	Incremento de la tasa arancelaria, el cual provoca un aumento de los costos variables de la empresa por consiguiente aumenta el costo del producto final.
<b>D9</b>	Recursos humanos poco cualificados	A9	Disminución del poder adquisitivo de las personas naturales y jurídicas el cual repercute en la abstinencia de compra.
<b>D10</b>	La empresa no está posicionada en el mercado como una constructora.	A10	El precio de la maquinaria y equipo es alto y puede incrementarse aún más.
<b>D11</b>	No posee un sistema de comunicación interna	A11	Los clientes conocen más a cerca de los productos/servicios de la competencia que se encuentra mejor posicionada.
<b>D12</b>	Débil administración de los ejecutores del proceso	A12	La competencia posee mejor maquinaria y equipo que el Aserradero y Comercial "San Jorge".

CONTINÚA 

<b>D13</b>	Liderazgo	A13	Inestabilidad política.
<b>D14</b>	Motivación escasa hacia el personal	A14	Productos importados con bajo costo de producción
<b>D15</b>	No cuenta con liquidez propia	A15	Demasiados controles, trámites y demás trabas administrativas gubernamentales.

Elaborado por: Autoras

## FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Son aquellos que tiene que hacer la empresa para ser exitosa, por lo cual se ha tomado todas las fortalezas oportunidades, amenazas y debilidades identificadas anteriormente y se les otorga una calificación del 1 al 10 tomando los valores más altos que serán aquellos que sean más importantes para la empresa.

**Tabla 82:**

### *Factores Claves de Éxito*

MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO		
N°	FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNOS	IMPORTANCIA
<b>F1</b>	La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades	10
<b>F2</b>	La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva	8
<b>O8</b>	Optimización de procesos productivos para la construcción.	8
<b>O10</b>	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.	10
<b>O13</b>	Diversidad de proveedores de materia prima	9

Elaborado por: Autoras

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

Esta matriz lo que pretende es realizar un cruce de variables entre las fortalezas **Tabla 83** y debilidades **Tabla 84** con los factores claves de éxito con la finalidad de priorizar cada uno de ellas.

Tabla 83:

**PAI de las Fortalezas.**

	Factores Claves de Éxito de la Industria					Total	Prioridad
	La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades	La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva	Optimización de procesos productivos para la construcción.	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.	Diversidad de proveedores de materia prima		
Importancia	10	8	8	10	9		
Fortalezas							
Nivel Gerencia							
Cumplimiento de las disposiciones legales laborales	3	0	10	1	0	120	P14
Mercadeo							
Flexibilidad en la producción de cualquier producto	5	6	9	9	1	269	P4
La empresa posee buena imagen ante los clientes.	10	0	10	5	1	239	P5
Creciente cobertura local	8	0	5	6	1	189	P8
Producción							
La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus	10	5	5	8	10	350	P1

CONTINÚA 

<b>actividades</b>							
<b>La empresa cuenta con inventarios</b>	8	1	0	0	7	151	P11
<b>La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva</b>	0	10	10	7	5	275	P2
<b>La empresa cuenta con un stock de reserva de materia prima</b>	10	0	0	0	10	190	P7
<b>Finanzas</b>							
<b>Sujeto a crédito bancario</b>	5	5	5	5	5	225	P6
<b>Recursos Humanos</b>							
<b>Estabilidad laboral y oportunidad de crecimiento</b>	0	1	5	3	0	78	P15
<b>Mano de obra calificada</b>	1	1	7	7	1	153	P10
<b>Personal competente y comprometido con la empresa.</b>	1	1	7	5	0	124	P13
<b>Capacitación constante a los trabajadores.</b>	3	0	5	8	0	150	P12
<b>Los empleados cuentan con normas de seguridad</b>	0	5	9	5	0	162	P9
<b>Investigación y desarrollo</b>							

CONTINÚA 

<b>Uso de maquinaria para mejorar la productividad y eficiencia</b>	5	9	9	8	0	274	P3
---	---	---	---	---	---	-----	----

Tabla 84:

**PAI de las Debilidades**

	Factores Claves de Éxito de la Industria					Total	Prioridad
	La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades	La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva	Optimización de procesos productivos para la construcción.	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.	Diversidad de proveedores de materia prima		
Importancia	10	8	8	10	9		
DEBILIDADES							
Nivel Gerencia							
<b>Poseer un organigrama lineal</b>	0	0	5	0	0	40	P11
<b>Existe sobrecarga de trabajo para el Gerente General</b>	0	1	0	0	0	8	P15
<b>No posee un sistema de comunicación interna</b>	0	1	1	0	0	16	P14
<b>Débil administración de los ejecutores del proceso</b>	0	8	9	0	0	136	P4
<b>liderazgo</b>	0	2	2	0	0	32	P12

CONTINÚA 

<b>La empresa no aplica gestión estratégica</b>	0	5	5	0	0	80	P7
<b>Mercadeo</b>							
<b>La empresa no cuenta con muchos años de experiencia en el sector de la construcción</b>	0	0	0	6	0	60	P9
<b>La empresa no está posicionada en el mercado como una constructora.</b>	0	0	0	5	0	50	P10
<b>Producción</b>							
<b>El tiempo de demora en un trabajo no es controlado.</b>	1	8	10	3	0	184	P2
<b>Finanzas</b>							
<b>No cuenta con liquidez propia</b>	0	0	0	5	8	122	P5
<b>Los productos son de larga duración, por ende no hay una compra masiva</b>	10	0	0	2	5	165	P3
<b>Formas de pagos irregulares, debido a las temporadas</b>	0	0	0	5	5	95	P6

CONTINÚA 

<b>Motivación escasa hacia el personal</b>	0	0	0	3	0	30	P13
<b>Recursos humanos poco cualificados</b>	0	0	0	7	0	70	P8
<b>Investigación y desarrollo</b>							
<b>No cuentan con un alto capital para adquirir nuevos equipos para la construcción.</b>	5	0	7	9	0	196	P1

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN ANÁLISIS EXTERNO

Esta matriz lo que pretende es realizar un cruce de variables entre las oportunidades **Tabla 85** y amenazas **Tabla 86** con los factores claves de éxito con la finalidad de priorizar cada uno de ellas.

**Tabla 85:**

### *PAE de las Oportunidades*

	Factores Claves de Éxito de la Industria					Total	Prioridad
	La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades	La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva	Optimización de procesos productivos para la construcción.	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.	Diversidad de proveedores de materia prima		
Importancia	10	8	8	10	9		
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Mercadeo							

CONTINÚA 

<b>Participar como proveedor estatal en las contrataciones públicas.</b>	8	10	2	7	7	30 9	P4
<b>Expandir el mercado a nivel nacional</b>	10	10	8	8	10	41 4	P8
<b>Canales de venta diferentes como el e-business, redes sociales, entre otros.</b>	5	3	5	10	5	25 9	P11
<b>Producción</b>							
<b>Optimización de procesos productivos para la construcción.</b>	8	9	10	6	7	35 5	P2
<b>Diversidad de proveedores de materia prima</b>	8	6	7	5	10	32 4	P1
<b>No existen productos sustitutos que reemplacen al hormigón y acero.</b>	3	0	1	0	3	65	P10
<b>Finanzas</b>							
<b>Acceder a créditos directos</b>	8	10	8	8	9	38 5	P7
<b>Acceso a créditos hipotecarios para concesión de bonos de vivienda</b>	1	10	8	8	9	31 5	P9
<b>Estabilidad generada por el sistema monetario</b>	6	5	5	0	0	14 0	P12
<b>Precios de la materia prima accesibles.</b>	10	5	0	7	10	30 0	P3
<b>Computarizar su sistema contable</b>	8	10	10	2	1	26 9	P13
<b>Recursos Humanos</b>							
<b>Generador de empleo local</b>	0	5	0	10	1	14 9	P14
<b>En caso de sufrir algún accidente laboral cuentan con el seguro social y convenio con los bomberos</b>	0	10	10	10	8	33 2	P15
<b>Investigación y desarrollo</b>							
<b>Importar maquinaria especializada para la construcción</b>	10	2	9	8	5	31 3	<b>P5</b>

Tabla 86:

**PAE de las Amenazas**

	Factores Claves de Éxito de la Industria					Total	Prioridad
	La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades	La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva	Optimización de procesos productivos para la construcción.	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.	Diversidad de proveedores de materia prima		
Importancia	10	8	8	10	9		
AMENAZAS							
Nivel Gerencia							
Inestabilidad política.	9	0	7	9	7	29	P2
Demasiados controles, trámites y demás trabas administrativas gubernamentales.	10	4	5	8	7	31	P12
Mercadeo							
Disminución del poder adquisitivo de las personas naturales y jurídicas el cual repercute en la abstinencia de compra.	10	0	0	8	5	22	P1
Productos sustitutos importados con bajo costo de producción	10	5	0	10	9	32	P11
La competencia posee mejor maquinaria y equipo que el Aserradero y	7	9	0	10	9	32	P10

CONTINÚA 

<b>Comercial "San Jorge".</b>							
<b>Producción</b>							
<b>Los clientes conocen más a cerca de los productos/servicios de la competencia que se encuentra mejor posicionada.</b>	5	0	0	10	5	19 5	P9
<b>El precio de la maquinaria y equipo es alto y puede incrementarse aún más.</b>	5	2	0	3	5	14 1	P13
<b>Finanzas</b>							
<b>Bajos montos de inversión</b>	5	0	0	10	0	15 0	P8
<b>Falta de políticas de inversión en el mediano y largo plazo</b>	4	0	4	10	3	19 9	P5
<b>Costos altos de algunos materiales</b>	10	0	4	10	10	32 2	P6
<b>Pérdida de clientes potenciales internacionales por causa que el riesgo país incrementa.</b>	5	0	0	10	5	19 5	P14
<b>Incremento de la tasa arancelaria, el cual provoca un aumento de los costos variables de la empresa por consiguiente aumenta el costo del producto final.</b>	10	0	0	5	6	20 4	P4
<b>Debido a la crisis económica que está</b>	10	5	6	5	7	30 1	P3

<b>sufriendo el Ecuador, la demanda de servicios de la construcción puede disminuir aún más es decir obliga a la empresa a disminuir su producción.</b>							
<b>Inestabilidad en los precios</b>	10	5	0	10	10	330	P7
<b>Sanciones por incumplir con las obligaciones tributarias.</b>	5	0	0	8	9	211	P15

## MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS

**Tabla 87:**

**Matriz EFI**

Factores internos clave	Calificación Total	Calificación Ponderada	Efectividad de la empresa	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
<b>La empresa posee buena imagen ante los clientes.</b>	314	0,084137	3	0,252416
<b>Flexibilidad en la producción de cualquier producto</b>	299	0,080117	4	0,320471
<b>La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades</b>	296	0,079314	4	0,317256
<b>Uso de maquinaria para mejorar la productividad y eficiencia</b>	295	0,079046	3	0,237138
<b>La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva</b>	289	0,077438	4	0,309753
<b>Creciente cobertura local</b>	252	0,067524	3	0,200964
<b>Capacitación constante a los trabajadores.</b>	250	0,066988	3	0,188906
<b>Sujeto a crédito bancario</b>	235	0,062968	3	0,188906
<b>Debilidades</b>				
<b>La empresa no cuenta con muchos años de experiencia en el sector de la construcción</b>	285	0,076366	1	0,076366
<b>La empresa no está posicionada en el mercado como una constructora.</b>	275	0,073687	2	0,147374
<b>No cuenta con liquidez propia</b>	214	0,057341	1	0,057341
<b>La empresa no aplica gestión estratégica</b>	190	0,050911	2	0,101822
<b>Los productos son de larga duración, por ende no hay una compra masiva</b>	186	0,049839	2	0,099678
<b>Débil administración de los ejecutores del proceso</b>	182	0,048767	2	0,097534
<b>Recursos humanos poco cualificados</b>	170	0,045551	2	0,091104
<b>Total</b>	<b>3732</b>	<b>1</b>		<b>2,70</b>

**Análisis:** Calificación entre 2 y 2.99 significa una empresa en el que existen tanto fortalezas que puede utilizar en su estrategia, como debilidades que debe corregir, lo que significa que tiene un nivel competitivo medio

## MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

**Tabla 88:**

**Matriz EFE**

Factores internos clave	Calificación Total	Calificación Ponderada	Efectividad de la empresa	Puntuación ponderada
Oportunidades				
<b>Diversidad de proveedores de materia prima</b>	380	0,101822079	4	0,4072883
<b>Optimización de procesos productivos para la construcción.</b>	294	0,078778135	3	0,2363344
<b>Precios de la materia prima accesibles.</b>	288	0,077170418	3	0,2315113
<b>Participar como proveedor estatal en las contrataciones públicas.</b>	252	0,067524116	3	0,2025723
<b>Importar maquinaria especializada para la construcción</b>	227	0,060825295	3	0,1824759
<b>Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.</b>	212	0,056806002	4	0,227224
<b>Acceder a créditos directos</b>	193	0,051714898	4	0,2068596
<b>Expandir el mercado a nivel nacional</b>	185	0,049571275	3	0,1487138
Amenazas				
<b>Disminución del poder adquisitivo de las personas naturales y jurídicas el cual repercute en la abstinencia de compra.</b>	300	0,080385852	1	0,0803859
<b>Inestabilidad política.</b>	256	0,068595927	2	0,1371919
<b>Debido a la crisis económica que está sufriendo el Ecuador, la demanda de servicios de la construcción puede disminuir aún más es decir obliga a la empresa a disminuir su producción.</b>	248	0,066452304	1	0,0664523

CONTINÚA 

<b>Incremento de la tasa arancelaria, el cual provoca un aumento de los costos variables de la empresa por consiguiente aumenta el costo del producto final.</b>	238	0,063772776	2	0,1275456
<b>Falta de políticas de inversión en el mediano y largo precio</b>	237	0,063504823	2	0,1270096
<b>Costos altos de algunos materiales</b>	213	0,057073955	1	0,057074
<b>Inestabilidad en los precios</b>	209	0,056002144	1	0,0560021
<b>Total</b>	<b>3732</b>	<b>1</b>		<b>2,49</b>

**Análisis:** Calificación entre 2 y 2.99 significa un ambiente externo medio, en el que existen tanto oportunidades y amenazas que están balanceadas, para el cual la estrategia actual de la empresa está medianamente preparada.

## MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

**Tabla 89:**

### **Matriz MPC**

Factores claves de éxito FCE	Importancia	Importancia	CONSTRUCTORA MUÑOZ DUQUE		COMREY		ASERRADERO Y COMERCIAL SAN JORGE	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
<b>La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades</b>	10	0,2	4	0,85106	4	0,85106	4	0,851064
<b>La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva</b>	8	0,2	4	0,68085	2	0,34043	1	0,170213

CONTINÚA 

<b>Optimización de procesos productivos para la construcción.</b>	10	0,2	4	0,85106	3	0,6383	2	0,425532
<b>Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.</b>	10	0,2	4	0,85106	3	0,6383	1	0,212766
<b>Diversidad de proveedores de materia prima</b>	9	0,2	4	0,76596	3	0,57447	1	0,191489
<b>TOTAL</b>	47	1		4,0		3,0		1,9

## MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.

**Tabla 90:**

**Matriz PEYEA**

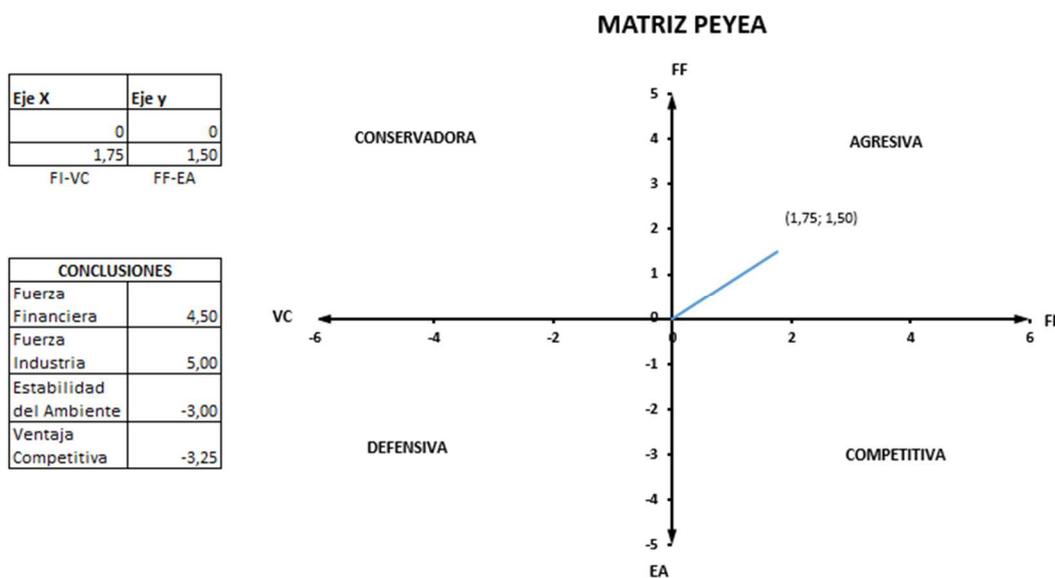
FUERZA	INDICADOR	CALIFICACIÓN
FINANCIERA	Sujeto a crédito bancario	5
	Acceder a créditos directos	3
	Acceso a créditos hipotecarios para concesión de bonos de vivienda	4
	Precios de la materia prima accesibles.	6
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>
VENTAJA COMPETITIVA	La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades	-1
	Uso de maquinaria para mejorar la productividad y eficiencia	-3
	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.	-2
	La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva	-4
	Mano de obra calificada	-3
<b>TOTAL</b>		<b>-13</b>
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	Estabilidad generada por el sistema monetario	-6
	Diversidad de proveedores de materia prima	-2
	Precios de la materia prima accesibles.	-1
<b>TOTAL</b>		<b>-9</b>
FUERZA DE LA INDUSTRIA	Creciente cobertura local	6
	Expandir el mercado a nivel nacional	4
	La empresa posee buena imagen ante los clientes.	5
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>

**Análisis:** Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de:

- 1) Aprovechar las oportunidades externas.
- 2) Superar las debilidades internas.

3) Evitar las amenazas externas.

Para este cuadrante se aconsejan estrategias como: “Integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación (relacionada o no relacionada)” (pág. 178)



**Figura 69: Matriz PEYEA**

**MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP**

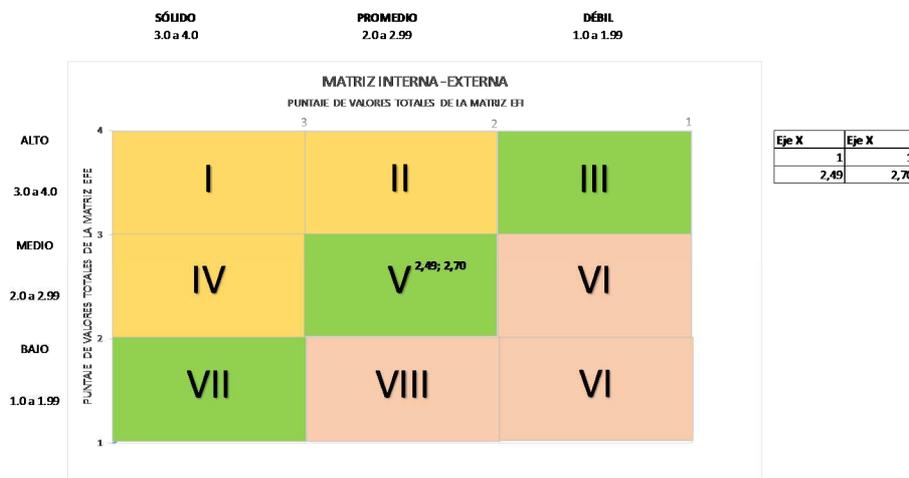


Figura 70: Matriz BCG

Tasa de crecimiento del mercado	$\frac{Ventas\ Actuales - Ventas\ Anteriores}{Ventas\ Anteriores} \times 100$		
Tasa de crecimiento del mercado Aserradero y Comercial San Jorge	55.000,00	-	35.000,00 x 100
	<hr/>		
		35.000,00	
.=	57,14285714		
Participación Relativa de Mercado	$\frac{Ventas\ Actuales \times 100}{\Sigma Ventas\ Actuales}$		
	55.000,00	X	100
	<hr/>		
		$\Sigma 55000+556700+334020$	
.=	5,81567483		
Participación mayor competidor	556.700,00	x	100
	<hr/>		
		$\Sigma 55000+556700+334020$	
.=	58,86520323		
Participación relativa de mercado	5,81567483		0,098796479
	58,86520323		
Tasa de crecimiento de la industria	72.800,00	835.300,00	445.460,00 .-1)X100
	46.000,00	608.300,00	333.400,00
	<hr/>		
	1.353.560,00	1,37041612	37,04161183
	987.700,00		

**Análisis:** La marca se encuentra en el signo de interrogación, ya que este cuadrante “tiene una baja participación relativa en el mercado, pero compete en una industria de alto crecimiento. Por lo general tiene grandes necesidades de efectivo, pero genera pocos ingresos” (David F. R., 2013).

### MATRIZ INTERNA – EXTERNA



**Figura 71: Matriz Interna- Externa**

**Análisis:** Se recomienda según el cuadrante en el cual se ubica la empresa en este caso es el V por lo cual se deben mantener y conservar las estrategias.

### MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL



**Figura 72: Matriz Estrategia Principal**

**Análisis:** Las estrategias que se recomienda es desarrollar el producto y desarrollar el mercado.

## MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**Tabla 91:**

***Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica***

Factores clave	Valor	Alternativas estratégicas							
		PENETRACIÓN DEL MERCADO		CONSERVAR Y MANTENER LAS ESTRATEGIAS EFE Y EFI		DESARROLLAR EL PRODUCTO		DESARROLLAR EL MERCADO	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades									
<b>diversidad de proveedores de materia prima</b>	0,10182208	1	0,101822	4	0,40728832	4	0,40728832	2	0,203644
<b>Optimización de procesos productivos para la construcción.</b>	0,07877814	2	0,157556	4	0,31511254	3	0,23633441	2	0,157556
<b>Precios de la materia prima accesibles.</b>	0,07717042	2	0,154341	4	0,30868167	4	0,30868167	3	0,231511

CONTINÚA 

<b>Participar como proveedor estatal en las contrataciones públicas.</b>	0,06752412	4	0,270096	4	0,27009646	2	0,13504823	4	0,270096
<b>importar maquinaria especializada para la construcción</b>	0,06082529	2	0,121651	3	0,18247588	4	0,24330118	2	0,121651
<b>Desarrollo de proyectos inmobiliarios con alto grado de innovación.</b>	0,056806	4	0,227224	4	0,22722401	4	0,22722401	4	0,227224
<b>Acceder a créditos directos</b>	0,0517149	2	0,10343	3	0,15514469	4	0,20685959	2	0,10343
<b>Expandir el mercado a nivel nacional</b>	0,04957128	4	0,198285	4	0,1982851	2	0,09914255	4	0,198285
<b>Amenazas</b>									

CONTINÚA 

<b>Disminución del poder adquisitivo de las personas naturales y jurídicas el cual repercute en la abstinencia de compra.</b>	0,08038585	4	0,321543	1	0,08038585	2	0,1607717	4	0,321543
<b>Inestabilidad política.</b>	0,06859593	3	0,205788	1	0,06859593	3	0,20578778	4	0,274384
<b>Debido a la crisis económica que está sufriendo el Ecuador, la demanda de servicios de la construcción puede disminuir aún más es decir obliga a la empresa a disminuir su producción.</b>	0,0664523	4	0,265809	1	0,0664523	3	0,19935691	4	0,265809

CONTINÚA 

<b>Incremento de la tasa arancelaria, el cual provoca un aumento de los costos variables de la empresa por consiguiente aumenta el costo del producto final.</b>	0,06377278	3	0,191318	1	0,06377278	1	0,06377278	4	0,255091
<b>Falta de políticas de inversión en el mediano y largo precio</b>	0,06350482	4	0,254019	2	0,12700965	3	0,19051447	3	0,190514
<b>Costos altos de algunos materiales</b>	0,05707395	3	0,171222	1	0,05707395	3	0,17122186	3	0,171222
<b>Inestabilidad en los precios</b>	0,05600214	3	0,168006	1	0,05600214	2	0,11200429	4	0,224009
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,912111</b>		<b>2,58360129</b>		<b>2,96730975</b>		<b>3,21597</b>
<b>Fortalezas</b>									
<b>La empresa posee buena imagen ante los clientes.</b>	0,08413719	4	0,336549	4	0,33654877	2	0,16827438	4	0,336549

CONTINÚA 

<b>Flexibilidad en la producción de cualquier producto</b>	0,0801179	3	0,240354	3	0,2403537	4	0,3204716	3	0,240354
<b>La empresa emplea materia prima de calidad para la operación de sus actividades</b>	0,07931404	3	0,237942	4	0,31725616	3	0,23794212	2	0,158628
<b>Uso de maquinaria para mejorar la productividad y eficiencia</b>	0,07904609	2	0,158092	4	0,31618435	3	0,23713826	2	0,158092
<b>La empresa cuenta con manual de procesos, haciéndola más productiva</b>	0,07743837	1	0,077438	3	0,23231511	2	0,15487674	2	0,154877
<b>creciente cobertura local</b>	0,06752412	4	0,270096	4	0,27009646	2	0,13504823	4	0,270096
<b>Capacitación constante a los trabajadores.</b>	0,06698821	1	0,066988	3	0,20096463	2	0,13397642	2	0,133976

CONTINÚA 

<b>sujeto a credito bancario</b>	0,06296892	1	0,062969	2	0,12593783	1	0,06296892	1	0,062969
<b>Debilidades</b>									
<b>La empresa no cuenta con muchos años de experiencia en el sector de la construcción</b>	0,07636656	3	0,2291	2	0,15273312	2	0,15273312	3	0,2291
<b>La empresa no está posicionada en el mercado como una constructora.</b>	0,07368703	4	0,294748	2	0,14737406	3	0,22106109	4	0,294748
<b>No cuenta con liquidez propia</b>	0,05734191	1	0,057342	2	0,11468382	3	0,17202572	1	0,057342
<b>La empresa no aplica gestión estratégica</b>	0,05091104	1	0,050911	1	0,05091104	1	0,05091104	1	0,050911
<b>Los productos son de larga duración, por ende no hay una compra masiva</b>	0,04983923	3	0,149518	2	0,09967846	3	0,14951768	1	0,049839

CONTINÚA 

<b>Débil administración de los ejecutores del proceso</b>	0,04876742	1	0,048767	1	0,04876742	1	0,04876742	2	0,097535
<b>Recursos humanos poco cualificados</b>	0,04555198	1	0,045552	1	0,04555198	1	0,04555198	1	0,045552
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,326367</b>		<b>2,69935691</b>		<b>2,29126474</b>		<b>2,340568</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>5,238478</b>		<b>5,2829582</b>		<b>5,25857449</b>		<b>5,556538</b>

Estrategia recomendada para la PYME Aserradero y Comercial "San Jorge":

Se recomienda a la empresa que la estrategia a implementar sea desarrollo de mercado ya que es el resultado de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, dicha estrategia es una estrategia de crecimiento intensivo, según Michael Porter esta estrategia se refiere que la empresa:

Introduce sus productos actuales en nuevos mercados utilizando cuatro enfoques alternativos: el primero son las necesidades latentes, es decir dar soluciones a las necesidades aún no identificadas pero que en un futuro en base a educación serán latentes, el segundo enfoque se refiere a alcanzar nuevos mercados que han sido desatendidos por los competidores, otro enfoque importante son los nuevos canales de distribución que acercarán el producto al consumidor y finalmente el enfoque de expansión geográfica, es decir abrir mercados externos ya sea a nivel regional, nacional e internacional (2009, pág. 209)

## CONCLUSIONES

- El sector de la construcción es un fuerte dinamizador de la economía del Ecuador, ha sufrido graves consecuencias debido a los bajos precios del petróleo lo que ha repercutido en bajos índices de aporte al PIB. Sin embargo sigue siendo uno de los sectores con mayor generación de empleo pese a la baja demanda generada para el sector, muy pocas empresas han logrado manejar la gestión estratégica de forma óptima lo que les ha permitido contrarrestar la crisis del país.
- En base a la teoría recolectada se estableció las categorías que permiten medir la gestión estratégica de las PYMES del sector de la construcción, siendo estas, la planificación, organización, dirección control y evaluación. En los cantones Quito y Rumiñahui, se identificó que las empresas realizan mayor gestión en las siguientes categorías: planificación con un 96%, organización 94%, dirección 88%, control con el 82% y evaluación con un 49%, es decir las PYMES realizan la gestión estratégica de manera incompleta.
- Se evidenció que la mayor parte de empresas que no realiza gestión estratégica son las pequeñas, según las encuestas realizadas, es debido a la falta de recursos humanos con un 78%, recursos económicos con un 46% y el desconocimiento de los beneficios que brinda el realizar gestión con un 42%, siendo uno de ellos el crecimiento constante de su rentabilidad y competitividad ya que los administradores que si han realizan gestión están de acuerdo que la aplicación de la misma, les ha permitido mejorar en su rentabilidad y competitividad con el 78% y 55% respectivamente.

- El 84% de las PYMES del sector de la construcción de los cantones Quito Y Rumiñahui estarían dispuestas aplicar un modelo de gestión estratégica que esté diseñado de acuerdo a sus necesidades.
- Para la planificación de presupuesto, el sector de la construcción es el que más variabilidad posee debido a que siempre existe imprevistos que genera cambios constantes de lo planeado y por ello los resultados esperados siempre varían de los resultados obtenidos,
- El concepto de gestión estratégica no está claro para algunos encargados de la administración de las PYMES de la construcción ya que muchos de ellos tienen como profesión principal Arquitectura o Ingeniería Civil lo que repercute que muchas veces la confunden con planificación estratégica.
- La mayor parte de las PYMES considera que la Gestión estratégica es un eje fundamental para que las empresas puedan sostenerse en el tiempo pese a los constantes cambios que se vive en el país.

## RECOMENDACIONES

- En el caso que la empresa cuente con un administrador que desconozca la gestión estratégica, se recomienda establecer convenios con universidades que oferten carreras relacionadas a la administración empresarial con la finalidad de acceder a capacitaciones sobre gestión estratégica, obteniendo el conocimiento necesario para su aplicación.
- Se recomienda medir la eficiencia en términos de gestión en las PYMES del sector de la construcción con el fin de obtener indicadores que permitan evaluar si la gestión aplicada en las PYMES es la correcta.
- Asumir un compromiso serio con la gestión estratégica por parte de los gerentes ya que ellos son los encargados de evaluar y motivar al personal que la implementará, al igual que promover el interés por lograr su óptima ejecución como parte del crecimiento empresarial.
- Debido a que la mayoría de PYMES coincide que uno de los factores que influye para no obtener un óptimo cumplimiento en la aplicación de la gestión estratégica es debido a los factores externos, se recomienda realizar un plan de contingencia que permita contrarrestar los efectos de los factores y seguir con las estrategias planteadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 85-106.
- Alvarado, L. (2005). Diseño de un Modelo de Agrupación Empresarial para Facilitar el Desarrollo del Capital Intelectual en las Empresas que lo Componen. Barcelona, España: Escola Técnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona.
- Alvarado, L., Varas, M., & Sánchez, L. (2009). a Gestión Estratégica Aplicada al Sector Construcción: Una Propuesta Basada en Gestión de Capital Intelectual. *Revista de la Construcción*, 59-68.
- Alvarado, L., Varas, M., & Sánchez, L. (19 de 06 de 2012). Diseño de modelo de gestión estratégica Aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales. *Revista de la Construcción*, 11(1), 4-15. Obtenido de <http://www.scielo.cl/pdf/rconst/v11n1/art02.pdf>
- Amaru, A. C. (2011). *Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson.
- Bayles, C. (1977). *Control Estrategico: El preesidente de Paradox* . Estados Unidos: Business Horizons 20.
- Betancourt Tang, J. R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Obtenido de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>
- David, F. R. (2003). *Concepto de Administración Estratégica*. México: Peason.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Adminitración Estratégica*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Adminitración Estratégica*. México: Pearson.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Adminitración Estratégica*. México: Pearson.
- EKOS. (20 de 04 de 2016). *MUNDO CONSTRUCTOR*. Obtenido de <http://www.mundoconstructor.com.ec/construccion/comercial/544-el-sector-de-la-construccion-en-un-dif%C3%ADcil-2016.html>
- EKOS. (30 de 04 de 2017). <http://www.mundoconstructor.com.ec/noticias/845-proyecciones-del->

*sector-constructor-2017-coyuntura-nacional.html*. Obtenido de <http://www.mundoconstructor.com.ec/noticias/845-proyecciones-del-sector-constructor-2017-coyuntura-nacional.html>

Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes de América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 31 de enero de 2016

Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (2011). ANÁLISIS DE TRES MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO CINCO PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO COMPLEJO. *REDIP. UNEXPO. VRB*.

García, O. (2009). *Administración Financiera, Fundamentos y aplicaciones*.

Hernandez, R., Fernandez, C., & P., B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw- Hill.

INEC. (2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. Indicadores laborales Diciembre 2016*. INEC. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016\\_Presentacion\\_Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf)

ISOtools. (14 de 06 de 2017). *ISOtools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores>

ISOTOOLS ORG. (2016). Ejecutando la estrategia: Recorriendo el camino hacia los resultados. *ISOTOOLS*, 24.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review. América Latina*, 16.

Koontz, H., & Wihrich, H. (2013). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: Mc Graw - Hill/ interamericana Editores S.A. de CV.

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado* (2da ed.). Buenos Aires.

LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. (17 de 11 de 2004). Obtenido de <http://ftp.eeq.com.ec/upload/informacionPublica/2014/LEY%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO.pdf>

Monje, J. F., & Perez, A. (2008). *UOC.edu*. Obtenido de <https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fwww.uoc.edu%2F>

3%2Femath%2Fdocs%2Fchi\_cuadrado.pdf&h=ATOlomFvUxHXRzyj  
 VIIjOKz0RF717Viy56O7ZJQjGV3k1h67kRpxPrQjgnXD9uMpx7gicJy6  
 mErrvTavruy7Fz2H-  
 UKAvTuART1TOvijnNVvcSj0vdL7QndcQksTy4cHwjBqBRJ8g

Monzón, C. (09 de 10 de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/fallas-gestion-estrategica-organizacion/>

Paniagua, C. (1979). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*.  
 San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Paspuel, W. (13 de 04 de 2016). El FMI. *El Comercio*. Obtenido de  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-recesion-desempleo-ecuador.html>

Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva*.

Porter, M. (2007). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review*, 69-95.

Porter, M. (2011). *Qué es la estrategia*. Harvard Business Review.

Real Academia Española © Todos los derechos reservados. (s.f.).

Revista Ekos. (30 de 09 de 2013). Eficiencia y Dinamismo. *Ekos*. Obtenido de  
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2478>

Revista Ekos. (13 de 09 de 2016). Ranking PYMES. *Ekos*. Obtenido de  
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8091>

Revista Lideres. (2015). El sector de la construcción está en riesgo de paralizarse. *Lideres*. Obtenido de  
<http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-construccion-ecuador-economia.html>

Sainz De Vicuña, J. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

SRI. (22 de 05 de 2016). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Superintendencia de Compañías. (21 de 08 de 2016). *Resolución N° SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01*. Obtenido de  
[http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/niif/Resol\\_No\\_S\\_C\\_Q\\_ICI\\_CPAIFRS\\_11\\_01.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Resol_No_S_C_Q_ICI_CPAIFRS_11_01.pdf)

- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Troya, A. (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Valencia, A. (2012). *La administración en la empresa constructora*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, México. Recuperado el 02 de 01 de 2017, de [https://www.academia.edu/8031288/LA\\_ADMINISTRACION\\_APLICADA\\_EN\\_LA\\_EMPRESA\\_CONSTRUCTORA](https://www.academia.edu/8031288/LA_ADMINISTRACION_APLICADA_EN_LA_EMPRESA_CONSTRUCTORA)
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (Décima ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (Mexico). *Administración estratégica y política de negocios*. 2007, Pearson education.
- Zamora, I. (Mayo de 2008). *EUMED.NET*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>