

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS DE LA EMPRESA ARMSTRONG INGENIERÍAS CÍA.
LTDA.”**

AUTOR: VANESSA TATIANA ESPINOSA IZURIETA

TUTOR: ING. EDGAR FERNANDO RAZO CAJAS

Quito, 2021

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que la señorita VANESSA TATIANA ESPINOSA IZURIETA con C.I. 171885577-6, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA ARMSTRONG INGENIERÍAS CÍA. LTDA.”, el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía Metodológica de Elaboración de Trabajos de Titulación de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), por lo tanto, puede continuar con la lectoría.

Tutor

Ing. Fernando Razo Cajas

CI. 1716151335

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **VANESSA TATIANA ESPINOSA IZURIETA**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, carrera de Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA ARMSTRONG INGENIERÍAS CÍA. LTDA”** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

C.I. 171885577-6

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, VANESSA TATIANA ESPINOSA IZURIETA, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA ARMSTRONG INGENIERÍAS CÍA. LTDA”, modalidad Proyecto de Investigación de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

C.I. 171885577-6

DEDICATORIA

A Dios por todas sus bendiciones, sin Él nada sería posible.

A mi hija Arianna Fernández por quien cada día tiene sentido, la testigo silenciosa de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, a mi hija mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo de tesis y lo que representa, te amo princesita.

A mis padres y mis hermanas el pilar fundamental que me sostiene, el apoyo incondicional y el consejo sabio y oportuno, a ellos dedico cada día de esfuerzo para lograr lo que hoy soy y ofrezco.

A mis maestros que, con sus conocimientos, ayuda oportuna y desinteresada contribuyeron a la finalización de este trabajo.

A todos ustedes dedico el producto de mi esfuerzo, Dios les bendiga.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis de Ingeniería pudo ser realizada gracias al apoyo de la empresa “Armstrong Ingeniería Cia. Ltda.” La cual nos proporcionó la ayuda para ejecutar el proyecto.

Mi más amplio agradecimiento para el Ing. Fernando Razo, tutor de esta tesis, por su valiosa orientación y apoyo para la culminación del mismo.

Y, desde luego llego al final de este proyecto gracias a Dios; al invaluable apoyo e inspiración que generaron mis padres, mis hermanas, mi hija, mis sobrinas y mi cuñado que es como un hermano para mí; a mis maestros y a quienes siempre me han enseñado algo.

A todos, mi mayor reconocimiento y gratitud.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL	VI
RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	2
Formulación del problema	4
Delimitación del Plan de Negocios.....	4
OBJETIVO	4
MARCO TEÓRICO.....	5
Antecedentes de la Investigación.....	5
Fundamentación Contextual	7
Fundamentación Legal.....	9
Fundamentación Teórica.....	10
MARCO METODOLÓGICO.....	19
Paradigma de la Investigación	19
Enfoque de la Investigación.....	21
CAPÍTULO I	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ARMSTRONG INGENIERÍAS	24
1.1 Análisis de factores del Macroentorno PEST	24
1.1.1 Factor Político.....	24
1.1.2 Factor Económico	27
1.1.3 Factor Social	28
1.1.4 Factor Tecnológico	28

1.1.5	Factor Legal	29
1.2	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en la Industria de Manufactura: Fabricación de alimentos y bebidas.....	29
	CAPÍTULO II ESTUDIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO.....	52
2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	52
2.1.	Planeación Normativa.....	52
2.1.1.	Misión	52
2.1.2.	Visión.....	53
2.1.3.	Valores	53
2.2.	Planeación Estratégica	54
2.2.1.	Formulación de Objetivos y metas	54
2.2.2.	Formulación de Estrategias.....	59
2.3.	Planeación Operativa	65
2.4.	Análisis Costo Beneficio.....	72
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES.....	75
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Expertos de validación.....	22
Tabla 2. Alfa de Cronbach.....	23
Tabla 3 Fuerzas políticas en la Asamblea Nacional	25
Tabla 4 Matriz Fuerzas de Porter	31
Tabla 5 Resultados totales fuerzas de Porter	31
Tabla 6 Análisis Fuerzas de Porter	33
Tabla 7 Matriz MPC	34
Tabla 8 Matriz EFE.....	35
Tabla 9 UEN a la que pertenecen	37
Tabla 10 Análisis TTHH.....	38
Tabla 11 Análisis nivel, experiencia y motivación laboral.....	39
Tabla 12 Nivel de administración estratégica y efectividad de la alta gerencia	40
Tabla 13 Nivel de la efectividad de calidad y curva de experiencia directiva.....	41
Tabla 14 Know how de mercado y liderazgo directivo	42
Tabla 15 Nivel de procedimientos de mercadotecnia con captación y fidelización de clientes	43
Tabla 16 Evaluación procesos de marketing en general	43
Tabla 17 Evaluación de ventajas competitivas de la empresa	44
Tabla 18 Evaluación de la gestión financiera	45
Tabla 19 Efectividad de la estructura del departamento financiero y confiabilidad de información financiera y contable	46
Tabla 20 Efectividad con la se gestionan actualmente los procesos de producción y operaciones	47
Tabla 21 Efectividad de los procesos de producción en cuanto a políticas, capacidad de calidad y mantenimiento de instalaciones	48
Tabla 22 Matriz EFI.....	50

Tabla 23 Matriz FODA.....	51
Tabla 24. Matriz para construir Misión	52
Tabla 25. Matriz para construir Visión	53
Tabla 26. Matriz axiológica de Valores	54
Tabla 27. Declaración de Objetivo Financiero No 1	56
Tabla 28. Declaración de Objetivo Financiero No 2	56
Tabla 29. Declaración de Objetivo Operativo No 1	57
Tabla 30. Declaración de Objetivo Operativo No 2	57
Tabla 31. Declaración de Objetivo Estratégico No 1	58
Tabla 32. Declaración de Objetivo Estratégico No 2	58
Tabla 33. Generación Estrategia No 1	60
Tabla 34. Generación Estrategia No 2	60
Tabla 35. Generación Estrategia No 3	61
Tabla 36. Generación Estrategia No 4	61
Tabla 37. Generación Estrategia No 5	62
Tabla 38. Generación Estrategia No 6	62
Tabla 39. Generación Estrategia No 7	63
Tabla 40. Generación Estrategia No 8	63
Tabla 41. Generación Estrategia No 9	64
Tabla 42. Generación Estrategia No 10	64
Tabla 43. Plan Estratégico Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.	67
Tabla 44. Emparejamiento Balance Scorecard-Objetivos-Metas	68
Tabla 45. Plan Operativo Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.	69
Tabla 46. Cuadro de Indicadores	71
Tabla 47. Flujo de Caja proyectado	72
Tabla 48. Cálculo Costo-Beneficio.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Justificación del Proyecto.....	3
Figura 2. Diagrama causa efecto.....	3
Figura 3. Estrategias.....	12
Figura 4. Elementos	17
Figura 5. Elementos de procesos de alta velocidad	18
Figura 6. Paradigmas de la investigación	20
Figura 7. Tipos de paradigmas.....	20
Figura 8 Código CIU F410.....	30
Figura 9 Telaraña de Porter.....	32
Figura 10 UEN a la que pertenecen	37
Figura 11 Análisis TTHH	38
Figura 12 Análisis nivel, experiencia y motivación laboral	39
Figura 13 Nivel de administración estratégica y efectividad de la alta gerencia.....	40
Figura 14 Nivel de la efectividad de calidad y curva de experiencia directiva	41
Figura 15 Know how de mercado y liderazgo directivo.....	42
Figura 16 Nivel de procedimientos de mercadotecnia con captación y fidelización de clientes	43
Figura 17 Evaluación procesos de marketing en general.....	44
Figura 18 Evaluación de ventajas competitivas de la empresa.....	45
Figura 19 Evaluación de la gestión financiera.....	46
Figura 20 Efectividad de la estructura del departamento financiero y confiabilidad de información financiera y contable	47
Figura 21 efectividad con la se gestionan actualmente los procesos de producción y operaciones	48

Figura 22 Efectividad de los procesos de producción en cuanto a políticas, capacidad de calidad y mantenimiento de instalaciones49

Figura 23. El Balance Scorecard.....65

Figura 24. Perspectivas del Balance Scorecard66

Figura 25. Mapa Estratégico70

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Validación de encuesta.....23

RESUMEN

La presente investigación, está dirigida a la empresa “Armstrong Ingeniería Cia. Ltda.”, una pequeña empresa que actualmente cuenta con quince empleados cuyo giro de negocio se basa en productos y servicios de obra civil, mantenimiento y reparación de inmuebles, actividades de seguridad industrial, renovación y remodelación de infraestructuras, ubicada al sur del Distrito Metropolitano de Quito, sector sur en Quitumbe. El objetivo de la presente tesis de investigación es diseñar un plan de estratégico en la empresa para el mejoramiento de los procesos y procedimientos de la gestión administrativo y direccionamiento con la finalidad de lograr un crecimiento comercial y financiero, buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y potenciales. El alcance de la investigación inicia con la recolección de los datos mediante un diagnóstico del entorno tanto externo como interno mediante el uso de herramientas administrativas como PEST, FODA y cinco fuerzas de Porter, con este diagnóstico se realiza las estrategias y matrices, para la terminación se plantea acciones operativas planificadas acompañada con indicadores y métodos para controlar el plan estratégico.

PALABRAS CLAVE: Planificación, estrategias, construcción, FODA y análisis estratégico

ABSTRACT

This research is aimed at the company "Armstrong Ingeniería Cia. Ltda.", A small company that currently has fifteen employees whose business line is based on products and services of civil works, maintenance and repair of buildings, security activities industrial, renovation and remodeling of infrastructures, located south of the Metropolitan District of Quito, southern sector in Quitumbe. The objective of this research thesis is to design a strategic plan in the company for the improvement of the processes and procedures of administrative management and direction in order to achieve commercial and financial growth, seeking the satisfaction of the needs of the current and potential customers. The scope of the research begins with the collection of data through a diagnosis of the external and internal environment through the use of administrative tools such as PEST, SWOT and Porter's five forces, with this diagnosis the strategies and matrices are made, for the completion It proposes planned operational actions accompanied by indicators and methods to control the strategic plan.

KEY WORDS: Planning, strategies, construction, SWOT and strategic analysis

INTRODUCCIÓN

Hay que entender en un principio la importancia del sector de la construcción y los efectos que tuvo la pandemia de COVID – 19 sobre dicho sector, para lo cual, se inicia mencionando que el efecto COVID-19 afecto a todos los sectores en diferente medida, uno de los sectores más afectados por la pandemia es de la construcción, debido a que es sensible a los ciclos económicos; “las actividades de este sector incluyen la construcción, la renovación, el mantenimiento y la demolición de edificios” (Organización Internacional del Trabajo, 2021); además de otras actividades relacionadas con la ingeniería eléctrica, electrónica, civil, industrial entre otras actividades complementarias dentro del sector de la construcción.

Actualmente, la industria de la construcción como se menciona abarca una serie de proyectos y productos distintos basados en las actividades complementarias, cabe señalar que la mayoría de las empresas a nivel global son de tamaño pequeño y mediano como también sucede en el Ecuador; es por eso que el efecto COVID – 19 es una de los más fuertes de los sectores como lo señala la (Organización Internacional del Trabajo, 2021):

Antes de la pandemia, el sector de la construcción representaba cerca del 7,7 por ciento del empleo mundial 10 y las previsiones para 2020 eran que aportaría el 13,4 por ciento del PIB mundial 11. Sin embargo, en el contexto de la actual crisis, la disminución de los ingresos y las crecientes dificultades para entregar los proyectos de construcción han provocado una contracción del sector en casi todos los mercados, con el consiguiente efecto negativo en la fuerza de trabajo

El incremento de estos problemas en el sector de la construcción asociados con otros relacionados con la liquidez de las mismas por su menor capacidad de gasto y consumo además de las restricciones de funcionamiento ha hecho que muchas de estas empresas busquen medidas contempladas en el mejoramiento de su planificación, es así que Armstrong Ingenierías, ha puesto su objetivo en un mejoramiento de su planificación estratégica para contrarrestar los problemas producidos por la pandemia.

Por lo tanto, el presente plan estratégico busca dar solución al problema de la planificación mediante dos capítulos, el primero de ellos trata acerca del diagnóstico de la empresa tanto a nivel macro y micro y el segundo capítulo en la generación del plan como tal, finalmente, se construye las conclusiones y recomendaciones.

Justificación

Basado en que el sector de la construcción fue de lo más golpeados en el año 2020, si se entiende que este sector se vio afectado con la suspensión de las cadenas mundiales de suministro lo que afectado de forma creciente las actividades de construcción, esto lo explica (Organización Internacional del Trabajo, 2021) al mencionar que:

Algunas cadenas de suministro de materiales de construcción han suspendido sus actividades de producción y distribución. Los constructores han registrado retrasos e incrementos de costos en la compra de materias primas importadas (acero, chapas y tejas) y de componentes de construcción ajenos a las obras (ebanistería y equipamientos interiores), ya que muchas fábricas han permanecido cerradas durante largos períodos

Como se observa, el sector de la construcción es uno de los sectores que debe integrar su cadena productiva, con sus proveedores para su funcionamiento, esta ruptura ha provocado de acuerdo al (El Universo, 2021) provoco “una caída del 36% lo que equivale a \$1.307 millones menos en facturación que se percibió en el 2020 con relación al 2019.”, de esta inversión, el sector se divide en dos, la primera es la parte inmobiliaria es del 35 al 40% y la segunda y más importante es la obra pública que corresponde al 60%, de aquí se desprende que al romperse el encadenamiento la “construcción de obras públicas impulsadas por el gobierno central como puentes, carreteras , hidroeléctricas, acueductos, entre otros, fue el segmento más golpeado por la pandemia.” (El Universo, 2021) y, por tanto, se puso en problemas a las empresas que se integran dentro de este sector, es por eso que se ve la necesidad de implementar un plan estratégico para poder mejorar y mantener a una empresa dedicada a la construcción y sus actividades complementarias como Armstrong Ingenierías.

Sin embargo, el presente trabajo de investigación que lleva como título “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA ARMSTRONG INGENIERÍAS CÍA. LTDA.”, se justifica al estar enmarcado dentro de los lineamientos de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), tributando a la línea de investigación Modelo de Gestión en las PYMES dentro del DMQ , el proyecto tiene impacto en la Zona 9 que corresponde al Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), como se muestra en el gráfico a continuación:

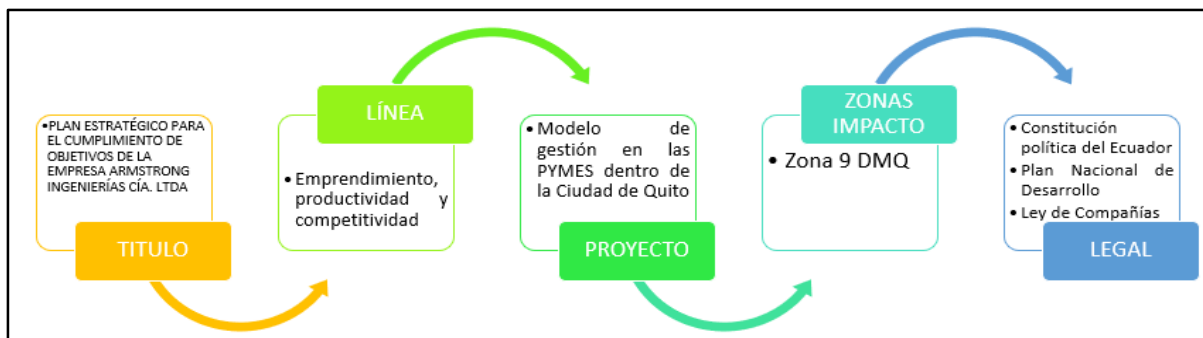


Figura 1. Justificación del Proyecto
Elaborado por: Vanesa Espinosa Izurieta

Planteamiento del Problema

La técnica usada para plantear el problema es la lluvia de ideas o Brainstorming, esta técnica consiste de acuerdo a (Perú, Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, s.f.):

La lluvia de ideas (Brainstorming o Tormenta de ideas), es una técnica de grupo que permite la generación de ideas originales en un ambiente relajado en el menor tiempo posible. Las ideas son presentadas sin restricciones ni limitaciones. El objetivo es poner en conocimiento común el conjunto de ideas o saberes que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes. Existe tres tipos de lluvia de ideas y son: no estructurada, estructurada, por tarjetas.

Es así, que mediante la lluvia de ideas no estructurada se consigue definir varios problemas que son usados para el armaje del árbol de problemas, definiendo causas y efectos como se muestra a continuación:



Figura 2. Diagrama causa efecto
Elaborado por: Vanesa Espinosa Izurieta

Como se muestra, se identifica como problema central dentro de la empresa Armstrong Ingenierías, al inadecuado direccionamiento de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos no se cuenta con planificación definida, este problema es causado por tres causas definidas de la siguiente manera: misión y visión estratégica no definida dentro de la empresa lo que dificulta saber la razón de ser la empresa y a donde se quiere dirigir en el tiempo, la segunda causa es ineficaces mecanismos de control, actualmente Armstrong Ingenierías tiene escasas maneras de medir y controlar sus metas y objetivos por lo que hace que el funcionamiento sea empírico y se basa únicamente en ingresos, anclado a esta causa esta la tercera que es la identificación de procesos empíricos y poco interrelacionados entre sí, lo que genera procesos empíricos de bajo valor agregado y poco controlado.

Formulación del problema

¿Cómo mejorar el inadecuado direccionamiento de la empresa en la búsqueda del mejoramiento de metas y objetivos basados en la planificación y direccionamiento estratégico?

Delimitación del Plan de Negocios

Delimitación Espacial

La delimitación espacial o geográfica definida para el presente plan estratégico es la zona de influencia de la matriz de “Armstrong Ingenierías”, la misma que está ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito (Zona 9), sector sur zona de Quitumbe.

Delimitación Temporal

Para la creación del presente plan estratégico de la empresa Armstrong Ingenierías, se define como delimitación temporal tres años es decir desde el año 2021 hasta el año 2024.

Objetivo

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa Armstrong Ingenierías Cia. Ltda., mediante la formulación de estrategias de negocio para el mejoramiento de su conjunto de negocios y de sus ventajas competitivas.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional mediante un análisis del macro y microentorno del sector de la construcción con la ayuda de herramientas administrativas de diagnóstico.

- Establecer el direccionamiento estratégico mediante la fijación de propósito de negocios, metas e indicadores buscando la construcción, fortalecimiento y planificación de los recursos y capacidades competitivas dentro de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para los antecedentes de investigación se realiza una investigación secundaria donde se toma en cuenta investigaciones relacionados con el tema es decir planificación estratégica, para lo cual se elige dos investigaciones; la primera tesis es de la Universidad Católica del Ecuador en grado de magister en Administración de empresas, la segunda tesis es de la Politécnica Salesiana en grado de tercer nivel en Gerencia y Liderazgo, de estas dos tesis se extraen los objetivos generales y las conclusiones como se describe a continuación.

(Quisimalín, 2014), señala en su tesis con título “Diseño de un plan estratégico para una Empresa Constructora y Comercializadora de vivienda” como objetivo general “Diseñar un Plan Estratégico para una Empresa Constructora y Comercializadora de Vivienda”

El mismo autor establece como conclusiones las siguientes:

- Se analizó de acuerdo al primer objetivo específico, por medio de la encuesta realizada en base a las 17 preguntas, que los empleados públicos y privados representan el 57.7% del total de los empleos comparados que representan un mercado atractivo; se observó que los ingresos están entre los 601 y 1200 dólares que representan el 68.6% del total de la población encuestada; las personas encuestadas están dispuestas a pagar entre 95000 y 115000 dólares que representan el 87.2% del total de la población estudiada, se pudo observar que la gente prefiere vivir en el sector Sur de la ciudad, siendo estos los más importantes datos de las encuestas para el investigador que determina el perfil del cliente para cualquier empresa constructora.
- Se concluye que el análisis cuantitativo de acuerdo con segundo objetivo específico, se describió en forma general los gastos operativos, gastos financieros, financiación, flujo de efectivo, pérdidas y ganancias proyectado a 85 cinco años, balances de situación inicial proyectado a 5 años, márgenes brutos e inversiones, y se cuantificó todos los indicadores financieros tales como: solvencia , liquidez, endeudamiento, rotación, rentabilidad, se pudo determinar que el aporte inicial de los socios es de 108.000 dólares más el terreno, mobiliario y equipo informático cantidad de 90.434,60 dólares , que representan nuestro valor inicial de inversión el cual es 73.000 dólares, teniendo un total de una inversión anual de 163.434,60 dólares. Por sector nominal, ordinal, se realizó escalas de Likert, y en el

análisis cuantitativo se detalla los valores que gasta la empresa, el análisis cualitativo se aplicó la encuesta porque se utilizó parámetros de selección para evaluarlos.

- Se concluye que sin una planeación estratégica formal estructurada no se puede construir un proyecto de negocios, sin embargo, hay constructoras que lo realizan empíricamente por lo que el control, dirección, ejecución es mucho más complejo cuando se proyecta a organigrama estructural, presupuestos, estado de situación inicial, estados de resultados, estados de flujos de efectivo, que estas empresas no tienen.
- Se determina que a partir del diseño de planeación estratégica cualquier empresa puede acoger el modelo planteado, siempre y cuando, siga parámetros establecidos de su propia proyección de gastos, activos, pasivos y patrimonio, sin estas proyecciones no se puede determinar flujos de efectivo, por lo tanto, no se puede determinar cuándo realizar una inversión o cuando un préstamo.
- Con relación a cualquier empresa constructora debe tener establecidos su capital social, acta de constitución, nombramientos administrativos inscritos en el registro mercantil, RUC, participaciones de socios o acciones dependiendo si es compañía limitada o sociedad anónima respectivamente, en donde se encuentra estos documentos de cumplimiento con la parte legal y de control que la Superintendencia de Compañías exige nuestro país.
- Es importante remarcar que después de constituida una compañía o una sociedad anónima se debe obtener los respectivos permisos para iniciar las actividades estas son: patentes, permiso de suelo, registro de rótulo, estados de situación inicial, una oficina, un correo electrónico habilitado, cumplir con las obligaciones pertinentes del caso (Quisimalín, 2014).
- Los problemas que las empresas constructoras afrontan son: falta de financiamiento, la empresa debe de tener dos años de constitución para solicitar un préstamo y en esos dos años la empresa debe de estar sólida con buenos activos y buen patrimonio caso contrario no son sujetos de crédito, y la empresa sería legal pero no sujeta de crédito.
- Se debe llevar un libro de control por fases: preliminares, obra gris, mampostería, acabados y permisos de venta, sin esto no podríamos determinar presupuestos de construcción (Quisimalín, 2014).

(Condo, 2010), señala en su tesis con título “Diseño de un plan estratégico para una Empresa Constructora y Comercializadora de vivienda” como objetivo general “Diseñar un Plan Estratégico para una Empresa Constructora y Comercializadora de Vivienda”

El mismo autor establece como conclusiones las siguientes:

- Es importante comprender que la empresa pertenece a un mercado altamente competitivo por lo que es necesario ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes y que permita incrementar la participación en el mercado.
- A través del estudio de mercado, se puede concluir que el proyecto es factible ya que por medio del análisis de la demanda y oferta histórica y proyectada se pudo determinar la existencia de una demanda insatisfecha que la empresa puede cubrir es decir que existe un mercado potencial.
- La implantación de un plan estratégico dentro de toda empresa es importante ya que este se considera la base de desarrollo de la misma. Es por esta razón que se considera fundamental que la empresa cuente con un lineamiento estratégico que le permita desarrollarse dentro del mercado con una nueva personería jurídica y le brinde competitividad.
- Mediante la evaluación financiera y los indicadores calculados para un periodo de cinco años se puede determinar que el proyecto es viable debido que tiene un TIR del 66% comparada con el TMAR del 11,29%, un VAN de 251.399,67 dólares y una relación costo – beneficio de 1,24 lo que demuestra que el proyecto es rentable. Cabe anotar que en ninguno de los años de estudio se tienen utilidades netas negativas y la inversión será recuperada en un plazo de 4 años y 9 meses (Condo, 2010) .

De acuerdo, a los trabajos antes citados se puede demostrar que la planificación estratégica empieza con un diagnóstico situacional del macro y micro entorno, se realiza estudios de mercado donde se pueden determinar con datos la demanda insatisfecha, además de mejorar la gestión de la empresa con datos e indicadores muy positivos que demuestran que la planificación es una solución para la mejora de la empresa y todos los procesos que tienen dentro de las empresas.

Fundamentación Contextual

Como se describe anteriormente el sector de la construcción es uno de los sectores más afectados de la pandemia COVID – 19, por cuanto es un sector donde se trabaja con cadena de suministros; al punto que en el año 2020 el tema fue muy preocupante, si se toma en cuenta que el sector de la construcción se trabaja al aire libre y que realmente moviliza material y mano de obra y en un estado de emergencia fue casi imposible hacerlo.

En base a este antecedente, la revista (Gestión digital, 2020) señala:

El sector de la construcción es uno de las cinco más importantes para el país. En 2019 representó 8,17% del PIB real nacional (\$ 5.874 millones). También generó 6,1% del total de empleos y atrajo \$ 69 millones en Inversión Extranjera Directa. Además, la construcción demanda anualmente más de \$ 1.900 millones del sistema financiero tanto público como privado. Debido a la crisis por el coronavirus, los datos de los primeros meses muestran cifras desalentadoras, pero se espera una contracción mucho mayor.

De acuerdo a la misma fuente, menciona la importancia del sector a nivel global en el empleo del mundo y en el Ecuador como se muestra a continuación:

Para 2018, a nivel mundial la construcción empleó a 7% de la fuerza de trabajo de todo el mundo. Esto se debe principalmente a que en la edificación de nuevas construcciones se emplea gran cantidad de personas. Además de que los encadenamientos (producción de bienes intermedios y servicios relacionados) que genera el sector, también tienen un impacto positivo en cuanto a la demanda de empleados (Gestión digital, 2020).

Sin embargo, de acuerdo a la revista (Lideres, 2020), se estima que se perdieron 70.000 empleos en el sector de la construcción, lo que desnudo la alta vulnerabilidad que los hogares informales enfrentan, además de la falta de inversión pública que desencadeno una pérdida significativa de empleos; de acuerdo a (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) menciona:

El sector construcción en América Latina y el Caribe representa una parte importante del gasto en inversión pública y una fuente significativa de empleos. En promedio, los países latinoamericanos invierten el 28% del gasto total en infraestructura pública de transporte, incluye transporte terrestre, ferroviario, aéreo y otros; y el 19.7% en construcción de viviendas y de servicios comunitarios como redes de suministro público de agua y alumbrado eléctrico.

En términos económicos, de acuerdo a (Primicias, 2021) el sector representa el 7% del Producto Interno Bruto, sin embargo, al ser un sector que necesita de la cadena de la cadena producción ha sufrido graves pérdidas, si se toma en cuenta que en contexto general la construcción usa lo siguiente:

La industria cementera, del acero y perfilería representa el 25%, materiales eléctricos, cables y postes (15%); grifería, lavabos, sanitarios e inodoros (12%); pintura (12%); cerámica y relacionados (8%); la industria de cubiertas y tumbados (7%); la madera y puertas (6%); aluminio y vidrios (5%); servicios y maquinarias (5%); la industria de alimentos procesados y agricultura (2%); y otras industrias conexas representan el 3% (El Universo, 2021).

Finalmente, se plantea algunas ideas para la reactivación del sector de la construcción como es las remodelaciones que hay ayudado con la reactivación económica, lo que ha hecho que se dinamice de una u otra forma el sector de la construcción. Para terminar con este análisis el Ecuador debe trabajar en tres frentes para la recuperación y estos de acuerdo a (Primicias, 2021) son:

- Mantener los planes para construir ciudades sostenibles, que es una tendencia que gana fuerza tras la pandemia, que incluye la construcción de jardines verticales y de edificios de varios pisos.
- Ofrecer vivienda accesible. Es decir, unir esfuerzos con el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), municipios y entidades financieras públicas y privadas para que el pago de la cuota de una vivienda propia se aproxime al costo del alquiler de un inmueble.
- Promover la obra pública con la participación de la inversión privada, porque el Estado no tiene recursos.

Fundamentación Legal

Para la fundamentación legal se toma en cuenta la Constitución Política del Ecuador, en su capítulo 4 “de los derechos económicos, sociales y culturales”, que en su artículo 32 menciona lo siguiente:

Art. 32.- Para hacer efectivo el derecho a la vivienda y a la conservación del medio ambiente, las municipalidades podrán expropiar, reservar y controlar áreas para el desarrollo futuro, de conformidad con la ley. El Estado estimulará los programas de vivienda de interés social (Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Otro, marco legal es la Norma Ecuatoriana de la Construcción, publicado en el registro oficial Nro. 166, resolución décima quinta:

Los procesos constructivos que inician a partir de la expedición de la presente reforma, deberán obligatoriamente cumplir con las normas ecuatorianas de la construcción que el ente rector en materia de hábitat y asentamientos humanos expedirá para el efecto. El alcance específico de su aplicación deberá ser detallado en los capítulos de la misma norma

Este decreto tiene como objetivo principal regular los procesos que permitan cumplir con las exigencias básicas de seguridad y calidad en todo tipo de edificaciones como consecuencia de las características del proyecto, la construcción, el uso y el mantenimiento, especificando parámetros, objetivos y procedimientos con base a los siguientes criterios:

- Establecer parámetros mínimos de seguridad y salud
- Mejorar los mecanismos de control y mantenimiento
- Definir principios de diseño y montaje con niveles mínimos de calidad
- Reducir el consumo energético y mejorar la eficiencia energética
- Abogar por el cumplimiento de los principios básicos de habitabilidad
- Fijar responsabilidades, obligaciones y derechos de los actores involucrados (Ecuador, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, s.f.).

Adicional, el proyecto se sustenta en lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010), con los artículos 3 y 4.

Art. 3.- Objeto. - El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010).

Fundamentación Teórica

Administración estratégica

Para empezar un cambio dentro de una empresa en la búsqueda de la mejora de sus actividades y por ende en su economía, los administradores o dueños de dichas empresas sean estén de cualquier tipo: pequeñas, familiares, medianas, grandes, organizaciones sin fines de lucro e incluso las corporaciones multinacionales se deben hacerse tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

Para responder dichas preguntas el autor (Thompson, y otros, 2018), señala lo siguiente:

La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía.

La respuesta a la segunda pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir.

La tercera pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada. (Thompson, y otros, 2018)

Como se observa al responder las tres preguntas estamos generando el proceso de planificación estratégica, haciendo que los administradores evalúen a la empresa en base a un análisis donde se identifique fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en base a este diagnóstico se elabora un plan apoyado en todo lo encontrado, el plan debe contener “acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa” (Thompson, y otros, 2018), cabe señalar que dicho se hace realidad mediante la generación de las estrategias que con lleven a alcanzar dichos objetivos o metas planteados por la empresa a un determinado tiempo.

Estrategia

Como se menciona anteriormente la estrategia permite hacer realidad lo planteado por los gerentes o dueños, es decir es parte de la pregunta: ¿Cómo vamos a llegar?, por lo tanto, se puede decir que la estrategia es: “es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (Thompson, y otros, 2018). En otras palabras, la generación de una estrategia radica en hacer las cosas diferentes a los competidores, hacer lo que no hacen o no pueden hacer de esta manera se genera una ventaja competitiva con la cual la empresa puede atraer más clientes.

En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea:

- Cómo superar a los competidores.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Cómo manejar cada parte funcional de los negocios (p. ej., IyD, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía (Thompson, y otros, 2018).

Tipos de estrategias

Los tipos de estrategias se relaciona con la evolución de las mismas con respecto a los cambios de las condiciones del mercado y con el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas amenazas, es así que las estrategias evolucionan de manera lenta o también muy rápidas todo depende del sector donde se desenvuelve la empresa.

De acuerdo a (Thompson, y otros, 2018), la naturaleza evolutiva es una mezcla de varios tipos de estrategias: “Una estrategia proactiva (o deliberada) consiste en elementos estratégicos ideados y ejecutados conforme a lo planeado; la estrategia reactiva (o emergente) consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exige el cambio de condiciones”

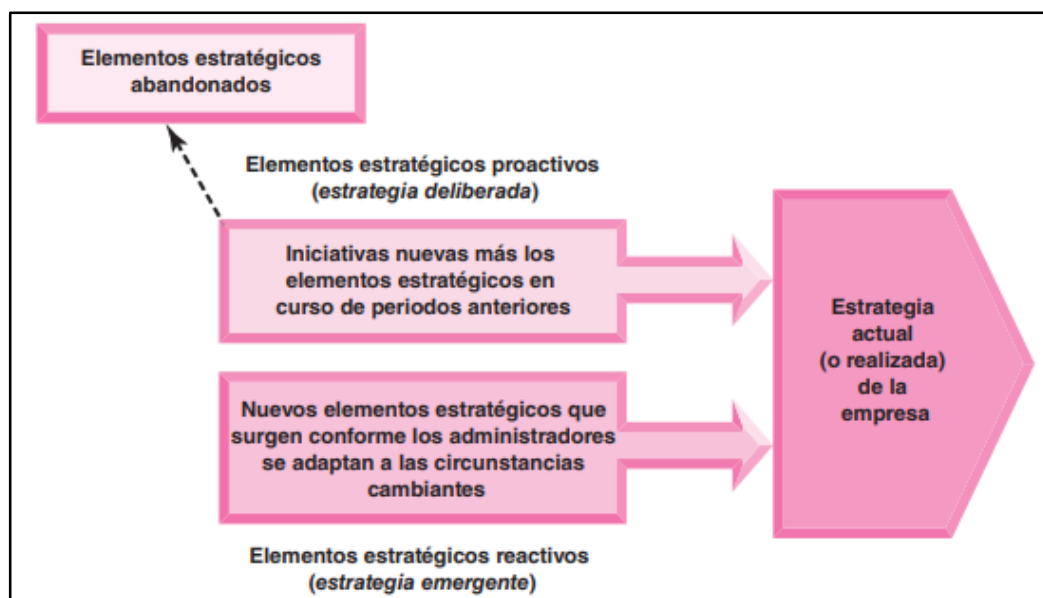


Figura 3. Estrategias

Fuente: (Thompson, y otros, 2018)

Ventaja competitiva

Como se menciona anteriormente, una empresa debe tener una ventaja competitiva para poder satisfacer las nuevas necesidades de los clientes internos y externos, de esta manera se maneja una fidelización y nuevos clientes.

La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. Satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los consumidores se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más elevado (p. ej., chocolates Godiva), lo que puede elevar las utilidades al generar mayores ingresos. La satisfacción de las necesidades de los clientes con costos más eficientes se puede traducir en cobrar precios más bajos y alcanzar mayores volúmenes de ventas (p. ej., Walmart), con lo que se incrementan las utilidades por el lado de los ingresos y por el de los costos

Además, si la ventaja competitiva de una empresa parece sustentable (en contraste con sólo temporal), tanto mejor para la estrategia y para la futura rentabilidad de la compañía. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable (o duradera), en oposición a temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten (Thompson, y otros, 2018).

Las seis des de la administración estratégica

Además, de todo lo que explicado anteriormente se puede mencionar que la administración estratégica es un concepto que abarca seis dimensiones cruciales, las cuatro son parte de los elementos fundamentales del proceso estratégico como tal, estos son:

- **Diagnóstico**

Este proceso es básico para el inicio de la administración estratégica por cuanto debemos entender la situación actual de la empresa, para entender esto se debe realizar un análisis externo como también interno, con el fin de identificar el problema y a la vez de encontrar una solución inteligente al problema; de acuerdo a (Thompson, y otros, 2018) para realizar un buen diagnóstico se necesita:

Entender las fortalezas y debilidades actuales de la organización y su futuro potencial. También se requiere evaluar las oportunidades y amenazas externas con el fin de reflexionar sobre el ajuste entre la organización y su ambiente. Pero para extraer elementos de juicio que puedan llevarnos a una estrategia superior para la organización, necesitamos también sacar los puntos clave, considerar diferentes rutas hacia el futuro y articular las consecuencias de nuestros hallazgos

Dentro de este proceso de diagnóstico se considera a dos diagnósticos, el macroentorno y el microentorno o análisis externo e interno respectivamente. Entorno al ambiente externo de una organización, se trata de tener un panorama general de las fuerzas y factores que la empresa no puede controlar es decir lo que está fuera de los límites, con este análisis se busca encontrar amenazas y oportunidades esto debido a que la empresa puede interactuar con estos factores de tal forma que puede ser un factor clave para el éxito o fracaso de la planificación.

De acuerdo a (Thompson, y otros, 2018), el análisis externo se lo realiza con siete componentes, estos son: “demografía de la población, fuerzas socio-culturales, factores legales y regulatorios, el ambiente natural y los factores ecológicos, factores tecnológicos, condiciones

económicas generales; y fuerzas globales”, cada factor de los antes señalados se los describe de acuerdo al mismo autor.

1. Demografía: incluye el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población. Incluye la distribución geográfica de la población, la distribución del ingreso en la población, y las tendencias en estos factores.
2. Socioculturales: incluyen los valores y actitudes sociales, los factores culturales y de estilos de vida que afectan a los negocios. Estas fuerzas varían de sitio en sitio y cambian con el tiempo.
3. Políticos: estos factores incluyen el ambiente y los procesos políticos, así como las regulaciones y leyes que las organizaciones deben observar. Ejemplos incluyen la legislación laboral, las leyes antimonopolios, la política fiscal, las políticas regulatorias, el clima político y la fuerza de las instituciones, como el sistema de tribunales.
4. Ambiente natural: esto incluye las fuerzas ecológicas y ambientales como las estaciones, la temperatura, el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores pueden impactar directamente a industrias, como los seguros, agricultura, producción de energía y turismo.
5. Tecnológicos: Los factores tecnológicos incluyen la velocidad del cambio tecnológico y los avances técnicos que tienen el potencial para causar amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la difusión de la internet y los cambios en las tecnologías de comunicación.
6. Fuerzas globales: incluyen las condiciones y cambios en los mercados globales, que abarcan, entre otros, los hechos políticos y las políticas hacia el comercio internacional.
7. Condiciones económicas generales: incluyen factores económicos al nivel local, estatal, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias. Estas incluyen la tasa de crecimiento económico, las tasas de desempleo, las tasas de inflación, las tasas de interés, los déficit o superávit de comercio, las tasas de ahorro y el producto interno per cápita (Thompson, y otros, 2018)

De acuerdo a (Thompson, y otros, 2018), el análisis interno es parte del diagnóstico, en este se analiza la situación actual interna de la organización, donde se incluye los recursos, capacidades y las actividades a lo largo de la cadena de valor; es así, que a este análisis también se lo conoce como “visión basada en recursos”, para lo cual el autor señala seis preguntas claves a ser contestadas:

1. ¿Cuáles son los recursos y las capacidades competitivas más importantes de la organización?
¿Puede la organización aprovechar las oportunidades del mercado y superar las amenazas externas?

2. ¿Compiten los precios y los costos de la organización con el de sus rivales clave, y es atractiva la propuesta de valor para el consumidor?
3. ¿Es la organización más fuerte o más débil que sus rivales clave, desde el punto de vista de la competencia?
4. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos ameritan la atención urgente de los administradores?
5. ¿Qué tan bien funciona la estrategia presente de la organización? (Thompson, y otros, 2018)

En la búsqueda de respuestas a estas preguntas, el autor señala que se utilizarán cinco herramientas analíticas: “el análisis de recursos y capacidades, incluyendo la prueba VRIO, el análisis FODA, el análisis de la cadena de valor, el benchmarking y la determinación de la fuerza competitiva”. Las cinco técnicas son valiosas para revelar la capacidad de competencia de una organización, y ayudan a sus administradores a ajustar su estrategia a las circunstancias particulares de la organización (Thompson, y otros, 2018)

- **Dirección**

Este segundo elemento fundamental, está relacionado con el diagnóstico ya que las estrategias deben estar ancladas a lo encontrado en el primer elemento para lograr solucionar el problema identificado.

De acuerdo a (Thompson, y otros, 2018) la dirección es:

Este aspecto de la administración estratégica se verá frecuentemente en forma explícita en la misión, visión, valores y objetivos de la organización. Sin embargo, el estilo de liderazgo y la cultura pueden tener una función igualmente importante en este aspecto de la formulación de la estrategia, así como lo puede tener una amplia gama de terceros interesados. En algunas organizaciones, esto puede verse como el punto de partida de su estrategia, ya que guía todos los demás aspectos de su proceso y operaciones

Dentro de este elemento de dirección se encuentra la construcción de la misión que no es otra cosa que mencionar la razón de ser de la empresa, la dedicación de la misma, actividades, etc. Para el autor (Thompson, y otros, 2018), una misión bien construida responde a los siguientes elementos:

- Identificar los productos o servicios de la organización
- Especificar las necesidades de los consumidores que pretende satisfacer
- Identificar los grupos de consumidores o mercados que se esfuerza por atender
- Especificar su enfoque para complacer a sus consumidores
- Conceder a la organización una identidad propia.

Como se describe anteriormente dentro de este elemento esta la construcción de la visión, que no es más que tener una visión panorámica de saber a dónde vamos y como lo vamos hacer, por lo tanto, (Thompson, y otros, 2018), señala que:

Así, una visión estratégica señala una dirección particular a una organización, determina una ruta estratégica que debe seguir al prepararse para el futuro y construye el compromiso en toda la organización con el pretendido curso de acción. Una visión estratégica claramente articulada comunica las aspiraciones de la administración a los interesados y ayuda a encauzar las energías de los empleados en una dirección común.

- **Decisión**

Mediante las decisiones se busca que el administrador pueda tomar decisiones en la selección de la ruta o donde competir, como lo señala (Thompson, y otros, 2018):

El hecho de que una organización elija competir puede visualizarse también como parte del elemento de dirección de la administración estratégica, ya que esto puede determinar los límites para las unidades de negocios en una forma similar a una misión o visión, que establecen límites para toda la organización. La creciente importancia de las redes y las estrategias que se refieren a más de una organización, significa que los administradores también necesitan pensar en aquéllos con quienes van a trabajar. Por último, las decisiones normalmente provienen de un conjunto de opciones, una o más de las cuales debieran recomendarse con justificación que las respalde. Es probable que el proceso de evaluación incluya la factibilidad, o sea, tomar en cuenta la forma en que se financiará y pondrá en práctica la opción elegida, lo cual lleva a la cuarta dimensión del proceso, con la que se traslapa

- **Distribución**

De acuerdo a (Thompson, y otros, 2018), el elemento de distribución constituye:

Una estrategia exitosa necesita ejecutarse y arrojar resultados, así que también se necesita la distribución contra una serie de metas y objetivos. Poner una estrategia en acción demanda que los administradores distribuyan recursos, establezcan y manejen redes y ecosistemas dentro y fuera de la organización, y en algunos casos modifiquen la arquitectura corporativa en términos de estructura, procesos, sistemas, políticas e incluso la cultura, para asegurarse de que todos estos elementos apoyan la ejecución de la estrategia elegida

Como se menciona anteriormente existen cuatro procesos fundamentales del proceso de estrategia que son: Diagnóstico, Dirección, Decisiones y Distribución, pero además se tiene dos adicionales que establecen el contexto en el cual se maneja el proceso de planificación

estos dos elementos son: Dinamismo y Desorden, los seis elementos se recrean en la figura a continuación:

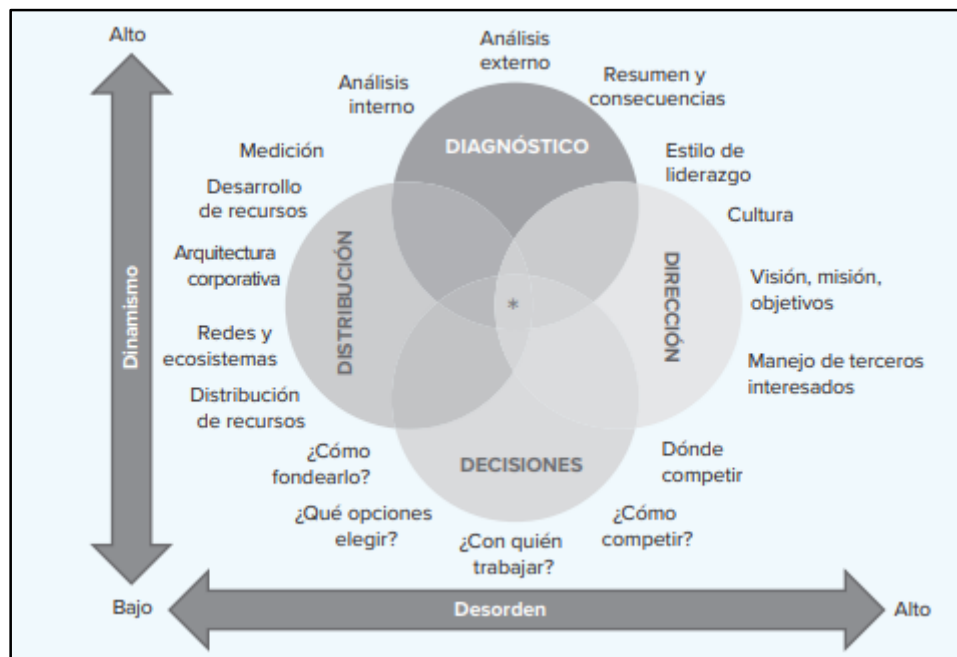


Figura 4. Elementos

Fuente: (Thompson, y otros, 2018)

- **Dinamismo**

Mediante el dinamismo, se puede ajustar las estrategias a las características volátiles del entorno donde se desenvuelve la empresa, sino también en la industria, de esta manera la empresa está en capacidad de responder de mejor manera antes los cambios y actuar con mayor rapidez y mejores capacidades, tal como lo señala (Thompson, y otros, 2018):

Esto podría significar que el elemento de dirección del proceso de estrategia es más significativo, ya que la investigación ha encontrado que este elemento apoya los enfoques caracterizados por el uso de un conjunto de reglas simples que conceden a los administradores la flexibilidad que necesitan para explotar nuevas oportunidades y responder a amenazas en rápido desarrollo

Al agregar herramientas y técnicas más dinámicas, como planeación de escenarios, análisis de capacidades dinámicas o trayectorias de la industria, los administradores pueden entender su contexto actual y también obtener información sobre estado futuro tanto del ambiente interno como el externo en que opera su organización.

El dinamismo se representa como una flecha que apunta a ambos lados porque es un continuo que va de ambientes de alta velocidad a otros de menor velocidad. El contexto es un factor importante para determinar cómo debe responder la organización a su ambiente, por ejemplo, en ambientes en que los cambios son más lentos, el cambio incremental a los recursos es

adecuado y necesario, pero en ambientes más dinámicos, la base de recursos de la empresa tendrá que ser renovada con mayor rapidez y en mayor medida, por lo que se requerirá un cambio más revolucionario (Thompson, y otros, 2018)

- **Desorden**

De acuerdo a (Thompson, y otros, 2018), el desorden se conceptualiza de la siguiente manera tomando en cuenta que es la generación de estrategias que tengan un impacto sobre todo tipos de procesos donde se lo aplique.

La velocidad es un factor contextual que los administradores necesitan considerar, si bien las industrias dinámicas no son siempre difíciles de predecir o complejas. La industria de la moda ha visto siempre una rápida rotación de sus productos conforme cambia los gustos de los consumidores y los diseñadores establecen las tendencias para cada estación, pero muchos de los jugadores siguen siendo los mismos y explotan los mismos recursos, capacidades y relaciones. Otras industrias están sujetas a cambios mucho más perturbadores, a menudo impulsados por factores macro ambientales, como la tecnología y la legislación.

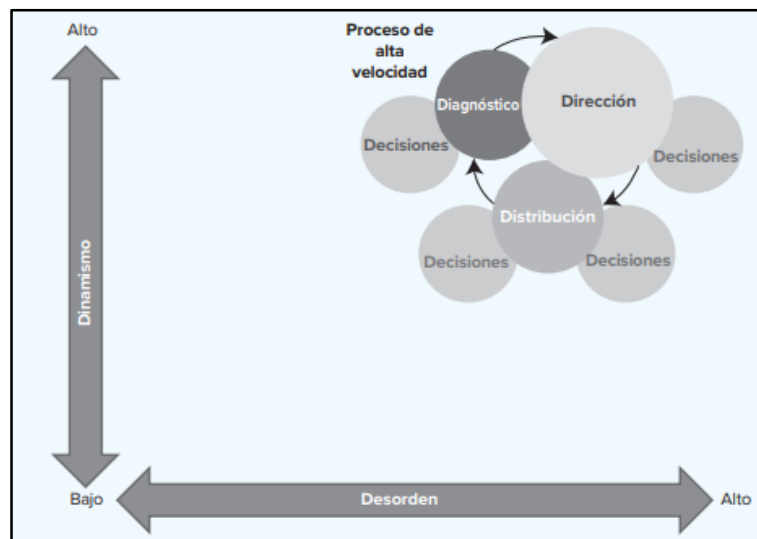


Figura 5. Elementos de procesos de alta velocidad

Fuente: (Thompson, y otros, 2018)

Plan estratégico

En las empresas los llamados planes estratégicos son documentos escritos, resumidos y claros donde se establece un curso de dirección hacia el futuro, siempre y cuando se fije metas de desempeño, estrategias e indicadores que permitan medir el avance de la planificación con respecto a la realidad. De acuerdo a (Thompson, y otros, 2018) el plan estratégico es:

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y el diseño de una estrategia son tareas básicas que fijan una dirección.

Señalan hacia dónde se dirige la organización, su propósito, las metas de resultados estratégicos y financieros, el modelo básico de negocios y las acciones competitivas y enfoques de acciones internas que se usarán para alcanzar los resultados deseados. Todos estos elementos juntos, constituyen un plan estratégico para enfrentar las condiciones de la industria, superar a sus rivales, alcanzar los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica un periodo de tiempo para alcanzar las metas (normalmente de tres a cinco años). En algunas compañías, el plan estratégico se enfoca en alcanzar objetivos estratégicos extremadamente audaces –metas de extensión que requieren recursos que están bastante más allá de los medios actuales de la organización

Mapeo estratégico

De acuerdo a (Thompson, y otros, 2018) el mapeo estratégico es:

Puesto que las organizaciones competidoras suelen vender en diferentes niveles de precio/calidad, dar mayor importancia a diferentes canales de distribución, incorporar diferentes características en los productos que atraen a diferentes tipos de compradores, tienen una cobertura geográfica distinta, etcétera, hay base para concluir que algunas organizaciones tienen posiciones de mercado más atractivas o mejores que otras.

Entender qué organizaciones tienen una fuerte posición y cuáles una débil, es una parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria. La mejor técnica para revelar las posiciones de los competidores en el mercado es el mapeo del grupo estratégico

MARCO METODOLÓGICO

Paradigma de la Investigación

Al referirnos al marco metodológico, es necesario hablar o topar al término paradigma, esto entendiendo como la palabra para referirse a los “modelos como maneras de pensar o pautas para la investigación que pueden conducir al desarrollo de la teoría” (Ricoy, 2006), es decir es la etapa inicial en todo proyecto de investigación o un proyecto de tesis como el presente plan de titulación, pero para conceptualizar de mejor manera se puede mencionar que un paradigma es:

Un conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo "compartida" por un grupo de científicos que implica una metodología determinada. El paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos adopta. En el estudio de las ciencias de la administración, es oportuno analizar el carácter científico y lo

acientífico del concepto para comprender a los paradigmas como fuente de la producción de conocimientos en la ciencia administrativa (Ballina, s.f.)

Desde la aproximación doctrinal a los paradigmas de investigación, se ha identificado a dos paradigmas, el cualitativo o cuantitativo, la caracterización de cada uno de los paradigmas se muestra a continuación:

PARADIGMA CUALITATIVO	PARADIGMA CUANTITATIVO
① Aboga por el empleo de los métodos cualitativos. ② Fenomenologismo (comprensión), interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia del que actúa. ③ Observación naturalista y sin control. ④ Subjetivo. ⑤ Próximo a los datos con perspectiva desde dentro. ⑥ Fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo-interpretativo e inductivo. ⑦ Orientado al proceso. ⑧ Válido a partir de datos reales, ricos y profundos. Asume una realidad dinámica y cambiante. ⑨ No generalizable, se queda en estudio de casos aislados. ⑩ Holista, tiene en cuenta los diferentes elementos.	① Aboga por el empleo de métodos cuantitativos. ② Positivismo lógico, busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los aspectos subjetivos de los individuos. ③ Medición penetrante y controlada. ④ Objetivo. ⑤ Al margen de los datos con perspectiva desde/hacia fuera. ⑥ No fundamentado en la realidad, orientado a la comprensión, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético deductivo. ⑦ Orientado al resultado. ⑧ Fiable a partir de datos sólidos y repetibles en otras situaciones. Asume una realidad estable y permanente. ⑨ Generalizable a estudio de casos múltiples. ⑩ Particularista, se reduce a determinados aspectos.

Figura 6. Paradigmas de la investigación

Fuente: (Ricoy, 2006)

De estos dos paradigmas, se han dividido históricamente por la comunidad científica, en cuatro paradigmas: interaccionista, realista, positivista o naturalista y hermenéutico.

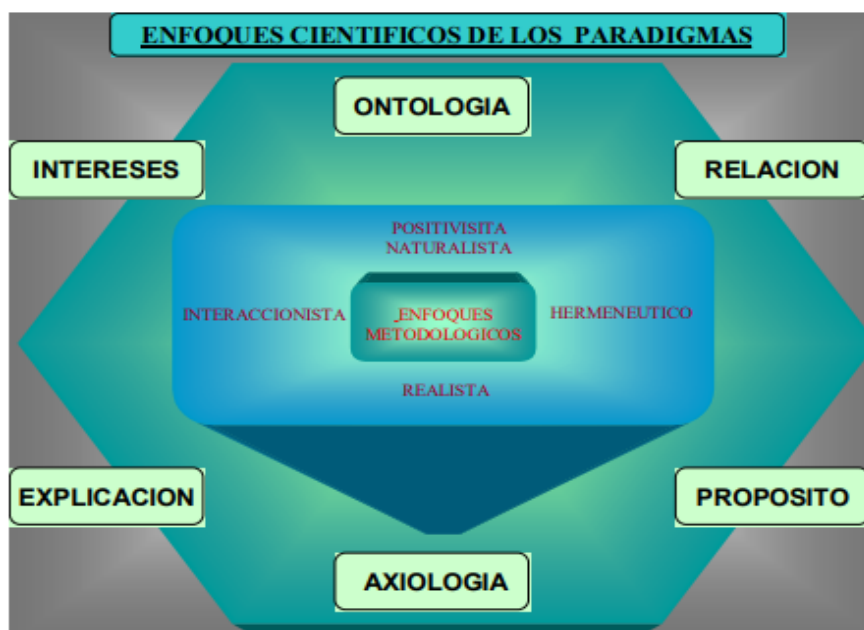


Figura 7. Tipos de paradigmas

Fuente: (Ballina, s.f.)

Para esta investigación, se usa el paradigma realista, de acuerdo al autor (Ballina, s.f.) menciona que:

El paradigma realista se centra en la descripción y comprensión del fenómeno, cuestiona la existencia de una realidad externa y valiosa para ser analizada; se centra en comprender la realidad desde diversos ángulos, desde una perspectiva dinámica, múltiple y holística;

El paradigma realista, en cierta forma es una variante del paradigma positivista, pero tiene su propio status; aquí la predicción no es lo importante, como lo es la explicación, lo que importa es avanzar en el conocimiento de las causas, en llegar a las explicaciones últimas, entendiendo que las explicaciones son diferentes que las predicciones.

Los defensores de este paradigma en sus diferentes vertientes científicas, aspiran en todo caso a: sustanciar por qué algo sucedió. Sustanciar significa atribuir una serie de elementos por los cuales, algo sucedió. Por ejemplo: hay un homicidio, los autos chocan, y comienzan a sustanciarse las causas de lo ocurrido, se vinculan una serie de razones para saber cuál de todas, o qué peso específico tuvo cada una de ellas.

Enfoque de la Investigación

El paradigma escogido es el realista, a partir de la identificación se busca asociar las causas para poder entregar una solución, de aquí se elabora el plan de investigación con el nombre plan estratégico, para poder llegar a las estrategias como solución a los problemas identificados a partir de un diagnóstico.

Para llevar a cabo esta investigación se toma como enfoque de investigación el cuantitativo de los cuales se escoge el método descriptivo, para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) dicho método es:

Descriptivo: indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción.

Para poder describir el enfoque se utiliza la investigación cuantitativa, mediante un cuestionario cerrado con el objetivo del “Análisis de unidades estratégicas de negocio”, para poder analizar la situación estratégica interna de Armstrong Ingenierías, se utiliza un listado de preguntadas dirigidas hacia el personal de la empresa con un universo o población de quince colaboradores, el medio de contacto fue vía vídeo llamada, efectuada durante el periodo abril – mayo 2021.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos usadas en el presente plan de tesis con título de plan estratégico, son dos, la primera es la información secundaria, donde se analiza y se recolecta datos secundarios de repositorios de universidades locales y extranjeros del Ecuador, con una característica homogénea que es “planificación estratégica”; otras fuentes secundarias son archivos legales como la Constitución Política del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir “Toda una vida” (2017-2021) y el Código Orgánico de la Producción. Adicional, a estos documentos legales se revisa y analiza bases de datos en organismos públicos como el Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), también se consideran publicaciones en diarios digitales como El Comercio, y de revistas como Líderes.

La segunda es la recolección de datos primarios, mediante un cuestionario o encuesta que consta de 11 preguntas cerradas, donde se utiliza variables relacionadas con el “Análisis de unidades estratégicas de negocio”.

Validación de la encuesta

Para validar el cuestionario de la encuesta, se usa el método del coeficiente de Alfa de Cronbach, el mismo que es un índice de correlación, en donde se usa las varianzas de cada una de las preguntas, esta calificación es realizada por 5 expertos sobre el tema, utilizando una escala del 1 al 5 para cada pregunta, donde 1 es la menor calificación y 5 es la mayor calificación esta escala se la hace llegar a cada uno de los expertos.

A continuación, se detalla las profesiones y los nombres de los expertos utilizados para la validación del cuestionario de la encuesta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Expertos de validación

Profesión / ocupación del experto	Nombre del experto
Tutor del proyecto	Ing. Fernando Razo
Ing. Gestión empresarial	Ing. Cristian Tutasi
Ing. Civil	Ing. Juan Valencia
Ing. Industrial	Ing. Carlos Rea
MBA (Master en negocios)	Lcdo. Pablo Solórzano

Elaborado por: Vanesa Espinosa

La validación de la encuesta se la realiza mediante la ecuación 1, donde se explica cada una de sus variables.

MÉTODO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

k: Es el número de ítems.

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de cronbach

Ecuación 1. Validación de encuesta

Tabla 2. Alfa de Cronbach

Jueces	P1	P 2	P 3	P4	P5	P6	P 7	P 8	P 9	P10	P11	Total
1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	51
2	4	3	4	2	3	3	5	2	4	3	5	38
3	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	49
4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	46
5	5	3	4	4	4	3	5	2	5	4	4	43
6	5	5	5	3	5	2	5	5	5	3	5	48
TOTAL COLUMNA	28	24	28	20	24	22	29	21	27	23	29	275
DESVIACIÓN	0,52	0,89	0,52	0,82	0,89	1,21	0,41	1,22	0,55	0,75	0,41	4,71
VARIANZA	0,27	0,80	0,27	0,67	0,80	1,47	0,17	1,50	0,30	0,57	0,17	22,17
ES12	6,97											
ST2	22,17											
ALFA CRONBACH	0,80											

Elaborado por: Vanesa Espinosa

El resultado del Coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,80, es así que la encuesta es validada por los expertos y puede ser usada en la recolección de datos primarios.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ARMSTRONG INGENIERÍAS

1.1 Análisis de factores del Macroentorno PEST

El análisis de factores externos se genera en torno a las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales.

1.1.1 Factor Político

Estabilidad política y gubernamental

De acuerdo con, (IHS Markit, 2021):





La segunda vuelta de las elecciones generales de Ecuador tuvo lugar el 11 de abril de 2021 con una segunda vuelta entre Andrés Arauz, del partido de centroizquierda Unión por la Esperanza (UNES) / Centro Democrático, y candidato de centroderecha Guillermo Lasso del partido Creando Oportunidades (CREO). Los resultados preliminares muestran una victoria para el centro derecha candidato Guillermo Lasso. Con el 98,7% de los votos contados, Lasso, del partido Creando Oportunidades (CREO), ha obtenido el 52,42% de los votos, mientras que el candidato opositor Andrés Arauz, de la centroizquierdista Unión por la Partido Esperanza (UNES), ha ganado un 47,58%. Arauz ha admitido la derrota y Lasso asumirá la presidencia el 24 de mayo de 2021.

Sin embargo, los resultados de la elección de los miembros de la Asamblea Nacional muestran que ningún partido ha obtenido la mayoría con el partido CREO de Lasso obtuvo solo 12 de los 137 escaños. El partido UNES / Centro Democrático de Arauz tendrá 49, seguido por el partido Pachakutik de Pérez con 27 escaños. Como resultado de la Asamblea Nacional dividida, Lasso se verá obligado a confiar sobre la construcción de coaliciones con otros partidos o para recurrir a órdenes ejecutivas para promulgar políticas clave. Los partidos más grandes en Congreso, UNES y Pachakutik, aunque es poco probable que formen una coalición formal, juntos tienen mayoría.

Es poco probable que respalde políticas que impliquen recortes de gastos y subsidios para cumplir con los compromisos asumidos con el FMI por la administración saliente. Los planes de Lasso para expandir la inversión en el sector extractivo se reunirán con oposición de Pachakutik, aunque UNES probablemente estará más preparada para alinearse con CREO. Con política probable parálisis, es probable que Lasso se vea obligado a gobernar por decreto para aprobar medidas impopulares. Si Lasso recurre a Órdenes ejecutivas para promulgar medidas

de austeridad vinculadas a los requisitos del FMI, como recortes al gasto del sector público y subsidios, será cada vez más probable que se produzcan protestas violentas que amenacen la estabilidad del gobierno. (pág. 6)

Tabla 3 Fuerzas políticas en la Asamblea Nacional

Abreviatura de partidos políticos	Nombre del partido	Logo	Asientos
UNES	Unión por la Esperanza		49
MUPP-NP	Movimiento de Unidad Plurinacional Pachakutik-Nuevo País		27
ID	Izquierda Democrática		18
PSC	Partido Social Cristiano		18
Otros	Otros	N/A	13
CREO	Creando Oportunidades		12

Fuente: (IHS Markit, 2021, pág. 7)

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Análisis:

Con la información extraída de esta variable es posible llegar a creer que en términos de gestión pública o política el Ecuador presentan ciertas oportunidades en términos de pronósticos de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, se puede generar así también amenazas ya que, el partido político del gobierno es el que menos puestos en la Asamblea Nacional lo que influiría en la aprobación de propuestas y/o proyectos que salgan del ejecutivo y no se lleguen a acuerdos con el poder legislativo.

Políticas de colaboración con el FMI

De acuerdo con el análisis de (IHS Markit, 2021):

Con el 98,7% de los votos contados, Guillermo Lasso, del partido Creando Oportunidades (CREO), ha ganado el 52,47% de votos, mientras que el candidato opositor Andrés Arauz, del partido de centroizquierda Unión por la Esperanza (UNES), ha ganado un 47,53%. Arauz ha admitido la derrota y Lasso asumirá la presidencia el 24 de mayo de 2021. Lasso afirmó que sus prioridades serán implementar un programa de vacunación eficiente para frenar la propagación de COVID-19 y también ofreciendo apoyo económico a los más vulnerables. Lasso ha expresado su voluntad de trabajar con el FMI y buscará dar cumplimiento al acuerdo alcanzado por la administración saliente de Moreno.

Sin embargo, ha afirmado que no subirá los impuestos, una de las sugerencias del FMI, buscando en cambio incentivar a los extranjeros inversión en petróleo, gas y minería para compensar la necesidad de aumentar los impuestos. Sin embargo, cualquier renegociación del acuerdo con el FMI, probablemente será menor. Para incentivar la inversión extranjera, Lasso planea eliminar los impuestos a las transacciones extranjeras y reducir el impuesto sobre la renta para las empresas que creen nuevos puestos. Sin embargo, los partidos de izquierda han favorecido los aumentos de impuestos, reducir el déficit y, por lo tanto, rechazaría las políticas que reducen los ingresos fiscales del gobierno, en particular medidas que ofrecen incentivos fiscales a empresas más grandes. (pág. 7)

Análisis:

De esta variable se pueden desprender tanto oportunidades como amenazas, con las oportunidades se pueden considerar que, el país tiene buenas relaciones con los organismos internacionales para la solicitud de financiamiento internacional, por otro lado, en caso de que el gobierno actual tome la decisión de aplicar alguna de las exigencias del FMI, existe el riesgo de paros y movilizaciones a nivel nacional lo que pondría en riesgo las actividades de reactivación económica.

Escándalos por corrupción

La pandemia del virus COVID-19 está exponiendo aún más las redes generalizadas de corrupción que continúan operando a pesar de los esfuerzos de Moreno. A medida que crece la demanda de suministros médicos de emergencia, las cadenas de suministro se han vuelto tenso. En mayo de 2020, la administración de Moreno investigó acusaciones de corrupción relacionadas con el brote del virus, incluidos los casos de morgues y hospitales. En diciembre de 2020, la Asamblea Nacional aprobó una ley anticorrupción con un amplio apoyo de todos

los partidos. Aunque es probable que Lasso continúe con estos esfuerzos, el soborno y la corrupción seguirá representando un riesgo para las operaciones comerciales del sector privado. (pág. 38)

Análisis:

Los problemas con los escándalos de corrupción no solo afectan al gobierno central saliente, sino que, también con los GAD's, esto a pesar de ser una problemática de tinte político es también una amenaza social ya que, presenta impactos sobre todos los niveles de organización ya sea pública y privada, a su vez, la seguridad jurídica no goza de una buena aceptación por parte de la comunidad por no dar un apropiado seguimiento a dichos casos.

1.1.2 Factor Económico

De acuerdo con, (IHS Markit, 2021), presenta las siguientes estimaciones y pronósticos económicos para el Ecuador:

- El gobierno ecuatoriano reestructuró su deuda y ha solicitado asistencia del
- Fondo Monetario Internacional (FMI) a través de un nuevo Servicio de Fondo Extendido (EFF) de USD6.400 millones programa en 2020.
- La confirmación de Guillermo Lasso como presidente electo generó una caída significativa en el país ecuatoriano riesgo en 345 puntos básicos, medido por el bono Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI +) diferencial el 12 de abril de 2021 sobre los bonos del Tesoro estadounidense el 9 de abril. El EMBI + ha continuado gradualmente otoño.
- La economía se recuperará gradualmente en un 2.8% en 2021 una vez que se contenga el virus COVID-19, luego de una contracción del 7,8% en 2020.
- El déficit fiscal se reducirá del 7,8% del PIB en 2020 al 5,5% del PIB en 2021. Riesgos para la deuda los pagos de servicios se han moderado. (pág. 16)

Análisis:

De todas estas proyecciones se pueden mencionar a las siguientes oportunidades:

- Proyecciones favorables de crecimiento económico
- Posibilidad de incremento del crudo o WTI
- Acuerdos comerciales con la Comunidad Europea

Por otra parte, se tienen las siguientes amenazas con respecto al factor económico se pueden enlistar a:

- El retorno al modelo productor primario de venta de crudo de la empresa privada a la producción nacional generaría una curva de experiencia grande y, por ende, se necesitarían de grandes recursos para poder cubrir dicha producción.
- La inversión extranjera para actividades de minería se encuentra en el limbo al no existir una normativa adecuada para normar las actividades de esta industria y sobre su impacto ambiental.

1.1.3 Factor Social

“El gobierno ha negociado la compra de 20 millones de dosis de COVID-19 para inmunizar alrededor 60-70% de la población en 2021”. (IHS Markit, 2021, pág. 16)

Análisis:

Se prevé que, con la inmunización de las personas, el retorno progresivo a las actividades normales podría reactivar el sector económico y así también mejorar las condiciones de vida y costumbres que se originaron por concepto de la crisis sanitaria. Esto podría verse como una oportunidad para las familias ecuatorianas que puedan retornar a una normalidad y su inteligencia emocional mejore significativamente

1.1.4 Factor Tecnológico

En la publicación del diario El Telégrafo, se indica que: “En enero de 2021 había 11,7 millones de usuarios de Internet. El número de usuarios de Internet aumentó en 147 mil entre 2020 y 2021. La penetración de Internet en se situó en el 57,3% en enero de 2021”. (El Telégrafo, 2021)

Por otra parte, en la misma publicación, se afirma que: “Hay en el país 14,00 millones de usuarios de redes sociales. El número de usuarios de redes sociales aumentó en 2,0 millones. La cantidad de usuarios de redes sociales equivalía al 78,8% de la población total en 2020”. (El Telégrafo, 2021)

Análisis:

Tal como se puede evidenciar se observa que el desarrollo de la penetración del internet y el número de usuarios que demandan los servicios de redes sociales están cada vez más al alza, desde el punto de vista de oportunidad tecnológica esto implica una mayor y mejor presencia en la web para la difusión de mensajes informativos, campañas publicitarias, encuestas de satisfacción a clientes, entre otras; sin trámites engorrosos ni cuentas costosas.

1.1.5 Factor Legal

De acuerdo con, (IHS Markit, 2021) en su análisis sobre temas tributarios en el Ecuador se indica que:

Guillermo Lasso fue elegido presidente en la segunda vuelta de las elecciones generales de Ecuador, que tuvo lugar el 11 abril de 2021. Los impuestos fueron un tema electoral clave, y los aumentos de impuestos fueron un requisito del Fondo Monetario Internacional (FMI) vinculado al préstamo que Ecuador obtuvo en virtud de la Facilidad de Fondos Ampliada (EFF) del FMI.

Datos publicados por la central de Ecuador banco muestran que, durante 2019, los ingresos fiscales representaron el 13,49% del PIB. Ingresos fiscales durante enero-noviembre 2020 disminuyó un 16,62% interanual debido al estancamiento de la reactivación económica, el desempleo y quiebras resultantes de la enfermedad coronavirus 2019 (COVID-19) -virus pandémico. Lasso ha declarado que lo hará no aumentará los impuestos y proporcionará exenciones fiscales para las pequeñas empresas. (pág. 36)

Análisis:

Si el gobierno de Guillermo Lasso cumple con su propuesta de campaña de no incrementar los impuestos y así también que se otorguen exenciones tributarias las Mipymes, se podría creer que existe una oportunidad para las pequeñas y microempresas como un impulso para su desarrollo, contribuyendo así a la reactivación económica que tanto buscan las familias ecuatorianas. Las oportunidades y amenazas que resultan del análisis externo y competencia posteriormente pasan a ser enlistadas junto con los factores de éxito que provincia del análisis de la industria y competencia.

1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en la Industria de Manufactura: Fabricación de alimentos y bebidas.

Para poder determinar el grado de atractividad y competencia de la industria es necesario conocer el tipo de actividad económica que desempeña Armstrong Ingenierías, es por ello por lo que, se identifica al código CIIU F41 correspondiente a la construcción de edificios, esta categoría se divide en los siguientes niveles:

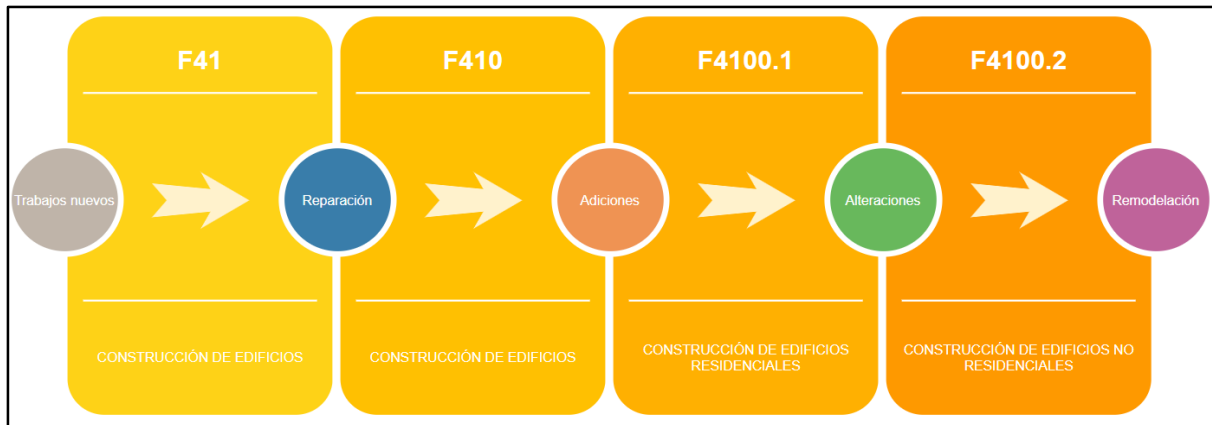


Figura 8 Código CIU F410

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 109)

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Una vez se identifica la industria a la que pertenece la empresa se realiza el análisis de las Fuerzas de Porter, en donde se establece una puntuación y posterior ponderación de las fuerzas:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación con clientes
- Poder de negociación con proveedores

Tabla 4 Matriz Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	
Evaluación FCE (Escala: 1 = amenaza crítica, 10 = oportunidad importante)	
Factor determinante	Escala de la Fuerza
Amenaza de entrada de nuevos competidores	
1. Economía a escalas	5
2. Curva de experiencia	9
3. Requisitos de capital	10
4. Costo al cambiar de proveedor	9
5. Acceso a insumos	6
6. Identificación de marcas	10
7. Identificación de productos	10
8. Barreras gubernamentales	4
Rivalidad entre competidores existentes	
1. Diversidad de competidores	1
2. Costos fijos elevados	1
3. Diferenciación de productos	1
4. Costos de cambio	4
5. Grupos empresariales	2
6. Crecimiento de la demanda	7
7. Barreras de salida	8
8. Equilibrio entre capacidad y producción	7
9. Efectos de demostración	7
Amenaza de productos sustitutos	
1. Disponibilidad de sustitutos	1
2. Precio entre lo ofrecido y el sustituto	2
3. Rendimiento y calidad comparada	9
4. Costo de cambio para el cliente	1
5. Rendimiento relativo al precio	2
6. Propensión del proveedor a cambiar	1
Poder de negociación de los clientes	
1. Concentración de clientes	8
2. Volumen de compra	9
3. Diferenciación	1
4. Identificación acerca del proveedor	6
5. Identificación de la marca	1
6. Productos sustitutos	1
Poder de negociación con los proveedores	
1. Concentración de proveedores	4
2. Importancia del volumen para proveedores	5
3. Diferenciación de insumos	5
4. Costos de cambiar	5
5. Disponibilidad de insumos sustitutos	8

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Tabla 5 Resultados totales fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores	Rivalidad entre competidores existentes	Amenaza de productos sustitutos	Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación con los proveedores
7.88	4.22	2.67	4.33	5.4

Elaborado por: Vanessa Espinosa

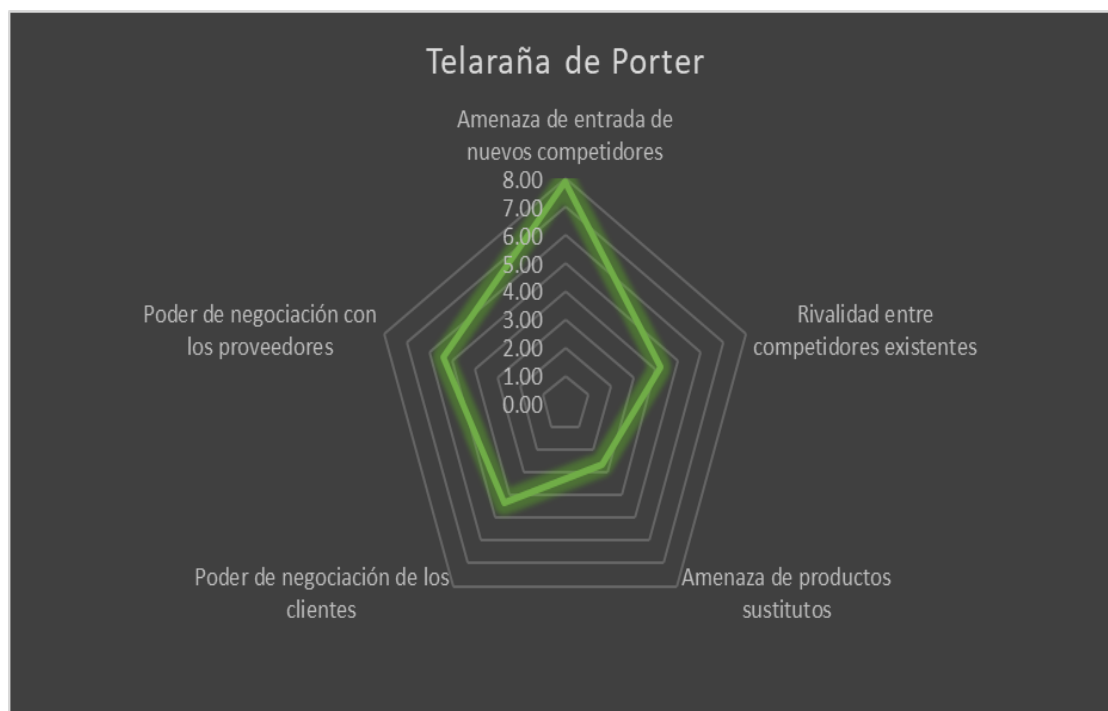


Figura 9 Telaraña de Porter

Elaborado por: Vanessa Espinosa

En adición a las Fuerzas de Porter se valoran aspectos relacionados con la concentración de empresas, madurez de la industria, poder de fuerza laboral y finalmente, el impacto de las variables externas. En la columna porcentaje se asigna un valor cuya suma total deberá ser un 100% o 1, si se trabaja con decimales en lugar de porcentajes, con la columna de calificación se otorga un peso, este valor va desde 0 hasta 10, en dónde 0 es igual a que la variable o fuerza presenta un riesgo bajo y, 10 es igual a que la variable o fuerza presenta un riesgo alto. La clasificación de calificaciones puede ir de la siguiente manera:

Calificación:

0 - 3.33 Bajo

3.34 - 6.66 Medio

6.67 - 10.00 Alto (Thompson, y otros, 2018)

La columna del total es el producto entre el porcentaje por la calificación y la suma de sus valores totales es de 5.14 o un riesgo medio, para determinar la atractividad de la industria a ese valor se le resta 10 y cuyo resultado final es de 4.86, lo que significaría que la industria es ligeramente atractiva para la realización de nuevos negocios o continuar con las actividades comerciales convencionales de Armstrong Ingenierías.

Tabla 6 Análisis Fuerzas de Porter

Análisis de la industria				
Factores	%	Calificación	Total	Resumen
Amenaza de entrada de nuevos competidores	25%	1	0.25	La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja, por las necesidades altas de capital para ingresar en la industria, lo cual constituya una importante barrera de entrada.
Rivalidad entre competidores existentes	8%	8	0.64	Alta rivalidad con marcas, empresas y firmas existentes.
Amenaza de productos sustitutos	7%	8	0.56	Alta amenaza con productos sustitutos
Poder de negociación de los clientes	5%	7	0.35	El poder de negociación con los clientes es alto.
Poder de negociación con los proveedores	18%	7	1.26	El poder de negociación con los proveedores es alto.
Concentración	7%	6	0.42	La industria se fundamenta en economías a escala
Madurez	8%	7	0.56	La industria es madura, I+D se basa en el comportamiento de los consumidores y nuevas tendencias.
Poder de fuerza laboral	11%	6	0.66	Poder medio o moderado al requerir ventajas competitivas en el capital humano.
Impacto de variables externas	11%	4	0.44	Crecimiento de la industria entre un 5 y 7%.
Resumen	1.00		5.14	4.86

Fuente: (Thompson, y otros, 2018)

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Complementando al análisis de la industria se establece un bechmarking o análisis de perfil competitivo donde la empresa obtiene un resultado de 7.19, con puntuaciones similares a las de sus competidores inmediatos lo que significa que, no existen diferenciadores que permitan la identificación de las ventajas competitivas entre Armstrong Ingenierías y sus competidores.

Tabla 7 Matriz MPC

Evaluación representativa de fortaleza competitiva ponderada									
Evaluación de fortaleza competitiva (Escala: 1 = muy débil, 10 = muy fuerte)									
		Armstrong Ingenierías		Rival 1: Megaclima		Rival 2: Constructora Manrique		Rival 3: Energy Power	
Factor clave de éxito / medida de fortaleza	Ponderación de importancia	Calificación de fortaleza	Resultado ponderado	Calificación de fortaleza	Resultado ponderado	Calificación de fortaleza	Resultado ponderado	Calificación de fortaleza	Resultado ponderado
Calidad desempeño producto / servicio	0.12	7	0.84	8	0.96	9	1.08	8	0.96
Reputación / imagen	0.19	8	1.52	8	1.52	7	1.33	7	1.33
Habilidades tecnológicas	0.17	5	0.85	8	1.36	7	1.19	6	1.02
Capacidad de innovación de nuevos productos / servicios	0.15	7	1.05	7	1.05	7	1.05	8	1.2
Recursos financieros	0.14	8	1.12	9	1.26	7	0.98	7	0.98
Posición de costos relativos	0.13	7	0.91	8	1.04	8	1.04	8	1.04
Capacidad de servicio al cliente	0.10	9	0.9	8	0.8	7	0.7	8	0.8
Total de ponderación de importancia	1.00								
Calificación global ponderada de fuerza competitiva			7.19		7.99		7.37		7.33

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Una vez se analiza tanto el entorno externo como la competencia y la industria se logró identificar las siguientes oportunidades y amenazas representadas por la matriz de evaluación de factores externos o matriz EFE:

Tabla 8 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades				
1	Evidente crecimiento de la economía	7%	3.00	0.21
2	Bajo riesgo país	3%	3.00	0.09
3	Posibilidad de incremento del crudo o WTI	2%	4.00	0.08
4	Acuerdos comerciales con la Comunidad Europea	8%	4.00	0.32
5	Posible retorno a normalidad en actividades	6%	3.00	0.18
6	Penetración de internet se incrementa	5%	4.00	0.20
7	Posibilidad de aprovechamiento de redes sociales	3%	4.00	0.12
8	Exenciones tributarias para pymes y mipymes	5%	3.00	0.15
9	Ingreso a la industria presenta barreras de entrada	9%	3.00	0.27
10	Poder de negociación con clientes y proveedores es alto	1%	3.00	0.03
Amenazas				
11	Riesgo de paros y movilizaciones	4%	2.00	0.08
12	Inapropiada gestión pública y corrupción	6%	1.00	0.06
13	Regreso a modelo primario de producción	1%	2.00	0.02
14	Normativa dispersa para explotación minera	5%	1.00	0.05
15	Alta rivalidad con marcas, empresas y firmas existentes	6%	1.00	0.06
16	Amenaza alta con productos y servicios fácilmente sustituibles	8%	1.00	0.08
17	Industria en ciclo de madurez	6%	1.00	0.06
18	Limitado crecimiento de la industria	7%	1.00	0.07
19	Seguridad jurídica cuestionable	5%	2.00	0.10
20	Baja atractividad de la industria	3%	2.00	0.06
Totales		100%		2.29

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Con el análisis de la matriz EFE se obtiene un puntaje total entre oportunidades y amenazas del 2.29, lo que conlleva a creer o pensar que, las empresas que se encuentran dentro del contexto e industria analizadas durante el desarrollo del presente documento podrían tener un desempeño modesto o moderado frente a factores críticos de éxito adversos.

1.3 Análisis Interno

El análisis interno de Armstrong Ingenierías se compone de dos grupos importantes determinados por un análisis de las generalidades de la empresa y, el análisis de las unidades estratégicas de negocio.

Generalidades de la empresa

La empresa Armstrong Ingenierías Cia. Ltda., se encuentra ubicada al sur del Distrito Metropolitano de Quito, sector sur en Quitumbe, específicamente con domicilio fiscal: Ciudadela del Ejército S41A 815 y Oe-3D. Actualmente, es una Pyme que cuenta con quince empleados cuyo giro de negocio se basa en productos y servicios de obra civil, mantenimiento y reparación de inmuebles, actividades de seguridad industrial, renovación y remodelación de infraestructuras.

Es importante mencionar que la organización hasta el momento no dispone de una gestión estratégica apropiada lo cual no permite que se puedan tomar decisiones de carácter gerencial, así como tampoco, se tiene un horizonte en términos de estructura organizacional, objetivos, misión y visión empresarial.

Análisis de unidades estratégicas de negocio

Para poder analizar la situación estratégica interna de Armstrong Ingenierías, se utiliza un listado de preguntadas dirigidas hacia el personal de la empresa con un universo o población de quince colaboradores, el medio de contacto fue vía vídeo llamada, efectuada durante el periodo abril – mayo 2021.

La primera variable que se identificó o pregunta filtro, es la cantidad de personal distribuido en cada una de las unidades estratégicas de negocio de la empresa, los encuestados indicaron que, las áreas de Gestión Comercial, Operaciones y Producción son los departamentos con mayor número de empleados cinco en total, respectivamente, por otra parte, Gestión Administrativa cuenta con tres personas y finalmente, Gestión Financiera dispone de dos personas. El procesamiento de datos se lo realiza mediante el programa de escritorio IBM SPSS.

Tabla 9 UEN a la que pertenecen

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Gestión Administrativa	3	20%	20%	20%
Gestión Comercial	5	33%	33%	53%
Operaciones y producción	5	33%	33%	87%
Gestión Financiera	2	13%	13%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

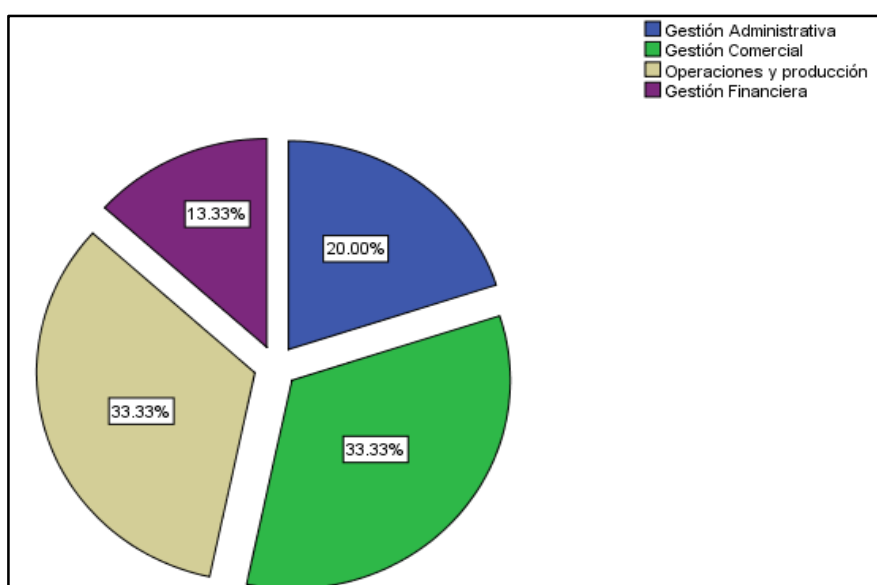


Figura 10 UEN a la que pertenecen

Elaborado por: Vanessa Espinosa

La encuesta se divide en cinco unidades estratégicas de negocio entre las cuales se tienen a:

- Talento o capital humano
- Dirección o alta gerencia
- Marketing y ventas
- Finanzas y contabilidad
- Producción y operaciones

En talento o capital humano, se solicitó a los encuestados que evalúen el nivel de habilidades, competencias clave y capital intelectual de estos y su impacto sobre los procesos

del día a día en la organización, con un porcentaje compartido del 40%, los colaboradores de Armstrong Ingenierías consideran que, el capital humano tiene un desempeño bueno o neutro, esto presumiblemente debido a que por las actuales actividades de home office, no se han destinado actividades para el mejoramiento de las condiciones contemporáneas de trabajo y su impacto sobre el bienestar de los empleados. De este análisis se podría considerar una fortaleza media o moderada.

Tabla 10 Análisis TTHH

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Malo	2	13%	13%	13%
Neutro	6	40%	40%	53%
Bueno	6	40%	40%	93%
Muy Bueno	1	7%	7%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

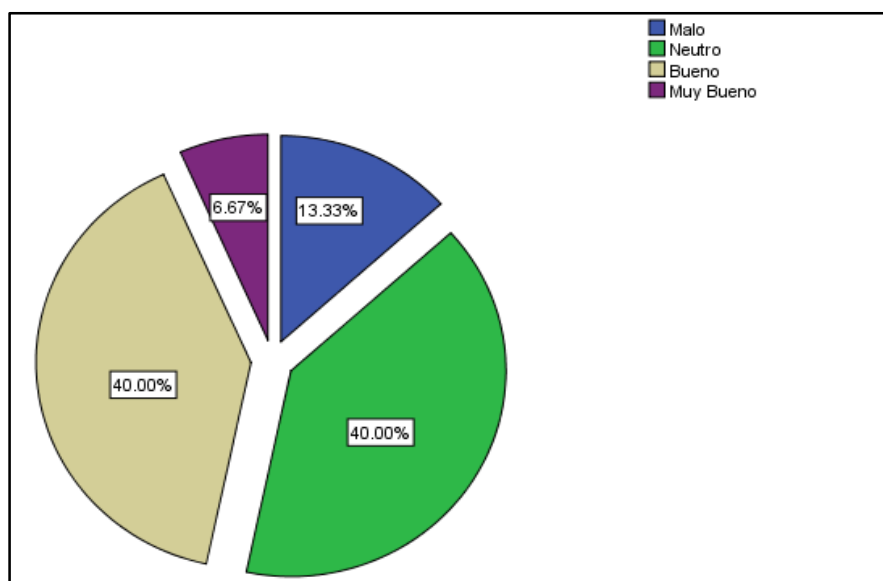


Figura 11 Análisis TTHH

Elaborado por: Vanessa Espinosa

La segunda variable correspondiente al análisis de TTHH como UEN, se consultó sobre el nivel, experiencia y motivación laboral de los empleados de Armstrong Ingenierías, a esto los encuestados supieron manifestar que, las consideran como una gestión neutra en un 40%, buena un 33% y mala 20%, entre los porcentajes más representativos. Esto puede significar

una debilidad media ya que, si bien es cierto, hay cierto nivel de experiencia y motivación laboral pero precisamente no tienen buenos índices de estas variables.

Tabla 11 Análisis nivel, experiencia y motivación laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Malo	3	0%	20%	20%
Neutro	6	0%	40%	60%
Bueno	5	0%	33%	93%
Muy Bueno	1	0%	7%	100%
Total	15	1%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

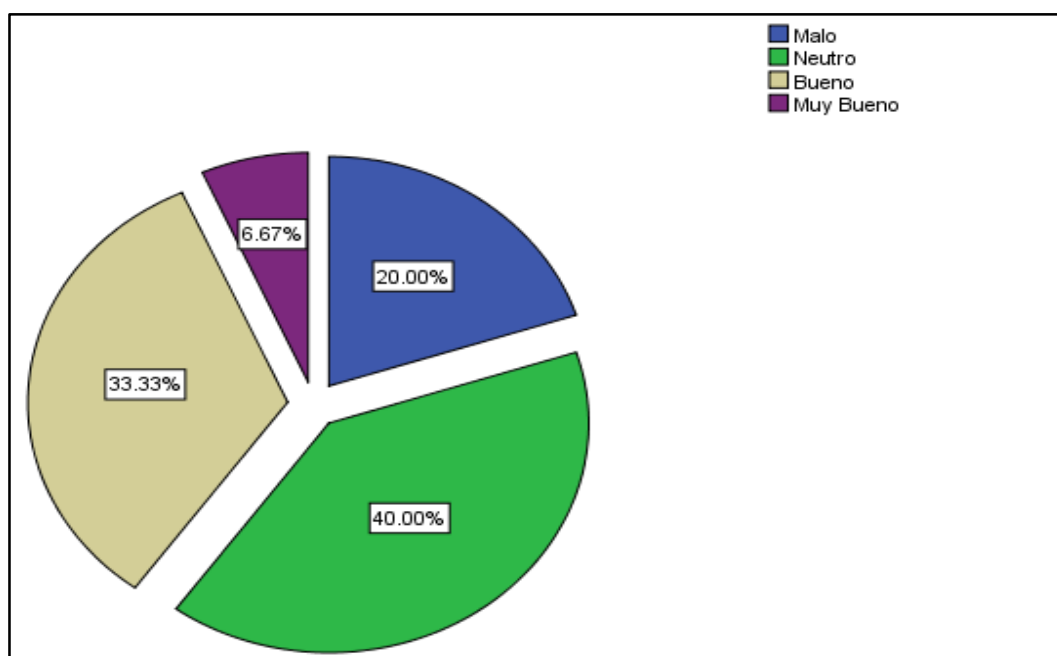


Figura 12 Análisis nivel, experiencia y motivación laboral

Elaborado por: Vanessa Espinosa

El análisis de la dirección o alta gerencia dispone de tres preguntas que se evaluaron con el cliente interno de Armstrong Ingenierías, la primera de ellas correspondiente a que si la organización utiliza conceptos de planeación o administración estratégica y cuan efectivos son los procedimientos de la alta gerencia actualmente.

Esta variable recibe una respuesta contundente, y esto es porque la mayoría de los encuestados indican que, la planeación estratégica no es una actividad que se realice de manera progresiva, los indicadores de gestión no tienen líneas base o estándares para medir el

cumplimiento de áreas, estrategias y objetivos. Esto conlleva a una debilidad crítica o importante y justamente, constituye el evento disparador para el planteamiento de la realización del presente documento.

Tabla 12 Nivel de administración estratégica y efectividad de la alta gerencia

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Muy malo	4	27%	27%	27%
Malo	5	33%	33%	60%
Neutro	4	27%	27%	87%
Bueno	1	7%	7%	93%
Muy Bueno	1	7%	7%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

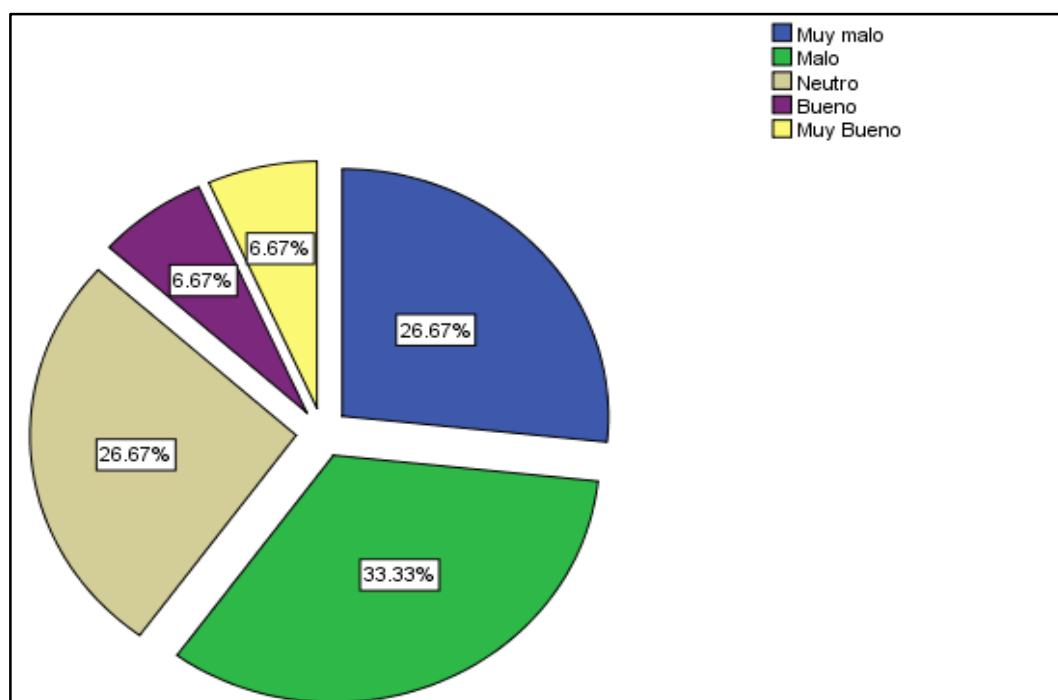


Figura 13 Nivel de administración estratégica y efectividad de la alta gerencia

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Otra de las preguntas que corresponden al análisis de los procesos de dirección tiene que ver con la evaluación del nivel de efectividad en cuanto a calidad y cura de experiencia directiva; los resultados de esta variable están dispersos, pero el dato más representativo es un

33.3% en donde los encuestados aseguran que la aplicación de procesos de calidad en la gerencia es mala y la curva de experiencia de los cinturones gerenciales aún no es la apropiada, por lo que en este ámbito la empresa registra debilidades medias o moderadas.

Tabla 13 Nivel de la efectividad de calidad y curva de experiencia directiva

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Muy malo	4	27%	27%	27%
Malo	5	33%	33%	60%
Neutro	3	20%	20%	80%
Bueno	2	13%	13%	93%
Muy Bueno	1	7%	7%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

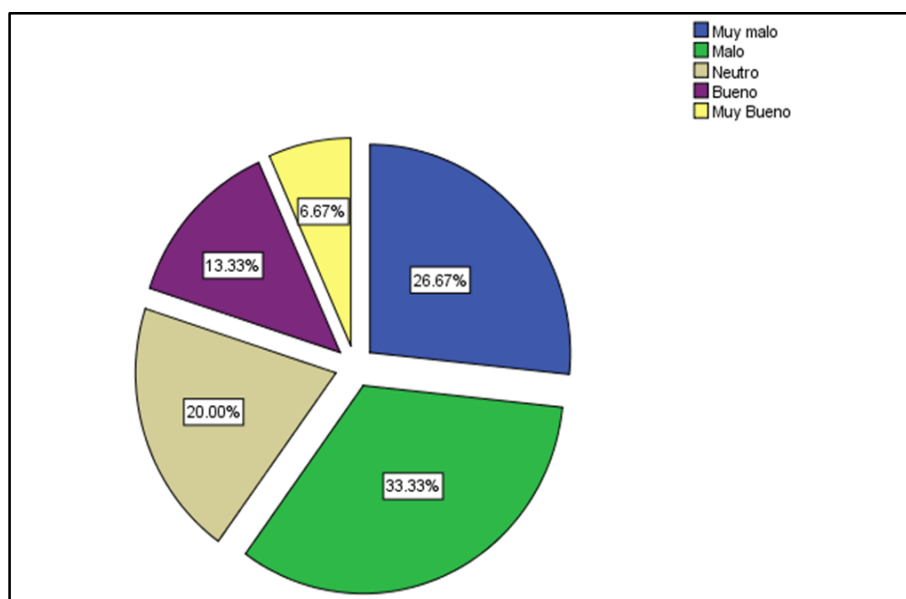


Figura 14 Nivel de la efectividad de calidad y curva de experiencia directiva

Elaborado por: Vanessa Espinosa

La última variable que se consulta como procesos de alta gerencia, tiene relación con el nivel de aplicación de conocimientos de mercado y liderazgo directivo, consiguiendo una debilidad en cuanto liderazgo y fortalezas con lo que compete a know how del giro o mercado.

Tabla 14 Know how de marcado y liderazgo directivo

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Muy malo	3	20%	20%	20%
Malo	5	33%	33%	53%
Neutro	4	27%	27%	80%
Bueno	2	13%	13%	93%
Muy Bueno	1	7%	7%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

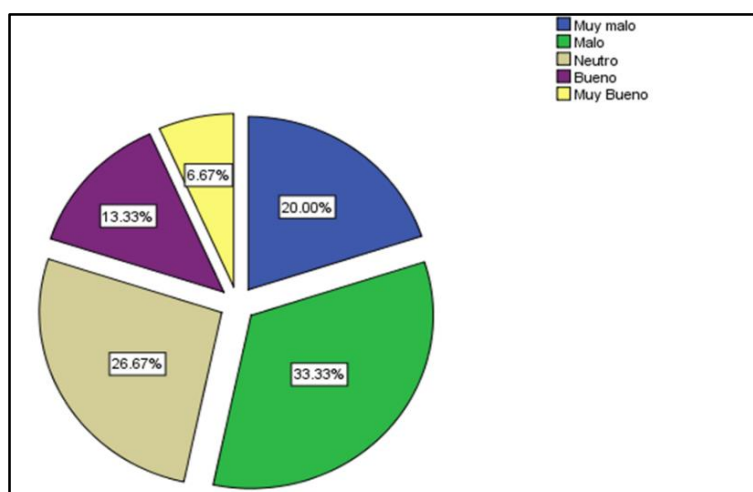


Figura 15 Know how de marcado y liderazgo directivo

Elaborado por: Vanessa Espinosa

La función de los procedimientos de mercadotecnia se evalúa mediante el nivel de dicha función en términos de captación y fidelización de clientes, con esta pregunta se obtiene una respuesta que indican que dichos procesos tienen un nivel neutro 47% y, 27% bueno. Lo que se podría afirmar como una fortaleza importante para la organización.

Tabla 15 Nivel de procedimientos de mercadotecnia con captación y fidelización de clientes

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Muy malo	1	7%	7%	7%
Malo	3	20%	20%	27%
Neutro	7	47%	47%	73%
Bueno	4	27%	27%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

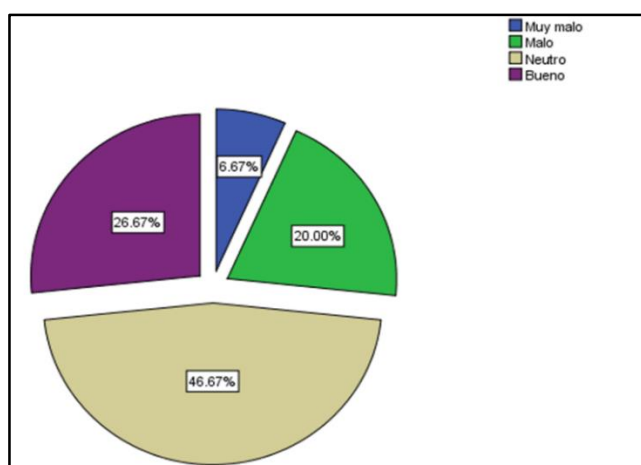


Figura 16 Nivel de procedimientos de mercadotecnia con captación y fidelización de clientes

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Como segunda UEN que se evalúa a la función de marketing o mercadotecnia, como variable en general los encuestados afirman en un 40% que la organización tiene un desempeño neutro, un 33% bueno y 20% mal nivel de efectividad en el mix de mercadotecnia. Esto podría generar una fortaleza media o moderada.

Tabla 16 Evaluación procesos de marketing en general

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Muy malo	1	7%	7%	7%
Malo	3	20%	20%	27%
Neutro	6	40%	40%	67%
Bueno	5	33%	33%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

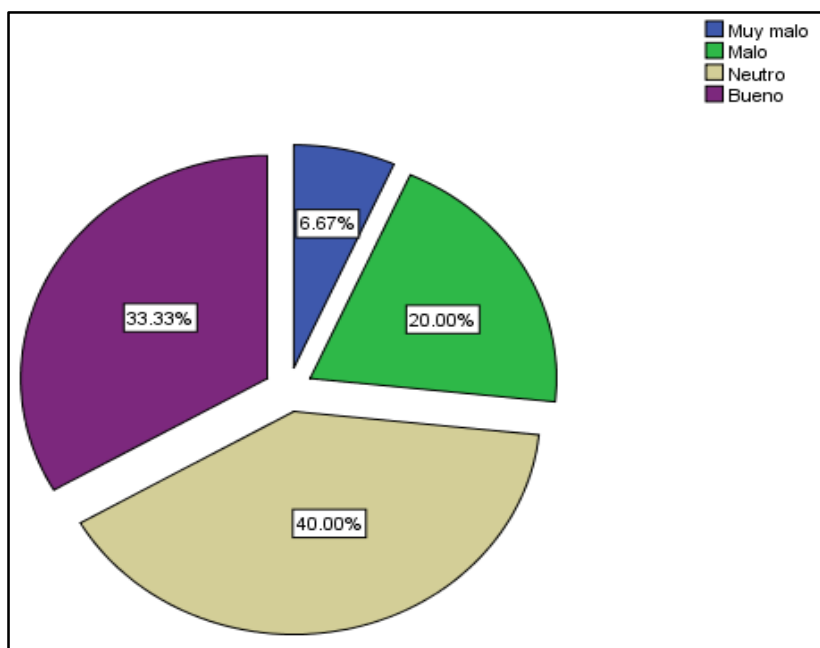


Figura 17 Evaluación procesos de marketing en general

Elaborado por: Vanessa Espinosa

En función de la evaluación de las ventajas competitivas, se consideró a las relaciones con los clientes, posición competitiva y segmentación de mercados, los encuestados afirman con un 40% que la empresa maneja estas actividades de una buena manera, lo que deriva en una fortaleza importante.

Tabla 17 Evaluación de ventajas competitivas de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Malo	4	27%	27%	27%
Neutro	5	33%	33%	60%
Bueno	6	40%	40%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

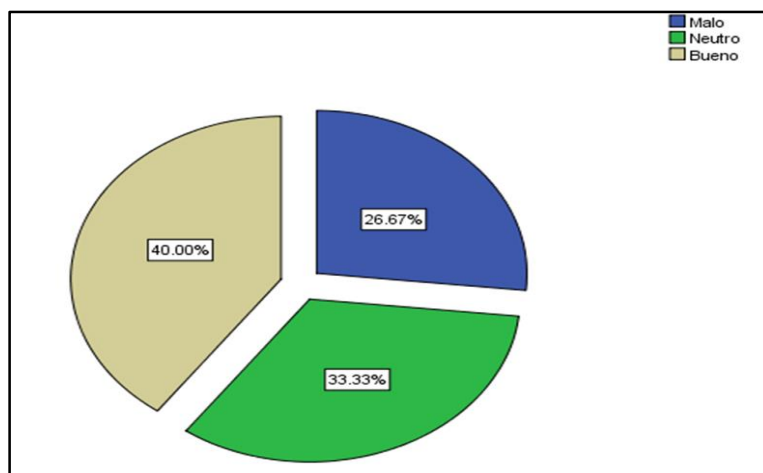


Figura 18 Evaluación de ventajas competitivas de la empresa

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Se averiguó sobre la efectividad de la gestión actual de los procesos de planificación financiera y se obtuvo un resultado compartido de un 33.3% en donde los encuestados indican que, esta gestión es entre: buena, neutra y mala. De este resultado se puede sacar una fortaleza moderada ya que, si bien es cierto se realizan procedimientos de planificación financiera de seguro hay que realizar algún tipo de mejora o fortalecimiento de la UEN.

Tabla 18 Evaluación de la gestión financiera

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Malo	5	33%	33%	33%
Neutro	5	33%	33%	67%
Bueno	5	33%	33%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

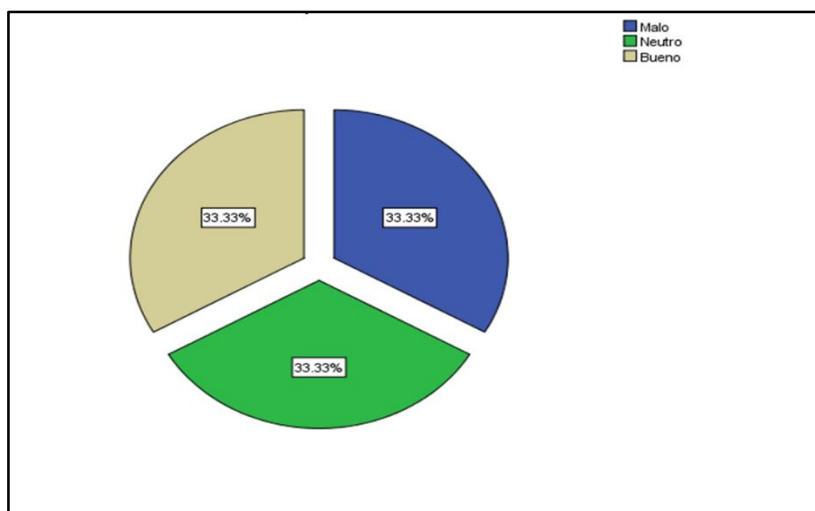


Figura 19 Evaluación de la gestión financiera

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Continuando con el análisis de la UEN financiera, los encuestados o cliente interno de Armstrong Ingenierías indicaron que la estructura de este departamento y la confiabilidad de la información financiera es entre: buena, neutro, mala y muy buena, al disponer de estos criterios dispersos se puede intuir que si existe una gestión financiera pero que esta no es del todo del agrado de las otras UEN, lo que significa una debilidad moderada y se debería tratar de buscar una integración transversal entre departamentos.

Tabla 19 Efectividad de la estructura del departamento financiero y confiabilidad de información financiera y contable

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Malo	4	27%	27%	27%
Neutro	5	33%	33%	60%
Bueno	5	33%	33%	93%
Muy Bueno	1	7%	7%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

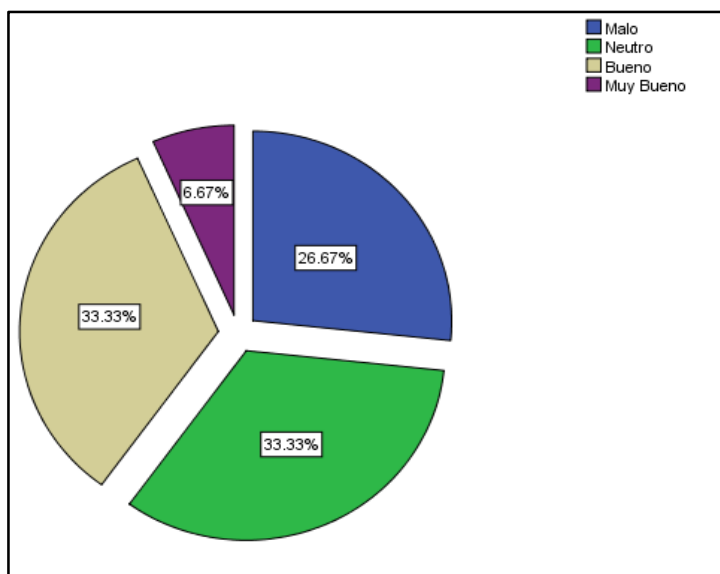


Figura 20 Efectividad de la estructura del departamento financiero y confiabilidad de información financiera y contable

Elaborado por: Vanessa Espinosa

La efectividad de los procesos de producción y operaciones comparten una respuesta del 33% en donde los empleados de la empresa indican que estas actividades tienen un desempeño bueno y malo, esto presumiblemente ya que, de seguro el clima organizacional interdepartamental no goza de un buen ambiente entre colaboradores, de esto se identifica una debilidad media o moderada.

Tabla 20 Efectividad con la se gestionan actualmente los procesos de producción y operaciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Muy malo	1	7%	7%	7%
Malo	5	33%	33%	40%
Neutro	2	13%	13%	53%
Bueno	5	33%	33%	87%
Muy Bueno	2	13%	13%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

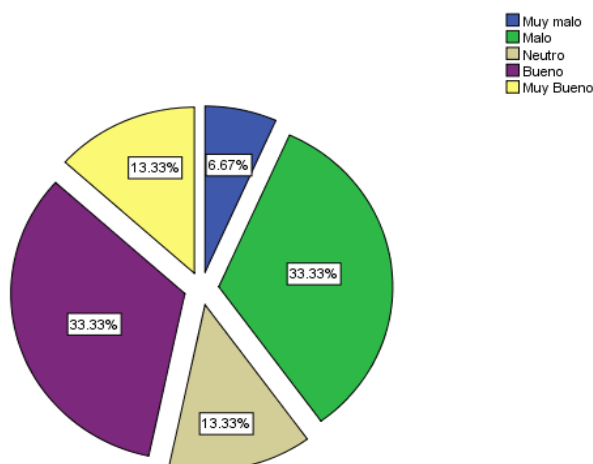


Figura 21 efectividad con la se gestionan actualmente los procesos de producción y operaciones

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Finalmente, se evaluaron los procesos de producción en cuanto a políticas y capacidad de calidad; así también el mantenimiento de las instalaciones y oficinas, en donde se un masivo 47% de los encuestados indican que, las políticas y capacidad de calidad son buenas, lo mismo con el mantenimiento de las instalaciones, lo que deriva en una fortaleza importante.

Tabla 21 Efectividad de los procesos de producción en cuanto a políticas, capacidad de calidad y mantenimiento de instalaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Malo	6	40%	40%	40%
Neutro	1	7%	7%	47%
Bueno	7	47%	47%	93%
Muy Bueno	1	7%	7%	100%
Total	15	100%	100%	

Elaborado por: Vanessa Espinosa

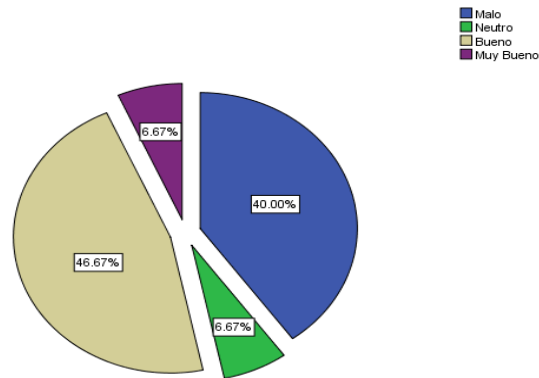


Figura 22 Efectividad de los procesos de producción en cuanto a políticas, capacidad de calidad y mantenimiento de instalaciones

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Con la identificación de las principales fortalezas y debilidades, los diez factores más importantes o de mayor impacto para la organización se trasladan a la matriz EFI para su posterior evaluación. El resultado de la aplicación de la matriz EFI es de 2.50, esto determina que, la empresa tiene un desempeño actual moderado frente a sus unidades departamentales, este valor se podría incrementar si la organización decide fijar acciones correctivas o estrategias que permitan un mejor desempeño de sus procesos internos.

Tabla 22 Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas				
1	Buen nivel de habilidades y competencias laborales de empleados	2%	3	0.06
2	Conocimiento del mercado por parte de la directiva	5%	3	0.15
3	Procesos de mercadotecnia efectivos	5%	3	0.15
4	Buenas relaciones con clientes	5%	4	0.20
5	Posición competitiva equilibrada	5%	4	0.20
6	Habilidad para segmentar mercados	5%	3	0.15
7	Efectividad de procesos financieros	7%	3	0.21
8	Instalaciones apropiadas	8%	3	0.24
9	Personal técnico calificado	7%	4	0.28
10	Sueldos competitivos	7%	3	0.21
Debilidades				
11	Filosofía empresarial no definida	2%	1	0.02
12	Objetivos no declarados ni se especifican metas	1%	2	0.02
13	Estructura organizacional identificada más no definida	5%	2	0.10
14	Baja moral y motivación de los empleados	2%	1	0.02
15	Bajos niveles de administración estratégica	10%	1	0.10
16	Calidad en procesos no se aplica de forma efectiva	4%	1	0.04
17	Curva de experiencia del alta gerencia cuestionable	5%	1	0.05
18	Procesos de operaciones poco efectivos	5%	2	0.10
19	Indicadores de gestión no definidos	5%	2	0.10
20	Incumplimiento recurrente de obligaciones por parte del personal	5%	2	0.10
Totales		100%		2.50

Elaborado por: Vanessa Espinosa

Por último, se escogen los FCE más importantes a criterio del planificador y así también de la Gerencia de la empresa, estos factores o fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, servirán para la generación de estrategias que contribución a dar soluciones a corto y mediano plazo sobre la problemática plantea con el presente documento de investigación.

Tabla 23 Matriz FODA

MATRIZ FODA (SWOT)		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
1. Instalaciones apropiadas 2. Personal técnico calificado 3. Posición competitiva equilibrada 4. Procesos de control de calidad efectivos 5. Efectividad de procesos financieros	1. Bajos niveles de administración estratégica 2. Estructura organizacional identificada más no definida 3. Curva de experiencia de la alta gerencia cuestionable 4. Incumplimiento recurrente de obligaciones por parte del personal 5. Indicadores de gestión no definidos	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Ingreso a la industria presenta barreras de entrada 2. Acuerdos comerciales con la Comunidad Europea 3. Evidente crecimiento de la economía 4. Penetración de internet se incrementa 5. Posible retorno a normalidad en actividades	F1 - O5 Participar en distintos programas de contratación pública de obra civil en GAD's municipales y provinciales F1 - O1 Celebrar alianzas estratégicas con empresas que cuenten con recursos y capacidades complementarias F3 - O3 Idear estrategias de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial obteniendo beneficios sociales y de reconocimiento local F4 - O4 Lograr la combinación entre las actividades de compras y mejorar las relaciones con proveedores obteniendo reducciones de costo con la cadena de suministros	D1 - O1 Desarrollar el plan estratégico institucional para tres años D1 - O2 Finalizar en un 100% con las estrategias del plan de marketing definido en el 2017. D3 - O3 Integrar a personal académico como prácticas preprofesionales o vinculación con la sociedad D4 - O4 Aplicar métodos de coaching ontológico para mejoramiento de habilidades y capacidades del personal
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Amenaza alta con productos y servicios fácilmente sustituibles 2. Limitado crecimiento de la industria 3. Industria en ciclo de madurez 4. Alta rivalidad con marcas, empresas y firmas existentes 5. Inapropiada gestión pública y corrupción	F1 - A1 Diseñar un adecuado sistema de compensaciones y comisiones para la fuerza de ventas F4 - O4 Diseñar un sistema de incentivos motivacionales o monetarios por cumplimiento de objetivos F3 - A3 Crear una UEN destinada para investigación y desarrollo de proyectos F4 - A4 Realizar un estudio de cadena de valor escogiendo cuáles actividades se desarrollan internamente y cuáles podrían ser subcontratadas	D1 - A2 Reducir costos de importación de partes y repuestos mediante contratación externa de servicios de comercio exterior y aduanas D2 - A2 Implementar indicadores de gestión o balanced scorecard como herramientas de control estratégico D4 - A4 Realizar actividades de integración interdepartamental cada tres meses D5 - A5 Contar con procesos de manejo de desechos y reciclaje amigables con el medio ambiente

Elaborado por: Vanessa Espinosa

CAPÍTULO II

ESTUDIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

2. Direccionamiento estratégico

2.1. Planeación Normativa

Según (Gallardo Hernández, 2012) la Planeación Normativa es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización, ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. El mismo autor señala que dicho proceso suele ser realizado a la ligera en las organizaciones, sin considerar que representa tal vez el más importante dentro de la estructuración de la Administración Estratégica. La Planeación Normativa incluye la definición del rumbo estratégico de una empresa al considerar la formulación de la Filosofía Empresarial que contiene Misión, Visión y Valores.

A partir de estas definiciones, se plantea, la formulación de la Filosofía Empresarial para la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda., considerando que este factor constituye la referencia principal en la toma de decisiones, unificando criterios en toda la estructura organizacional e impidiendo que se presente una dispersión en su gestión y sus operaciones.

2.1.1. Misión

La Misión constituye la razón de ser de cualquier organización, por lo tanto, el proceso de su formulación debe considerar los elementos de diferenciación que lo hacen único en el mercado y frente a su competencia. Por ello, se propone la construcción de la Misión para la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda., según el siguiente detalle:

Tabla 24. Matriz para construir Misión

Matriz para construir la misión de la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.	
Elementos	Descripción
¿Qué y quiénes somos?	Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.
¿Qué hacemos?	Construcción y/o remodelación en obra civil
¿Para qué necesidades?	Necesidades de construcción y/o remodelación en obra civil
¿Con qué insumos y tecnología cuenta?	Soluciones óptimas
¿Para qué grupos sociales?	Instituciones públicas y privadas

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Nos enfocamos en entregar soluciones óptimas a sus necesidades de construcción y/o remodelación en obra civil

Figura 16. Misión de la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

2.1.2. Visión

La Visión constituye la formulación a una expectativa organizacional que se quiere alcanzar en un período de tiempo estipulado. Por lo general se recomienda mantener en su contenido elementos ambiciosos y que motiven al equipo de trabajo a su cumplimiento en un futuro próximo. A continuación, se plantea la construcción de la Visión de la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda., según el siguiente detalle:

Tabla 25. Matriz para construir Visión

Matriz para construir la visión de la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.	
Elementos	Descripción
¿Qué y quiénes somos?	Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.
Base Filosófica	Adaptarse a sus necesidades
Finalidad o propósito	Entregar soluciones óptimas
Principios y valores	Honestidad, Pasión, Orientación al Cliente, Responsabilidad Social
Ámbito de Acción	Comercialización de servicios
¿Para qué grupos sociales?	Instituciones públicas y privadas

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Ser la empresa de soluciones en construcción y/o remodelación en obra civil que mejor se adapte a sus necesidades

Figura 17. Visión de la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.

Elaborado: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

2.1.3. Valores

Los Valores organizacionales constituyen doctrinas que definen, en ejes formulados adecuadamente, a una empresa. Estas formulaciones tienen el objeto de influir en todos los

miembros de una entidad y apoyar el cumplimiento de la Misión y la Visión. A continuación, se plantean la construcción de los Valores sobre los cuales se cimenta la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda., según el siguiente detalle:

Tabla 26. Matriz axiológica de Valores

Empresa Armstrong Industrias Cía. Ltda.						
Matriz axiológica						
Valores	Accionistas	Proveedores	Clientes	Empleados	Gobierno	Sociedad
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Pasión	X	X	X	X		
Orientación al cliente	X	X	X	X		
Responsabilidad Social	X	X		X	X	X

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

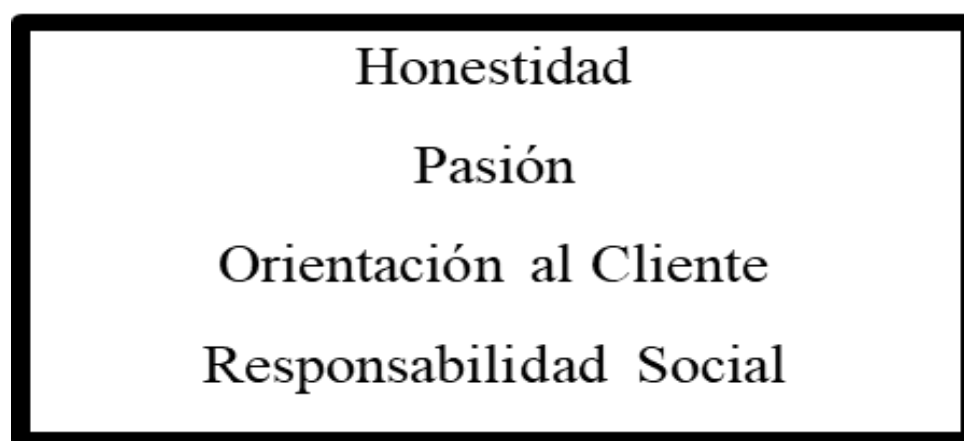


Figura 18. Valores de la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

2.2. Planeación Estratégica

Según (Gallardo Hernández, 2012), la Planeación Estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. El mismo autor señala que en esta fase se establecen propósitos elementales que se implementan a través de planes detallados y que acompañan el establecimiento de objetivos y estrategias que permiten el logro de dichos propósitos.

2.2.1. Formulación de Objetivos y metas

Según los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Los mismos autores señalan que el

fin de establecer objetivos, consiste en lograr que la visión y misión de la empresa obtengan desempeños específicos, dado que a partir del establecimiento de estos se determina la alineación de acciones, la medición del desempeño y el esfuerzo concreto de todos los colaboradores de la organización.

Según (Gallardo Hernández, 2012) un objetivo debe ser general, sin embargo y con el fin de que se vuelva específico se hace necesario declarar las metas para su cumplimiento. Por ello y a partir de la revisión de estas definiciones, se determina el establecimiento de tres objetivos financieros, dos objetivos operativos y dos objetivos estratégicos, cada uno con sus respectivas metas, el detalle de su formulación se expone a continuación:

Tabla 27. Declaración de Objetivo Financiero No 1

Objetivos y Metas	Descripción	Responsable
Objetivo Financiero 1	Incrementar el porcentaje de los ingresos anuales	Gerencia General
Meta Financiera 1	Incrementar el volumen de ventas en un 10% anual	Ventas
Meta Financiera 2	Incrementar la cartera de nuevos clientes en un 2% anual	Operaciones

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 28. Declaración de Objetivo Financiero No 2

Objetivos y Metas	Descripción	Responsable
Objetivo Financiero 2	Incrementar las inversiones de capital	Gerencia General
Meta Financiera 1	Incrementar en un 2% la participación de costos variables	Finanzas
Meta Financiera 2	Disminuir el nivel de gastos operativos en un 2% anual	Finanzas

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 29. Declaración de Objetivo Operativo No 1

Objetivos y Metas	Descripción	Responsable
Objetivo Operativo 1	Incrementar la productividad de la empresa	Operaciones
Meta Operativa 1	Disminuir en un 5% anual el nivel de errores en la prestación del servicio	Operaciones
Meta Operativa 2	Incrementar la eficiencia laboral en un 5% anual	Operaciones

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 30. Declaración de Objetivo Operativo No 2

Objetivos y Metas	Descripción	Responsable
Objetivo Operativo 2	Fortalecer la estructura organizacional	Gerencia General
Meta Operativa 1	Cumplir cada año con el 80% de la planificación diseñada	Gerencia General
Meta Operativa 2	Incrementar el control sobre las actividades en un 80% anual	Gerencia General

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 31. Declaración de Objetivo Estratégico No 1

Objetivos y Metas	Descripción	Responsable
Objetivo Estratégico 1	Mejorar el posicionamiento en el mercado	Gerencia General
Meta Estratégica 1	Incrementar 20% anual la participación en el mercado	Gerencia General

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 32. Declaración de Objetivo Estratégico No 2

Objetivos y Metas	Descripción	Responsable
Objetivo Estratégico 2	Contar con una línea más amplia de servicios	Gerencia General
Meta Estratégica 1	Incrementar 5% anual el desarrollo de I+D+i	Gerencia General

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

2.2.2. Formulación de Estrategias

Según (Gallardo Hernández, 2012) la estrategia se explica como el desarrollo de las actividades para llevar a cabo el logro de la meta y por ende del objetivo.

Según (Thompson , Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012):

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.

A partir de los conceptos anteriormente revisados, se plantea la construcción de estrategias articuladas tanto a los objetivos financieros, operativos y estratégicos, así como a las metas formuladas para cada objetivo. Para ello y, en primer término, se realiza una declaración de estrategias; en segundo término, se considera la matriz cruzada del FODA como base para la formulación de estrategias según detalle expuesto a continuación:

Tabla 33. Generación Estrategia No 1

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Incrementar el porcentaje de los ingresos anuales	Incrementar el volumen de ventas en un 10% anual	Participando en distintos programas de contratación pública de obra civil en GAD's municipales y provinciales Celebrando alianzas estratégicas con empresas que cuenten con recursos y capacidades complementarias

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 34. Generación Estrategia No 2

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Incrementar el porcentaje de los ingresos anuales	Incrementar la cartera de nuevos clientes en un 2% anual	Ideando estrategias de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial obteniendo beneficios sociales y de reconocimiento local Diseñando un adecuado sistema de compensaciones y comisiones para la fuerza de ventas Diseñando un sistema de incentivos motivacionales o monetarios por cumplimiento de objetivos

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 35. Generación Estrategia No 3

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Incrementar las inversiones de capital	Incrementar en un 2% la participación de costos variables	Logrando la combinación entre las actividades de compras y mejora las relaciones con proveedores obteniendo reducciones de costeo con la cadena de suministros Realizando un estudio de cadena de valor escogiendo cuáles actividades se desarrollan internamente y cuáles podrían ser subcontratadas

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 36. Generación Estrategia No 4

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Incrementar las inversiones de capital	Disminuir el nivel de gastos operativos en un 2% anual	Reduciendo costos de importación de partes y repuestos mediante contratación externa de servicios de comercio exterior y aduanas Contando con procesos de manejo de desechos y reciclaje amigables con el medio ambiente

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 37. Generación Estrategia No 5

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Incrementar la productividad de la empresa	Disminuir en un 5% anual el nivel de errores en la prestación del servicio	Aplicando métodos de coaching ontológico para mejoramiento de habilidades y capacidades del personal

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 38. Generación Estrategia No 6

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Incrementar la productividad de la empresa	Incrementar la eficiencia laboral en un 5% anual	Realizando actividades de integración interdepartamental cada tres meses Integrando a personal académico como prácticas preprofesionales o vinculación con la sociedad

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 39. Generación Estrategia No 7

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Fortalecer la estructura organizacional	Cumplir cada año con el 80% de la planificación diseñada	Desarrollando el plan estratégico institucional para tres años

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 40. Generación Estrategia No 8

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Fortalecer la estructura organizacional	Incrementar el control sobre las actividades en un 80% anual	Implementando indicadores de gestión o Balanced Scorecard como herramientas de control estratégico

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 41. Generación Estrategia No 9

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Mejorar el posicionamiento en el mercado	Incrementar 20% anual la participación en el mercado	Finalizando en un 100% con las estrategias del plan de marketing definido en el 2017

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 42. Generación Estrategia No 10

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
Contar con una línea más amplia de servicios	Incrementar 5% anual el desarrollo de I+D+i	Creando una UEN destinada para investigación y desarrollo de proyectos

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

2.3. Planeación Operativa

Según (Gallardo Hernández, 2012) la Planeación Operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades operacionales. Esta asignación, señala el citado autor, permite la construcción de relaciones articuladas entre las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar, sin olvidar la correcta utilización y distribución de recursos que tienen la característica de ser limitados.

Con el fin de establecer una adecuada Planeación Operativa, que garantice una apropiada implementación y ejecución estratégica, se considerada pertinente la utilización del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo que acompañe el procedimiento señalado.

Según (Kaplan & Norton, 2008) el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizándolo como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Según los autores señalados, esta herramienta pretende articular indicadores que las empresas utilizan todo el tiempo, más indicadores financieros y no financieros que generen un equilibrio entre la búsqueda de un adecuado desempeño organizacional y el cumplimiento de la misión.

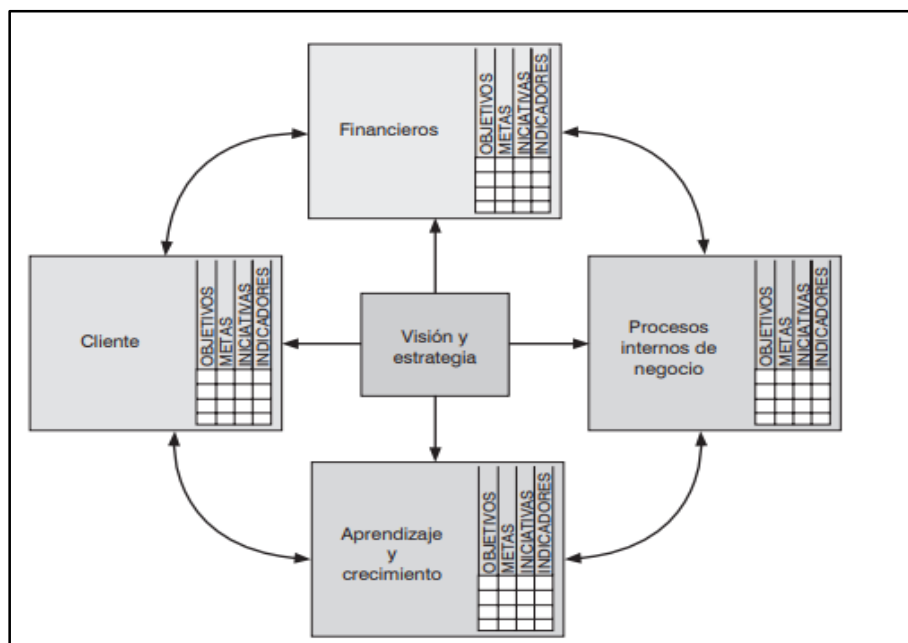


Figura 23. El Balance Scorecard

Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

Se considera importante la aplicación de esta herramienta como proceso de desarrollo de indicadores que permita medir la gestión articulada de las distintas estrategias de la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda., con el fin de que se puedan cumplir los objetivos planteados. Por ello la construcción de la planeación operativa se plantea en función de las cuatro Perspectivas del Balance Scorecard que son: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Interna y Perspectiva de Aprendizaje.

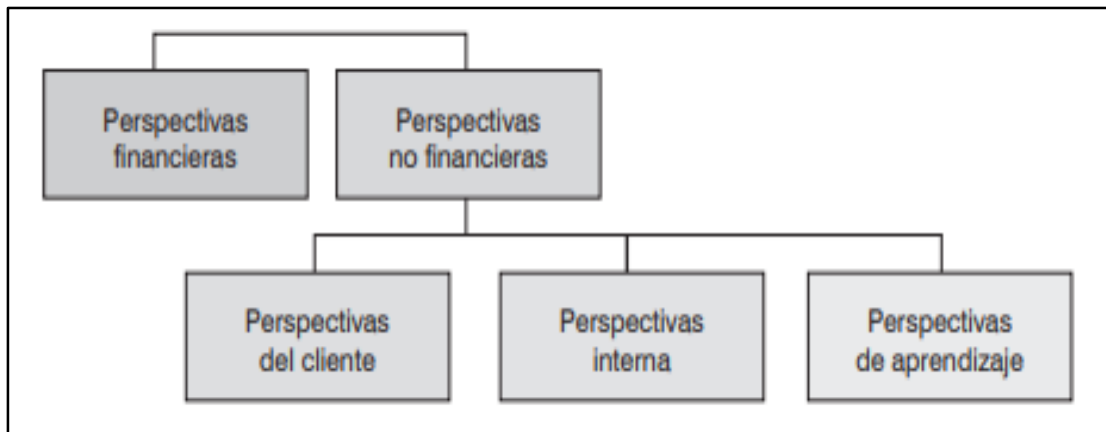


Figura 24. Perspectivas del Balance Scorecard

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Considerando los conceptos revisados con anterioridad, se propone el diseño de la planeación estratégica para la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda., que incluye los siguientes elementos:

- Plan Estratégico, con horizonte de tres años, donde se articulan los objetivos financieros, operativos y estratégicos con sus respectivas metas, el cronograma de cumplimiento y los responsables de su ejecución.
- Emparejamiento entre las perspectivas del Balance Scorecard y los objetivos financieros, operativos y estratégicos y sus respectivas metas.
- Planes Operativos, con horizonte de tres años, donde se articulan perspectivas del Balance Scorecard, objetivos financieros, operativos y estratégicos y sus respectivas metas, estrategias y presupuesto.
- Mapa Estratégico que contiene, la articulación entre cada objetivo y su respectiva perspectiva.
- Cuadro de Indicadores.
- Análisis Costo-Beneficio.

Tabla 43. Plan Estratégico Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.

Objetivos	Dimensión	Responsable	Metas	Cronograma de cumplimiento			Responsable de Metas
				Año 1	Año 2	Año 3	
Incrementar el porcentaje de los ingresos anuales	Financiero	Gerencia General	Incrementar el volumen de ventas en un 10% anual	10%	10%	10%	Ventas
			Incrementar la cartera de nuevos clientes en un 2% anual	2%	2%	2%	Operaciones
Incrementar las inversiones de capital	Financiero	Gerencia General	Incrementar en un 2% la participación de costos variables	2%	2%	2%	Finanzas
			Disminuir el nivel de gastos operativos en un 2% anual	2%	2%	2%	Finanzas
Incrementar la productividad de la empresa	Operativo	Operaciones	Disminuir en un 5% anual el nivel de errores en la prestación del servicio	5%	5%	5%	Operaciones
			Incrementar la eficiencia laboral en un 5% anual	5%	5%	5%	Operaciones
Fortalecer la estructura organizacional	Operativo	Gerencia General	Cumplir cada año con el 80% de la planificación diseñada	80%	80%	80%	Gerencia General
			Incrementar el control sobre las actividades en un 80% anual	100%	100%	100%	Gerencia General
Mejorar el posicionamiento en el mercado	Estratégico	Gerencia General	Incrementar 20% anual la participación en el mercado	20%	20%	20%	Gerencia General
Contar con una línea más amplia de servicios	Estratégico	Gerencia General	Incrementar 5% anual el desarrollo de I+D+i	5%	5%	5%	Gerencia General

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 44. Emparejamiento Balance Scorecard-Objetivos-Metas

Perspectiva	Objetivos	METAS		
		Año 1	Año 2	Año 3
Financiera	Incrementar el porcentaje de los ingresos anuales	10%	10%	10%
		2%	2%	2%
Financiera	Incrementar las inversiones de capital	2%	2%	2%
		2%	2%	2%
Cliente	Incrementar la productividad de la empresa	5%	5%	5%
		5%	5%	5%
Interna	Fortalecer la estructura organizacional	80%	80%	80%
		100%	100%	100%
Interna	Mejorar el posicionamiento en el mercado	20%	20%	20%
Aprendizaje	Contar con una línea más amplia de servicios	5%	5%	5%

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 45. Plan Operativo Armstrong Ingenierías Cía. Ltda.

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Medio de Verificación	Cronograma cumplimiento indicadores			Estrategias/Programas	Presupuestos
				Año 1	Año 2	Año 3		
Financiera	Incrementar el porcentaje de los ingresos anuales	Volumen de ventas	Reportes de ventas	10%	10%	10%	Participar en distintos programas de contratación pública de obra civil en GAD's municipales y provinciales	\$ 750,00
							Celebrar alianzas estratégicas con empresas que cuenten con recursos y capacidades complementarias	\$ 750,00
		Cantidad de clientes	Reporte de clientes	2%	2%	2%	Idear estrategias de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial obteniendo beneficios sociales y de reconocimiento local	\$ 400,00
							Diseñar un adecuado sistema de compensaciones y comisiones para la fuerza de ventas	\$ 400,00
							Diseñar un sistema de incentivos motivacionales o monetarios por cumplimiento de objetivos	\$ 400,00
		Incrementar las inversiones de capital	Volumen de costos variables	Sistema contable	2%	2%	2%	Lograr la combinación entre las actividades de compras y mejora las relaciones con proveedores obteniendo reducciones de costo con la cadena de suministros
	Realizar un estudio de cadena de valor escogiendo cuáles actividades se desarrollan internamente y cuáles podrían ser subcontratadas							\$ 1.000,00
	Volumen de gastos operativos		Sistema contable	2%	2%	2%	Reducir costos de importación de partes y repuestos mediante contratación externa de servicios de comercio exterior y aduanas	\$ 750,00
							Contar con procesos de manejo de desechos y reciclaje amigables con el medio ambiente	\$ 750,00
	Cliente	Incrementar la productividad de la empresa	Porcentaje de errores	Informe de seguimiento	5%	5%	5%	Aplicar métodos de coaching ontológico para mejoramiento de habilidades y capacidades del personal
Porcentaje de eficiencia			Informe de seguimiento	5%	5%	5%	Realizar actividades de integración interdepartamental cada tres meses	
							Integrar a personal académico como prácticas preprofesionales o vinculación con la sociedad	
Interna	Fortalecer la estructura organizacional	Porcentaje de cumplimiento	Informe de seguimiento	80%	80%	80%	Desarrollar el plan estratégico institucional para tres años	\$ 500,00
		Porcentaje de control	Informe de seguimiento	80%	80%	80%	Implementar indicadores de gestión o Balanced Scorecard como herramientas de control estratégico	\$ 500,00
	Mejorar el posicionamiento en el mercado	Porcentaje de participación en el mercado	Informe de seguimiento	20%	20%	20%	Finalizar en un 100% con las estrategias del plan de marketing definido en el 2017	\$ 500,00
Aprendizaje	Contar con una línea más amplia de servicios	Porcentaje de desarrollo	Informe de seguimiento	5%	5%	5%	Crear una UEN destinada para investigación y desarrollo de proyectos	\$ 1.500,00
TOTAL								\$ 10.700,00

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

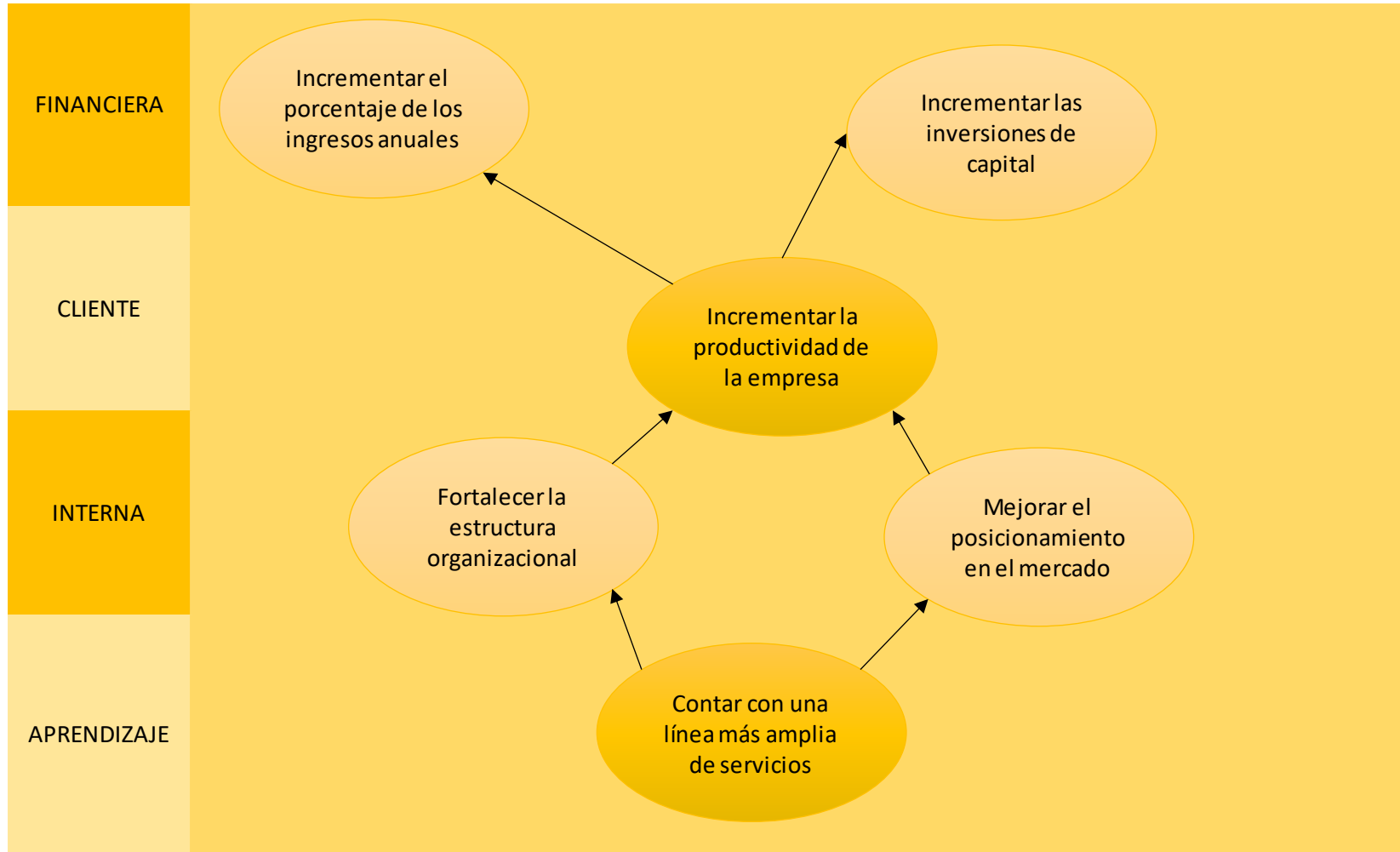


Figura 25. Mapa Estratégico
Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 46. Cuadro de Indicadores

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Valor Pasado	Valor Actual	Tendencia	Formato
FINANCIERA	Incrementar el porcentaje de los ingresos anuales	Volumen de ventas	5%	10%	Incrementa	Porcentaje
		Cantidad de clientes	0,5%	2%	Incrementa	Porcentaje
	Incrementar las inversiones de capital	Volumen de costos variables	1%	2%	Incrementa	Porcentaje
		Volumen de gastos operativos	4%	2%	Disminuye	Porcentaje
CLIENTE	Incrementar la productividad de la empresa	Porcentaje de errores	10%	5%	Disminuye	Porcentaje
		Porcentaje de eficiencia	3%	5%	Incrementa	Porcentaje
INTERNA	Fortalecer la estructura organizacional	Porcentaje de cumplimiento	40%	80%	Incrementa	Porcentaje
		Porcentaje de control	10%	80%	Incrementa	Porcentaje
	Mejorar el posicionamiento en el mercado	Porcentaje de participación en el mercado	5%	20%	Incrementa	Porcentaje
APRENDIZAJE	Contar con una línea más amplia de servicios	Porcentaje de desarrollo	1%	5%	Incrementa	Porcentaje

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

2.4. Análisis Costo Beneficio

Con el fin de determinar la viabilidad de la implementación del Plan Estratégico en la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda., se realiza el análisis Costo Beneficio. Con este indicador se pretende determinar si la inversión que se realiza es rentable, para ello se considera la relación entre costos e ingresos, tal como se detalla a continuación:

Tabla 47. Flujo de Caja proyectado

Período	Inversión	Ingresos	Egresos
2021	\$10.700,00		
2022		\$ 57.750,00	\$34.650,00
2023		\$ 60.637,50	\$36.382,50
2024		\$ 63.669,38	\$38.201,63
2025		\$ 66.852,84	\$40.111,70
2026		\$ 67.688,50	\$40.613,10

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

Tabla 48. Cálculo Costo-Beneficio

VNA Ingresos	\$269.652,74
VNA Egresos	\$161.791,64
VNA Egresos+ Inversión	\$172.491,64
Costo-Beneficio	\$ 1,56

Elaborado por: Vanessa Tatiana Espinosa Izurieta

A partir de la proyección de ingresos y egresos para cinco años, y considerando el valor de la inversión que se debe realizar en la implementación del Plan Estratégico para la empresa Armstrong Ingenierías Cía. Ltda., se realiza el cálculo del Indicador Costo-Beneficio y se determina que por cada \$1,00 de inversión que se realice se consigue un retorno de \$1,56, lo

que se traduce como \$1,00 que se recupera y \$0,56 de ganancia; lo que constituye una rentabilidad adecuada considerando los beneficios que representa para la organización un proceso de esta magnitud.

CONCLUSIONES

- El análisis externo y competitivo ayudó a identificar oportunidades y amenazas de un entorno altamente cambiante y competitivo, afectado en su totalidad por la crisis del COVID-19 pero con la esperanza de que el panorama de negocios pueda tener en un corto y mediano plazo una atractividad buena. En cuanto a las oportunidades y amenazas representadas en la matriz EFE se obtuvo una puntuación de 2.29, significando un desempeño moderado de las empresas en ese entorno, el análisis interno determinó fortalezas y debilidades de las UEN, en la matriz EFI se obtuvo un puntaje de 2.50, es decir Armstrong Ingenierías tiene un desempeño moderado en cuanto a sus procesos internos. Por último, se formularon 16 estrategias como plan de acción en respuesta al análisis esbozado en el capítulo uno.
- El análisis externo y competitivo ayudó a identificar oportunidades y amenazas de un entorno altamente cambiante y competitivo, afectado en su totalidad por la crisis del COVID-19 pero con la esperanza de que el panorama de negocios pueda tener en un corto y mediano plazo una atractividad buena. En cuanto a las oportunidades y amenazas representadas en la matriz EFE se obtuvo una puntuación de 2.29, significando un desempeño moderado de las empresas en ese entorno, el análisis interno determinó fortalezas y debilidades de las UEN, en la matriz EFI se obtuvo un puntaje de 2.50, es decir Armstrong Ingenierías tiene un desempeño moderado en cuanto a sus procesos internos; finalmente, se formularon 16 estrategias como plan de acción en respuesta al análisis esbozado en el capítulo uno. El diagnóstico situacional desarrollado entrega insumos para la formulación adecuada de del direccionamiento estratégico de Armstrong Industrias Cía. Ltda. La implementación del Balance Scorecard como herramienta de medición constituye un adecuado instrumento que permite monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. A través del cálculo del indicador Costo-Beneficio se concluye que el diseño e implementación del Plan Estratégico para Armstrong Industrias Cía. Ltda., constituye una acertada decisión por parte de los administradores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda incrementar y la periodicidad de la realización de las actividades relacionadas con el análisis externo e interno, esto debido a que, en un entorno tan cambiante, se pueden replantear las estrategias y modelos de gestión en función a las tendencias de mercado que estén de moda o se ajustan a las situaciones futuras del contexto económico y productivo.
- Es importante el seguimiento y monitoreo constante de los indicadores, dado que estos permiten determinar si existiere alguna desviación con respecto a lo planificado que obligue a reformular su contenido, además de delegar a un colaborador de la empresa para realice el seguimiento y monitoreo constante de la planificación, solo de esta manera se asegura una adecuada ejecución de la misma.
- La planificación estratégica de Armstrong Industrias Cía. Ltda., tiene un horizonte de tres años, por lo que es recomendable reformular el plan considerando la información obtenida anteriormente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballina, F. (s.f.). *Paradigmas y perspectivas teórico - metodológicas en el estudio de la administración*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (29 de mayo de 2020). *El impacto de la crisis del coronavirus en el sector de la construcción pública*. Recuperado el 19 de mayo de 2021, de <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/el-impacto-del-covid-19-en-la-construccion-publica/>
- Condo, P. (abril de 2010). *Diseño de un plan estratégico para una empresa constructora de obras civiles domiciliada en la Ciudad de Quito*. Recuperado el 18 de mayo de 2021, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4573/1/UPS-ST000554.pdf>
- Ecuador, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (s.f.). *Presentación Norma Ecuatoriana de la Construcción*. Recuperado el 23 de mayo de 2021, de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/presentacion-norma-ecuatoriana-de-la-construccion/>
- Ecuador, Asamblea Nacional. (27 de Diciembre de 2010). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de Registro Oficial Suplemento 583: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu88076.pdf>
- Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial No. 449 del 20 de Octubre del 2008.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Código CIU 4.0. Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 5 de Julio de 2021, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- El Telégrafo. (1 de Marzo de 2021). La tecnología crece en Ecuador y favorece a la industria deportiva. Recuperado el 5 de Julio de 2021, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/7/la-tecnologia-crece-en-ecuador-y-favorece-a-la-industria-deportiva>

El Universo. (17 de abril de 2021). *El impacto de la pandemia en el sector constructor se transfirió con fuerza a sus actividades conexas*. Recuperado el 9 de mayo de 2021, de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-impacto-de-la-pandemia-en-el-sector-constructor-se-transfirió-con-fuerza-a-sus-actividades-conexas-nota/>

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica, de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.

Gestión digital. (19 de julio de 2020). *La construcción, un pilar de la economía debilitado por la pandemia*. Recuperado el 19 de mayo de 2021, de <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-construccion-un-pilar-de-la-economia-debilitado-por-la-pandemia>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metología de la investigación*. México: McGrawHill.

IHS Markit. (1 de Junio de 2021). *Reporte Territorio / País - Ecuador*. Recuperado el 2 de Julio de 2021, de Resumen ejecutivo - Ecuador: <http://0-eds.b.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=be6ec961-651e-42c2-a56c-e9b947ac5429%40sessionmgr4008>

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Lideres. (30 de diciembre de 2020). *La reactivación del sector será lenta*. Recuperado el 19 de mayo de 2021, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/reactivacion-sector-construccion-lenta-ecuador.html>

Organización Internacional del Trabajo. (enero de 2021). *El impacto de la COVID-19 en el sector de la construcción*. Recuperado el 9 de mayo de 2021, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_800244.pdf

Perú, Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (s.f.). *Herramientas de apoyo para la implementación de la gestión por procesos en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública*. Recuperado el 17 de

mayo de 2021 , de https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Herramienta_Lluvia_de_ideas.pdf

Primicias. (7 de enero de 2021). *La construcción trabaja en tres frentes para reactivarse en 2021*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/construccion-trabaja-tres-frentes-reactivacion-ecuador-economia/>

Quisimalín, L. (diciembre de 2014). *Diseño de un plan estratégico para una Empresa Constructora y Comercializadora de vivienda*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1038/1/85173.pdf>

Ricoy, C. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. Recuperado el 19 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>

Thompson , A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica, teorías y casos*. México: McGrawHill.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Strickland III, A., Gamble, J. E., Janes, A., & Sutton, C. (2018). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Ciudad de México: McGraw - Hill.