



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO 2023 – 2028 PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA RENTABILIDAD: CASO CONSTRUCTORA BRIONES EN
GUAYAQUIL**

AUTOR

Ing. Briones Gavilanes, Víctor César

TRABAJO DE TITULACIÓN

**Previo a la obtención del grado académico en
MAGÍSTER EN INGENIERÍA CIVIL CON MENCIÓN EN GESTIÓN
DE LA CONSTRUCCIÓN**

TUTOR

Ing. Salvatierra Espinoza, Alex Bolívar MSc.

Santa Elena, Ecuador

Año 2023



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

**Ing. Fidel Chuchuca Aguilar MSc.
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

**Ing. Alex Salvatierra Espinoza MSc.
TUTOR**

**Ing. Daniel Campoverde Campoverde MSc.
DOCENTE ESPECIALISTA 1**

**Ing. Jorge Arroyo Orozco MSc.
DOCENTE ESPECIALISTA 2**

**Ab. María Rivera González Mgtr.
SECRETARIA GENERAL UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por Ing. Víctor César Briones Gavilanes, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Ingeniería Civil con Mención en Gestión de la Construcción.

TUTOR

Ing. Alex Bolívar Salvatierra Espinoza, MSc.

29 días del mes de agosto del año 2023



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Víctor César Briones Gavilanes**

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, Plan Estratégico 2023 – 2028 para el mejoramiento de la rentabilidad: caso constructora Briones en Guayaquil previo a la obtención del título en Magíster en Ingeniería Civil con Mención en Gestión de la Construcción, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Santa Elena, a los 29 días del mes de agosto del año 2023

EL AUTOR

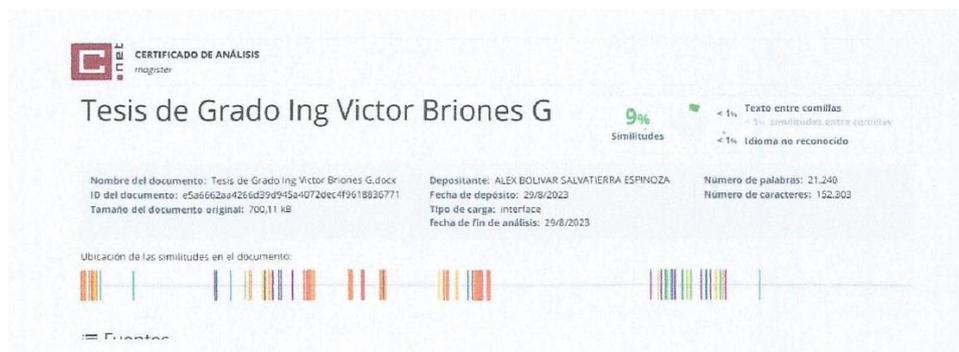
Ing. Víctor César Briones Gavilanes



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado (Título del trabajo), presentado por el estudiante, Ing. Víctor César Briones Gavilanes fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 9%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



TUTOR

Ing. Alex Bolívar Salvatierra Espinoza, MSc.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Víctor César Briones Gavilanes

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales del informe de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este informe de investigación dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

Santa Elena, a los 29 días del mes de agosto del año 2023

EL AUTOR

Ing. Víctor César Briones Gavilanes

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, que sin su guía no sería nada el día de hoy, en los momentos más difíciles he encontrado su apoyo.

Agradezco a mis padres que siempre han sabido dirigirme por el buen camino y son un ejemplo por seguir; su honestidad, responsabilidad y dedicación han sido forjadores de mi personalidad.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena que de forma desinteresada ha dado todo su conocimiento en mi bienestar profesional.

Ing. Víctor César Briones Gavilanes

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi compañera que constantemente me ayuda en cada actividad que realizo y que siempre está a mi lado durante mi camino. Es la persona que dignifica mi vida.

Así mismo dedico esta investigación a mis padres que han sabido guiarme por el camino del bien y que me han enseñado que la superación personal empieza con los estudios.

También le dedico estas líneas a mi hijo porque cada vez que hablamos, llegamos a la misma conclusión, la educación nos hace hombres libres.

Ing. Víctor César Briones Gavilanes

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	I
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO	V
AUTORIZACIÓN.....	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE GRAFICOS	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	2
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Planteamiento hipotético. -	5
Variables. -.....	5
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
1.1. Revisión de literatura	7
1.2. Desarrollo teórico y conceptual.....	22
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	29
2.1. Contexto de la investigación.....	29

2.2. Diseño y alcance de la investigación.....	29
2.3. Tipo y métodos de investigación.....	31
2.4. Población y muestra.....	32
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
2.6. Procesamiento de la evaluación: Validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados para el levantamiento de información.....	34
CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
3.1 Análisis histórico de los indicadores financieros.....	35
3.2 Matriz FODA.....	42
3.3 Análisis DAFO	43
3.4 Análisis de las entrevistas y encuestas.....	44
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS	52
ANEXOS	2
Anexo 1: Misión, Visión y Valores de la empresa constructora Briones.....	2
Anexo 2: Modelos de entrevistas y encuestas.....	3
Anexo 3: Presupuestos estimados	8
Anexo 4: Plan Estratégico.....	20
Anexo 5: Flujo de caja	23
Anexo 6: Análisis de sensibilidad de la inversión	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1.- Identificación de variables dependientes e independientes

Tabla # 2.- Indicadores financieros utilizados para analizar de rentabilidad

Tabla # 3.- Ingresos versus contrataciones anuales

Tabla # 4.- Indicadores financieros desde el 2013 hasta el 2022 de la constructora Briones

Tabla # 5.- Matriz FODA

Tabla # 6.- Matriz DAFO

Tabla # 7.- Matriz DAFO con estrategias

Tabla # 8.- Listado de entidades contratantes con sus montos y cantidad de contratos que han firmado.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1.- Fórmula de la tasa interna de retorno, TIR

Figura # 2.- Fórmula del valor actual neto, VAN.

Figura # 3.- Propuesta de estructura organizacional de empresas constructoras familiares

Figura # 4.- Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Figura # 5.- Ejemplo de matriz FODA

Figura # 6.- Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard

Figura # 7.- Fuentes de ingresos de la Constructora Briones

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico # 1.- Ingresos anuales

Gráfico # 2.- Cantidad de contratos por años

Gráfico # 3.- Impuesto a la renta por años

Gráfico # 4.- Utilidad por años

Gráfico # 5.- Utilidad neta promedio por contrato

Gráfico # 6.- Análisis interno de la empresa constructora Briones

RESUMEN

En Ecuador, después de la pandemia del 2020, el sector de la construcción disminuyó sus actividades, prácticamente desapareció como motor económico, provocando que muchas empresas quedaran casi en quiebra, sobre todo pequeñas y medianas, muchas de las cuales fueron empresas familiares.

Este caso de estudio; Constructora Briones, se encuentra domiciliada en Guayaquil, la cual sirve como sustento familiar. Esta compañía constituye el ejemplo de las empresas que inician como pequeñas y van creciendo hasta conformar un gran grupo empresarial.

Para este trabajo se realizó una investigación documental interna y externa que sirvió de base para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitieron elaborar el Plan Estratégico 2023-2028, lo que ha logrado mejorar la rentabilidad. También podemos evaluar su funcionamiento, realizando un seguimiento a sus procesos.

Esta información servirá como texto de consulta para otras empresas, que se encuentran en situación similar, para que puedan seguir los mismos procesos.

Palabras claves: Empresa Constructora, Análisis FODA, Plan Estratégico

ABSTRACT

In Ecuador, after the 2020 pandemic, the construction sector decreased its activities, practically disappearing as an economic engine, causing many companies to go bankrupt, especially small and medium-sized ones, many of which were family businesses.

This case study; Briones Construction Company, is domiciled in Guayaquil, which serves as family support. This company is an example of companies that start as small and grow to form a large business group.

For this work we have carried out an internal and external investigation that serves as a basis to identify the strengths, opportunities, weaknesses and threats that allow the elaboration of the Strategic Plan 2023-2028 that helps to improve profitability. We can also evaluate its operation, monitoring its processes.

This information will serve as a reference text so that other companies which are in a similar situation can follow the same processes.

Keywords: Construction Company, SWOT analysis, Strategic Plan

INTRODUCCIÓN

Según (Ortega-Santos et al., 2021) indica en su análisis económico que la pandemia del Covid-19 tuvo repercusiones socioeconómicas en el año 2020 que se reflejaron en una caída abrupta del PIB real de 7,8%, al descender de 71,789 millones de dólares en 2019 a 66,308 millones en el 2020.

Así mismo lo señala (Tapia, 2020), es importante recalcar que los efectos derivados de la pandemia han generado fuertes impactos en la economía en todos los niveles, incrementando los niveles de desempleo, viéndose arrojadas por la demanda las cadenas de suministro, el cierre ya sea parcial o total de conexiones marítimas, terrestre e inclusive aéreas que limitan la interacción del comercio de importación y exportación, vitales para el sustento de toda economía. Resultado de esto es que no se conseguían materiales de construcción y las obras fueron paralizando. También lo indica (Avilez et al., 2021) en su tesis, que aplicando la estadística descriptiva para analizar el impacto de la pandemia del COVID 19 en la población económicamente activa de Quito, pudo afirmar que esta ha sido la segunda peor crisis después de la segunda guerra mundial, ya que varias personas perdieron sus empleos a raíz del cierre definitivo de las empresas, afectando principalmente a la población de 20 a 40 años que tenían un empleo fijo.

Según el estudio sectorial de la construcción elaborado por la Superintendencia de Bancos del Ecuador (Superintendencia de Bancos, 2022), en el 2020 se registró un descenso del 34% en su facturación, lo que generó el 20% menos a los años anteriores. Para el primer trimestre del 2022 se obtuvo un ligero crecimiento del 2,9% en esta industria.

Muchas empresas medianas y pequeñas tuvieron que cerrar sus puertas debido a la pandemia de COVID-19; la empresa de construcción Briones no fue la excepción de lo ocurrido; es así que se tuvo que disminuir al mínimo el personal debido a que los trabajos escasearon, la afectación fue muy grande.

En la actualidad, a consecuencia de la pandemia se observan mecanismos estratégicos por parte del Gobierno para que este sector se mantenga activo, el Comité de Operaciones de Emergencia, COE, a nivel nacional propone al sector de construcción, mecanismos de medidas de seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, se necesita que el Gobierno

realice cambios trascendentales en la planificación, generando respuesta hacia lo emergente para fortalecer los sectores productivos y de esta manera retomar las actividades en beneficio de la estabilidad económica. (Zambrano Barcia & Peña Vélez, 2021)

Los desafíos para las empresas de construcción en la actualidad son la sostenibilidad en el mercado donde se desenvuelve, la productividad que debe tener para mantenerse laborando, la rentabilidad con la que puede seguir generando ingresos, el trabajo directo e indirecto que genera y la disminución del desempleo. Con la pandemia también se vio disminuida la mano de obra, provocando un incremento en la remuneración, además de otros costos en medidas de bioseguridad que no se contaban y que ahora hay que cumplir.

Según expresa (Carvajal Quisilema, 2013) en su tesis sobre el diseño de un modelo comercial de una nueva línea de negocios para las empresas tipo Pyme del sector de la construcción – inmobiliaria de la ciudad de Quito y su evaluación para la empresa constructora, es fundamental el tener un plan de marketing que se ajuste al mercado donde se va a desarrollar.

La afectación de la pandemia que han tenido las empresas constructoras ha provocado inmensos cambios en su producción, en materiales de construcción y métodos de diseño y construcción; es así como ahora existen prefabricados para diferentes procesos constructivos, nuevos materiales de construcción como las pinturas antibacterianas, diseños elaborados con metodología BIM; todo se ha desarrollado a partir de la imposibilidad de reuniones.

Muchas empresas medianas y pequeñas han tenido que cerrar debido a la paralización del país, se requieren planes de reactivación para este tipo de empresas y que a su vez estas generen más empleos. Según las estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de que cada empleo directo en el sector constructor se generan cinco empleos indirectos.

El Gobierno hace esfuerzos por crear leyes que impulse la generación de empleos, esto ayudaría a salir del subempleo y del empleo inadecuado.

Las empresas que deseen diseñar un Plan Estratégico para su reactivación económica, este deberá ser elaborado de acuerdo con sus propias necesidades y a su giro de negocio.

Se ha considerado que, para construir este Plan Estratégico, en primera instancia se realizará un análisis interno y externo para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como verificar la oferta y la demanda; con esta base podemos elaborar un Plan Estratégico adecuado para la empresa.

Al elaborar este plan se podrán desarrollar las estrategias más adecuadas para la empresa de construcción, sobre todo para su área de influencia donde realiza la mayoría de sus trabajos o si es necesario ampliar su campo de acción.

Al realizar las actividades del Plan Estratégico se podrá cuantificar su ganancia con inversión y sin inversión, aplicando indicadores que nos ayudarán visibilizar su rentabilidad. Se ha considerado un periodo de 5 años, esto es desde el 2023 hasta el 2028, ya que es un buen periodo para considerar su rentabilidad.

Tal como lo señala (Villamarín, 2010) en su trabajo de titulación, en el plan estratégico y organizacional se definen las actividades necesarias para las tareas de dirección y se plantean los objetivos y las políticas de la empresa, para especificar qué se pretende conseguir y cómo se propone cumplirlo.

La empresa constructora Briones ha venido laborando desde el año 2009 en la construcción de obras civiles para el sector público, así como para el privado; su mayor cartera de clientes fue en los distritos del Ministerio de Educación; hasta que en el 2020 debido a la pandemia suspendió sus labores, razón por la cual se plantea la elaboración de un Plan Estratégico para sacarla adelante.

Al realizar el análisis FODA se obtiene una base de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se plantean para la Constructora Briones con eso se realizan las estrategias para su reactivación.

El Plan Estratégico 2023-2028, busca desarrollar estrategias para recuperar clientes, generar empleos y poder mejorar los ingresos de la empresa.

También se contempla un Cuadro de Mando Integral para controlar y rastrear cada actividad, este CMI en el mercado hay algunas versiones las cuales se adaptarán a cualquier giro de negocio.

Así también este documento servirá como texto de consulta para otras empresas de construcción que deseen su reactivación económica, o para mejorar su rentabilidad, sean

que hayan pasado o estén pasando por una crisis y necesiten entrar nuevamente en operación.

Objetivo General

Elaborar el plan estratégico 2023 – 2028 para el mejoramiento de la rentabilidad; caso constructora Briones en Guayaquil.

Objetivos Específicos

- a) Elaborar un análisis inicial interno y externo para definir la situación actual de la empresa de construcción Briones con el fin de estructurar las mejores acciones a seguir en el plan estratégico.
- b) Elaborar un documento denominado Plan Estratégico que recoja la información fundamental que ayude a mejorar el funcionamiento administrativo, financiero y operativo de la empresa constructora Briones.
- c) Evaluar la rentabilidad del Plan Estratégico con la inversión a realizar y compararla al proyecto sin inversión.

Planteamiento hipotético. -

Con esta investigación se podrán plantear varias actividades en el Plan Estratégico, se lograría mejorar el funcionamiento de la empresa, lo que se refleja en los rendimientos financieros a lo largo de los años.

Con la información obtenida se logra desarrollar un análisis FODA que presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa.

Variables. -

Para desarrollar este trabajo se han identificado las siguientes variables dependientes e independientes.

Tabla # 1

Identificación de variables dependientes e independientes

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala
Variable Independiente: Plan estratégico 2023 - 2028	Documento en el cual se trazan una serie de estrategias donde se indican los pasos a seguir para alcanzar la visión, misión y valores.	Diagnóstico inicial	Entorno externo Entorno interno	Entrevista Cuestionario
		Formulación de la estratégica	Estrategia corporativa	Cuestionario
			Estrategia financiera	Cuestionario
		Implantación de la estrategia	Estrategia operativa	Cuestionario
			Estructura Organizacional Planes de acción	Cuestionario
				Monitorización de la estrategia
		Planificación	Presupuesto anual	\$
Variable dependiente: Mejoramiento de la rentabilidad de la constructora Briones	Una empresa se considera rentable cuando sus ingresos son mayores que sus gastos.	Organización	Organigrama de la empresa	Cuestionario
			Descripción de puestos de trabajo	
		Control	Toma de decisiones	Indicadores financieros
Indicadores de rentabilidad Indicador de solvencia Indicador de endeudamiento				

Nota. La variable dependiente, es el resultado esperado; dependen del funcionamiento de las variables independientes.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Revisión de literatura

En primera instancia se realiza la identificación lo que significa la rentabilidad de una empresa y como realizar su análisis, el campo que abarca y el periodo que se desea estudiar; existen índices que indican fríamente un valor, pero debe ser revisado con otros indicadores para complementar la información.

En la tesis de (Montenegro Quiroz, 2021), sobre la Gestión Financiera de la Compañía Servicios Eléctricos Profesionales Servielecprof S.A. y su impacto en la rentabilidad, periodo 2016-2020, describe que para un adecuado análisis de rentabilidad y riesgo se lo debe realizar con tres tipos de análisis en la organización: que son el análisis de la rentabilidad empresarial, el análisis de la solvencia que es la capacidad que tiene la empresa para poder satisfacer las obligaciones financieras como consecuencia del endeudamiento con terceros y por último, el análisis de la estructura financiera que permite comprobar que tan eficiente y flexible ha sido su estructura para mantener un desarrollo equilibrado de la organización.

Así como lo manifiesta (Flores Sandoval, 2018) en su tesis sobre la Rentabilidad y el Crecimiento de la Empresa Estación de Servicios Reta S.A.C. para los años 2015 – 2017, el análisis de los ratios financieros permiten clarificar la salud financiera de la empresa, con esos datos se puede saber si se hace frente a las deudas adquiridas a corto plazo y el comportamiento de su crecimiento.

Así mismo lo expresa (Moyano Morejón, 2023) en su investigación, que utilizando el modelo correlación de Pearson se puede utilizar los indicadores financieros ROA, ROE y EBITDA para medir la rentabilidad de una empresa; en este trabajo se utilizan estos y se adiciona el índice de liquidez, solvencia y de endeudamiento, además del TIR y VAN para revisar la inversión que se plantea realizar.

La rentabilidad sobre activos se la calcula con la formula del ROA, esto sirve para saber la ganancia total generada sobre los activos de la empresa; así lo explica (Sotomayor Herrera, 2022) en su tesis sobre Administración Eficiente y Eficaz de las Organizaciones para la Competitividad Sostenible y Global.

Formula del ROA = (Utilidad neta / Total de activos) x 100

La rentabilidad sobre el patrimonio permite medir la capacidad que tiene la empresa para producir ganancias al inversionista en función de su porcentaje, así lo expresa (Arcos Quinto, 2023) en su tesis sobre el análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la compañía "Servisilva Cía. Ltda.", en la ciudad del Coca. periodo 2019 – 2020.

Formula del ROE = (Utilidad neta / Patrimonio) x 100

En el trabajo de investigación de (Campos Palomino & Olivera Guevara, 2021) realiza una comparación entre ambos ratios, este permite observar el estado del apalancamiento que puede ser positivo: cuando $ROE > ROA$, significa que se ha financiado parte del activo con deuda. Es nulo cuando $ROE = ROA$, significa que todo el activo se ha financiado con recursos propios, y es negativo cuando $ROE < ROA$, indicando que la deuda fue utilizada para el financiamiento del activo y que es superior a la rentabilidad económica. El valor positivo del ROA debe ser superior al 5% para considerar que se tiene rentabilidad.

El índice de beneficio neto es un indicador de rentabilidad donde relaciona la utilidad neta adquirida en un periodo económico y los ingresos generados, con su cálculo es posible conocer la utilidad neta que se obtiene por cada dólar proveniente de las ventas, así lo indica (Cumbal Cueva, 2022).

Índice de beneficio neto = Utilidad neta / Ingresos

El costo del capital es el costo de oportunidad de tener la rentabilidad de una inversión en determinado proyecto. Como lo revela (Gama Díaz, 2007) en su publicación, Costo de Capital: Estudio de la Incidencia de las variables determinantes del costo de Capital y el consiguiente reflejo en los estados financieros de las Pymes del sector avícola de Bogotá, durante el período 2000-2005; el costo de capital de una compañía es el costo de los fondos que se le proporcionan. Se conoce también como la tasa de rendimiento requerida, puesto que en él se especifica la tasa de rendimiento mínima necesaria requerida por quienes invierten en la compañía. En este contexto, el costo del capital sirve a la empresa para elegir entre diversos proyectos de inversión.

En la investigación realizada por (Guardiola, Luis ; Rueda, Gerson ; Avendaño, 2020) explica que el EBITDA sirve para conocer las ganancias antes de intereses, impuestos,

depreciaciones y amortización es considerado como el estado de flujos de efectivo que proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.

$$\text{EBITDA} = \text{Utilidad antes de intereses} + \text{Impuestos} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}$$

Muchos autores, incluido (Cavero Huanca, Evelyn Yulisa ; Ponce Ancajima, 2022) indican que el margen de EBITDA es la ganancia generada por cada dólar de ingreso, por esta razón de la divide para los ingresos.

$$\text{Margen de EBITDA} = (\text{Utilidad antes de intereses} + \text{Impuestos} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}) / \text{Ingresos totales}$$

(Fiestas Curo, 2018) en su documento explica que la liquidez que se genera en las empresas al momento que se crea el beneficio o la pérdida. También la define a la liquidez como la capacidad puntual de convertir los activos en líquido o de obtener disponible para hacer frente al vencimiento de corto plazo.

$$\text{Liquidez} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

Según lo define (Gutierrez Bazan, Ana Lucia de Lourdes ; Zeña Baldera, 2019), en su trabajo de titulación denominado: Análisis de la liquidez y la solvencia y su incidencia en la estructura financiera de Conecta Retail S.A. en los años 2013 – 2017., señala que la solvencia puede ser definida por varios grados. Es por esto por lo que contamos con la solvencia final, expresada como la diferencia predominante entre el pasivo exigible y el activo total. Con esta solvencia final medimos que el valor de los bienes del activo respalda el total de las deudas contraídas por la organización.

El índice de solvencia debe ser mayor a 1, esto nos indica que la compañía cuenta con suficientes activos para cubrir sus obligaciones; en caso contrario se entendería que su patrimonio es negativo y que no podría cumplir con sus obligaciones de deudas.

Así como lo prueba (Duran Chacho, Fernanda Luicia ; Morocho Rivas, 2022) en su tesis sobre estructura de capital de la industria de la cerámica un análisis de las decisiones de financiación y comportamiento financiero en el Ecuador para el periodo 2012-2020 en lo referente al índice de endeudamiento, este señala que, el objetivo de este índice es medir de forma global el endeudamiento del activo financiado por los acreedores.

Muchos autores coinciden que el índice de endeudamiento debe oscilar entre 0,40 y 0,60, pero a su vez este valor debe estar encaminado a la industria en la que se desenvuelve la empresa; es así como, para el Servicio de Contratación Pública del Ecuador, SERCOP, lo especifica que para las áreas de construcción este debe ser menor a 1,50

El índice de endeudamiento del activo = Pasivo total / Activo total

TIR, es la tasa interna de retorno, es una forma de medir la rentabilidad de un capital. Se lo utiliza para calcular el valor actual neto de un proyecto, así se puede saber si el proyecto es conveniente. Según (Calahorrano Cajas, 2013) indica que por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando el TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión. La fórmula es la siguiente:

Figura # 1.

Fórmula de la tasa interna de retorno, TIR

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

Nota. - Con la utilización de la tasa interna de retorno permite saber el porcentaje de retorno de una inversión realizada.

Fuente y elaboración. - Libro de finanzas, Ec. Ricardo Contreras, 2020

Según lo advierte (Roberto Mete, 2014) en su libro sobre el valor actual neto y su tasa de retorno; su utilidad como herramienta para el análisis y evaluación de proyectos de inversión, otorga un concepto muy claro de lo que es el Valor Actual Neto, VAN; este no dice que el VAN de un proyecto es el valor actual / presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos.

Figura # 2.

Formula del valor actual neto, VAN.

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1 + TIR)^n} - I = 0$$

Donde:

Q_n = es el flujo de caja en el periodo n.

N = es el número de periodos

I = es el valor de la inversión inicial

Nota. - El valor actual neto da un valor actual de una inversión realizada. Para este caso es el periodo 2023-2028

Fuente y elaboración. - <http://ayudantiasingenieria.blogspot.com/2013/01/ingenieria-economica-van-y-tir.html>

Con el análisis de estos indicadores se aprecia como se está desarrollando la empresa, estos indican si hay utilidad y en que rango va aumentando o disminuyendo, permitiendo saber si hay ingresos y como se van generando los gastos. Con esta información se define el Plan Estratégico a seguir, para poder tomar decisiones rápidamente.

Tabla # 2

Indicadores financieros utilizados para analizar la rentabilidad.

ROA (Sotomayor Herrera, 2022)	ROE (Arcos Quinto, 2023)	Índice de beneficio (Cumbal Cueva, 2022)	EBIDTA (Cavero Huanca, Evelyn Yulisa ; Ponce Ancajima, 2022)	Liquidez (Fiestas Curo, 2018)	Solvencia (Gutierrez Bazan, Ana Lucia de Lourdes ; Zeña Baldera, 2019)	Endeudamiento (Duran Chacho, Fernanda Luicia ; Morocho Rivas, 2022)
Mayor al 5%	Rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa	Ganancia generada por sus ingresos	Ganancia generada antes de impuestos, depreciaciones y amortizaciones	Capacidad de hacer los activos en líquidos para hacer frente a vencimiento de corto plazo	Mayor a 1. La empresa cuenta con activos suficientes para cubrir obligaciones	Menor a 1,50 Mide el endeudamiento de los activos financiado por los acreedores

Nota: Estos indicadores permiten realizar un análisis de rentabilidad

Fuente. - Varios autores

La planificación estratégica es explicada por (Muñoz & Amboya, 2022) en su documento, como una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones de las empresas y/u organizaciones según sus actividades económicas. La planificación se debe actualizar y adecuar según los cambios que se presenten al interno y externo de la organización, para garantizar la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proporciona la misma.

También lo define (Chica Chica, María Selena ; Mendoza Loor, 2018) en su tesis que se trata de un documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. El plan estratégico es un documento muy ordenado, concreto y cuantitativo, que precisa de referencias exactas, ya sean económicas o temporales, para la correcta

planificación de las acciones a desarrollar. Sin duda alguna es el resultado de un análisis muy exacto y detallado de la situación de la empresa y su entorno que aporta información de gran valor a los directivos a la hora de tomar decisiones.

Para poder medir la rentabilidad, se toman de los estados de resultados que se generan cada año los ingresos y los gastos; de estos se obtienen los valores para calcular los indicadores financieros antes mencionados y se verifica el funcionamiento de la empresa.

Por su parte, (Buchelli Ricardo, 2022) indica en su tesis: El capital de trabajo para la rentabilidad en la cafetería Natural Coffee, cantón La Libertad, año 2021, explica que la rentabilidad es el valor obtenido por cada dólar invertido; esto da una referencia directa sobre el proceso de inversión y la cantidad de dinero que se va a recuperar al final del periodo fiscal, que como ya se indico es de un año económico.

También lo describe (Quinde Gonzalez, 2018) en su tesis sobre “Capital de trabajo y rentabilidad en el laboratorio de larvas de camarón Nietolab s.a., Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2016”, que uno de los principales objetivos del gerente es tener el control de las cuentas que integran el capital de trabajo, así como las de su financiamiento, de tal manera que le permita conseguir un equilibrio entre el riesgo del capital invertido y la rentabilidad.

Todo gerente debe dirigir su empresa con la información proporcionada de los indicadores financieros y plantear las acciones a seguir, este conjunto de acciones se reúne en un plan y el conjunto de planes se vuelve el Plan Estratégico. Como lo anota (García López & Cano Flores, 2013) en su investigación sobre El FODA, como técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones, arguye que el proceso de planeación estratégica permite a los administradores enfrentar los temas claves, así como la problemática que encara su organización y les permite desarrollar propuestas sólidas para resolverla. Algunas de las interrogantes con las que se enfrentan los directivos, durante el desarrollo de la planeación deben ser analizadas en el seno de un grupo de personas involucradas en el proceso y ámbito de decisión y que además conozcan del negocio, ya que el pensar acerca del futuro puede permitir contar con una fórmula creativa que estimule y motive al equipo de trabajo para llegar a un acuerdo sobre qué objetivos seguir y cómo alcanzarlos; es motivante porque todas las personas vinculadas terminan con una visión compartida y con ideas concretas sobre cómo superar

obstáculos para alcanzar los objetivos previstos, además de que se participa y se involucra en el presente y futuro de un organismo que requiere para su sobrevivencia del establecimiento de estrategias y acciones (planes) que le aseguren el ser y crecer en un mercado.

Según el trabajo presentado por (Hernandez Tejeda, 2020) de la Universidad de Holguín, en Cuba, plantea trece actividades de suma importancia para la elaboración de la planeación estratégica, las cuales se detallan a continuación:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro
3. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea
4. Establece un sistema racional para la toma de decisiones
5. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
6. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magnífico rendimiento de su tiempo y esfuerzo
7. Permite aunar directrices y concentrar esfuerzos en una empresa, permitiendo movilizar a todos los ejecutivos claves en función de objetivos compartidos, en los cuales existe consenso
8. Exige al director que formule y conteste las preguntas claves para su compañía, y a las cuales deberá prestar su atención. Ayuda a capacitar a los directivos como directores. Además, contribuye a desarrollar habilidades directivas y del personal que facilitarán la reacción apropiada frente a eventos desconocidos
9. Puede simular el futuro en papel, experiencia que no solo es relativamente económica, sino que también permite a las empresas tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas, es decir, aclara las oportunidades y peligros futuros de una empresa
10. Proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Asimismo, permite que los ejecutivos a nivel inferior tomen sus decisiones de acuerdo con los deseos de la alta dirección

11. Ayuda a prever los problemas antes que sucedan y enfrentarlos antes que se agraven
12. Da una mayor flexibilidad para enfrentar los cambios mediante soluciones estratégicas alternativas
13. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias, supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación y ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Así mismo, en el mismo documento de (Hernandez Tejeda, 2020) explica siete desventajas que suelen ocurrir al elaborar esta planeación:

1. Apreciación inadecuada de la competencia, al basar los análisis solo en los recursos actuales de los competidores y considerar como una amenaza solamente aquellos que poseen los recursos para reducir cuota de mercado actual.
2. Falta de flexibilidad a los cambios del entorno
3. Burocratización excesiva o adopción de modelos y métodos no adecuados a las características de la empresa.
4. Excesivo apego a los métodos formales que limitan la creatividad, intuición y visión de los directivos.
5. Considerar la planeación estratégica un asunto de especialistas.
6. Conocer los peligros que pueden presentarse cuando un proceso de planeación estratégica está mal orientado es la mejor forma de evitarlos.
7. La planificación estratégica es una planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculado al concepto de planificación estratégica se encuentran el de estrategia, el cual se muestra a continuación.

Según (Resendiz Rincon, 2018) en su trabajo presentado para el Instituto Politécnico Nacional del Estado de México, sobre la planeación estratégica de una Pyme constructora de estructuras metálicas, indica que las herramientas que se deben utilizar para una adecuada planeación estratégicas son:

Un análisis del entorno, donde se analizan por medio de información detallada una serie de variables, situaciones o condiciones que afectan o pudieran implicar positiva o negativamente el desarrollo de una empresa en el presente o en el futuro.

También de analiza el competidor, este factor es importante para ver que hace y como sus acciones afectan el enfoque de la organización por medio de los competidores.

Se analiza el escenario, utilizando una serie de técnicas para investigar, recoger ideas y redactar historias, en su intento por plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definen el terreno competitivo del futuro.

Y por último el pronóstico, que sirve para predecir los resultados positivos que nos pueden ayudar a tener una referencia de comportamiento de ciertas acciones.

Para desarrollar estas tareas debemos tener estándares de confiabilidad para identificar los aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la identificación de la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, las estrategias, las metas y los indicadores.

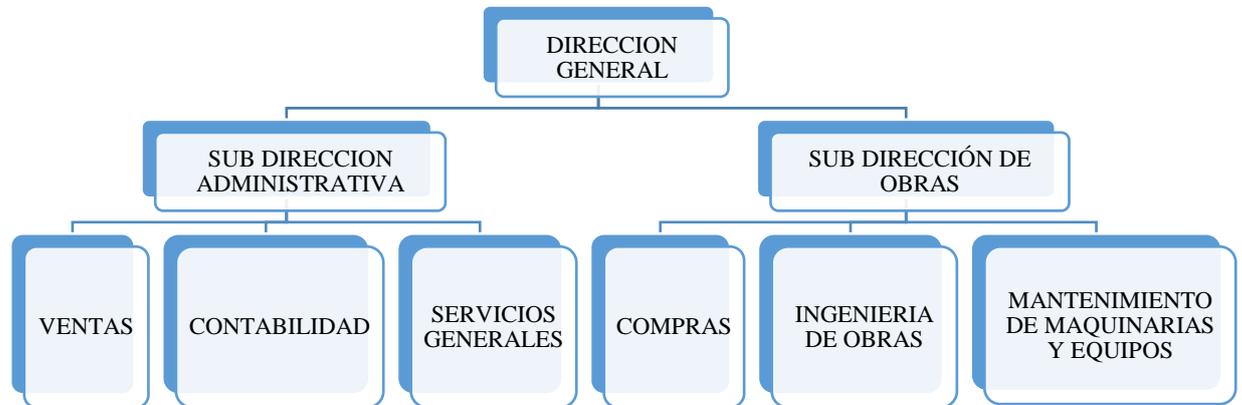
En el caso de las empresas familiares, EF, las decisiones que toma el gerente de la empresa deben ser en beneficio del núcleo familiar en que labora. Lo que indica en el reporte de política emitido por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, (Samaniego et al., 2021) sobre empresas familiares en el Ecuador, que en el 2017 este tipo de empresas conformaban el 91% de las economías formales de nuestro país y que se deben un tratamiento especial ya que tienen conflictos internos y gestiones financieras más allá de un simple sistema económico; por esto es que se deben elaborar planes estratégicos de corto y largo plazo.

Según el estudio de Empresas Familiares en Ecuador elaborado por (Camino & Bermudez, 2018) coincide con otros autores, indicando que para calificar una EF es cuando existen más del 50% entre accionistas y/o administradores que pertenecen a un mismo núcleo familiar, son quienes toman las decisiones para dirigir la compañía.

Según lo sugerido por (Gonzalez Lopez, 2019) en su indagación sobre el rediseño estructural de una pequeña empresa constructora en Valle de Bravo (2019) desde el enfoque del agente de cambio externo (coaching), propone una estructura organizacional para empresas de construcción familiares pequeñas y medianas, la cual se comparte a continuación.

Figura # 3

Propuesta de estructura organizacional de empresas constructoras familiares.



Nota: Según González López, la estructura organizacional de una empresa familiar debe ser simple, no muy compleja, para que las comunicaciones sean ágiles.

Fuente. - González López, 2019

Según este estudio realizado en México, los familiares que tienen puestos directivos son los que toman las decisiones más importantes dejando relegados a otros funcionarios que no son parte del núcleo familiar.

Así también lo asevera (Arias & Espinoza, 2021) en su trabajo de investigación sobre la sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo, toda la administración se basa en un alto grado de transparencia, de rendición de cuentas, de supervisión y por supuesto, el respeto a los derechos que tienen los accionistas; lo importante para estas empresas familiares es alcanzar la sostenibilidad a largo plazo, en este sentido, resulta de vital importancia señalar que la sostenibilidad va dirigida a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas.

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en Ecuador, del total de las empresas constituidas, un alto porcentaje pertenecen al grupo de empresas familiares, debido a que muchos capitales en el país están enlazados por razones de consanguinidad o de afinidad.

Es necesario plantear en el Plan Estratégico una estructura de negocio que mantengan los costos de forma eficiente para lograr maximizar la rentabilidad, así como lo alega en su tesis (Contreras Lebed, 2014), sobre el Plan de Negocio para el Proyecto Inmobiliario en el Cantón Playas.

Es importante reconocer la explicación que realiza (Costa Rico, 2018) en su trabajo doctoral, referente al análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017, donde explica el trabajo de Michael Eugene Porter y la aplicación de su principal teoría, las 5 fuerzas de Porter; que la aplica a la Gerencia Estratégica, en esta, se estudia, cómo una empresa puede construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia. Una forma de enfrentar las cinco fuerzas o elementos de la competencia es a través de tres estrategias genéricas de gran eficacia que permiten mejorar el desempeño de la competencia dentro de la industria, estas son el liderazgo global en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración.

Según lo aseverado por (Costa Rico, 2018) en su publicación sobre el análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en una Asociación de productores agropecuarios; las cinco fuerzas que conforman el Modelo de Porter, son las que fijan precios, costos y requerimientos de inversión, por tanto, se constituyen en los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo. Es así que, se presenta un marco basado en la teoría económica que permite evaluar la competencia enfocándose en los poderes de negociación de los compradores y los proveedores, así como la amenaza de las nuevas entradas o la amenaza de los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad que presentan otros competidores.

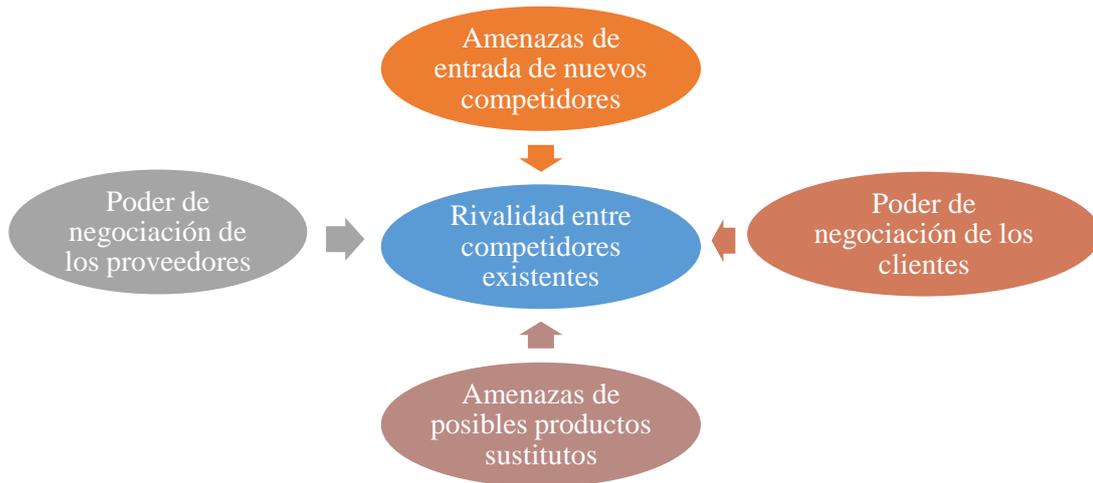
Así mismo lo testimonia (Pullaguari Valarezo, 2017), en su investigación sobre; Estrategia de negocios basada en las fuerzas de la competencia del Comercial Galarza de la ciudad de Machala, este modelo es básicamente un grandioso concepto de los negocios ya que se puede lograr maximizar los recursos y superar a la competencia, si no se establece un plan perfectamente elaborado para ejecutarlo, de la misma manera si no se ejecuta bien el proceso no se podrá acercar a conseguir todo lo propuesto a través de los objetivos.

En el mismo documento también dice que al analizar la influencia de las Cinco Fuerzas de Porter en una empresa da como resultados, la obtención de un marco general para

anticipar la competencia y la rentabilidad en el tiempo, desarrollando estrategias que al aplicarlas permitirán cumplir con los objetivos establecidos.

Figura # 4.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Nota: Las cinco fuerzas de Porter, son las fuerzas que regulan el mercado donde se ejecutan las tareas de la empresa, son necesarias analizarlas para entender cómo se desenvuelve.

Fuente: Modelo de Michael Eugene Porter

Según lo expuesto por (David Tineo, José Luis; Gomero Paredes, José Luis; Guzmán Villar, 2017) en su tesis sobre el Plan Estratégico para la Empresa Guzmán Villar S.A.C. sobre la planificación estratégica, nos dice que es fundamental la filosofía corporativa y la formulación estratégica. La filosofía corporativa es la manera como las empresas intentan desarrollar su negocio además de la responsabilidad social y la ética, en cambio la formulación estratégica se basa en el análisis FODA.

Como lo describe (Ponce, 2006) en su documento de investigación, referente a la Matriz FODA, como una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales, ya que es una herramienta objetiva, viable y práctica. Así mismo lo aclara (Bustos Triviño, Mary Carmen; Navarrete

Lynch, 2021) en su tesis donde indica que esta matriz permite evaluar la situación externa e interna con el fin de aprovechar los recursos disponibles para disminuir posibles riesgos y neutralizar las amenazas que puedan afectar la condición de ventas, administrativas y operativas.

Figura # 5

Ejemplo de matriz FODA.



Nota: Las fortalezas y debilidades que tiene la empresa son internas que se deben corregir y las oportunidades y amenazas son externas, las cuales deben ser minimizadas o maximizar.

En la tesis de (Hinostroza Morales, Ana de los Ángeles; Coronel Arimburgo, Ronald Alexander; Tazza Marin, José Martin; Huayanate Canorio, 2016) manifiesta que para impulsar estos procesos se requiere de una estructura organizacional nueva que sigan las nuevas estrategias, ya que se convierte en el peor error implementar un plan estratégico nuevo con una estructura organizacional antigua; ya que su implementación obedece a

nuevos retos y si el personal es el mismo que llevo a la empresa a niveles desfavorables, esta no tendría éxito.

También lo asevera (Vargas Sandoval, 2019) en su trabajo sobre la planeación estratégica, basada en la metodología Lean Strategy, para el período 2018-2021 para una empresa constructora, que no existe una receta perfecta para lograr el éxito con una estrategia. Sin embargo, se mencionan ciertos elementos que pueden ayudar a que la estrategia tenga mejor impacto. A continuación, se citan elementos y factores que se considera de ejemplo para utilizar al momento de plantear una estrategia, como son:

Objetivos claros y decisivos. – se postula la importancia de la definición de objetivos, donde se describa en síntesis cuál es la meta, en cuánto tiempo se va a lograr, con el fin de que el objetivo sea cuantificable y se pueda medir el cumplimiento de este dentro del horizonte de tiempo establecido. Bien, pareciera que todos los objetivos deben ser precisados numéricamente, se debe mencionar que hay excepciones en casos donde, el enfoque de la meta debe estar dirigido en la viabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado y quizá éste sea una observación para los objetivos que no tienen que ver con partes económicas donde, es necesario su cuantificación.

La flexibilidad. – se debe plantear estrategias que puedan ceder a los cambios del entorno, sin descuidar el propósito y razón de ser de la empresa. Cabe aquí el análisis constante del entorno para así, anticiparse a reformular las estrategias y estar a la vanguardia en el sector.

El liderazgo coordinado y comprometido. - Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne.

La comunicación efectiva. – es importante socializar la estrategia a los colaboradores de la empresa para que aporten y todos vayan tras lograr los objetivos planteados. Hay casos donde los colaboradores no se sienten empoderados y no van en concordancia con el objetivo.

En el documento de (Herrera Marin, Jose ; Ramirez Ortiz, Cristian ; Zurita Gatica, 2015) se define como estrategias al plan administrativo general para la empresa donde se establece una posición competitiva en su rubro de construcción. Así mismos se define

como la creación competitiva a mediano y largo plazo de la empresa. Se indica también que la planificación estratégica es el arte y la ciencia para formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos. Por otro lado, la administración estratégica busca integrar las áreas funcionales de la empresa, pero además las actividades de investigación y desarrollo, lo cual conduce al éxito de una organización.

1.2. Desarrollo teórico y conceptual

La empresa constructora Briones tiene como giro del negocio brindar los servicios de construcción, diseño y mantenimiento de infraestructuras físicas, en instituciones públicas o servicios privados, labor que ha realizado durante los últimos años. En un sector altamente competitivo la empresa ha generado ingresos muy escasos y no sostenidos que no le han permitido ampliar su cartera de clientes. (Machado Belduma, 2022)

Con esta investigación se busca fortalecer la estructura organizacional para mejorar los procedimientos, optimizar los recursos y aumentar la rentabilidad. Para esto se lleva a cabo una planificación, organización, dirección y un debido control a los procesos.

Según lo testimonia (Rios Crisóstomo, 2005), el recurso humano es vital para que las operaciones se realicen eficientemente dentro de la estructura organizacional, es por eso por lo que si se logra que este se identifique con la visión, misión, valores, objetivos y metas de la empresa se tendrá un aliado interno que ayudará a alcanzarlas.

En el análisis se enfocarán desde los aspectos relacionados con el entorno macroeconómico del país; las condiciones del mercado inmobiliario y la competencia; las particularidades urbanas del sector, las características arquitectónicas, técnicas y especificaciones de las edificaciones. Con esta base se establece la estructura de costos, de operación; la planificación estratégica propuesta para el éxito del proyecto se analizará desde la matriz FODA, análisis financiero, y riesgos inherentes del mismo que ayudará a tomar la mejor decisión para aumentar el capital financiero y los parámetros organizacionales que la constructora desea alcanzar. (Quisimalín Santamaría, 2014)

Como procedimientos para mejorar la estructura se ha propuesto realizar un Cuadro de Mando Integral como herramienta utilitaria de control para la implementación; según (Pineda Caicedo, 2016) es la que mejor se adapta a empresas medianas y pequeñas.

Lo expresado por (Martínez Riofrío & Silva Samamé, 2016) en su investigación es que el Cuadro de Mando Integran, CMI, es una herramienta muy útil para el control del Plan Estratégico, manifiesta también que con esta herramienta se ha medido la gestión de los trabajadores, clientes y directivos de las empresas y que da resultados muy rápidos que ayudan a tomar decisiones de forma oportuna.

Figura # 6

Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard



Nota: En las perspectivas financieras, es como los accionistas ven a la empresa; en la perspectiva de clientes es como los clientes aprecian el trabajo realizado, en la perspectiva interna del negocio es la descripción de cómo se mejoran los procesos internos y en la perspectiva de innovación y aprendizaje es la forma de mejora continua.

Fuente. - <https://konegui.com.ec/planeacion-estrategica/balanced-scorecard>

Así mismo (Holguin Alvarado, 2020) hace referencia al libro de (Kaplan & Norton, 2004) referente al Balance Scorecard, que es una herramienta de gestión y control, donde se establecen estrategias en cuatro áreas de importancia: Clientes, Financiero, Procesos internos además de Aprendizaje y crecimiento. Con esto ayudamos a cumplir con los objetivos planteados.

Es importante lo que indica (Cano Maquilón, 2020) que es innegable la importancia de alcanzar resultados altos de productividad en cualquier empresa sin importar su actividad y las empresas de construcción no escapan a esta realidad, de la misma forma la optimización de los procesos ha adquirido gran relevancia en toda organización, sin embargo es necesario determinar en mayor o menor medida la relación e impacto que tienen éstos con los resultados finales tanto en el corto y en largo plazo, motivo por el cual el presente trabajo de investigación se centró en la identificación, medición y revisión de la relación entre los procesos y la productividad en una empresa de construcción.

Tal como lo expresa en su tesis (Carvajal, 2021) se buscan estándares más acordes a nuestra realidad y se proponen contribuciones al establecimiento de lineamientos adecuados para el sector de la construcción y así lograr sus objetivos. Se incorpora también la innovación de la tecnológica BIM, que aporta unas soluciones a los problemas de diseños y construcción, aplicando esta tecnología a todo el ciclo de vida de un proyecto. Esta es una nueva metodología de trabajo, centralizada en bases de datos digitales que coadyuvan la realización de proyectos de la construcción con la participación simultánea de diversos actores ubicados en cualquier parte del mundo. Desde el punto de vista tecnológico, se aporta a un trabajo colaborativo para la dirección de proyectos, para edificación de obras civiles a través de una maqueta virtual, que permite gestionar, los elementos que forman parte de la infraestructura, durante todas las fases del proyecto, para construir de manera eficiente, reduciendo costos y tiempo, que permita detectar errores, antes de la ejecución de la obra del proyectista, al constructor y demás agentes implicados en trabajar forma eficiente.

Así mismo (Alvear, 2021) en su investigación sobre el modelo de cuadro de mando integral como herramienta de gestión y control para electro generadora del Austro Elecaustro S A, indica que a partir del aprendizaje y crecimiento se forman las bases para mantener una infraestructura adecuada en cuanto a sistemas de información y

competencias del personal, que permite el desarrollo de las distintas actividades empresariales y que apoyan para que las otras perspectivas propuestas logren su fin. Luego desde la perspectiva de los procesos internos se enfoca en los procesos claves que agregan valor para el cumplimiento de la misión y visión empresarial, generando un impacto sobre la perspectiva financiera para lograr la sostenibilidad empresarial, teniendo como fin del servicio hacia la ciudadanía.

Así mismo se indica en el mismo documento que partir del mapa estratégico, se desarrolla el cuadro de mando integral, es decir involucrando los indicadores de resultados e indicadores de actuación que permiten el cumplimiento de la estrategia empresarial.

El cuadro de mando integral o Balance Scorecard, es una herramienta muy útil para la gerencia de cualquier proyecto, aunque también hay que considerar algunas desventajas, así las evidencia (Ayala, 2009) en su trabajo denominado Cuadro de mando integral o Balance Scorecard como instrumento técnico para la promoción de los servicios que brinda la hostel Bachita de la ciudad de Cotacachi, año 2009, estas son las siguientes:

- Los directivos suelen tender a realizar planes continuistas y no son necesarios
- La estrategia es definida a nivel de alta dirección y no se comunica a toda la organización
- La estrategia no se consiga ejecutar debido a que no existe claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.
- La definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa – efecto de la organización con lo que se tienen objetivos incoherentes entre ellos.
- Que la estrategia sea estática y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante lo requiere.
- No gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto ya que los indicadores y objetivos no solo hay que definirlos, sino que hay que vivirlos

Como lo señala (Andrade Molina, 2012) en su investigación titulada, Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil, el Cuadro de Mando Integral,

CMI, es un instrumento de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para transmitir la misión, visión y la estrategia a través de sus objetivos midiéndolos con sus indicadores, organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y en formación y crecimiento, que permiten que se generen procesos continuos de forma que la visión de la empresa se haga explícita, compartida y que todo el personal se esfuerce para lograr la meta planteada.

El CMI resulta de gran utilidad para una empresa u organización, ya que su implementación permite un enfoque de crecimiento continuo, el dominio de la información relevante en cuanto al funcionamiento estratégico y a la administración para la creación de valor y de la eficiencia, así lo señala (Lu Gutierrez, 2019) en su investigación sobre el Cuadro de Mando Integral: Evolución, Conceptualización y Actualización, trabajo que fue presentado para el observatorio de la economía latinoamericana.

Tal como lo señala (Pazmiño, 2018) en su indagación sobre Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, caso G2Q Ingeniería S. A., el CMI es una metodología gerencial utilizada por la mayoría de las empresas, a fin de obtener información confiable, actualizada y pertinente, enfocada en el control del cumplimiento de sus objetivos y metas estratégicas en las diferentes áreas y/o procesos de la empresa. Esta herramienta de control estratégico permite medir los niveles de productividad y desarrollo organizacional, mediante indicadores, por tanto, todo lo que se mide se puede evaluar y mejorar.

Actualmente las empresas organizan sus actividades por medio de un conjunto de procesos de negocio, lo que conlleva a establecer reglas generales que determinen las políticas y la estructura de la información organizacional. Una de las herramientas que una empresa puede emplear para mejorar sus procesos de negocio es el sistema de información, ya que este fundamental para llevar a cabo las actividades comerciales y para lograr los objetivos de negocios estratégicos. El origen de los sistemas ERP es conocido como la Planificación de Requerimientos Materiales (MRP, por sus siglas en inglés), es un método para la planificación y gestión de los recursos con los que cuentan las áreas operativas. Sin embargo, algunas funciones, como el área de finanzas, no estaban

abarca por el MRP, por ende, surgen los ERP, como una innovación de tipo de sistema de información, con el objetivo de integrar todas las actividades de la empresa. Así lo indica (Govea Souza, 2021) en su publicación.

(Benvenuto Vera, 2006) Nos manifiesta en su artículo sobre la implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras Tic, que la decisión de implementar estos sistemas obedece a múltiples variables o necesidades que tiene la empresa. Uno de los principales objetivos que persiguen las empresas al momento de implementar estos sistemas es la necesidad de tener acceso a información confiable, precisa y oportuna, optimizar los procesos de la organización y la posibilidad de compartir información con otras áreas de la organización. Estas conclusiones son de suma importancia al momento de tomar las decisiones de la compañía.

Según lo explica (Ochoa, 2020), en su investigación titulada sistema ERP en HB constructores, una propuesta para mejorar sus indicadores financieros, existen tres sistemas que se pueden utilizar, y realiza las siguientes consideraciones:

Sistema Propietario. - Los sistemas propietarios son aquellos que requieren del pago de una licencia para poder ser utilizados. Esta licencia se suele pagar por número de usuarios y puede llegar a representar un 30% de la implantación total del sistema. Existen sistemas ERP propietario que pertenecen a grandes desarrolladoras de software como SAP, ORACLE, SAGE, Infor, EPICOR, ABAS, Kronos, Lawson, Tivs, UNIT4 y Microsoft, entre otros. Este software no es recomendable a adquirir puesto que su código fuente es privado, por lo cual no se puede modificar el sistema, es decir, la programación de estos es solo accesible para el fabricante.

Sistema Opensource. - El sistema opensource también es conocido como software libre, aunque en ocasiones se presenta confusión de términos puesto que libre no es equivalente a gratis. Estos softwares opensource no siempre son desarrollados por personas o entidades sin ánimo de lucro. Las empresas que optan por este tipo de sistemas suelen contar con un conjunto personal que ofrece los servicios de implantación, configuración, parametrización y formación de usuarios en sus aplicaciones. Además, ofrecen para nuevos clientes, cursos de entrenamiento o capacitación. Es necesario contar con los conocimientos dirigidos debido a que conocer el sistema y su funcionamiento puede resultar bastante complicado.

La ventaja de usar aplicaciones de código abierto es la de asegurar un buen servicio, ya que, si la empresa proveedora del software no da un buen trato al cliente, éste puede elegir otra empresa que le dé el soporte sin cambiar de aplicación. Situación que con aplicaciones propietarias es poco probable, además que pueden aumentar el valor del soporte cuando y cuanto quiera o no hacer las modificaciones que solicite un cliente, porque saben que cambiar el sistema de información para una empresa implica un alto costo en dinero y tiempo.

Modalidad SAAS. - Esta modalidad no difiere de las dos anteriores, este sistema se trata de una nueva tendencia en el mercado actual de sistemas ERP. Se trata de un modelo de entrega de software donde la compañía implantadora proporciona mantenimiento, operación técnica diaria, y la ayuda para el software proporcionado a su cliente. Este tipo de software puede cubrir cualquier sector del mercado, desde pequeñas empresas hasta corporaciones.

Las principales ventajas de esta modalidad es que el acceso al software es por vía web, el cliente no tiene que efectuar una gran inversión en infraestructura de hardware, las actualizaciones las efectúa el proveedor de manera directa, generalmente estos centros de cómputo cuentan con altos niveles de seguridad y redundancia, así como complejos sistemas de autenticación que garantizan una alta integridad de la información. Las principales ventajas de esta modalidad es que el acceso al sistema es por vía web, por lo tanto, el cliente no tiene que efectuar una gran inversión en infraestructura de hardware.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Contexto de la investigación

Según (Rizo Maradiaga, 2015) la técnica de investigación documental se centran en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso práctico y racional de los recursos documentales disponibles en las fuentes de información; en este caso se utiliza esa técnica para la revisión bibliográfica de los archivos que reposa en la compañía, mucha de esa información es publica ya que fue ingresada al Servicio de Rentas Interna, SRI y a la Superintendencia de Compañías, como entes reguladores de las empresas de construcción.

El análisis de la investigación será interna y externa; inicialmente con los directivos de la empresa de construcción Briones y se ampliará a los colaboradores, así como con los clientes actuales y antiguos para obtener información primaria del nivel de satisfacción o insatisfacción.

La empresa de construcción esta domicilia en Guayaquil, provincia del Guayas, muchos clientes han sido de la Provincia de Los Ríos, los cuales serán localizados para recolectar su información.

Como lo manifiesta en su tesis (Sevilla Torres, 2021), respecto al enfoque metodológico, este se caracteriza por tener un enfoque cualitativo y cuantitativo para poder manejar los datos estadísticos en la asociación de variables y el grado en el que se relaciona la liquidez con el endeudamiento de las pequeñas y medianas empresas, es fundamental para la adecuada correlación de la información que se recolecta.

2.2. Diseño y alcance de la investigación

Tal como lo explica (Chávez Llamo, 2018) en su tesis, Plan Estratégico para la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL en la provincia de Cutervo 2018-2022, indica que la investigación debe ser con enfoque cualitativa con apoyo cuantitativo, dado que en lo cualitativo se fundamenta en las entrevistas sobre la realidad de la empresa y además de la subjetividad de interpretación de las respuestas que se dan al investigador en el análisis de la información, por lo que se tiene un proceso analítico y sintético. Se

realizarán las mediciones de rentabilidad con los indicadores financieros, en ese instante es que se apoya esa información en lo cuantitativo.

Con esa información se podrá revisar la oportunidad de inversión con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones.

Se aplicará la investigación de carácter no experimental de tipo descriptivo, ya que se busca describir las situaciones, costumbres y actitudes que se presentan en la empresa constructora Briones, a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas que la componen. En el trabajo presentado por (Mendoza Rodríguez, 2014), Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramírez, indica que desde la perspectiva de los investigadores, se requiere la creación de un modelo económico acorde con las particularidades del país y el diseño de esquemas y herramientas de gestión que permitan reducir sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

La investigación es de tipo descriptiva no experimental, parte con la búsqueda minuciosa de información, en leyes, artículos científicos, revistas y tesis, que sustentan el marco teórico. El método analítico permitió conocer la situación actual de la compañía, para luego proceder a la interpretación de los resultados, los mismos que serán presentados mediante gráficos estadísticos

En cuanto al alcance de la investigación esta será correlacional, en vista que la investigación busca relacionar dos variables que parecen interactuar entre sí, de modo que cuando una variable cambia, modifica la investigación; se tendrá clara la manera en la que la otra variable también cambia.

Se elaborará un análisis para identificar su entorno local y global, al ser parte de un sistema más grande en el mercado nacional, la empresa está sujeta a recibir y producir información de estos otros sistemas con los que interactúa para mantener el equilibrio y sobrevivir. (Castillo Castro, 2015). La empresa debe actualizarse y ajustarse a los nuevos retos de la economía moderna por lo que es necesario actualizar su estructura organizacional para mantenerse activa.

El planteamiento del plan estratégico se plasmará la visión, misión y valores de la empresa, con los que guiaran su rumbo.

Finalmente se identificarán los indicadores financieros que muestren la rentabilidad de la empresa.

2.3. Tipo y métodos de investigación

La metodología de la investigación científica es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios, métodos y leyes que le permiten encauzar el estudio verdaderamente científico del objeto de la ciencia de un modo eficiente y tendiente a la excelencia, así lo expresa (Guillen Valle et al., 2020) en su publicación, Pasos para Elaborar una Tesis Correlacional , también indica que la metodología consiste en la necesidad de plantear o construir un problema, formular hipótesis; determinar qué datos se van a obtener, como y de qué manera clasificar y medir los datos obtenidos; la forma de plantear las proposiciones e hipótesis en una estructura teórica; como codificar, agrupar y analizar los datos para su interpretación; y en su caso como predecir acontecimientos con base en la teoría y en esos datos.

La investigación es mixta ya que inicialmente es cualitativa para identificar cualidades que ha desarrollado a lo largo del tiempo la empresa y también cuantitativa para identificar valores que ayuden con los índices financieros.

Como lo sustenta (Flores Fernandez, 2016) en su trabajo de investigación, Análisis Financiero de los Índices de Rentabilidad para Mejorar las Operaciones de la Empresa Indura Ecuador S.A., el enfoque debe ser inductivo, por cuanto se requiere de la apelación de indicadores individuales para conocer cuál es la situación general de la empresa en cuanto a su rentabilidad, estos resultados son los que conllevan a que el analista plantee recomendaciones de las situaciones adversas o que se pueden mejorar para beneficio de los inversionistas o propietarios de la empresa.

Se debe indicar en este punto que el alcance de la investigación se vuelve exploratorio, así como lo indica (Ramos Galarza, 2020) en su trabajo sobre los alcances de una investigación, en vista que este tipo de investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características, además se cuenta con ocho años de referencia cuando una investigación se debe tener alrededor de veinte cinco años.

En su publicación, (Zafra Galvis, 2018) nos indica que los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias o sugerir afirmaciones verificables. Lo anterior significa que en este tipo de estudios no solo se busca conocer los hechos relacionados con el fenómeno poco conocido, sino identificar conceptos o variables o sugerir afirmaciones. En esta sociedad requerimos hacer más investigaciones exploratorias, en vista que debemos entender más rápidamente los fenómenos que nos afectan para tomar decisiones más apropiadas en el menor tiempo posible.

2.4. Población y muestra

Como lo identifica (Camacho, 2003) en su libro sobre la población y la muestra, este realiza la diferenciación que hay entre la una y la otra; lo primero que se hace es identificar el objetivo del estudio para conocer la población que se va a analizar, esta población son todos los sujetos u objetivos que pueden intervenir en la investigación, en cambio la muestra es una parte representativa de la población que tiene las características que se van a estudiar.

En la presente investigación se considera la población a todos los directivos, empleados y clientes que ha tenido la empresa constructora Briones en los últimos años; para lo cual se hará un levantamiento de información desde las oficinas y visitas a clientes, así como al personal que labora o no en la empresa.

La muestra está conformada con el cien por ciento de los directivos de la empresa que son los que deciden el rumbo de esta. También se considera en un menor porcentaje al personal que labora en la empresa constructora Briones y sus clientes.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para desarrollar este trabajo, se utiliza un cuestionario para hacer las entrevistas a las personas externas a la empresa, y algunas encuestas al personal que labora en la

constructora, con lo cual se tendrán un buen porcentaje de confiabilidad, además en lo posible se utilizarán grupos focales. Según lo expresa (Herrera Guaítara, 2011) en su tesis sobre las Estrategias de Calidad de Servicio al Cliente y su Incidencia en el Volumen de Ventas de la Comercializadora e Importadora Grupo Canguro Cía. Ltda., las encuestas y las entrevistas son técnicas que ofrecen información primaria de forma directa.

Con ligeras adaptaciones a las encuestas realizadas por (Quijano, 2021) en su trabajo de investigación sobre el diseño organizacional de las compañías limitadas del sector de la construcción, se pudo elaborar los cuestionarios, que serán aplicados a los directivos, colaboradores y clientes para conocer el estado interno de la empresa.

Como lo documenta (Casas Anguita et al., 2003) en su publicación sobre la encuesta como técnica de investigación, elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos; esta es la técnica que es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz pero así mismo se indica que solo se enmarca en las preguntas del cuestionario, no tiene un amplio contenido en sus respuestas, es por eso que, para el presente trabajo, se realizan entrevistas para la investigación externa.

Dentro de la búsqueda del conocimiento, a través de la investigación cualitativa, se encuentra el estudio de los fenómenos en su contexto, desde la vivencia, sentido o interpretación de la persona y las complejidades de los fenómenos que se perciben; es así que la entrevista se enmarca dentro del quehacer cualitativo como una herramienta eficaz para descubrir procesos, las cuales fueron elaboradas por los sujetos mediante sus discursos, relatos y experiencias. De esta manera se aborda al sujeto en su individualidad e intimidad. Así lo explica (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017) en su artículo publicado para, Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud.

Así mismo lo explica (Lincoln & Denzin, 2014) en su publicación sobre las entrevistas que la definición, demasiado genérica y poco operativa, incluye cualquier encuentro entre dos personas, un investigador y su entrevistado, en el que el investigador hace preguntas que pueden ir desde las encuestas de opinión o los cuestionarios, es decir, instrumentos altamente estructurados, y las entrevistas abiertas donde es posible, incluso, que el investigador sea preguntado e interpelado por el informante. En investigación cualitativa

la entrevista no se basará en cuestionarios cerrados y altamente estructurados, aunque se puedan utilizar, sino en entrevistas más abiertas cuya máxima expresión es la entrevista cualitativa en profundidad, donde no sólo se mantiene una conversación con un informante, sino que los encuentros se repiten hasta que el investigador, revisada cada entrevista, ha aclarado todos los temas emergentes o cuestiones relevantes para su estudio.

2.6. Procesamiento de la evaluación: Validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados para el levantamiento de información.

Según lo probado por (Minaya, 2021) en su trabajo, con la información obtenida se procederá a transcribir a un archivo digital y se procesará con ayuda del programa Excel.

Se realizarán las tablas y gráficos estadísticos para el análisis de los datos obtenidos.

Se aplicarán las seis fórmulas para medir la rentabilidad y cuantificar los resultados.

Como lo indica (Medina-Díaz & Verdejo-Carrión, 2020) en su artículo titulado, validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas, respecto a la confiabilidad o fiabilidad se refiere de la precisión o consistencia de las puntuaciones o de la información conseguida con un instrumento administrado en varias ocasiones. También se dice que esta está atada a la precisión o exactitud de las puntuaciones u otra información de un grupo de estudiantes, con los menores errores posibles. Pueden existir errores por estar vinculados con los cambios en las condiciones de administración del instrumento, la subjetividad en la corrección o calificación del profesorado, la ambigüedad en los ítems, así como a la falta de motivación y la adivinanza del estudiantado. La cantidad de ítems, tareas y momentos en que se utilicen los instrumentos es un factor relacionado con la confiabilidad.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis histórico de los indicadores financieros.

Para iniciar este estudio se tomaron los años con mayores ingresos, estos son el 2017 y 2018 y comparamos con la cantidad de contratos realizados en estos años. Desde aquí hicimos la siguiente reflexión: No es lo mismo tener diez contratos con ingresos de diez millones de dólares y con gastos de once millones, lo que nos daría una pérdida de un millón de dólares; en cambio sí tenemos dos contratos que suman los mismos diez millones de dólares y solo se gastaron cinco millones, en este caso se tendría una ganancia de cinco millones.

Gráfico # 1

Ingresos anuales.



Nota: Según los ingresos se tiene que en los años 2017 y 2018 son los que tuvieron mayor ingreso.

Fuente. - Declaración de impuesto a la renta desde el 2013 hasta el 2022

Gráfico # 2

Cantidad de contratos por años.

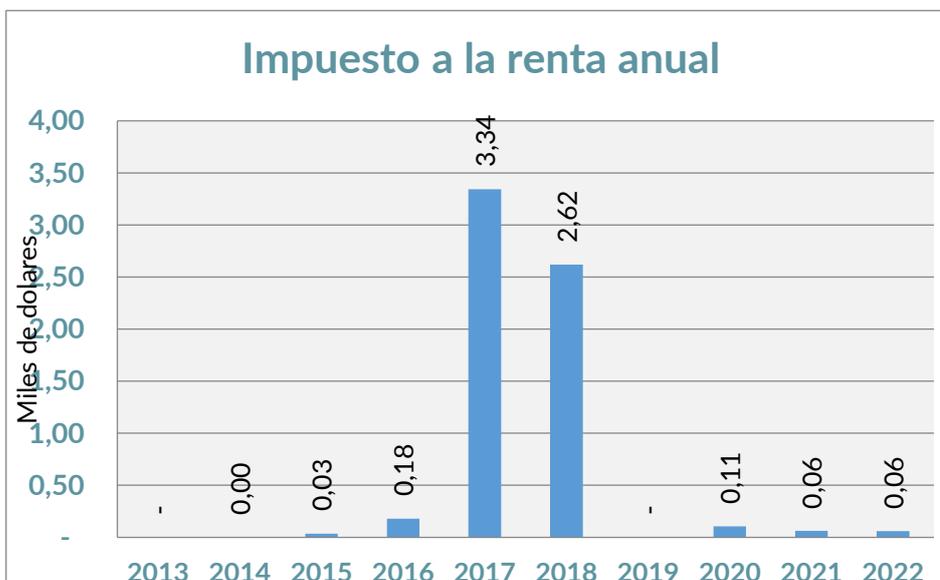


Nota: En el gráfico se aprecia que en el año 2017 se tuvieron seis contratos y en el año 2018 solo se tuvieron tres.

Fuente. - Declaración de impuesto a la renta desde el 2013 hasta el 2022

Gráfico # 3

Impuesto a la renta por años.



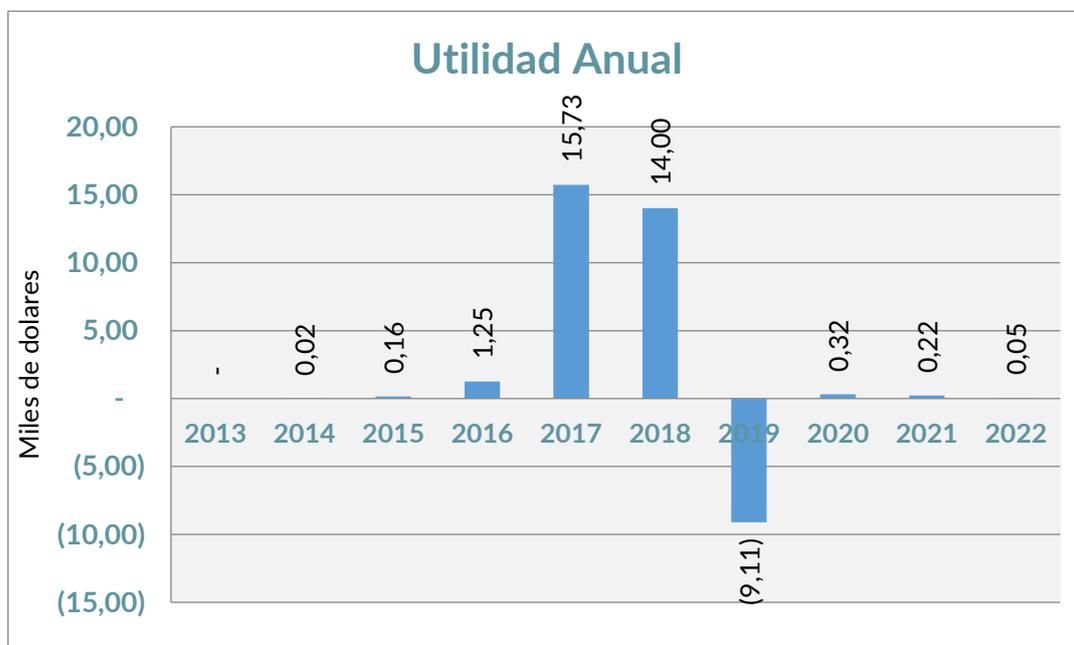
Nota: Según los registros del SRI se canceló mayor impuesto a la renta en el año 2017 y un poco menos en el año 2018.

Fuente. - Declaración de impuesto a la renta desde el 2013 hasta el 2022

Ahora buscamos los años con mayor margen de utilidad, corroborando que fueron los años 2017 y 2018. Hasta aquí hay mucha similitud entre estos dos años.

Gráfico # 4

Utilidad por años.



Nota: La utilidad registrada en los años 2017 es mayor que la del 2018.

Fuente. - Declaración de impuesto a la renta desde el 2013 hasta el 2022

Debo aclarar, que si es verdad que en el año 2017 se tuvieron seis contratos diferentes con un ingreso de \$ 140.421,78 nos da un valor promedio de \$ 23.403,63 por cada contrato; en cambio en el año 2018 se tuvieron tres contratos que sumaron \$ 98.829,14 lo que nos da un valor promedio de contratos de \$ 32.943,05. El valor promedio de contratos es mayor en el 2018 que el que hubo en año inmediato anterior.

Como se aprecia en la siguiente tabla, cruzamos dos informaciones para esta explicación; la primera variable será la utilidad del ejercicio fiscal, (utilidad neta) y la comparamos con la cantidad de contratos realizados en ese año, y obtenemos la utilidad neta promedio de las contrataciones anuales, con eso sabemos el año que obtuvo mayor utilidad.

Tabla # 3

Ingresos versus contrataciones anuales.

Detalle	CONTRATACIONES ANUALES									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Contrataciones anuales	1	2	3	6	3	2	2	1	1	
Ingresos anuales	3.238,00	62.458,42	33.999,57	148.836,38	96.829,14	7.600,49	22.223,37	7.979,32	700,00	
Utilidad	17,20	157,27	1.248,47	15.732,19	14.003,37	9.111,20	318,60	219,24	53,05	
Utilidad / Contrato	17,20	78,63	416,16	2.622,03	4.667,79	4.555,60	159,30	219,24	53,05	

Nota: En el año 2013 no se registran contrataciones. En el año 2017 se tuvo una utilidad promedio de \$2.622,03 en cambio en el 2018 se tuvo una utilidad promedio de \$ 4.667,79; por eso indicamos que la mayor utilidad fue en el 2018.

Fuente. - Archivo de la constructora Briones

Como se aprecia en la tabla # 3 en el año 2019 se registra una disminución en la utilidad debido a la adquisición de un vehículo que fue requisito para la realización de los trabajos de construcción, también se aprecia un aumento en el patrimonio.

En el año 2020 se realizaron trabajos por \$ 22.223,37 hasta marzo, fecha que se decretó la paralización debido a la pandemia de Covid-19, si no hubiera existido esa paralización se hubieran desarrollado más trabajos y se registrarían mayores ingresos.

En los años siguientes no se han registrado mayores ingresos ya que no existieron contrataciones. En el año 2021 se registran algunos trabajos menores y se logran recaudar los trabajos que se habían realizados.

Gráfico # 5

Utilidad neta promedio por contrato



Nota: Gráficamente se puede apreciar que la mayor utilidad fue generada en el año 2018.

Fuente. - Servicio de rentas internas, SRI

De los registros del SRI, de los años 2013 hasta el 2022 se obtienen los datos para desarrollar los indicadores financieros, con esto podemos revisar el funcionamiento de la empresa. También podemos apreciar las decisiones que se tomaron y conocer si tuvieron un resultado óptimo.

Los indicadores que son requeridos por el Sistema de Contratación Pública son los de solvencia y endeudamiento, los cuales se han cumplido hasta la actualidad, pero estos indicadores no reflejan la salud financiera de la empresa, es por esto que debemos incluir en el siguiente análisis el ROA, ROE y sobre todo el EBIDTA.

Tabla # 4

Indicadores financieros desde el 2013 hasta el 2022 de la constructora Briones.

LIQUIDEZ										
Detalle	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital de trabajo	173,67	2.160,87	22.284,98	10.549,20	48.518,98	48.165,68	5.475,16	9.108,03	14.072,96	12.041,73
Capital de trabajo neto	-	1.871,05	1.967,39	1.985,45	10.454,98	14.248,92	30.216,01	-	15.074,19	6.079,11
Ratio corriente	0,33	7,46	1,10	1,23	1,27	1,42	0,15	0,38	1,73	2,02
Prueba acida	0,33	5,50	1,03	1,18	1,27	1,42	0,14	0,36	0,87	0,84
Relevancia Activo Corriente	13,16%	66,66%	95,33%	99,41%	76,87%	73,40%	9,59%	19,83%	46,82%	43,07%

SOLVENCIA										
Detalle	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Solvencia	2,54	11,18	1,15	1,24	1,66	1,87	1,60	1,90	3,71	4,69

ENDEUDAMIENTO										
Detalle	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Grado de endeudamiento	39,39%	8,94%	86,92%	80,70%	60,31%	53,47%	62,49%	52,66%	26,99%	21,33%
Endeudamiento sobre patrimonio	0,65	0,10	6,64	4,18	1,52	1,15	1,67	1,11	0,37	0,27
Grado de propiedad	0,61	0,91	0,13	0,19	0,40	0,47	0,38	0,47	0,73	0,79

INDICE DE BENEFICIO NETO										
Detalle	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	-	3.238,00	62.458,42	33.999,57	148.836,38	96.829,14	7.600,49	22.223,37	7.979,32	700,00
Utilidad neta	-	17,20	157,27	1.248,47	15.732,19	14.003,37	-	318,60	219,24	53,05
Índice de beneficio	-	0,01	0,00	0,04	0,11	0,14	-1,20	0,01	0,03	0,08

RENTABILIDAD										
Detalle	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margen bruto	0,00%	57,38%	53,55%	63,66%	20,48%	18,28%	-82,88%	64,27%	74,53%	7,58%
Margen neto	0,00%	0,53%	0,25%	3,67%	10,57%	14,46%	119,88%	1,43%	2,75%	7,58%
ROA	-	0,60	0,03	0,02	0,10	0,15	5,24	1,79	1,16	13,19
ROE	-	0,02	0,20	1,56	19,67	17,50	-11,39	0,40	0,27	0,07

EBITDA										
Detalle	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	-	3.238,00	62.458,42	33.999,57	148.836,38	96.829,14	7.600,49	22.223,37	7.979,32	700,00
Costo de Ventas	-	1.380,00	29.013,02	12.356,32	118.352,92	79.127,31	13.899,42	7.939,72	2.032,73	646,95
Utilidad Bruta	-	1.858,00	33.445,40	21.643,25	30.483,46	17.701,83	6.298,93	14.283,65	5.946,59	53,05
Gastos de Administración	-	1.840,80	13.251,48	11.417,82	11.351,27	3.698,46	2.812,27	10.870,60	151,20	-
Honorarios Profesionales	-	-	3.360,00	7.440,00	3.400,00	-	-	-	1.600,00	-
Utilidad de Operación	-	17,20	16.833,92	2.785,43	15.732,19	14.003,37	9.111,20	3.413,05	4.195,39	53,05
Depreciación	-	876,67	1.512,20	740,40	-	1.593,29	2.255,63	10.195,35	64,72	129,24
EBITDA	-	893,87	18.346,12	3.525,83	15.732,19	15.596,66	6.855,57	13.608,40	4.260,11	182,29
Margen EBITDA	0,0%	27,6%	29,4%	10,4%	10,6%	16,1%	-90,2%	61,2%	53,4%	26,0%

Nota: Como línea base, se toman los datos del año 2018.

Fuente. - Impuestos a la renta presentados al SRI

Podemos apreciar que en el año 2018 la liquidez estaba en 1,42 la solvencia en 1,87 y el índice de endeudamiento en 1,15 también apreciamos que la rentabilidad sobre los activos, ROA, está en 0,15 y la rentabilidad sobre el patrimonio ROE es de 17,50 y el margen de EBITDA es del 16,10 %.

En este documento elaboraremos un plan estratégico que supere estos índices y que se pueda reflejar en los siguientes años.

3.2 Matriz FODA.

Con esta matriz FODA, realizamos una análisis interno y externo para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que tiene la empresa de construcción Briones.

Tabla # 5

Matriz FODA

		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES		
INTERNO		Se cuenta con experiencia en construcciones civiles	Hay gran demanda de viviendas	EXTERNO	
		Se cuenta con herramientas y equipos para la construcción	Hay créditos para viviendas eco amigables		
		Se cuenta con personal calificado para la construcción	Hay créditos para las primeras viviendas		
		La empresa está inscrita como proveedora del Estado	Existen más proveedores de materiales que ofertan sus productos a crédito		
		Cumplimos con los plazos de entrega a nuestros clientes	Hay otros sectores en expansión donde se puede invertir		
		DEBILIDADES	AMENAZAS		
		Falta de recursos económicos	Existen muchas empresas de construcción similares		
		Falta de una estrategia operativa y administrativa	La inseguridad afecta a las empresas constructoras		
	Falta de seguimiento de los clientes	Construcciones elaboradas de forma informal			
	Falta de plan de marketing	La corrupción en la contratación pública			
		La inseguridad jurídica para la inversión			

Nota: Esta información fue proporcionada a través de focus group con los colaboradores de la empresa y los resultados de las entrevistas.

3.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO surge de la matriz FODA, realizando un análisis para identificar las actividades que van a conformar el plan estratégico de la empresa.

En el caso de las fortalezas se deben afianzar con mayor potencia para que la empresa tenga mayor estrategia ofensiva, con la que lucha en el mercado laboral.

Por otro lado, las debilidades se deben minimizar para que su afectación sea lo menos posible al desenvolvimiento de la compañía.

En el caso de los factores externos, como son las oportunidades, estas son necesarias de aprovechamiento y las amenazas deben ser controladas para no incurrir en ellas.

Tabla # 6

Matriz DAFO

DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<i>EXPLOTAR</i> Estrategia ofensiva Potenciar	<i>MANTENER</i> Estrategia defensiva Evaluar riesgos
	<i>CORREGIR</i> Estrategia de reorientación Decidir	<i>AFRONTAR</i> Estrategia de supervivencia Conocer limitaciones

Nota: En esta matriz se plantean las estrategias a seguir y las que se deben de cuidar.

Con la matriz DAFO se plantean las estrategias, ofensiva, defensiva, de reordenamiento y de supervivencia; cada estrategia tiene diferentes actividades que se plantean realizar. El conjunto de actividades que se plantean con las estrategias planteadas forma el Plan Estratégico a desarrollar.

Tabla # 7

Matriz DAFO con estrategias

DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	EXPLOTAR	MANTENER
	Estrategia ofensiva Potenciar Hay demanda de casas para aplicar a los créditos de las primeras viviendas y se cuenta con el personal calificado para hacer los trabajos.	Estrategia defensiva Evaluar riesgos Otras empresas de construcción están trabajando en el mismo sector de viviendas
DEBILIDADES	CORREGIR	AFRONTAR
	Estrategia de reorientación Decidir Conseguir los recursos económicos para desarrolla las construcciones	Estrategia de supervivencia Conocer limitaciones La corrupción y la inseguridad jurídica afectan los recursos económicos y las estrategias planteadas

Nota: En esta matriz se plantean las estrategias para la empresa.

3.4 Análisis de las entrevistas y encuestas.

Se realiza un análisis de 14 de los 21 contratos realizados, abarcando un 67% de toda la contratación realizada en el periodo de estudio; mayoritariamente son contrataciones públicas y muy pocas contrataciones privadas, estas últimas se las realizaba con órdenes de trabajo.

El monto total de las contrataciones asciende a \$ 323.191,37 lo que representa el 84,19% de toda la contratación del periodo analizado.

Es importante indicar que las 14 contrataciones representan el 84.19% de todos los ingresos obtenidos por la empresa; con esta muestra podemos tener razonamientos de análisis de mucha veracidad con lo que se aprecia la afectación que se tuvo.

También se aprecia que la mayor contratación fue con los Distritos de Educación y muy pocas contrataciones privadas de baja cuantía.

Tabla # 8

Listado de entidades contratantes con sus montos y cantidad de contratos que han firmado.

Entidad	Cantidad de contratos	Montos
Dirección Distrital Palenque y Vinces	3	\$ 41.000,46
Dirección Distrital de Marcelino Maridueñas y Naranjito	2	\$ 104.950,99
Dirección Distrital de Palestina, Colimes y Balzar	2	\$ 68.275,00
Dirección Distrital de Salitre	2	\$ 57.614,00
Dirección Nacional Antinarcóticos	2	\$ 16.521,78
Dirección Distrital Pueblo Viejo Urdaneta	1	\$ 25.000,00
Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación	1	\$ 6.584,50
Arq. Alan Gutiérrez Franco	1	\$ 3.244,64

Nota. - Las entidades contratantes firmaron estos contratos desde el 2015 hasta el 2019

De las entrevistas realizadas a los funcionarios con los que se laboró durante estos años, se obtuvo como información que todos fueron removidos de sus cargos públicos, ya no se encuentran laborando en los distritos de educación, por lo que es imposible que los mismos puedan realizar alguna gestión.

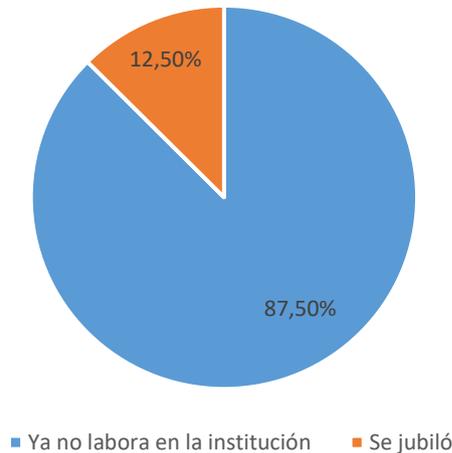
Cabe resaltar que dos de este grupo de funcionarios se encuentran laborando en dos Gobiernos Autónomos Descentralizados, pero no cuentan con poder de decisión como para gestionar ninguna contratación, aunque recuerdan que las contrataciones que se realizaron fueron transparentes y se cumplió el plazo acordado, no podrían tomar decisiones en sus labores respecto a nuevas obras públicas.

Las coordinaciones zonales de los distritos ya cuentan con nuevos contratistas y han aplicado nuevos requisitos para la ejecución de sus trabajos, así mismo otras instituciones del Estado incorporan requisitos particulares en sus contrataciones, esto limita la participación en los concursos.

Gráfico # 6

Estado de los funcionarios que realizaron contrataciones con la Constructora Briones

Funcionarios con los que se realizaron contrataciones



Nota: Casi todos los funcionarios públicos que contrataron con la Constructora Briones han salido de sus cargos y uno se jubiló. Ninguno permanece en sus cargos.

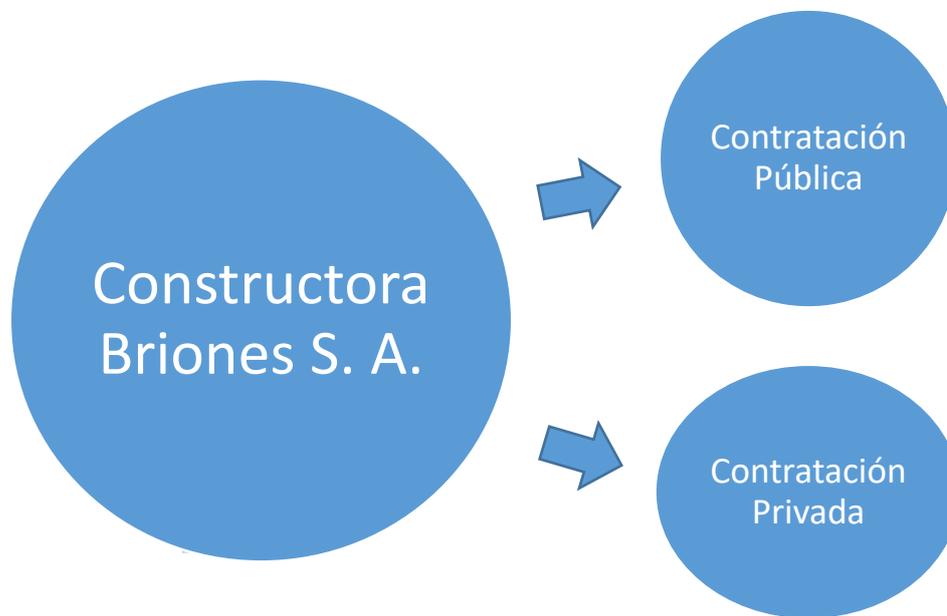
Un comentario adicional es que, al producirse la pandemia, todas las unidades educativas cerraron sus puertas y se vieron en la necesidad de estudiar desde las casas, lo que provocó que no exista la necesidad de mantenimiento de unidades escolares y mucho menos realizar nuevas escuelas; hasta la actualidad muchas de estas instituciones permanecen cerradas.

Como análisis externo, desde la contratación pública, es muy limitada la acción que se pueda realizar con los antiguos funcionarios, se debe considerar una estrategia para contratar con las instituciones del Estado sin tener referidos; así mismo ingresar en nuevas instituciones del Estado.

Los ingresos que se generan en la constructora Briones vienen de dos fuentes, por contrataciones públicas o de contrataciones privadas, gráficamente se aprecia de la siguiente forma.

Figura # 7

Fuentes de ingresos de la Constructora Briones



Nota. - En el caso de la Constructora Briones la mayoría son contrataciones públicas.

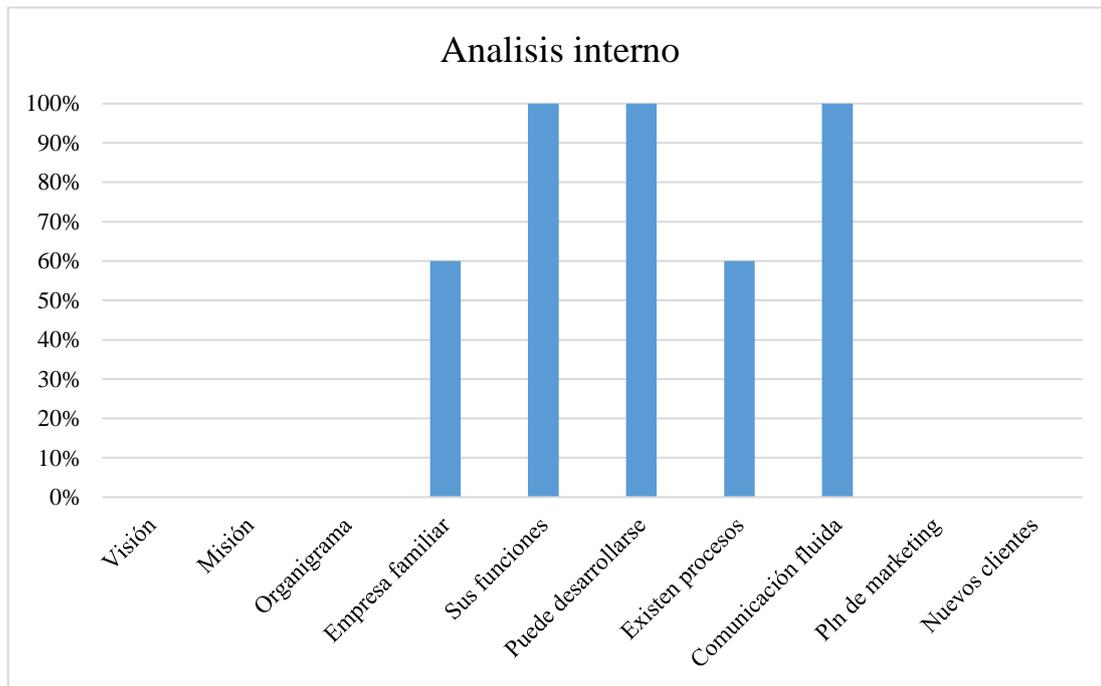
Entre los trabajos con instituciones públicas son por lo general servicios de construcción y mantenimiento de infraestructura físicas, aunque se pueden desarrollar diseños y fiscalizaciones. En el caso de las contrataciones privadas, se realizan desde los diseños, planificación, construcción, dirección de obras, fiscalización y subcontratación de obras civiles.

Para el futuro análisis se debe considerar un balance entre las contrataciones públicas, así como las privadas, ya que al contraerse el servicio público se vuelven escasas las contrataciones y por ende los ingresos, se debe considerar tener activos ambos servicios.

En el caso de las encuestas realizadas a los funcionarios de la empresa se detectó que no conocían la misión, la visión ni el organigrama de la empresa, por lo que solo trabajaban sin involucrarse en el desarrollo interno a pesar de ser una empresa familiar. Se aprecian también que saben que es una empresa familiar y que además de cumplir con sus funciones pueden desarrollarse al mantenerse en la empresa.

Gráfico # 6

Análisis interno de la empresa constructora Briones.



Nota. - se encuestó a todos los funcionarios de la empresa.

Así mismo expresan que existe fluidez de comunicación al interno de la empresa con los diferentes niveles de operación y directivos; aunque desconocen que exista un plan de marketing o de seguimiento de clientes.

De la información interna se aprecia que no hay un proceso para la adquisición de nuevos clientes ni de seguimiento de aquellos que realizaron alguna contratación; es importante canalizar este proceso para ajustar los procesos internos y encaminar este objetivo.

También se pudo detectar que no existe una campaña de publicidad sobre los trabajos realizados, para dar a conocer los servicios de la empresa, resulta de mucha importancia que la experiencia de obras realizadas sea promocionada con el fin de obtener prestigio.

Como estrategia también se puede plantear impulsar la gestión privada, realizar trabajos a empresas más grandes con el fin de tener mejores ingresos

La Gerencia de la empresa cuenta con un cuadro de mando integral que tiene las perspectivas financieras, de clientes, de formación y crecimiento además de los procesos

internos, este CMI es una hoja electrónica de Excel, la cual debe ser migrada a un ERP para empresa constructora, la cual permita tener una vista de especial importancia a los indicadores financieros como el EBIDTA.

Así mismo se analizó la compra de vehículo o de herramientas, para desarrollar los trabajos como lo ocurrido en el 2019, justo antes del inicio de la pandemia, si este recurso hubiera sido adquirido con la mitad del costo a través de crédito financiero, este hubiera sido importante para disminuir los impuestos que se pagaron; esto es adquirir los bienes con una parte de recursos s y otra parte con financiamiento.

El índice de EBIDTA permite reconocer las provisiones, los intereses, las depreciaciones y las amortizaciones, entre mayor cantidad de estos impuestos es menor la cantidad de impuesto a la renta que se cancela, ya que estos valores ayudan a disminuir este impuesto.

Es muy importante estar al día en las actualizaciones que realiza el Servicio de Rentas Internas, SRI, ya que desde ahí se pueden plantear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa y el pago de impuesto.

Son importantes las provisiones para las jubilaciones, despidos y liquidaciones ya que el Ministerio del Trabajo lleva un control riguroso sobre las leyes laborales, así mismo el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

CONCLUSIONES

Como se aprecia en la tabla # 5 donde se encuentra la matriz FODA, se realizó un análisis interno donde se recogieron sus fortalezas y debilidades, así como un análisis externo para identificar sus oportunidades y amenazas.

Con el análisis de la situación actual de la empresa constructora Briones se ha desarrollado el plan estratégico, PE, que se aprecia en el anexo 4, que, sin perjuicio de poder mejorarlo durante su desarrollo, siempre verificando los indicadores financieros que guían su ejecución. Los plazos y las metas están de acuerdo con la misión y visión de la empresa.

Así mismo se realizaron los presupuestos estimados para los siguientes años, con el objetivo de analizar su rentabilidad; es así que se obtuvieron resultados favorables que reflejan su rentabilidad a lo largo de los años.

Con estos datos se realizó en un cuadro de flujos de caja para calcular nuestros indicadores de TIR y VAN, el cual se muestra en el anexo 5.

En el anexo 6 se aprecia el análisis de sensibilidad y podemos apreciar que con una inversión inicial de \$ 5.000,00 se obtiene un VAN de \$ 41.701,15 y un TIR de 146%; esto es entendible ya que, en una inversión baja, la capacidad de retorno es alta. Por lo contrario, a una inversión mayor es ms difícil la recuperación de la inversión y dura más tiempo.

En el caso de no tener inversión, el TIR es 0% con un VAN de \$ 46.701,15 con lo que podemos apreciar que con una pequeña inversión se puede desarrollar más rápido la generación de recursos.

Se puede afirmar que el desarrollo del plan estratégico si mejora la rentabilidad de la empresa constructora Briones y de seguir desarrollando este plan se verá mejorada su rentabilidad a lo largo de los años.

RECOMENDACIONES

Como recomendación de este estudio podemos indicar que se puede realizar un plan de marketing con el objetivo de complementar todo el plan estratégico que ayudará a las diversas empresas constructoras.

Otro aspecto de mucha importancia es el estudio del control que tiene la Gerencia de las constructoras, es por eso por lo que se recomienda migrar a un sistema ERP para empresas constructoras con almacenamiento en la nube, para que desde la interfaz y desde cualquier lugar del país se puedan tomar decisiones durante la ejecución de los proyectos.

También se puede indicar que, al ser una investigación de una empresa familiar, se recomienda la investigación de los protocolos familiares, los cuales ayudan al desenvolvimiento de estas empresas.

REFERENCIAS

- Alvear, C. (2021). *Modelo de Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión y Control para Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A.* 58. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21498>
- Andrade Molina, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil.* Universidad Politecnica Salesiana.
- Arcos Quinto, P. E. (2023). Análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la Compañía Servisilva Cía Ltda., en la ciudad del Coca. Periodo 2019-2020 [Universidad Nacional de Chimborazo]. In *Universidad Nacional de Chimborazo.* <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/4301>
- Arias, P., & Espinoza, M. (2021). *Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo.* 96.
- Avilez, M., Vanessa, K., Robalino, M., Estefania, N., Valencia, C., & Rodrigo, M. (2021). *Impacto generado por la pandemia del COVID-19 en la población económicamente activa de Quito-Ecuador.*
- Ayala, M. (2009). *Cuadro de mando integral o Balance Scorecard como instrumento tecnico para la promoción de los servicios que brinda La Hostal Bachita de la ciudad de Cotacachi, año 2009.*
- Benvenuto Vera, A. (2006). *Implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras Tic.* 4, 33–48.
- Buchelli Ricardo, J. D. (2022). *El capital de trabajo para la rentabilidad en la cafetería Natural Coffe, Cantón La Libertad, Año 2021.* Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena.
- Bustos Triviño, Mary Carmen; Navarrete Lynch, A. N. (2021). *Estrategias promocioanles para la captación de clientes de emprendimientos gastronómicos en el sector del Guasmo Sur.* Universidad de Guayaquil.
- Calahorrano Cajas, P. A. (2013). *Proyecto de factibilidad para la creación de una agencia en la ciudad de Cuenca, de la empresa Constructora Naranjo Ordoñez S A dedicada al sector de la construcción* [Universidad Central del Ecuador].

- <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1379/1/T-UCE-0005-250.pdf>
- Camacho, B. (2003). La población y la muestra. *Metodología de La Investigación Científica*, 2–3.
- Camino, M. S., & Bermudez, B. N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46–72. <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas->
- Campos Palomino, Y., & Olivera Guevara, I. (2021). *Rentabilidad de la empresa AGA representaciones SAC, Jaen*. <https://orcid.org/0000-0003-3516-5166>
- Cano Maquilón, P. W. (2020). Influencia de los procesos en la productividad de las empresas constructoras en la provincia de Los Ríos y propuesta de un modelo de gestión. [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. In *Suparyanto dan Rosad (2015 (Vol. 5, Issue 3)*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14137/1/T-UCSG-POS-MAE-279.pdf>
- Carvajal, E. (2021). Modelo de gestión para empresas constructoras e inmobiliarias del Distrito Metropolitano de Quito con un enfoque en el Project Management Institute (PMI). In *Maestría Profesional en Administración de Empresas*.
- Carvajal Quisilema, M. J. (2013). *Diseño de un modelo comercial de una nueva línea de negocios para las empresas tipo Pyme del sector de la construcción - inmobiliaria de la ciudad de Quito y su evaluación para la empresa Felaco Cia. Ltda.* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/16056/Tesis_Final_María_José_Carvajal.pdf?sequence=1
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(03)70728-8)
- Castillo Castro, W. W. (2015). Modelo de planificación estratégica para minimizar la incertidumbre en presupuestos de empresas constructoras [Universidad Central del Ecuador]. In *Ekp* (Vol. 13, Issue 3). <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4504/1/T-UCE-0011-76.pdf>

- Cavero Huanca, Evelyn Yulisa ; Ponce Ancajima, I. M. (2022). *La variación de la tasa del Drawback y su influencia en la rentabilidad de la empresa agroexportadora Incasource Trading SAC, periodo 2018-2019* [Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://orcid.org/0000-0001-9528-9326>
- Chávez Llamo, Z. M. (2018). *Plan estratégico para la constructora contadores e ingenieros asociados SRL en la provincia de Cutervo 2018 - 2022* [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1724/1/TL_ChavezLlamoZuli.pdf
- Chica Chica, María Selena ; Mendoza Loor, E. J. (2018). Plan estratégico para la empresa “San Pablo de Tarugo” Cantón Chone Período 2018-2022. In *Espam MFL*.
- Contreras Lebed, V. C. (2014). *Plan de negocios para proyecto inmobiliario en el Cantón General Villamil Playas*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- Costa Rico, J. V. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de portar. In *Pontificia universidad católica del Ecuador*. <https://core.ac.uk/download/pdf/185620393.pdf>
- Cumbal Cueva, M. J. (2022). *Impacto económico de la pandemia Covid 19 en la compañía de carga pesada Trucktransport S A* [Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/27544/1/UCE-FCA-CCA-CUMBAL MARIA.pdf>
- David Tineo, José Luis; Gomero Paredes, José Luis; Guzmán Villar, J. A. (2017). *Plan Estratégico Para La Empresa Guzmán Villar SAC* [Universidad del Pacifico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1938?show=full>
- Duran Chacho, Fernanda Luicia ; Morocho Rivas, C. J. (2022). *Estructura de capital de la industria de la cerámica, un análisis de las decisiones de financiación y comportamiento financiero en el Ecuador para el periodo 2012 - 2020*. Universidad del Azuay.
- Fiestas Curo, B. J. (2018). *Evaluación del proceso de facturación para determinar el impacto en las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa Transportes Pakatnamu Sac , 2017*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Flores Fernandez, M. J. (2016). Unidad académica de ciencias empresariales carrera de contabilidad y auditoría [Universidad Técnica de Machala]. In *Utmach* (Vol. 4).

<https://doi.org/1390-9304>

- Flores Sandoval, L. A. (2018). *Rentabilidad y el crecimiento financiero de la empresa Estación de Servicios Reta S. A. C. años 2015 - 2017*. Universidad César Vallejo.
- Gama Díaz, L. E. (2007). Costo de capital: estudio de la incidencia de las variables determinantes del costo de capital y el consiguiente reflejo en los estados financieros de las Pymes del sector avícola de Bogotá, durante el período 2000-2005. *Equidad y Desarrollo*, 8, 83–94. <https://doi.org/10.19052/ed.294>
- García López, T., & Cano Flores, M. (2013). El FODA: Una Técnica para el Análisis de Problemas en el Contexto de la Planeación en las Organizaciones. *Investigadoras Del I.I.E.S.C.A.*, 84–98. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Gonzalez Lopez, S. (2019). *Rediseño estructural de una pequeña empresa constructora en Valle de Bravo (2019) desde el enfoque del agente de cambio externo (Coaching)*. Universidad Autonoma del Estado de Mexico.
- Govea Souza, J. A. (2021). *Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) y su influencia en los procesos de negocio de empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en Lima Metropolitana en el 2019*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.19831>
- Guardiola, Luis ; Rueda, Gerson ; Avendaño, W. (2020). Sector del calzado en contexto de frontera: un análisis desde la tasa de cambio y el EBITDA en la rentabilidad del patrimonio. *Revista Espacios*, 41(22), 239–250.
- Guillen Valle, O. R., Sánchez Camargo, M. R., & Begazo de Bedoya, L. H. (2020). Pasos Para Elaborar Una Tesis De Tipo Correlacional. *Depósito Legal En La Biblioteca Nacional Del Perú; 2020. 1–148 p. Av, 1(1)*, 1–148. http://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19_c.pdf
- Gutierrez Bazan, Ana Lucia de Lourdes ; Zeña Baldera, E. (2019). *Análisis de la liquidez y la solvencia y su incidencia en la estructura financiera de Conecta Retail S A en los años 2013-2017*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Hernandez Tejeda, A. (2020). *Planeación estratégica de la empresa constructora de obras de ingeniería N° 17 para el periodo 2020-2023* (Vol. 27, Issue 17) [Universidad de Holguin]. <https://orcid.org/0000-0003-4963->

1578%0Afile:///C:/Users/59398/Downloads/181569023007.pdf

- Herrera Guaitara, R. J. (2011). *Estrategias de calidad de servicio al cliente y su incidencia en el volumen de ventas de la "Comercializadora e Importadora Grupo Canguro Cia. Ltda.* Universidad Técnica de Ambato.
- Herrera Marin, Jose ; Ramirez Ortiz, Cristian ; Zurita Gatica, C. (2015). *Planificación estratégica de dys obras civiles s.a.*
- Hinostroza Morales, Ana de los Ángeles; Coronel Arimborgo, Ronald Alexander; Tazza Marin, José Martin; Huayanate Canorio, I. (2016). *Planeamiento Estratégico Para La Empresa Constructora El Árabe SAC.* <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7647>
- Holguin Alvarado, D. A. (2020). *Diseño de un plan estrategico para la empresa Ingeniería C&C Constructions Cía. Ltda. de la ciudad de Esmeraldas* (Vol. 21, Issue 1). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos: Como convertir los activos intangibles en activos tangibles. In *Edicion Publicada por Harvard Business School Pres.* (Vol. 23).
- Lincoln, & Denzin. (2014). La entrevista en investigación cualitativa. *Investigación de Mercado*, 12, 34. http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf
- Lu Gutierrez, N. (2019). Cuadro de mando integral: Evolución, Conceptualización y actualización. *Observatorio de La Economía Latinoamericana.* <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>
- Machado Belduma, M. I. (2022). *Propuesta de Direccionamiento Estratégico con la implementación del cuadro de mando integral para la microempresa 3D, en la ciudad de Quito* [Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/27535/1/UCE-FCA-CPO-MACHADO MARITZA.pdf>
- Martínez Riofrío, J. G. ;, & Silva Samamé, K. E. (2016). *Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo.* Universidad Señor de Sipán.
- Medina-Díaz, M. del R., & Verdejo-Carrión, A. L. (2020). Validez y confiabilidad en la

- evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *Alteridad*, 15(2), 270–284.
<https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>
- Mendoza Rodriguez, L. P. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez*. Universidad de Cartagena.
- Minaya, L. H. (2021). Planeamiento estratégico para mejora de productividad y competitividad en empresas constructoras medianas en Chimbote. In *Universidad César Vallejo*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- Montenegro Quiroz, M. A. (2021). *La gestión financiera de la compañía servicios electricos profesionales Servielecprof S. A. y su impacto en la rentabilidad, periodo 2016-2020*.
- Moyano Morejón, P. A. (2023). *El Ebitda de las empresas de elaboración y comercialización de aceites esenciales en el Ecuador*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27090/1/T4158e.pdf>
- Muñoz, M., & Amboya, G. (2022). Propuesta De Un Plan Estratégico Para La Pequeña Empresa “El Lojanito” Ubicada En La Provincia De Pichincha, Parroquia Rural Conocoto, Valle De Los Chillos Al Sur- Este Del Cantón Quito Periodo 2018-2022. *Universidad Central Del Ecuador*, 163. dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UC-0005-CEC-078.pdf
- Ochoa, R. G. (2020). *Sistema ERP en HB Constructores, una propuesta para mejorar sus indicadores financieros*.
- Ortega-Santos, C. E., Márquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2021). Impacto socioeconómico causado por la Covid-19 en zonas vulnerables de Guayaquil a un año de la pandemia. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8(4), 60–83.
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.563>
- Pazmiño, H. H. (2018). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión , caso G2Q Ingeniería S . A . 1–7*.
<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/view/201/783>
- Pineda Caicedo, C. (2016). *Plan estratégico para la empresa Triconsul cía. Ltda. Basado en el Balance Score Card*. [Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/803/1/PINEDA_CAROLINA.pdf

- Ponce, H. (2006). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a La Economía*, 16.
- Pullaguari Valarezo, N. C. (2017). Estratégias de negocios basada en las fuerzas de la competencia del Comercial Galarza de la ciudad de Machala. In *Utmach* (Vol. 1, Issue 2). <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12149>
- Quijano, A. (2021). *Diseño organizacional de las compañías limitadas del sector de la construcción*. 253. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32012/1/104GTH.pdf>
- Quinde Gonzalez, B. J. (2018). *Capital de trabajo y rentabilidad en el laboratorio de larvas de camarón Nietolab S.A., Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2016* [Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena]. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28063/1/T4279i.pdf>
- Quisimalín Santamaría, L. G. (2014). *Diseño de un plan estratégico para una Empresa Constructora y Comercializadora de vivienda*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–5.
- Resendiz Rincon, R. (2018). *Planeación estratégica en una Pyme constructora de estructuras metálicas*. Instituto Politecnico Nacional.
- Rios Crisóstomo, N. I. (2005). Modelo de planificación estratégica basado en el análisis de las fortalezas y debilidades de la pequeña empresa de construcción. In *Journal of Chemical Information and Modeling: Vol. 12 Suppl 1* (Issue 9). <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/810049%0Ahttp://doi.wiley.com/10.1002/anie.197505391%0Ahttp://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500205%0Ahttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21918515%0Ahttp://www.cabi.org/cabebooks/ebook/20083217094>
- Rizo Maradiaga, J. (2015). Técnicas de investigación Documental. *Univerdidad Autònoma de Nicaragua*, 0(0), 131. <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>
- Roberto Mete, M. (2014). Valor actual neto y Tasa de retorno: su utilidad como herramienta para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Instituto de Investigacion En Ciencias*

- Económicas y Financieras Universidad La Salle - Bolivia*, 7, 67–85.
file:///C:/Users/De%7B%7B/Downloads/todo sobre el tir.pdf
- Samaniego, C. E., Aponte, A. S., Mogro, S. C., & Chavarría, A. P. (2021). *Empresas familiares en Ecuador (2021)*. www.uees.edu.ec
- Sevilla Torres, V. E. (2021). Liquidez y endeudamiento, un análisis correlacional en las pequeñas y medianas empresas en el sector manufacturero de Tungurahua [Universidad Técnica de Ambato]. In *New England Journal of Medicine*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27090/1/T4158e.pdf>
- Sotomayor Herrera, A. (2022). *Administración Eficiente y Eficaz de las Organizaciones para la Competitividad Sostenible y Global*. 8.5.2017, 2003–2005.
- Superintendencia de Bancos. (2022). *Informe del sector construcción*. 28.
- Tapia, E. (2020). Impacto económico de la logística en el Ecuador y su afectación en la pandemia. *Revista Científica: Dominio de Las Ciencias*, 6, 1610–1625.
<https://orcid.org/0000-0003-2243-6000>
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista Facultad de Medicina*, 65(2), 329–332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Vargas Sandoval, G. M. (2019). *Planeación estratégica, basada en la metodología Strategy, para el periodo 2018-2021 para una empresa constructora* (Vol. 14, Issue 1). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Villamarín, A. I. (2010). *Plan de negocio para la creación de una constructora enfocada hacia la arquitectura sostenible en estratos altos de la ciudad de Bogotá* (Issue 564). Pontificia Universidad Javeriana.
- Zafra Galvis, O. (2018). Tipos de Investigación. *Revista Científica General José María Córdova*, 4, pp.13-14.
- Zambrano Barcia, A. V., & Peña Vélez, I. V. (2021). Sector de construcción y micronegocios en búsqueda de reactivación en medio de la pandemia Covid-19. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*. ISSN 2528-8075, 6(2), 70.
<https://doi.org/10.33936/recus.v6i2.2439>

ANEXOS

Anexo 1: Misión, Visión y Valores de la empresa constructora Briones

MISIÓN. -

Ser una empresa constructora referente a nivel nacional en el desarrollo de soluciones habitacionales, cumpliendo los sueños de nuestros clientes.

VISIÓN. -

Para el 2030, ser una empresa líder en el mercado nacional en la construcción, dando estabilidad laboral.

VALORES. -

Transparencia. - Las gestiones se realizan de forma transparente en todos los procesos.

Calidad. - Las soluciones habitacionales cuentan con materiales de excelente calidad, los servicios dados son personales y cuentan con un seguimiento de los procesos constructivos.

Cumplimiento. – Respeto total a los plazos contractuales para la entrega de las obras.

Responsabilidad Social. - Nuestros clientes pueden estar completamente seguros de que cumplimos con los estándares de responsabilidad social, además de las normativas ambientales en nuestros procesos.

Atención personalizada. - Todos nuestros clientes serán nuestra principal prioridad para nuestra compañía, por lo que su atención es personalizada.

Anexo 2: Modelos de entrevistas y encuestas

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA CONSTRUCTORA BRIONES S. A.

Tema: “PLAN ESTRATÉGICO 2023 – 2028 PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD: CASO CONSTRUCTORA BRIONES EN GUAYAQUIL”

Objetivo: Levantar información básica para identificar fortalezas y debilidades que presenta la empresa constructora Briones.

Instructivo: Lea detenidamente cada pregunta y marque (X) la respuesta que usted considere.

Datos generales:

Área de trabajo: _____

Cargo:

Si No Observaciones

¿Usted sabe a qué se dedica la empresa de construcción Briones S. A.?

¿Usted conoce cuál es la visión de la empresa de construcción Briones S. A.?

¿Usted conoce cuál es la misión de la empresa de construcción Briones S. A.?

¿Usted conoce cuál es el organigrama de la empresa de construcción Briones S. A.?

¿Usted conoce si la empresa constructora
Briones es una empresa familiar?

¿Usted conoce que se realizan trabajos dentro
de la provincia del Guayas?

¿Usted conoce que se realizan trabajos fuera de
la provincia del Guayas?

¿Usted conoce sus funciones que desarrolla
dentro de la empresa de construcción Briones S.
A.?

¿Su puesto de trabajo le permite desarrollar al
máximo sus habilidades?

¿Tiene libertad para tomar decisiones dentro de
las actividades en su puesto de trabajo?

¿Usted considera que se tiene un buen ambiente
laboral?

¿La empresa establece procesos para desarrollar
los proyectos de construcción?

¿La comunicación dentro de la empresa es
fluida?

¿Conoce de algún programa de marketing que
cuenta la empresa?

¿Conoce algún proceso para adquirir clientes
que cuenta la empresa?

¿Conoce si existe algún proceso para medir el cumplimiento de los proyectos?

¿Qué fortalezas considera que se deben potenciar para mejorar el funcionamiento de la empresa de construcción Briones S. A.?

¿Qué debilidades considera que se deben minimizar para mejorar el funcionamiento de la empresa de construcción Briones S. A.?

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS QUE CONTRATARON CON LA CONSTRUCTORA BRIONES S. A.

Tema: “PLAN ESTRATÉGICO 2023 – 2028 PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD: CASO CONSTRUCTORA BRIONES EN GUAYAQUIL”

Objetivo: Levantar información básica para identificar oportunidades y amenazas que presenta la empresa constructora Briones.

Instructivo: Lea detenidamente cada pregunta y marque (X) la respuesta que usted considere.

Datos generales:

Área de trabajo: _____

Cargo:

Si No Observaciones

¿Usted recuerda haber contratado con la empresa de construcción Briones S. A.?

¿Usted recuerda si se cumplió la contratación de acuerdo con los términos contractuales?

¿Tuvo algún inconveniente con la empresa de construcción Briones S. A. durante la ejecución del contrato?

¿Usted conoce de otros trabajos que realiza o realizó la empresa de construcción Briones S.

A.?

¿Los trabajos realizados por la constructora Briones S A estuvieron a su satisfacción?

¿Se han comunicado con usted para darle a conocer los servicios de la constructora Briones S. A.?

¿Usted recomendaría a la empresa de construcción Briones S. A. para desarrollar trabajos de construcción?

¿Considera que puede continuar contratando con la empresa Constructora Briones S. A.?

¿Usted recuerda si la empresa Constructora Briones es una empresa familiar?

¿Qué oportunidades considera que se deben priorizar en el sector de la construcción?

¿Qué amenazas considera que se deben minimizar para mejorar el sector de la construcción?

Anexo 3: Presupuestos estimados

PRESUPUESTO ANUAL

AÑO: 2023

COSTOS ADMINISTRATIVOS FIJOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Alquiler de oficina	30,00	360,00
2	Servicio básico: agua potable	10,00	120,00
3	Servicio básico: energía eléctrica	10,00	120,00
4	Internet	23,00	276,00
5	Telefonía celular	10,00	120,00
6	Mobiliario de oficina	10,00	120,00
7	Equipos de oficina	10,00	120,00
8	Insumos de oficina	10,00	120,00
9	Pólizas de seguros	-	-
10	Publicidad	10,00	120,00
11	Movilización	20,00	240,00
12	Servicio contable	75,00	900,00
13	Servicio UAFE	75,00	900,00
14	Servicio legal	-	-
15	Servicio de limpieza	15,00	180,00
16	Insumos de limpieza	10,00	120,00
17	Servicio de mantenimiento general	-	-
18	Servicio de mensajería	10,00	120,00
19	Amortizaciones	10,00	120,00
20	Depreciaciones	10,00	120,00
21	Impuestos	20,00	240,00
22	Viáticos	10,00	120,00
23	Costos de financiamiento	20,00	240,00
24	Uniformes	-	-
25	Suscripciones o afiliaciones	-	-
26	Servicio de elaboración de ofertas	50,00	600,00
27	Capacitación en oficina	-	-

28	Sueldo de gerente general	500,00	6.000,00
29	Sueldo de secretaria	450,00	5.400,00
30	Sueldo subdirector administrativo	500,00	6.000,00
31	Sueldo subdirector de obras	-	-
32	Sueldo encargado de ventas	-	-
33	Sueldo encargado de compras	-	-

Total, de costos administrativos fijos

22.776,00

COSTOS ADMINISTRATIVOS VARIABLES			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Campamento de obra	20,00	240,00
2	Pólizas de seguros de obras	30,00	360,00
3	Capacitación en obra	-	-
4	Ensayos de laboratorio	30,00	360,00
5	Gastos de gestión de obras	15,00	180,00
6	Sueldo de residente de obra	500,00	6.000,00
7	Movilizaciones	125,00	1.500,00

Total, de costos administrativos variables

8.640,00

COSTOS IMPREVISTOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Imprevistos: mal clima	5,00	60,00
2	Imprevistos: accidentes laborales	5,00	60,00
3	Imprevistos: daño de maquinaria	5,00	60,00
4	Imprevistos: bioseguridad	5,00	60,00
5	Imprevistos: paros, protestas o motines	5,00	60,00
6	Imprevistos: retrasos en la entrega de materiales	5,00	60,00
7	Imprevistos: robos	5,00	60,00
8	Imprevistos: materiales defectuosos	5,00	60,00
9	Imprevistos: renunciaciones del personal	5,00	60,00
10	Imprevistos: desastres naturales	5,00	60,00
11	Imprevistos: retraso en el pago de planillas	5,00	60,00
12	Imprevistos: retraso en las maquinarias o equipos	5,00	60,00
13	Imprevistos: retraso por problemas legales	5,00	60,00
14	Imprevistos: retrasos por daños a terceros	5,00	60,00
15	Imprevistos: retraso por cambios en el proyecto	5,00	60,00
16	Imprevistos: daños de materiales en accidentes	5,00	60,00

17	Imprevistos: incendios	5,00	60,00
18	Imprevistos: accidentes provocados por maquinarias	5,00	60,00

Total, de costos imprevistos		1.080,00	
-------------------------------------	--	-----------------	--

PRESUPUESTO ANUAL

AÑO: 2024

COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Alquiler de oficina	50,00	600,00
2	Servicio básico: agua potable	10,00	120,00
3	Servicio básico: energía eléctrica	12,00	144,00
4	Internet	25,00	300,00
5	Telefonía celular	10,00	120,00
6	Mobiliario de oficina	20,00	240,00
7	Equipos de oficina	20,00	240,00
8	Insumos de oficina	12,00	144,00
9	Pólizas de seguros	15,00	180,00
10	Publicidad	15,00	180,00
11	Movilización	20,00	240,00
12	Servicio contable	80,00	960,00
13	Servicio UAFE	80,00	960,00
14	Servicio legal	50,00	600,00
15	Servicio de limpieza	18,00	216,00
16	Insumos de limpieza	11,00	132,00
17	Servicio de mantenimiento general	15,00	180,00
18	Servicio de mensajería	15,00	180,00
19	Amortizaciones	15,00	180,00
20	Depreciaciones	15,00	180,00
21	Impuestos	40,00	480,00
22	Viáticos	30,00	360,00
23	Costos de financiamiento	40,00	480,00
24	Uniformes	20,00	240,00
25	Suscripciones o afiliaciones	20,00	240,00
26	Servicio de elaboración de ofertas	50,00	600,00
27	Capacitación en oficina	20,00	240,00
28	Sueldo de gerente general	600,00	7.200,00
29	Sueldo de secretaria	475,00	5.700,00

30	Sueldo subdirector administrativo	550,00	6.600,00
31	Sueldo subdirector de obras	550,00	6.600,00
32	Sueldo encargado de ventas	-	-
33	Sueldo encargado de compras	-	-

Total, de costos administrativos fijos		34.836,00	
---	--	------------------	--

COSTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Campamento de obra	30,00	360,00
2	Pólizas de seguros de obras	30,00	360,00
3	Capacitación en obra	15,00	180,00
4	Ensayos de laboratorio	30,00	360,00
5	Gastos de gestión de obras	20,00	240,00
6	Sueldo de residente de obra	550,00	6.600,00
7	Movilizaciones	200,00	2.400,00

Total, de costos administrativos variables		10.500,00	
---	--	------------------	--

COSTOS IMPREVISTOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Imprevistos: mal clima	6,00	72,00
2	Imprevistos: accidentes laborales	6,00	72,00
3	Imprevistos: daño de maquinaria	6,00	72,00
4	Imprevistos: bioseguridad	6,00	72,00
5	Imprevistos: paros, protestas o motines	6,00	72,00
6	Imprevistos: retrasos en la entrega de materiales	6,00	72,00
7	Imprevistos: robos	6,00	72,00
8	Imprevistos: materiales defectuosos	6,00	72,00
9	Imprevistos: renunciaciones del personal	6,00	72,00
10	Imprevistos: desastres naturales	6,00	72,00
11	Imprevistos: retraso en el pago de planillas	6,00	72,00
12	Imprevistos: retraso en las maquinarias o equipos	6,00	72,00
13	Imprevistos: retraso por problemas legales	6,00	72,00
14	Imprevistos: retrasos por daños a terceros	6,00	72,00
15	Imprevistos: retraso por cambios en el proyecto	6,00	72,00
16	Imprevistos: daños de materiales en accidentes	6,00	72,00
17	Imprevistos: incendios	6,00	72,00
18	Imprevistos: accidentes provocados por maquinarias	6,00	72,00

Total, de costos imprevistos**1.296,00****PRESUPUESTO ANUAL****AÑO: 2025**

COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Alquiler de oficina	70,00	840,00
2	Servicio básico: agua potable	10,00	120,00
3	Servicio básico: energía eléctrica	14,00	168,00
4	Internet	25,00	300,00
5	Telefonía celular	15,00	180,00
6	Mobiliario de oficina	30,00	360,00
7	Equipos de oficina	20,00	240,00
8	Insumos de oficina	14,00	168,00
9	Pólizas de seguros	15,00	180,00
10	Publicidad	15,00	180,00
11	Movilización	20,00	240,00
12	Servicio contable	85,00	1.020,00
13	Servicio UAFE	85,00	1.020,00
14	Servicio legal	60,00	720,00
15	Servicio de limpieza	20,00	240,00
16	Insumos de limpieza	12,00	144,00
17	Servicio de mantenimiento general	15,00	180,00
18	Servicio de mensajería	20,00	240,00
19	Amortizaciones	20,00	240,00
20	Depreciaciones	20,00	240,00
21	Impuestos	60,00	720,00
22	Viáticos	50,00	600,00
23	Costos de financiamiento	40,00	480,00
24	Uniformes	30,00	360,00
25	Suscripciones o afiliaciones	40,00	480,00
26	Servicio de elaboración de ofertas	75,00	900,00
27	Capacitación en oficina	30,00	360,00
28	Sueldo de gerente general	700,00	8.400,00
29	Sueldo de secretaria	500,00	6.000,00

30	Sueldo subdirector administrativo	600,00	7.200,00
31	Sueldo subdirector de obras	600,00	7.200,00
32	Sueldo encargado de ventas	550,00	6.600,00
33	Sueldo encargado de compras	550,00	6.600,00

Total, de costos administrativos fijos		52.920,00	
---	--	------------------	--

COSTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Campamento de obra	40,00	480,00
2	Pólizas de seguros de obras	40,00	480,00
3	Capacitación en obra	25,00	300,00
4	Ensayos de laboratorio	30,00	360,00
5	Gastos de gestión de obras	25,00	300,00
6	Sueldo de residente de obra	600,00	7.200,00
7	Movilizaciones	250,00	3.000,00

Total, de costos administrativos variables		12.120,00	
---	--	------------------	--

COSTOS IMPREVISTOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Imprevistos: mal clima	7,00	84,00
2	Imprevistos: accidentes laborales	7,00	84,00
3	Imprevistos: daño de maquinaria	7,00	84,00
4	Imprevistos: bioseguridad	7,00	84,00
5	Imprevistos: paros, protestas o motines	7,00	84,00
6	Imprevistos: retrasos en la entrega de materiales	7,00	84,00
7	Imprevistos: robos	7,00	84,00
8	Imprevistos: materiales defectuosos	7,00	84,00
9	Imprevistos: renunciaciones del personal	7,00	84,00
10	Imprevistos: desastres naturales	7,00	84,00
11	Imprevistos: retraso en el pago de planillas	7,00	84,00
12	Imprevistos: retraso en las maquinarias o equipos	7,00	84,00
13	Imprevistos: retraso por problemas legales	7,00	84,00
14	Imprevistos: retrasos por daños a terceros	7,00	84,00
15	Imprevistos: retraso por cambios en el proyecto	7,00	84,00
16	Imprevistos: daños de materiales en accidentes	7,00	84,00
17	Imprevistos: incendios	7,00	84,00
18	Imprevistos: accidentes provocados por maquinarias	7,00	84,00

Total, de costos imprevistos**1.512,00****PRESUPUESTO ANUAL****AÑO: 2026**

COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Alquiler de oficina	90,00	1.080,00
2	Servicio básico: agua potable	10,00	120,00
3	Servicio básico: energía eléctrica	16,00	192,00
4	Internet	28,00	336,00
5	Telefonía celular	15,00	180,00
6	Mobiliario de oficina	35,00	420,00
7	Equipos de oficina	20,00	240,00
8	Insumos de oficina	16,00	192,00
9	Pólizas de seguros	20,00	240,00
10	Publicidad	20,00	240,00
11	Movilización	20,00	240,00
12	Servicio contable	90,00	1.080,00
13	Servicio UAFE	90,00	1.080,00
14	Servicio legal	70,00	840,00
15	Servicio de limpieza	22,00	264,00
16	Insumos de limpieza	13,00	156,00
17	Servicio de mantenimiento general	18,00	216,00
18	Servicio de mensajería	25,00	300,00
19	Amortizaciones	20,00	240,00
20	Depreciaciones	20,00	240,00
21	Impuestos	70,00	840,00
22	Viáticos	70,00	840,00
23	Costos de financiamiento	40,00	480,00
24	Uniformes	40,00	480,00
25	Suscripciones o afiliaciones	60,00	720,00
26	Servicio de elaboración de ofertas	75,00	900,00
27	Capacitación en oficina	40,00	480,00
28	Sueldo de gerente general	800,00	9.600,00
29	Sueldo de secretaria	525,00	6.300,00

30	Sueldo subdirector administrativo	650,00	7.800,00
31	Sueldo subdirector de obras	650,00	7.800,00
32	Sueldo encargado de ventas	600,00	7.200,00
33	Sueldo encargado de compras	600,00	7.200,00

Total, de costos administrativos fijos			58.536,00
---	--	--	------------------

COSTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Campamento de obra	50,00	600,00
2	Pólizas de seguros de obras	40,00	480,00
3	Capacitación en obra	35,00	420,00
4	Ensayos de laboratorio	30,00	360,00
5	Gastos de gestión de obras	30,00	360,00
6	Sueldo de residente de obra	650,00	7.800,00
7	Movilizaciones	300,00	3.600,00

Total, de costos administrativos variables			13.620,00
---	--	--	------------------

COSTOS IMPREVISTOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Imprevistos: mal clima	8,00	96,00
2	Imprevistos: accidentes laborales	8,00	96,00
3	Imprevistos: daño de maquinaria	8,00	96,00
4	Imprevistos: bioseguridad	8,00	96,00
5	Imprevistos: paros, protestas o motines	8,00	96,00
6	Imprevistos: retrasos en la entrega de materiales	8,00	96,00
7	Imprevistos: robos	8,00	96,00
8	Imprevistos: materiales defectuosos	8,00	96,00
9	Imprevistos: renunciaciones del personal	8,00	96,00
10	Imprevistos: desastres naturales	8,00	96,00
11	Imprevistos: retraso en el pago de planillas	8,00	96,00
12	Imprevistos: retraso en las maquinarias o equipos	8,00	96,00
13	Imprevistos: retraso por problemas legales	8,00	96,00
14	Imprevistos: retrasos por daños a terceros	8,00	96,00
15	Imprevistos: retraso por cambios en el proyecto	8,00	96,00
16	Imprevistos: daños de materiales en accidentes	8,00	96,00
17	Imprevistos: incendios	8,00	96,00
18	Imprevistos: accidentes provocados por maquinarias	8,00	96,00

Total, de costos imprevistos**1.728,00****PRESUPUESTO ANUAL****AÑO: 2027**

COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Alquiler de oficina	120,00	1.440,00
2	Servicio básico: agua potable	10,00	120,00
3	Servicio básico: energía eléctrica	18,00	216,00
4	Internet	28,00	336,00
5	Telefonía celular	20,00	240,00
6	Mobiliario de oficina	40,00	480,00
7	Equipos de oficina	20,00	240,00
8	Insumos de oficina	18,00	216,00
9	Pólizas de seguros	20,00	240,00
10	Publicidad	20,00	240,00
11	Movilización	20,00	240,00
12	Servicio contable	95,00	1.140,00
13	Servicio UAFE	95,00	1.140,00
14	Servicio legal	90,00	1.080,00
15	Servicio de limpieza	24,00	288,00
16	Insumos de limpieza	14,00	168,00
17	Servicio de mantenimiento general	18,00	216,00
18	Servicio de mensajería	30,00	360,00
19	Amortizaciones	25,00	300,00
20	Depreciaciones	25,00	300,00
21	Impuestos	80,00	960,00
22	Viáticos	85,00	1.020,00
23	Costos de financiamiento	40,00	480,00
24	Uniformes	45,00	540,00
25	Suscripciones o afiliaciones	80,00	960,00
26	Servicio de elaboración de ofertas	100,00	1.200,00
27	Capacitación en oficina	50,00	600,00
28	Sueldo de gerente general	900,00	10.800,00
29	Sueldo de secretaria	550,00	6.600,00

30	Sueldo subdirector administrativo	700,00	8.400,00
31	Sueldo subdirector de obras	700,00	8.400,00
32	Sueldo encargado de ventas	650,00	7.800,00
33	Sueldo encargado de compras	650,00	7.800,00

Total, de costos administrativos fijos		64.560,00	
---	--	------------------	--

COSTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Campamento de obra	60,00	720,00
2	Pólizas de seguros de obras	50,00	600,00
3	Capacitación en obra	45,00	540,00
4	Ensayos de laboratorio	30,00	360,00
5	Gastos de gestión de obras	35,00	420,00
6	Sueldo de residente de obra	700,00	8.400,00
7	Movilizaciones	350,00	4.200,00

Total, de costos administrativos variables		15.240,00	
---	--	------------------	--

COSTOS IMPREVISTOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Imprevistos: mal clima	9,00	108,00
2	Imprevistos: accidentes laborales	9,00	108,00
3	Imprevistos: daño de maquinaria	9,00	108,00
4	Imprevistos: bioseguridad	9,00	108,00
5	Imprevistos: paros, protestas o motines	9,00	108,00
6	Imprevistos: retrasos en la entrega de materiales	9,00	108,00
7	Imprevistos: robos	9,00	108,00
8	Imprevistos: materiales defectuosos	9,00	108,00
9	Imprevistos: renunciaciones del personal	9,00	108,00
10	Imprevistos: desastres naturales	9,00	108,00
11	Imprevistos: retraso en el pago de planillas	9,00	108,00
12	Imprevistos: retraso en las maquinarias o equipos	9,00	108,00
13	Imprevistos: retraso por problemas legales	9,00	108,00
14	Imprevistos: retrasos por daños a terceros	9,00	108,00
15	Imprevistos: retraso por cambios en el proyecto	9,00	108,00
16	Imprevistos: daños de materiales en accidentes	9,00	108,00
17	Imprevistos: incendios	9,00	108,00
18	Imprevistos: accidentes provocados por maquinarias	9,00	108,00

Total, de costos imprevistos**1.944,00****PRESUPUESTO ANUAL****AÑO: 2028**

COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Alquiler de oficina	150,00	1.800,00
2	Servicio básico: agua potable	10,00	120,00
3	Servicio básico: energía eléctrica	20,00	240,00
4	Internet	30,00	360,00
5	Telefonía celular	20,00	240,00
6	Mobiliario de oficina	45,00	540,00
7	Equipos de oficina	50,00	600,00
8	Insumos de oficina	20,00	240,00
9	Pólizas de seguros	25,00	300,00
10	Publicidad	25,00	300,00
11	Movilización	20,00	240,00
12	Servicio contable	100,00	1.200,00
13	Servicio UAFE	100,00	1.200,00
14	Servicio legal	100,00	1.200,00
15	Servicio de limpieza	26,00	312,00
16	Insumos de limpieza	15,00	180,00
17	Servicio de mantenimiento general	20,00	240,00
18	Servicio de mensajería	35,00	420,00
19	Amortizaciones	25,00	300,00
20	Depreciaciones	25,00	300,00
21	Impuestos	100,00	1.200,00
22	Viáticos	100,00	1.200,00
23	Costos de financiamiento	100,00	1.200,00
24	Uniformes	50,00	600,00
25	Suscripciones o afiliaciones	100,00	1.200,00
26	Servicio de elaboración de ofertas	100,00	1.200,00
27	Capacitación en oficina	50,00	600,00
28	Sueldo de gerente general	1.000,00	12.000,00
29	Sueldo de secretaria	575,00	6.900,00

30	Sueldo subdirector administrativo	750,00	9.000,00
31	Sueldo subdirector de obras	750,00	9.000,00
32	Sueldo encargado de ventas	700,00	8.400,00
33	Sueldo encargado de compras	700,00	8.400,00

Total, de costos administrativos fijos		71.232,00	
---	--	------------------	--

COSTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Campamento de obra	70,00	840,00
2	Pólizas de seguros de obras	60,00	720,00
3	Capacitación en obra	50,00	600,00
4	Ensayos de laboratorio	30,00	360,00
5	Gastos de gestión de obras	35,00	420,00
6	Sueldo de residente de obra	750,00	9.000,00
7	Movilizaciones	400,00	4.800,00

Total, de costos administrativos variables		16.740,00	
---	--	------------------	--

COSTOS IMPREVISTOS			
Ítem	Descripción	Mes	Anual
1	Imprevistos: mal clima	10,00	120,00
2	Imprevistos: accidentes laborales	10,00	120,00
3	Imprevistos: daño de maquinaria	10,00	120,00
4	Imprevistos: bioseguridad	10,00	120,00
5	Imprevistos: paros, protestas o motines	10,00	120,00
6	Imprevistos: retrasos en la entrega de materiales	10,00	120,00
7	Imprevistos: robos	10,00	120,00
8	Imprevistos: materiales defectuosos	10,00	120,00
9	Imprevistos: renunciaciones del personal	10,00	120,00
10	Imprevistos: desastres naturales	10,00	120,00
11	Imprevistos: retraso en el pago de planillas	10,00	120,00
12	Imprevistos: retraso en las maquinarias o equipos	10,00	120,00
13	Imprevistos: retraso por problemas legales	10,00	120,00
14	Imprevistos: retrasos por daños a terceros	10,00	120,00
15	Imprevistos: retraso por cambios en el proyecto	10,00	120,00
16	Imprevistos: daños de materiales en accidentes	10,00	120,00
17	Imprevistos: incendios	10,00	120,00
18	Imprevistos: accidentes provocados por maquinarias	10,00	120,00

Total, de costos imprevistos**2.160,00****Anexo 4: Plan Estratégico****PRIMERO. -**

Hay demanda de casas para aplicar a los créditos de las primeras viviendas y se cuenta con el personal calificado para hacer los trabajos.

Ítem	Actividad	Responsable	Plazo	Observaciones
1	Buscar clientes que tengan terrenos	Sub-Dirección Administrativa / Ventas	Indeterminado	Es un proceso continuo
2	Acompañamiento para créditos para construcción de viviendas	Sub-Dirección Administrativa / Ventas	Indeterminado	Es un proceso continuo
3	Firma de contrato de obra	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo
4	Construcción de vivienda	Sub-Dirección de Obras / Ingeniería de obras	Indeterminado	Es un proceso continuo
5	Compra de materiales para la construcción de vivienda	Sub-Dirección de Obras / Compras	Indeterminado	Es un proceso continuo
6	Entrega de vivienda construida	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo
7	y que no tengan terrenos	Sub-Dirección Administrativa / Ventas	Indeterminado	Es un proceso continuo
8	Búsqueda de terrenos de acuerdo con las necesidades del cliente	Sub-Dirección Administrativa / Ventas	Indeterminado	Es un proceso continuo
9	Acompañamiento para créditos para adquirir terreno y construcción de viviendas	Sub-Dirección Administrativa / Ventas	Indeterminado	Es un proceso continuo
10	Firma de contrato de obra	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo

11	Construcción de vivienda	Sub-Dirección de Obras / Ingeniería de obras	Indeterminado	Es un proceso continuo
12	Compra de materiales para la construcción de vivienda	Sub-Dirección de Obras / Compras	Indeterminado	Es un proceso continuo
13	Entrega de vivienda construida	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo

SEGUNDO. -

Conseguir los recursos económicos para desarrollar las construcciones

Ítem	Actividad	Responsable	Plazo	Observaciones
1	Elaboración de proyecto para solicitar préstamo	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo
2	Pagar deudas al SRI	Dirección General	1 mes	
3	Pagar deudas a la Superintendencia de compañías	Dirección General	1 mes	
4	Sacar certificaciones de no tener impedimento	Dirección General	1 mes	
5	Acercamiento con entidades crediticias para conseguir créditos	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo
6	Realizar ofertas para el sector publico	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo
7	Entrega de ofertas	Mensajero	Indeterminado	Es un proceso continuo
8	Firmar contratos con el sector público	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo
9	Cobrar los contratos firmados	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo
10	Registrar la utilidad obtenida en los contratos realizados	Contador	Indeterminado	Es un proceso continuo
11	Actualizar el programa contable	Contador	Indeterminado	Es un proceso continuo
12	Revisión de los indicadores financieros	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo

TERCERO. -

Otras empresas de construcción están trabajando en el mismo sector de viviendas, por lo que la construcción de viviendas será innovadora

Ítem	Actividad	Responsable	Plazo	Observaciones
1	Contratación del diseño arquitectónico innovador eco amigable	Sub-Dirección de Obras / Ingeniería de obras	Indeterminado	Es un proceso continuo
2	Contratación de los diseño estructural, sanitario y eléctrico	Sub-Dirección de Obras / Ingeniería de obras	Indeterminado	Es un proceso continuo
3	Contratación del residente de obra con experiencia en viviendas	Sub-Dirección de Obras / Ingeniería de obras	Indeterminado	Es un proceso continuo
4	Compra de materiales para la construcción de vivienda	Sub-Dirección de Obras / Compras	Indeterminado	Es un proceso continuo
5	Construcción de vivienda	Sub-Dirección de Obras / Ingeniería de obras	Indeterminado	Es un proceso continuo
6	Mantenimiento de maquinarias, herramientas, equipos y movilización	Sub-Dirección de Obras / Mantenimiento de maquinarias y equipos	Indeterminado	Es un proceso continuo
7	Planificar las compras de herramientas y equipos	Sub-Dirección de Obras / Mantenimiento de maquinarias y equipos	Indeterminado	Es un proceso continuo
8	Entrega de vivienda construida	Dirección General	Indeterminado	Es un proceso continuo
9	Seguimiento de la post venta	Sub-Dirección Administrativa / Ventas	Indeterminado	Es un proceso continuo

CUARTO. -

Evitar la corrupción y la inseguridad afectan los recursos económicos y las estrategias planteadas

Ítem	Actividad	Responsable	Plazo	Observaciones
1	Elaboración del reglamento interno, capítulo de ética profesional	Dirección General	3 meses	
2	Capacitación al personal que labora en la empresa	Dirección General	5 meses	

	Capacitación al personal de acuerdo con las directrices del Ministerio del						
3	Trabajo	Dirección General	9 meses				
		Oficial de					
4	Registro mensual de la UAFE	cumplimiento de la UAFE	Todos los meses	Es un proceso continuo			
	Elaboración del comité de ética empresarial						
5		Dirección General	2 meses				

Anexo 5: Flujo de caja

	PERIODOS (AÑOS)						
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS							
Actividad de construcción	0	150.000,00	220.000,00	290.000,00	360.000,00	430.000,00	500.000,00
Utilidad	0	5.000,00	8.500,00	12.000,00	15.500,00	19.000,00	22.500,00
TOTAL, DE INGRESOS	-	155.000,00	228.500,00	302.000,00	375.500,00	449.000,00	522.500,00
EGRESOS							
Gastos administrativos fijos		22.776,00	34.836,00	52.920,00	58.536,00	64.560,00	71.232,00
Gastos administrativos variables		8.640,00	10.500,00	12.120,00	13.620,00	15.240,00	16.740,00
Imprevistos		1.080,00	1.296,00	1.512,00	1.728,00	1.944,00	2.160,00
Gastos de construcciones		112.504,00	164.868,00	211.448,00	270.616,00	329.256,00	387.368,00
Gastos de inversión inicial	\$ 5.000,00						
TOTAL, DE EGRESOS	5.000,00	145.000,00	211.500,00	278.000,00	344.500,00	411.000,00	477.500,00
FLUJO DE CAJA NETO	\$ - 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 8.500,00	\$ 12.000,00	\$ 15.500,00	\$ 19.000,00	\$ 22.500,00
VALOR ACTUAL	\$ - 5.000,00	\$ 4.347,83	\$ 6.427,22	\$ 7.890,19	\$ 8.862,18	\$ 9.446,36	\$ 9.727,37

Anexo 6: Análisis de sensibilidad de la inversión

Inversión	TIR	VAN
0,00	0%	46.701,15
1.000,00	562%	45.701,15
5.000,00	146%	41.701,15
10.000,00	84%	36.701,15
20.000,00	46%	26.701,15
30.000,00	29%	16.701,15
50.000,00	13%	-3.298,85