



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

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DE UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA EN SANTA ELENA,
ECUADOR**

AUTOR

Suárez Orrala Miguel Jamil

TRABAJO DE TITULACIÓN

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

TUTOR

Ing. Muyulema Allaica Juan, PhD.

Santa Elena, Ecuador

Año 2025



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Ing. Toledo Montece Víctor, Mgtr.
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

**Ing. Muyulema Allaica Juan, PhD.
TUTOR**

**Ing. Pinoargote Rovello Vianna, Mgtr.
ESPECIALISTA**

**Ing. Ochoa García Santiago, PhD.
ESPECIALISTA**

**Ab. Rivera González María
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 Suárez Orrala Miguel Jamil, como requerimiento para la obtención del título de Magister en Ingeniería Civil mención en Gestión de la Construcción.

TUTOR

Ing. Muyulema Allaica Juan, PhD.

14 días del mes de marzo del año 2025



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Suárez Orrala Miguel Jamil

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, “Plan Estratégico para la Gestión eficiente de una empresa constructora inmobiliaria en Santa Elena, Ecuador”, previo a la obtención del título en Magister en Ingeniería Civil 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 14 días del mes de marzo del año 2025

EL AUTOR

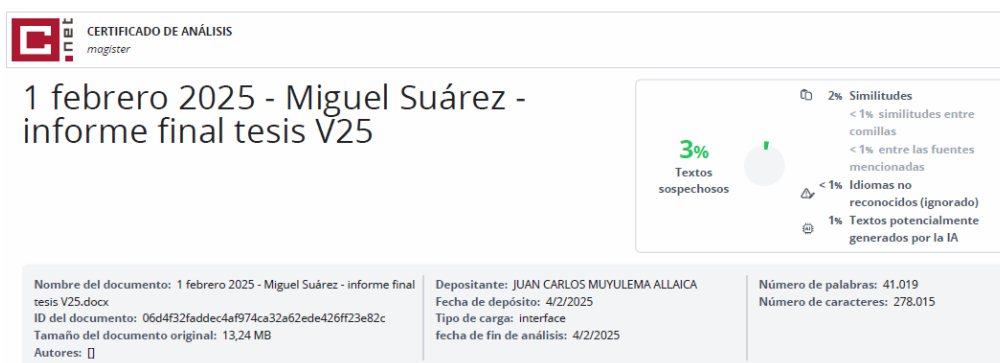
Suárez Orrala Miguel Jamil



**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 “Plan Estratégico para la Gestión eficiente de una empresa constructora inmobiliaria en Santa Elena, Ecuador”, presentado por el estudiante, Suárez Orrala Miguel Jamil fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 3%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



TUTOR

Ing. Muyulema Allaica Juan Carlos, PhD.



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

AUTORIZACIÓN

Yo, Suárez Orrala Miguel Jamil

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 de artículo profesional de alto nivel con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico 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 14 días del mes de marzo del año 2025

EL AUTOR

Suárez Orrala Miguel Jamil

AGRADECIMIENTO

A **Dios**, por guiar mi camino y por las bendiciones recibidas.

A **mi familia**, por ser parte del proceso de crecimiento en mi vida.

Y, a todas las personas que aportaron con sus valiosas sugerencias, que contribuyeron al desarrollo y finalización de este estudio.

Suárez Orrala Miguel Jamil

DEDICATORIA

El presente estudio está dedicado a:

Dios, por sobre todas las cosas, quien me ha permitido superar cada obstáculo presentado en este proceso de titulación.

Mis padres, hermanos, sobrinos, por quienes los considero parte fundamental de mi familia, por el apoyo en cada momento.

Y especialmente, **a mi esposa Linda y mi hija Nassa**, miembros importantes de mi familia, por apoyar cada una de las decisiones tomadas en los momentos más cruciales que se me presentaron.

Suárez Orrala Miguel Jamil

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	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE FÓRMULAS.....	XVI
RESUMEN	XVII
ABSTRACT.....	XVIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	10
1.1. Revisión de Literatura.....	10
1.1.1 Antecedentes	10
1.1.2. Estado del Arte	12
1.1.2.1. Caracterización de la Revisión Sistemática de Literatura, RSL.	14
1.1.2.2. Resultados de la Revisión Sistemática de la Literatura, RSL.	16
1.1.2.3. Caracterización de Resultados.	28
1.1.2.4. Esquematización de Protocolo de Investigación.	31
1.2. Discusión de los resultados obtenidos de la RSL.....	32
1.3. Desarrollo Conceptual.....	37

1.4. Idea a Defender	40
1.4.1. Variables	40
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	41
2.1. Tipo de Investigación.....	41
2.2. Diseño de la Investigación	41
2.3. Protocolo de la Investigación	42
2.3.1. Protocolo de Plan Estratégico	45
2.4. Población y Muestra.....	50
2.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	53
2.5.1. Métodos de Recolección de Datos	54
2.5.2. Técnicas de Recolección de Datos	54
2.5.3. Instrumentos de Recolección de Datos	54
2.6. Procesamiento de la evaluación: Validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados para el levantamiento de información.	57
2.6.1. Validación de los instrumentos de recolección de datos utilizados.....	57
2.6.2. Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos utilizados	58
CAPÍTULO 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	61
3.1. Diagnóstico situacional	61
3.1.1. Análisis PESTEL	62
3.1.2. Resultados de la Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	64
3.1.2.1. Validez, Recolección de Datos y Fiabilidad.....	64
3.1.3. Descripción de producto	81
3.1.4. Segmentación de mercado.....	81
3.1.5. Análisis de la oferta	82
3.1.6. Análisis Técnico	82
3.1.7. Ubicación geográfica.....	83
3.1.8. Situación organizacional	84
3.1.9. Estado de Situación Financiera	86
3.1.10. Estado de resultados	87
3.2. Propuesta de Plan Estratégico	90
3.2.1. Etapa I: Matriz Estratégico FODA.....	90
3.2.2. Etapa II: Misión, Visión, Política, Valores Corporativos	95
3.2.3. Etapa III: Objetivos estratégicos y Mapa estratégico	95

3.2.4. Etapa IV: Diseño de metas, indicadores, fórmulas de medición y cumplimiento, establecimiento de responsables y asignación de recursos. CMI.....	97
3.2.5. Etapa V: Semaforización.....	116
3.2.6. Etapa VI: Análisis económico: Presupuesto de la Implementación del Plan Estratégico	117
3.3. Discusión de Resultados	117
3.3.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación	119
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	122
REFERENCIAS.....	123
ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. RSL con base en triple línea de acción	12
Tabla 2. Caracterización de publicaciones originadas de la RSL	15
Tabla 3. Caracterización por tipo de enfoque utilizado	28
Tabla 4. Implementación y control de objetivos estratégicos	49
Tabla 5. Composición de población empleados, estratificación.....	51
Tabla 6. Composición de población clientes, estratificación.....	51
Tabla 7. Criterio estadístico por conveniencia, empleados.....	52
Tabla 8. Criterio estadístico por conveniencia, clientes.	52
Tabla 9. Valor de coeficiente Alfa de Cronbach relacionado con su grado de confiabilidad	58
Tabla 10. <i>Análisis PESTEL, factores externos identificados, riesgos, oportunidades, magnitud de impacto, periodo de probable incidencia</i>	63
Tabla 11. <i>Evaluación y ponderación para selección de expertos</i>	66
Tabla 12. <i>Rondas aplicadas a expertos para sometimiento a revisión de instrumentos de recolección de datos.....</i>	71
Tabla 13. <i>Muestra seleccionada</i>	74
Tabla 14. <i>Segmentación de mercado</i>	81
Tabla 15. <i>Parámetros comparativos de oferta actual</i>	82
Tabla 16. <i>Asignaciones de actividad principal de componentes de estructura organizacional</i>	85
Tabla 17. <i>Estado de situación financiera</i>	86
Tabla 18. <i>Estado de resultados</i>	88
Tabla 19. <i>Indicadores Financieros de PENINSULMARKET S.A.....</i>	89
Tabla 20. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA) ..</i>	90
Tabla 21. <i>Matriz de evaluación de factores internos, MEFI</i>	91
Tabla 22. <i>Matriz de evaluación de factores externos, MEFE.....</i>	92

Tabla 23. <i>Matriz de diagnóstico, DAFO</i>	93
Tabla 24. <i>Matriz de diagnóstico, DAFO, continuación tabla 11</i>	94
Tabla 25. <i>Misión, Visión, Política, Valores organizacionales</i>	95
Tabla 26. <i>Objetivos estratégicos alineados en el CMI</i>	96
Tabla 27. <i>Cuadro de Costos OEF-1</i>	98
Tabla 28. <i>Cuadro de Costos OEF-2</i>	100
Tabla 29. <i>Cuadro de Costos OEF-3</i>	101
Tabla 30. <i>Cuadro de Costos OEC-1</i>	102
Tabla 31. <i>Cuadro de Costos OEC-2</i>	104
Tabla 32. <i>Cuadro de Costos OEC-3</i>	105
Tabla 33. <i>Cuadro de Costos OEP-1</i>	107
Tabla 34. <i>Cuadro de Costos OEP-2</i>	108
Tabla 35. <i>Cuadro de Costos OEP-3</i>	109
Tabla 36. <i>Cuadro de Costos OEA-1</i>	110
Tabla 37. <i>Cuadro de Costos OEA-2</i>	112
Tabla 38. <i>Cuadro de Costos OEA-3</i>	113
Tabla 39. <i>Cuadro de Mando Integral, PENINSULMARKET S.A.</i>	114
Tabla 40. <i>Cuadro de Mando Integral, PENINSULMARKET S.A., continuación Tabla 39</i>	115
Tabla 41. <i>Cuadro de control de indicadores, Semaforización</i>	116
Tabla 42. <i>Presupuesto referencial para implementación de plan estratégico, seguimiento y control</i>	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo sobre problemática de investigación	8
Figura 2. Mapeo de datos, originado mediante VOSviewer.....	13
Figura 3. Mapa de calor, originado mediante VOSviewer.	14
Figura 4. Tipo de enfoque de investigación.....	28
Figura 5. Tipo de recolección de datos cualitativo	29
Figura 6. Tipo de recolección de datos cuantitativo	29
Figura 7. Tipo de herramienta estratégica utilizada.....	30
Figura 8. Esquema de protocolo de investigación	32
Figura 9. Protocolo de investigación y ruta seleccionada.....	42
Figura 10. Protocolo Final de Investigación, PFI	42
Figura 11. Protocolo de Plan Estratégico, PPE.....	46
Figura 12. Protocolo de Validación de Instrumentos de recolección de datos	58
Figura 13. Protocolo de Confiabilidad de Instrumentos de recolección de datos	60
Figura 14. Plantilla inicial de Observación directa.....	67
Figura 14. Guía de entrevista.....	68
Figura 16. Plantilla de Análisis Documental	69
Figura 17. Encuesta hacia empleados	69
Figura 18. Encuesta hacia clientes.....	70
Figura 19. Resultados finales de Fases de Validación de Instrumentos de recolección de datos	72
Figura 20. Resultados de la Observación Directa.....	73
Figura 21. Resultados Análisis Documental.....	73
Figura 22. Aspecto de Estructura interna, encuestados	76
Figura 23. Aspecto Financiero, encuestados	77
Figura 24. Aspecto social, encuestados	77

Figura 25. Aspecto cultura organizacional, encuestados.....	78
Figura 26. Aspecto satisfacción de personal y trabajo en equipo, encuestados	79
Figura 27. Aspecto tecnología, encuestados.....	79
Figura 28. Aspectos generales internos, encuestados	80
Figura 29. Ubicación geográfica de la empresa PENINSULMARKET S.A.	83
Figura 30. Estructura Organizacional propuesta, según su naturaleza macro administrativa, para la empresa PENINSULMARKET S.A.	84
Figura 31. Mapa Estratégico de la empresa PENINSULMARKET S.A.	96

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula 1 Coeficiente alfa de Cronbach	59
Fórmula 2 Media poblacional	59
Fórmula 3 Varianza poblacional.....	59

RESUMEN

Un plan estratégico es un enfoque integral y a largo plazo que define objetivos, metas y acciones claves que una empresa debe seguir para lograr su visión y mantenerse competitiva. El objetivo del presente estudio es diseñar un plan estratégico para la gestión eficiente de una empresa constructora en La Libertad, provincia de Santa Elena. Esta investigación realizó una Revisión Sistemática de Literatura (RSL) para establecer los distintos criterios investigativos, permitiendo establecer un marco metodológico de seis fases, utilizando un enfoque mixto, descriptivo, no experimental, utilizando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas. Finalmente, se realiza un diagnóstico situacional, iniciando con un análisis PESTEL, hasta llegar a la propuesta de un plan estratégico con el uso de herramientas FODA sinérgicas con un Cuadro de Mando Integral (CMI). Se concluye que, por medio de las cuatro perspectivas del CMI, se proporcionaron doce indicadores estratégicos fundamentales que mejoran el seguimiento y control, ayudando a la gestión eficiente y al alcance de sus metas y objetivos estratégicos planificados, además de un análisis de la inclusión de este plan en el aspecto económico; sin embargo, se recomienda implementar medidas estrictas de cumplimiento por medio de responsables a nivel gerencial.

Palabras claves: plan estratégico, indicadores estratégicos, control de procesos

ABSTRACT

A strategic plan is a comprehensive, long-term approach that defines the objectives, goals, and key actions a company must follow to achieve its vision and remain competitive. The objective of this study is to design a strategic plan for the efficient management of a construction company located in La Libertad, Santa Elena province. This research conducted a Systematic Literature Review (SLR) to establish various research criteria, which allowed for the development of a four-phase methodological framework, using a mixed, descriptive, non-experimental approach, and utilizing both quantitative and qualitative data collection tools. Finally, a situational diagnostic was made, starting with a PESTEL analysis and culminating in the proposal of a strategic plan using synergistic SWOT tools along with a Balanced Scorecard (BSC). The study concludes that, through the four perspectives of the BSC, twelve key strategic indicators were provided that improve monitoring and control, aiding efficient management and the achievement of planned strategic goals and objectives; however, it is recommended to implement strict compliance measures through management-level accountability.

Keywords: strategic plan, strategic indicators, process control

INTRODUCCIÓN

En un marco de entorno globalizado, y más aún con la incursión de nuevas tecnologías en cada uno de los sectores de la producción, las empresas relacionadas a la construcción no están exentas de una constante evolución y presión del mercado, donde se hace imprescindible la implementación de una correcta planificación estratégica (Afzal & Hanif, 2022) y aprender de la experiencia de los proyectos (Yap et al., 2021). Hwang et al., (2020) enfatizan fuertemente que para mejorar la productividad de la construcción es importante las estrategias de gestión. Así mismo, Muntu et al., (2021) partieron de un plan estratégico y sus diferentes perspectivas, obteniendo un modelo de cuadro de indicadores de desempeño de una empresa constructora, los cuales influyeron como factores claves para la optimización y desempeño del personal en proyectos de construcción. Bizon-Gorecka & Gorecki, (2019) a su vez mencionan que para el éxito de la ejecución de los proyectos requieren una gestión que se adapte al medio y que integre a las partes interesadas (Wang et al., 2022), procesos y tecnologías, en conjunto con la gerencia quien tiene un papel estratégico principal (Kinnunen et al., 2022) para permitir la relación de la actividad de la empresa con las necesidades actuales de cada proyecto.

En el contexto iberoamericano es evidente la falta o escasa implementación de prácticas innovadoras de planeación estratégica especialmente en el sector de la construcción, además, se han identificado escasos criterios en estudios anteriores realizados por diversos autores; como el caso de García-Escalante & Pinchi-Ramírez, (2024) quienes encontraron un nivel de planeación estratégica ineficiente basados en una percepción interna que afectaba el desarrollo laboral a nivel empresarial. Peralta-Miranda et al., (2020) mencionan la necesidad de diseñar un modelo de dirección estratégica, que facilite a los directivos la planeación y respectiva socialización de una estrategia de innovación. Casanueva, (2021) indica que, con nuevas herramientas de gestión, en el mundo global las organizaciones son conscientes de la existencia de la competitividad y para su permanencia en el mercado maximizan sus recursos disponibles e intentan reducir costos y así prevalecer en el medio.

Diversas investigaciones formales en el uso de herramientas de gestión, han logrado identificar indicadores que permiten establecer parámetros de cumplimiento, como lo hicieron Hammes et al., (2020), quienes elaboraron un modelo de 12 indicadores con el

fin de evaluar el desempeño de empresas de construcción de Colombia y Brasil, con resultados obtenidos desde el 37% hasta el 100% de cumplimiento de estos indicadores, según una ponderación previamente establecida. En este sentido, a nivel iberoamericano es necesario la implementación de planes estratégicos que permitan mejorar la gestión de una empresa del sector de la construcción, siendo posible el uso de herramientas de gestión.

A nivel nacional, no se tiene datos específicos de aplicación de un plan estratégico eficiente para empresas constructoras, sin embargo, existen estudios relacionados en otros sectores productivos del país, que incluye el presupuesto para el análisis de la rentabilidad, como la investigación de Morales-Pineda et al., (2024), quienes basaron su estudio inicialmente en un plan estratégico desarrollando una matriz de presupuesto global mensual necesaria para la toma oportuna de decisiones y su control, debidamente direccionados al crecimiento de la empresa y su rentabilidad.

Investigaciones de empleo de herramientas estratégicas como la realizada por Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatín, (2023) desarrollaron un estudio que por medio de la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), generaron veintitrés indicadores a partir de las cuatro perspectivas del CMI de gestión alineados con la estrategia institucional, en el mismo concluyen que esta implementación del CMI mejora el sistema de gestión al definir por qué suceden los acontecimientos por medio de una visión dinámica.

Tomando como punto de partida lo anteriormente expuesto, un plan estratégico se convierte en una herramienta indispensable y central para lograr los objetivos que se quieren alcanzar dentro de una organización, incluyendo el sector de la construcción, tanto a nivel nacional y provincial. Santa Elena es la provincia más joven del Ecuador, desde el 2007 (Parlamento-Andino, 2024), donde el sector de la construcción se basa en empresas que se han asentado y desarrollado paulatinamente.

De acuerdo a la Super Intendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2023) esta provincia aporta con el 1,55% del total de empresas del sector de la construcción registradas y que reportan informes a nivel nacional y de este porcentaje en el cantón La Libertad se encuentran asentadas el 30.82%, siendo un porcentaje considerable al representar casi la tercera parte del total de empresas constructoras a nivel provincial.

Bajo este contexto, la presente investigación se enfoca en el análisis de una empresa constructora inmobiliaria, específicamente PENINSULMARKET S.A., ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, Ecuador, en el mercado de la construcción desde el año 2014, la cual se dedica a la ejecución de diferentes proyectos de obra civil en el sector público y privado, siendo principalmente los conjuntos habitacionales sus obras más relevantes. El alcance del tema “Plan Estratégico para la Gestión Eficiente de una empresa constructora inmobiliaria en Santa Elena, Ecuador” comprende el diseño de un plan que permita mejorar la gestión de una manera eficiente de una constructora inmobiliaria ubicada en la provincia de Santa Elena. En este plan se deberá encontrar un análisis y evaluación a detalle de la situación actual de la empresa.

El análisis del entorno y de competencia a la que se encuentre sometida la empresa constructora inmobiliaria, objeto del presente estudio, debe incluirse en el plan estratégico de manera imperativa, ya que se pueden identificar variaciones de mercado que puedan influir en el desarrollo óptimo de su desempeño interno. Se consideran a su vez condicionantes vinculadas con la responsabilidad ambiental, social y empresarial, con la fijación de metas mediante acciones que permitan mejorar las áreas de trabajo de la organización. Conociendo esto, la idea a defender radica en la importancia de incorporar un plan estratégico integral que permita optimizar los procesos de gestión de una empresa constructora inmobiliaria en la provincia de Santa Elena.

El fin del tema de estudio “Plan Estratégico para la Gestión Eficiente de una empresa constructora inmobiliaria en Santa Elena, Ecuador”, es de diseñar un plan de acción que optimice sus procesos internos de gestión y fortalezca su productividad con el aumento de la rentabilidad, mediante la identificación de estrategias y de indicadores financieros, por medio de herramientas estratégicas de gestión que regulen el consumo de recursos disponibles reduciendo costos en los proyectos de construcción.

Los beneficiarios directos de la presente investigación es la empresa PENINSULMARET S.A., los empleados, empleador, proveedores y clientes; mientras que los beneficiarios indirectos son otras empresas inmobiliarias del sector de la construcción. Además, la relevancia del diseño de un “Plan Estratégico para la Gestión Eficiente de una empresa constructora inmobiliaria en Santa Elena, Ecuador” radica en su participación directa en el crecimiento del sector de la construcción, ya que abarca diferentes ámbitos como el social, profesional y el científico.

En el ámbito social, la empresa constructora inmobiliaria al implementar un plan estratégico permitirá la generación de nuevas plazas de empleo contribuyendo al crecimiento económico del sector de la construcción en la provincia de Santa Elena. Esto se debe a su optimización de procesos y calidad en los servicios y productos ofrecidos, logrando abarcar la satisfacción de clientes nuevos y mantener los actuales.

En el ámbito profesional, el diseño de un plan estratégico permitirá a la empresa constructora inmobiliaria optimizar la gestión de procesos actuales con los recursos disponibles, capacitación y actualización del recurso humano, generando rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

En el ámbito científico, el diseño de un plan estratégico para empresas constructoras inmobiliarias permitirá la aplicación de herramientas y metodologías acordes a la actualidad del mundo moderno, y a su vez que contribuyen al progreso y desarrollo de la ciencia en el sector de la construcción a nivel local y nacional.

Es importante destacar que bajo este contexto la implementación de un plan estratégico, en conjunto con la identificación de indicadores de gestión, seguimiento periódico de objetivos, la aplicación de herramientas de planificación estratégica y su combinación e innovación con otras herramientas de gestión, se vuelven indispensables para las organizaciones, incluido en la construcción, ya que con la innovación de prácticas de planeación estratégica se puede dar alcance al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) número nueve de la agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas (ONU), el cual señala que la convergencia entre sostenibilidad e innovación son fundamentales para encontrar soluciones permanentes a los desafíos económicos y ambientales.

El objetivo de la presente investigación consistió en diseñar un plan estratégico integral que optimice la gestión de una empresa constructora inmobiliaria, mediante la aplicación de enfoques y técnicas eficientes para que fortalezca su competitividad, rentabilidad y sostenibilidad en el sector privado de la construcción.

El presente trabajo de investigación contiene tres capítulos que abordan los temas esenciales para su desarrollo. El capítulo i) contiene el marco teórico referencial, que mediante de una revisión sistemática de literatura y el respectivo análisis, proporcionando fundamentos claves para la posterior conceptualización que sirven de guía de comprensión en la presente investigación. El capítulo ii) corresponde a la metodología que se va a aplicar para poder cumplir con los aspectos necesarios, tales como el diseño,

tipos y métodos de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y la población y muestra a quien se va aplicar, de acuerdo a un procesamiento que demuestre su validez y confiabilidad de dichos instrumentos utilizados. Finalmente, el capítulo iii) contiene los resultados luego del análisis y evaluación de los datos obtenidos del capítulo anterior, en concordancia con la metodología aplicada y los objetivos inicialmente planteados.

Planteamiento de la investigación

Actualmente, el sector de la construcción se enfrenta a un dinamismo constante, propios de la actualización mundial y su necesidad imperiosa de adaptarse al cambio, que requiere a su vez el análisis de los desafíos de gestión asociados a este sector (Saradara et al., 2024). Esto incita a que logren una gestión eficiente por medio de la implementación de un plan estratégico orientado desde la alta gerencia, que pueda generar indicadores necesarios para su puesta en marcha y un seguimiento constante de alcance de objetivos planteados. Desde la perspectiva global, Abu-Oda et al., (2022) mencionan que la industria de la construcción es uno de los sectores más grandes e importantes en varios países del mundo. Por su parte Bartosova et al., (2023) indican que la aplicación de la estrategia de una empresa sin la implementación de cambios estratégicos es imposible, indicando a su vez que al implementar cambios estratégicos, las metas financieras fueron logradas en dos años luego de ser implementadas, mencionando también que la gestión de los cambios estratégicos tiene relación estrecha con todos los niveles de la empresa, desde el nivel corporativo hasta los niveles operativos, esta simbiosis entre niveles está sujeta a los objetivos y misión de la empresa,

A nivel regional, en el entorno iberoamericano Palacios-Rodríguez, (2020) al realizar un estudio con información de empresas de México, menciona que la correcta implementación de un plan estratégico como herramienta de gestión al interior de las organizaciones permite alcanzar las metas establecidas por la empresa, donde también es importante apegarse a normas de calidad como las ISO, que permiten que las empresas se comprometan a altos niveles de alcance de resultados. García-Escalante & Pinchi-Ramírez, (2024) desarrollaron un modelo de CMI o también Balanced Scorecard (BSC, por sus siglas en inglés), obteniendo un tablero de control con indicadores que favorecen el seguimiento del alcance de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa, permitiendo a su vez mejorar el nivel del BSC y el nivel del planeamiento estratégico, que a criterio de los encuestados es ineficiente en un 36% y 40%, respectivamente.

A nivel nacional, y tomando en consideración que según datos de la Corporación Financiera Nacional CFN BP, (2023) en su ficha sectorial menciona que el sector dedicado a la construcción fue partícipe del 6,09%, 1.25% menos en relación al año 2021, sobre el total del Producto Interno Bruto (PIB), considerando estas empresas como las que mantienen un dinamismo constante, siendo necesario la implementación de planeaciones estratégicas para alcanzar metas empresariales.

Morales-Pineda et al. (2024), del estudio realizado en El Oro, se basaron en un plan estratégico para poder generar un modelo presupuestario que genere un incremento de la relación costo-beneficio de la empresa caso de estudio. Dado esto, es importante que el plan estratégico para empresas constructoras se adapte a las exigencias actuales y cambiantes sin que afecte su desarrollo, aplicación y un eficaz seguimiento de acuerdo con indicadores, manteniendo una rentabilidad y sostenibilidad a nivel organizacional.

A nivel local, según la Super Intendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2023) en la provincia de Santa Elena se encuentran registradas 213 compañías activas del sector de la construcción, 183 más que en el año 2013 cuando se encontraban registradas 50 compañías, de las cuales solo 159 presentaron balances ante este organismo, siendo 49 empresas radicadas en el cantón La Libertad, es decir, se podría indicar que no todas las empresas mantienen un periódico seguimiento de su gestión interna, en este caso financiera, o al menos no lo reportan al organismo competente.

El presente estudio se basa en un caso de estudio de una empresa constructora inmobiliaria ubicada en el cantón La Libertad, considerada como la capital económica de la provincia de Santa Elena, la empresa se denomina PENINSULMARKET S.A., la cual ejerce actividades ligadas al sector de la construcción desde el año 2014, con proyectos ejecutados en el sector público y privado, siendo el portafolio inmobiliario su eje de trabajo más emblemático localmente con la culminación de urbanizaciones desde los estudios iniciales, gestión de actividades, construcción, hasta la entrega final del proyecto.

La presente investigación concerniente al diseño de una propuesta de plan estratégico para empresas constructoras se justifica ya que por medio de este se pueden proponer herramientas de medición estratégica a través de indicadores. Bajo esta premisa, Peralta Miranda et al., (2020) mencionan la importancia de diseñar un modelo de dirección estratégica, que facilite a la gerencia la planeación y socialización de la estrategia. Rajabi et al., (2022) también mencionan que la selección e identificación de indicadores de

sostenibilidad son de importancia en la eficiencia de su implementación para determinar la dirección y evaluación de la sostenibilidad.

De acuerdo a los autores Nuñez-Lira et al., (2023) la toma de decisiones estratégicas es de trascendencia al representar parte fundamental para alcanzar el éxito empresarial, ya que permite a las organizaciones definir su rumbo y enfoque a largo plazo, identificando y aprovechando las ventajas del mercado y a su vez reduciendo posibles riesgos.

Esta investigación, basada en el diseño de un plan estratégico, promueve su originalidad ya que se desarrolla en un contexto de adaptación en conjunto a los cambios del entorno, Bartosova et al., (2023) mencionan que se reconocen los cambios como un proceso innovador, que se relaciona al funcionamiento de la empresa y su gestión.

El análisis del diseño de un plan estratégico que facilite realizar un seguimiento y control a los procesos que se ejecutan actualmente en una empresa constructora, muestra su viabilidad ya que permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y sus respectivos enfoques para su optimización. Además, plantea estrategias de gestión de recursos de comercialización, humanos, financieros y de materiales, cuya medición y registro de evolución y cumplimiento se hará por medio de indicadores de desempeño.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó una revisión sistemática de la literatura (RSL) que permitió compilar información de sustento para el marco teórico. De igual manera, se realizó un análisis de campo para obtener información propia de la empresa y del entorno en que se encuentra. Finalmente, los resultados son presentados en un informe a detalle que contiene el diseño del plan estratégico, y consecuentemente las recomendaciones necesarias para su óptima implementación, control y seguimiento.

Formulación del problema de investigación

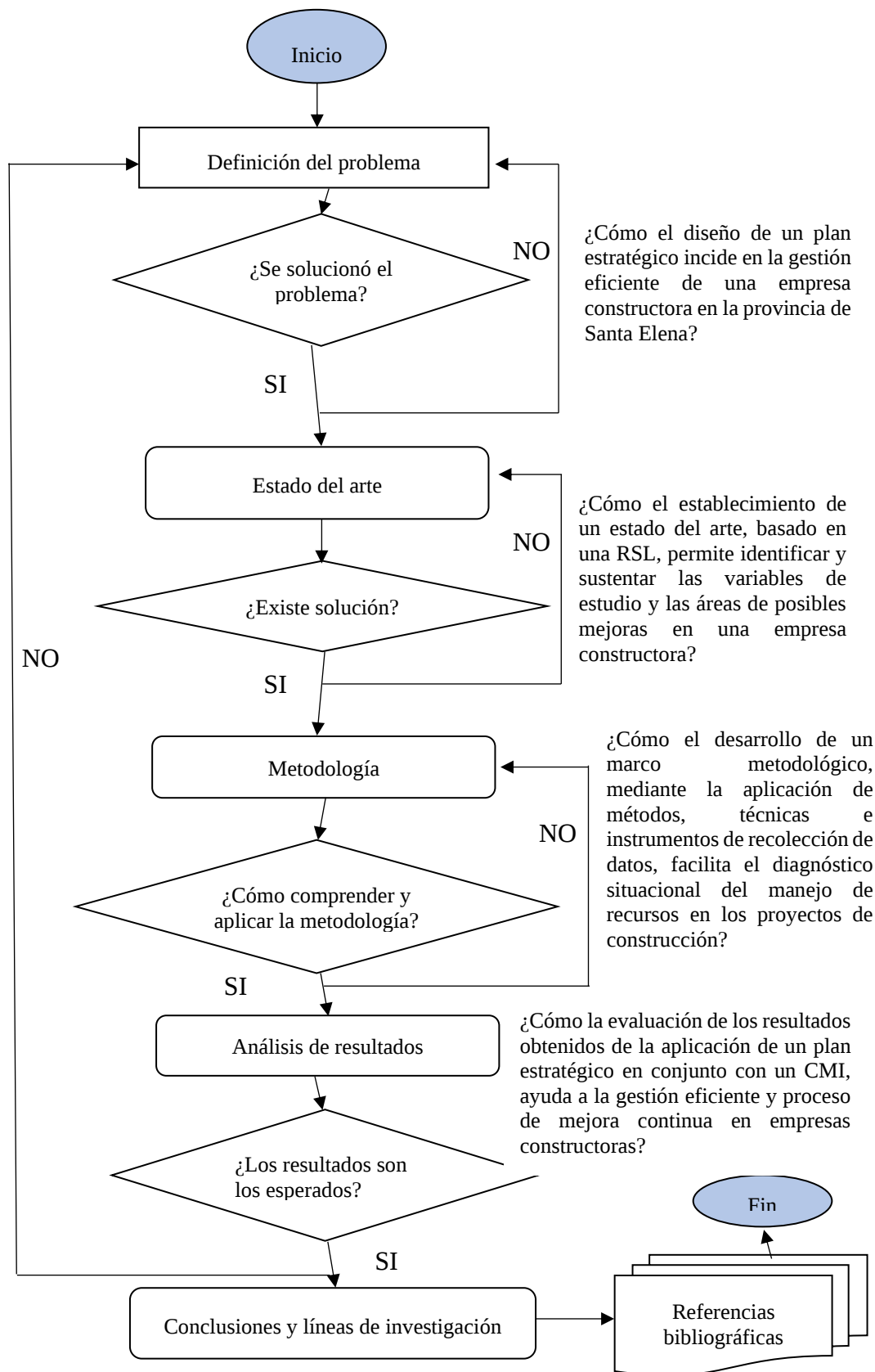
¿Cómo el diseño de un plan estratégico incide en la gestión eficiente de una empresa constructora inmobiliaria en la provincia de Santa Elena, Ecuador?

Preguntas de investigación

Para el presente trabajo de titulación se utilizó un diagrama de flujo para responder la problemática de la investigación, en el que se indica el punto de origen del presente estudio hasta llegar a los resultados los cuales permitirán obtener las respectivas recomendaciones y conclusiones del trabajo investigativo, indicando a su vez las correspondientes preguntas de investigación de partida, ver Figura 1.

Figura 1.

Diagrama de flujo sobre problemática de investigación



Las empresas inmobiliarias constructoras deben contar con un plan estratégico, incluyendo PENINSULMARKET S.A., ya que de no cumplirse con los objetivos propuestos no se daría una gestión eficiente. Con el seguimiento, supervisión y control realizado por la gerencia, así como en la aplicación de herramientas de medición de cumplimiento por medio de indicadores se pueden verificar las metas a alcanzar en periodos de tiempo establecidos. Con este contexto, se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo General:

OG. Diseñar un plan estratégico para la gestión eficiente de una empresa constructora inmobiliaria en Santa Elena, Ecuador.

Objetivos Específicos:

OE.1.- Establecer un estado del arte, con base en una revisión sistemática de la literatura, para la identificación y sustentación de las variables de estudio y las áreas de posibles mejoras.

OE.2.- Desarrollar un marco metodológico, mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, para el diagnóstico situacional del manejo de recursos en proyectos de construcción.

OE.3.- Evaluar los resultados que permitan el diseño de un plan estratégico, sinérgico con el Cuadro de Mando Integral, para la gestión eficiente y proceso de mejora continua en empresas constructoras.

Preguntas Científicas:

PC.1.- ¿Cómo el establecimiento de un estado del arte, basado en una revisión sistemática de literatura, permitirá identificar y sustentar las variables de estudio y las áreas de posibles mejoras en una empresa constructora?

PC.2.- ¿Cómo el desarrollo de un marco metodológico, mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, facilitará el diagnóstico situacional del manejo de recursos en los proyectos de construcción?

PC.3.- ¿Cómo la evaluación de los resultados obtenidos de la aplicación de un plan estratégico en conjunto con un cuadro de mando integral, ayudará a la gestión eficiente y proceso de mejora continua en empresas constructora?

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Revisión de Literatura

1.1.1 Antecedentes

Zhu et al., (2024) partieron en su trabajo investigativo con el objetivo de examinar el rendimiento de las obras de construcción con el análisis de cuatro variables y la formulación de siete hipótesis, basándose en una investigación documental y una encuesta en línea de 295 respuestas válidas en el sector de la construcción, utilizando Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS_SEM) y Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), cuyos resultados destacan la importancia de la integración tecnológica, la gestión eficiente de materiales y las estrategias competitivas en la reducción del desperdicio de materiales, concluyendo a su vez que se enfatiza el hecho de que el aumento de desempeño en el lugar de construcción se debe a la implementación de estrategias y metodologías adaptativas.

Desde la perspectiva de los autores Hasselsteen et al., (2024), cuyo estudio tuvo como objetivo vincular la investigación científica con la realidad de la industria de la construcción, para ello iniciaron con una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) relacionados con la adopción de prácticas de medidas de reducción de uso de recursos en el proceso constructivo, basados principalmente en cuatro indicadores, cuyos resultados reflejaron que para los encuestados es esencial que se establezcan objetivos, además, que la inclusión de modelos predictivos permite establecer objetivos realistas y así optimizar los recursos durante un proceso constructivo. La generación de informes y análisis de datos es fundamental para implementar estrategias de gestión, y, que el control de recursos fomenta una cultura de mejora continua e innovación dentro de la industria de la construcción, reconociendo a su vez los beneficios financieros a obtener.

Rodríguez, (2018) en su trabajo investigativo inicio con el objetivo de desarrollar una metodología para la creación de mapas estratégicos que se puedan adaptar a varios modelos organizacionales, basado en una revisión de literatura que colaboró en la determinación de posibles desventajas a superar y de la introducción de beneficios, utilizando un CMI, en conjunto con la herramienta denominada Mapas Estratégicos, y, solventando ciertas desventajas de estas dos últimas con una herramienta de Toma de

Decisiones Multicriterio (TDM), cuyos resultados del estudio del arte sustentaron de manera teórica el diseño de una metodología matemática para el diseño de mapas estratégicos de un CMI, concluyendo a su vez que esta metodología apoya a los procesos de planeación estratégica, priorizando los principales objetivos para la estrategia organizacional.

Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatin, (2023) quienes realizaron un estudio en el país con el objetivo de una propuesta de mejora continua basados en el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, con un enfoque cuali-cuantitativo, con el uso de una metodología descriptiva direccionada a las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral en conjunto con herramientas estratégicas tales como el análisis FODA, entrevistas y juicios de expertos, en cuyos resultados indican que con la implementación del CMI proporcionan una visión íntegra de su desempeño y facilita la toma de decisiones estratégicas, estableciendo indicadores de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés), para poder realizar una evaluación y control organizacional. Concluyen que con la implementación del CMI propuesto, la organización puede identificar áreas de posibles mejoras y revisar las estrategias implementadas por el monitoreo y evaluación periódica.

Bajo la exposición de estos antecedentes, donde se utilizaron herramientas de índole cualitativas para la recolección de datos (Zhu et al., 2024) y en combinación con modelos matemáticos para la generación de lineamientos estratégicos organizacionales (Zhu et al., 2024; Rodríguez, 2018); técnicas como la RSL para obtener evidencia científica destacada sobre el tema de investigación fueron de gran utilidad (Hasselsteen et al., 2024; Rodríguez, 2018); también el direccionamiento bajo un enfoque mixto cuali-cuantitativo (Ibarra Álava & Guamán Guanopatin, 2023) con el uso en paralelo de una herramienta estratégica como el CMI (Ibarra Álava & Guamán Guanopatin, 2023; Palacios Rodríguez, 2020) permitieron establecer objetivos estratégicos importantes bajo la incorporación de indicadores claves de rendimiento que ayudaron a la incorporación de propuestas estratégicas para la evaluación y control organizacional.

Bajo este contexto, donde se ha evidenciado por parte de los autores el uso de varios enfoques y metodologías para el establecimiento de parámetros que faciliten el desarrollo de propuestas de estrategias dentro de una organización, se torna necesario identificar de acuerdo a un minucioso estado del arte asentado en parámetros actuales y globales, cuál de estas herramientas (o su combinación) en conjunto con enfoques explícitos sean los más idóneos para el desarrollo y continuidad del presente trabajo de investigación.

1.1.2. Estado del Arte

Snyder, (2019) menciona que una Revisión Sistemática de Literatura (RSL), puede entenderse como un método de investigación y desarrollo para determinar y evaluar de una forma centrada la investigación relevante recopilada, para luego realizar una evaluación utilizando un enfoque cualitativo, así mismo, los artículos seleccionados tienen que ser eficientes y responder a las preguntas de investigación, como también lo indican Paul et al., (2021), que las Revisiones Sistemáticas de Literatura son las más informativas y con contenido científico, con la salvedad que sean estrictamente elaborados y fundamentados.

Para el presente estudio, se realizó un análisis mediante motores de búsqueda como Scopus, ScienceDirect y Dimensions, con un criterio de inclusión/exclusión, evaluación y de selección de las publicaciones más relevantes, aplicando una RSL con base en triple línea de acción (Muyulema-Allaica et al., 2024). Ver Tabla 1.

Tabla 1.

RSL con base en triple línea de acción

Planificación	Ejecución	Informe
Con la finalidad de obtener una comprensión más exacta en categorías que se incluyen en el contexto de un plan estratégico, tales como gestión, indicadores y herramientas estratégicas, se implementaron filtros que facilitaron la delimitación y hallazgo de artículos relevantes. La selección cuidadosa y la aplicación de estos filtros permiten simplificar la identificación de características que guardan relación directa con la planificación estratégica y gestión dentro de una organización, para que de esta forma se consolide un marco conceptual que sirva como base para análisis y evaluaciones propias del campo de estudio. Selección del período de análisis: La RSL comprende artículos en el idioma inglés y español, comprendidos dentro del periodo 2018 y 2024. Selección y búsqueda de estudios en las bases de datos: Las bases de datos que se utilizaron para la presente investigación son Scopus, ScienceDirect y Dimensions.	Scopus: Se encontraron 37 documentos. Sciencedirect: Se encontraron 100 documentos. Dimensions: Se encontraron 27 documentos. Se descartó 1 artículo duplicados (Dimensions y ScienceDirect) y 2 artículos con idiomas diferentes al inglés y español. Posterior a la revisión, se seleccionaron un total de 31 artículos.	Para la presente investigación, tomando en consideración la escasa información directa de integración de plan estratégico en empresas del sector de la construcción, se han tomado en cuenta los criterios expuestos por diversos autores, y que se orienten esencialmente en destacar el ámbito de la gestión estratégica. Sus características derivadas, tales como, implementación de indicadores y herramientas estratégicas que se incluyen en la literatura académica seleccionada, son producto del análisis integral realizado previamente. Posteriormente, se realizó la comparación de resultados a partir de las bases de datos seleccionadas, por medio de filtros específicos, con el fin de descubrir semejanzas entre los artículos encontrados, a partir de los criterios de implementación de indicadores y herramientas estratégicas. Finalmente, los resultados generados de la comparación y análisis de las bases de datos seleccionadas y enunciadas previamente se muestran a detalle en la síntesis de 31 artículos científicos, proporcionando a los lectores una comprensión integral de los resultados obtenidos de la selección de la literatura científica revisada.

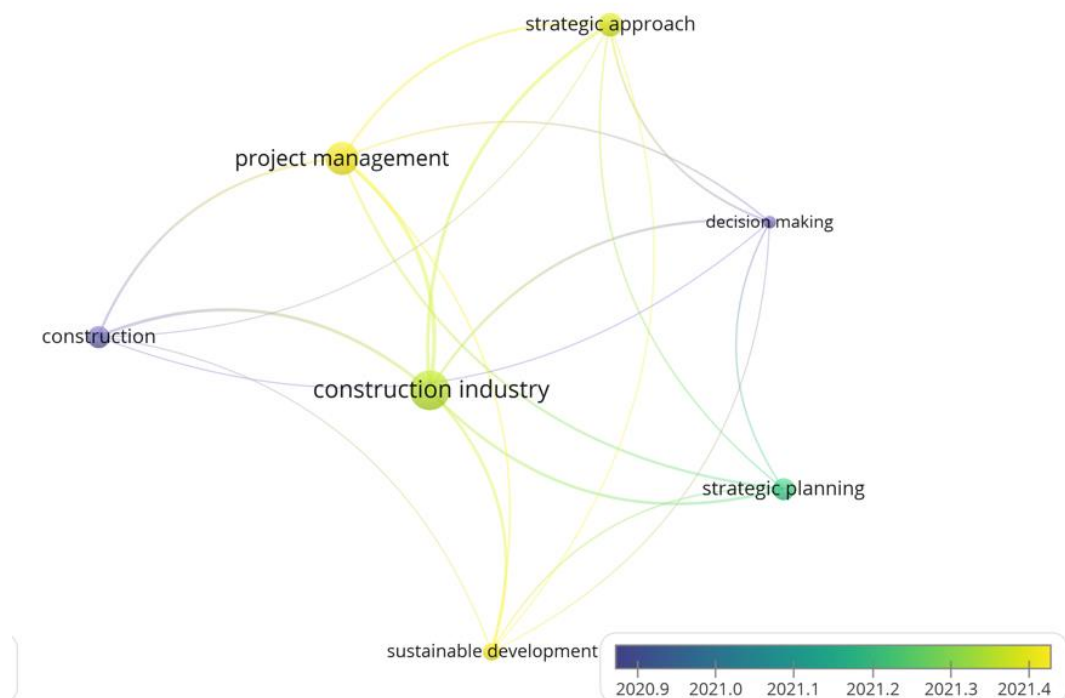
Nota: Elaborado por el autor, basado en la Tabla 1 (Muyulema-Allaica et al., 2024)

El resultado obtenido luego de la aplicación de los criterios de inclusión en la sección metodológica pudo identificar 164 artículos. El contenido de estos documentos detalla las principales contribuciones del objeto de estudio, con énfasis en elementos recurrentes que se relacionan con el estudio de mejoras a partir de un plan estratégico y el uso de herramientas estratégicas.

Tomando en consideración que la terminología empleada para la búsqueda fue definida y aplicada minuciosamente en conjunto con múltiples composiciones. Además, con criterios de exclusión se separaron 1 artículo duplicado y 2 artículos con idiomas diferentes al inglés y español, para posteriormente obtener un consolidado conjunto final, conformado por 31 artículos que se relacionan con las características pre impuestas para la RSL y que destacan su integridad en el fundamento teórico confiable para el presente estudio.

Figura 2.

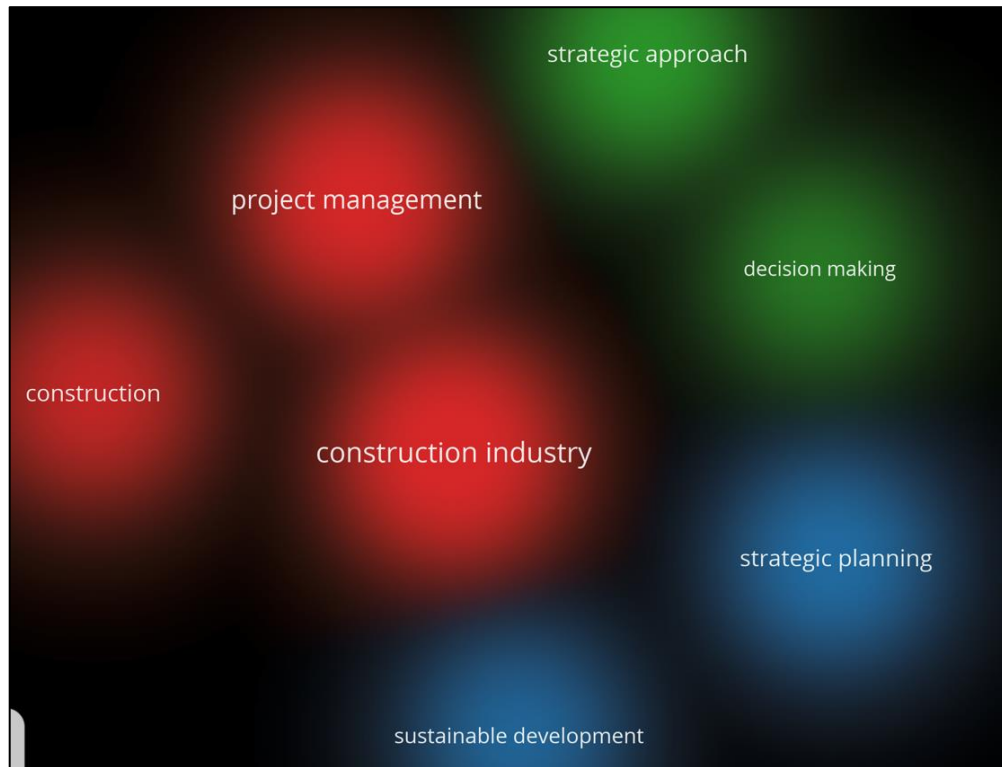
Mapecto de datos, originado mediante VOSviewer.



Se utilizó el software libre VOSviewer como herramienta auxiliar para visualizar el tipo de enlaces y palabras claves relacionadas con el tema de investigación, y que fueron utilizadas para obtener un mapeo de datos que sea congruente con el fin óptimo de una posterior RSL con los 37 documentos obtenidos de la base de datos Scopus. Ver figura 2.

Figura 3.

Mapa de calor, originado mediante VOSviewer.



Se seleccionó de manera similar los resultados obtenidos de la base bibliográfica Scopus (37 documentos encontrados) que pueden ser visualizados junto con el mapa de calor generado en relación con los enlaces vinculantes entre los términos claves utilizados en la búsqueda. Ver figura 3.

1.1.2.1. Caracterización de la Revisión Sistemática de Literatura, RSL.

Se realizó en primer lugar una caracterización de acuerdo con el tipo de motor de búsqueda científica acorde a la relevancia del presente estudio, año de publicación el documento a analizar, región, país de origen de autor principal e idioma en que se encuentra desarrollado el contenido del texto.

Con la RSL se pudo seleccionar 31 artículos, siendo 11 de la base bibliográfica Scopus, 8 de ScienceDirect y 12 de la base Dimensions; con 1 artículo publicado en el año 2018, 3 en el año 2019, 4 en el año 2020, 2 del año 2021, 6 del año 2022, 9 del año 2023 y, 6 publicaciones pertenecientes al año 2024; de igual manera existen 9 publicaciones de origen europeo, 10 de origen asiático y 12 de origen americano; con respecto al idioma existen 20 publicaciones en idioma inglés y 11 en idioma español, destacando que las

traducciones fueron realizadas de manera que se mantenga el dialecto y cualidades propias de la publicación en idioma original. Ver tabla 2.

Tabla 2.

Caracterización de publicaciones originadas de la RSL

Ítem	Motor de búsqueda	Año de publicación	Región	País de origen	Idioma
1	Scopus	2019	Europa	Rusia	Inglés
2	Scopus	2019	Europa	Polonia	Inglés
3	Scopus	2019	Europa	Suecia	Inglés
4	Scopus	2020	Asia	Singapur	Inglés
5	Scopus	2021	Europa	Suecia	Inglés
6	Scopus	2022	Asia	Malasia	Inglés
7	Scopus	2022	Asia	Malasia	Inglés
8	Scopus	2023	Asia	Bangladesh	Inglés
9	Scopus	2023	Europa	Alemania	Inglés
10	Scopus	2023	Asia	Irán	Inglés
11	Scopus	2023	Asia	Irán	Inglés
12	ScienceDirect	2022	Asia	E.A.U.	Inglés
13	ScienceDirect	2022	Asia	Palestina	Inglés
14	ScienceDirect	2023	Europa	Austria	Inglés
15	ScienceDirect	2023	Europa	Eslovaquia	Inglés
16	ScienceDirect	2024	Asia	Malasia	Inglés
17	ScienceDirect	2024	América	Brasil	Inglés
18	ScienceDirect	2024	Europa	Dinamarca	Inglés
19	ScienceDirect	2024	Europa	Dinamarca	Inglés
20	Dimensions	2018	América	Colombia	Español
21	Dimensions	2020	América	México	Español
22	Dimensions	2020	América	Colombia	Español
23	Dimensions	2020	América	Perú	Español
24	Dimensions	2021	América	Chile	Español
25	Dimensions	2022	América	Colombia	Español
26	Dimensions	2022	América	Venezuela	Español
27	Dimensions	2023	Asia	Jordania	Inglés
28	Dimensions	2023	América	Perú	Español
29	Dimensions	2023	América	Ecuador	Español
30	Dimensions	2024	América	Ecuador	Español
31	Dimensions	2024	América	Perú	Español

1.1.2.2. Resultados de la Revisión Sistemática de la Literatura, RSL.

Rodríguez, (2018) tuvo como objetivo principal el desarrollo de una metodología para la generación de mapas estratégicos que puedan adaptarse a diferentes modelos organizacionales que reduzcan la subjetividad al momento de toma de decisiones para los objetivos estratégicos que deben seleccionarse, basados inicialmente en una RSL, la metodología abarca diversos enfoques, como el análisis multicriterio mediante el empleo de un CMI integrado en conjunto con mapas cognitivos difusos (ponderación de relaciones causa-efecto) y un modelo de optimización, y, la metodología DEMATEL (ponderación de objetivos) que determinó la importancia general de cada objetivo en un mapa estratégico, obteniendo entre sus conclusiones principales que se redujo la subjetividad en la toma de decisiones estratégicas alineándolas a su vez con los objetivos, además de que la integración de herramientas estratégicas como el CMI y DEMATEL da como resultado un marco más amplio para la toma de decisiones, resaltando la importancia de la metodología de la mejora de la planificación estratégica y la gestión del desempeño en el ámbito organizacional.

Palacios-Rodríguez, (2020) en su estudio busca explicar el proceso de planificación estratégica y la importancia de la gestión del cambio en una organización, y como favorece en adaptar y entender las necesidades para mejorar su funcionamiento, con una metodología que incluye un análisis situacional y el empleo del programa ERP, que es un software que permite evaluar, controlar y gestionar un negocio de una manera más ágil, distribuido en seis etapas para su aplicación, factores como la relación directa de las personas involucradas de manera directa en los proyectos, revisión periódica de objetivos, seguimiento, control de resultados y uso adecuado de recursos se transformaron en herramientas claves que conformaron este plan estratégico, concluyendo que las metas organizacionales se pueden alcanzar con la aplicación correcta de un plan estratégico y es importante la inclusión de fundamentos de calidad vinculados con el uso de normas ISO (International Organization for Standardization).

Otros autores como Peralta Miranda et al., (2020) cuyo objetivo de proponer un modelo de dirección estratégica acorde con las capacidades, recursos y necesidades para la innovación en las pymes, basado en un análisis documental y mediante la elaboración de un modelo de direccionamiento estratégico para la innovación (MDEI) de las pymes integrado por tres ejes: formulación estratégica, ideas de innovación y despliegue de la estrategia, y con la implementación de un mapa estratégico para la innovación

encaminada con cuatro perspectivas y 10 indicadores estratégicos. Los autores concluyen en que los altos niveles jerárquicos inciden sustancialmente en la dirección estratégica para la innovación de las pymes, donde este modelo ayuda a la gerencia a la socialización de la estrategia con los involucrados, generando compromiso e integración de las áreas de trabajo para así lograr los objetivos propuestos inicialmente por los directivos.

En el estudio realizado por los autores Santisteban-Salazar et al., (2020), cuyo objetivo fue evaluar la gestión y proponer un modelo de gestión estratégica basado en un CMI, investigación de carácter observacional, cuali-cuantitativo, descriptivo propositivo, intencional y transversal, por medio de encuestas (de 3 tipos) realizadas a 27 integrantes, validadas por el alfa de Cronbach (0.845, 0.689 y 0.643), realizando también un análisis FODA, concluyendo que las encuestas reflejaron un nivel alto de insatisfacción en relación al sistema actual de gestión donde el CMI (desarrollado en 6 etapas) sugerido permitió la definición de objetivos, indicadores (22) y metas estratégicas por cada perspectiva del CMI alineados con la misión y visión de la organización, que resultaría la mejora de la gestión estratégica organizacional.

El investigador Casanueva, (2021) por su parte tuvo como objetivo establecer el diseño de estrategias que proporcionen a los pymes una innovación tecnológica considerando el pensamiento y la planificación estratégica, un enfoque cualitativo y analítico, con una encuesta como herramienta empírica, la cual fue realizada a 45 empresas con contenidos relacionados sobre la diferencia entre pensamiento estratégico y de planeación estratégica, concluyendo que con la reflexión combinada de ambos criterios otorga la facilidad de tener objetivos claros de una organización, determinando a su vez la forma de alcanzarlos y estableciendo los recursos necesarios para su implementación, finalizando que las pymes evitan quebrar cuando son lo suficientemente capaces de implementar herramientas de análisis estratégico.

Autores como Garcia Guiliany et al., (2022) analizaron las estrategias gerenciales aplicadas por empresas contratistas del sector de la construcción y su impacto en el rendimiento empresarial, utilizando un enfoque cuantitativo en conjunto con una metodología descriptiva, no experimental transeccional, de campo, aplicada a 25 empresas contratistas (administradores-gerentes) de un total de 58, en combinación con un cuestionario de 18 preguntas inherentes a estrategias gerenciales, cuyas respuestas del tipo Likert fueron analizadas mediante estadísticas descriptivas utilizando distribuciones de frecuencias absolutas (Fa) y relativas (%), previamente se calculó la confiabilidad de

datos por medio del coeficiente Alfa de Cronbach (0.873), concluyendo que las empresas estudiadas están implementando estrategias financieras de manera adecuada, optimizan el uso de tecnologías y otros recursos como estrategias operacionales, mientras que en las estrategias de cooperación ha sido clave las alianzas estratégicas en casos puntuales, finalmente afirman que la aplicación de estos tres tipos de estrategias gerenciales son apropiadas desde los puntos de vista financiero, operacional y de cooperación facilitando el alcance de metas en empresas del sector de la construcción.

Por su parte, en el estudio realizado por Moreno-Ramírez, (2022) tuvo como objetivo investigar y dar a conocer el desarrollo de una correcta gestión de adquisiciones aplicada a empresas del sector de la construcción, utilizando un enfoque cualitativo sustentado por una RSL y análisis de diferentes autores y documentos científicos que junto con la guía del PMBOK (Project Managment Body of Knowledge) en su apartado de procesos de gestión de adquisiciones del proyecto, pudo evidenciar la problemática de este tipo de gestión en Latinoamérica, concluyendo que los términos de plan, estrategias y gestión de adquisiciones facilitan el desempeño del cargo a gerentes o directores de proyecto, asentando que la implementación de una adecuada gestión de adquisiciones permitirá aumentar los índices de eficacia y eficiencia, reduciendo costos, adquisición asertiva de recursos en tiempos óptimos o capacidad de negociaciones beneficiosas con proveedores.

Autores como Alnsour et al., (2023), plantearon como objetivo principal desarrollar un sistema integral de indicadores de evaluación de sostenibilidad para la medición del desempeño en contratistas en la fase de construcción, mediante una metodología de enfoque mixto, cualitativo-cuantitativo, con una RSL, encuestas (a más de 300 técnicos) y entrevistas semiestructuradas con especialistas, cuyo análisis de datos obtenidos se realizaron mediante análisis estadísticos que determinaron el peso e importancia de cada indicador, obteniendo finalmente un conjunto sólido de 78 indicadores de evaluación de sostenibilidad, con base científica y contextualmente relevantes incluidos en 5 categorías y 19 subcategorías, concluyendo la importancia de la intervención y colaboración de todas las partes interesadas, ya que el sistema propuesto tiene la capacidad de mejorar la comprensión e implementación de prácticas de construcción sostenibles, destacando a su vez la relevancia de generar conciencia y capacitar a los involucrados en la industria de la construcción.

Para los autores Nuñez-Lira et al., (2023) el objetivo de partida fue de describir la relación entre la toma de decisiones estratégicas y el éxito de la innovación y la competitividad

empresarial para mejorar su posición en el mercado y su capacidad de adaptación, con una investigación de tipo exploratorio, donde se enfocaron en el análisis situacional de las empresas y una RSL sobre la toma de decisiones estratégicas, innovación y competitividad empresarial, con un enfoque cualitativo, donde finalmente se identificaron cuatro estrategias fundamentales para la correcta aplicación de toma de decisiones estratégicas.

Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatin, (2023), en su estudio proponen el diseño de un CMI como herramienta de gestión para el monitoreo y control de estrategias y colaboración para la toma de decisiones de la persona a cargo de la organización, con una metodología de tipo no experimental, descriptiva, analítica, cualitativo y cuantitativo, encuestas y entrevistas, cuyos resultados obtenidos fueron analizados por una matriz FODA para definir directrices de aspecto interno y externo con el desarrollo de sus respectivas estrategias de apoyo, para luego combinarlas con un CMI para el diseño basado en sus cuatro perspectivas, cuyos indicadores se enfocaron con el criterio de las normas ISO (2014), los resultados reflejaron 22 indicadores con sus respectivos métodos de cálculo para cuantificar sus mediciones y alcances. Los autores concluyen que a partir de la implementación de un CMI se proporciona una visión integral del desempeño organizacional y facilita a la toma de decisiones estratégicas, mejora el sistema de gestión organizacional describiendo las actividades prioritarias para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, y el establecimiento de indicadores de desempeño junto con su respectiva medición permite identificar mejoras y ajustes de estrategias consecuentes.

García-Escalante & Pinchi-Ramírez, (2024) plantearon como objetivo desarrollar un modelo de cadena de suministro para una empresa constructora para facilitar el monitoreo continuo de indicadores de gestión, utilizando un diseño de investigación descriptivo transversal, no experimental, cuali-cuantitativo, con herramientas empíricas como encuestas, cuestionarios (se consideró 50 clientes) y fichas de observación y de análisis documental, cuyos datos obtenidos fueron tabulados con la herramienta de Office Excel y, posteriormente procesados con el software SPSS Statics (Statistical Package for the Social Sciences, por sus siglas en inglés) versión 26 para el cálculo y edición de la estadística descriptiva e inferencial, en cuyas conclusiones indican que el 40% de los encuestados mencionan un planteamiento estratégico ineficiente, 38% indican que el nivel de gestión de abastecimiento es regular y que el 36% indicaron que el nivel del CMI es ineficiente, también mencionan que el modelo de cadena de suministro desarrollado se

encuentra alineado a la planeación estratégica y que basado en un CMI ayudará al monitoreo constante de los principales indicadores de gestión y de los objetivos estratégicos de la empresa.

Otros investigadores como Morales-Pineda et al., (2024), tuvieron como objetivo el diseño de un modelo presupuestario con finalidad corregir los procesos que determinaban los costos de producción con la identificación precisa de los costos directos e indirectos dentro de una organización, con una metodología aplicada, con un contexto descriptivo de campo, no experimental, cuali-cuantitativa, enmarcado en el paradigma positivista, utilizando también la entrevista como herramienta empírica, los datos resultantes se procesaron mediante del análisis estadístico y matemático, centrándose en mediciones objetivas, concluyendo que la aplicación de un modelo presupuestario favoreció con la determinación de los costos reales del proceso productivo, aumentando la relación costo beneficio, con énfasis en que todos los departamentos de la organización deben estar relacionados con el presupuesto de la empresa para obtener resultados financieros favorables.

Autores como Rajabi et al., (2022), cuyo objetivo principal de identificar y evaluar indicadores (KPIs) de sostenibilidad que pue puedan ser utilizados en la fase de construcción desde el punto de vista de contratistas, mediante una RSL, encuestas, del tipo selectiva, cuali-cuantitativa, utilizando el proceso de jerarquía analítica (AHP, por sus siglas en inglés), donde concluyen que los indicadores de sostenibilidad seleccionados de manera adecuada son esenciales durante la fase de construcción, donde el indicador de mayor peso global fue el relacionado con el uso de energía renovable (0.164) seguido del indicador de seguridad, mientras que el de menor peso (menor importancia) fue el de contaminación del agua (0.008), resultados que destacan la importancia de la identificación de este tipo de indicadores para evaluar el desempeño de la sostenibilidad durante la fase de construcción en este tipo de proyectos.

De igual manera, los investigadores Abu-Oda et al., (2022) realizaron un estudio con el objetivo de determinar por importancia indicadores de desempeño en empresas del sector de la construcción para evaluar su rendimiento (KPIs) desde la perspectiva de propietarios y consultores, utilizando una metodología de diseño transversal, descriptivo y analítico, con un método cuali-cuantitativo, con encuestas (40 consultores y 45 propietarios ligados al sector de la construcción) dirigidas a la población objetivo, y en combinación con el software SPSS utilizando el coeficiente Cronbach y el método Half Split para medir la

confiabilidad del cuestionario desarrollado, los resultados mostraron 10 grupos con sus respectivos indicadores, donde los indicadores de los grupos de tiempo, calidad y costo fueron los que mayor promedio obtuvieron, ubicándose dentro de los 10 primeros lugares en una tabla de principales indicadores de evaluación de desempeño de empresas constructoras, resaltando que cada uno de estos grupos son de importancia para su implementación en el sector de la construcción.

Autores como Cortés et al., (2023), tuvieron como finalidad mapear y sintetizar la literatura existente en el campo de sostenibilidad en la industria de la construcción y delinear guías para futuros estudios, que luego de un RSL (se seleccionaron 67 documentos de relevancia), análisis descriptivo, en conjunto con enfoque mixtos con métodos cualitativos y cuantitativos, también se empleó un diagrama de flujo PRISMA para el proceso de identificación y selección de documentos científicos por etapas con una síntesis final para obtener los resultados esperados, concluyendo inicialmente que las empresas del sector de la construcción basan sus objetivos en consideraciones estratégicas y social/políticas, existiendo desafíos para la gestión de sostenibilidad que pueden ser superados mediante políticas de apoyo gubernamentales y mejores prácticas de gestión, también se puede mencionar que algunos de los informes de sostenibilidad encontrados en la RSL pueden estar direccionados a los diferentes ODS.

Para investigadores como Bartosova et al., (2023) cuyo objetivo de implementar una gestión de cambio estratégico con la clasificación de los procesos de gestión inmersos, con una RSL de documentación relacionada, utilizan una metodología de modelización especial, seleccionando el enfoque cualitativo y cuantitativo, de construcción de modelos cognitivos (mapa cognitivo), que suelen centrarse en el nivel estratégico de la gestión y toma de decisiones, utilizando a su vez herramientas como el Analysis ToolPak de MS Excel, y verificando su veracidad mediante la prueba exacta de Fisher, lo que resulta en la necesidad de resaltar, por parte de los autores, que el prototipo de modelo cognitivo es lo suficientemente convincente al momento de indicar el alto potencial de la capacidades de aplicación para este tipo de modelos, concluyendo que al incluir cambios estratégicos por medio de este modelo los resultados basados en los indicadores financieros se pueden alcanzar en un lapso de 4 años, caso contrario sin esta influencia de gestión es mayor a 5 años, y dependiendo de la influencia de otros factores, se determina el uso de esta herramienta como adecuada para el cambio organizacional.

En el estudio realizado por Musarat et al., (2024), quienes evaluaron la correlación entre los criterios de selección de proyectos y el desempeño organizacional en la industria de la construcción, luego de una selectiva RSL, con un enfoque deductivo, cuantitativo por medio de una encuesta como herramienta empírica, se evaluaron de manera estadística los resultados obtenidos por medio del software SmartPLS (software de interfaz gráfica basado en varianza SEM utilizando el método de modelado de trayectorias de mínimos cuadrados parciales), cuyos resultados (luego del análisis de múltiples variables) con 150 respuestas válidas (tasa de respuesta del 75%) encontraron una relación positiva para los criterios de selección de proyectos, a excepción de los criterios financieros que resultaron insignificantes, siendo los primeros claves para el éxito de una organización, siendo en total cinco los criterios expuestos para la selección de proyectos de una organización del sector de la construcción, con una tasa de confiabilidad del 95% en su impacto positivo en el desempeño organizacional.

Autores como, de-Almeida-Vittori-Ferreira et al., (2024) cuyo objetivo de identificar los principales actores que puedan influir en la aplicación de requerimientos de sostenibilidad en el desarrollo de proyectos del sector de la construcción, obstáculos y posibles soluciones, utilizando una RSL, empleando un enfoque de pensamiento sistemático a través del método CHAP2 que utiliza mapas conceptuales para la representación visual de temas y cuestionamientos que vincula dos conceptos por medio de un verbo, añadiendo una perspectiva del problema de forma integrada en tres fases. Entre los resultados encontrados es que los requisitos de sostenibilidad aún no son partícipes del desarrollo de gran parte de los proyectos de construcción, existiendo desafíos y barreras que impiden que se integren para alcanzar una gestión sostenible, que también se debería combinar con criterios financieros dentro de las estrategias organizacionales y en la toma de decisiones.

El estudio realizado por los autores Johansen et al., (2024), es el proponer un marco de evaluación de desempeño automatizado para identificar nuevas herramientas de análisis de seguridad digital en el sector de la construcción, utilizando enfoques comparativos, cualitativos y cuantitativos, por medio de metodologías de modelado de información de construcción (BIM, por sus siglas en inglés) en combinación con una metodología de cuatro fases (incluyendo la ontología), cuya evaluación de resultados muestra dos modelos referenciales BIM, modelos A y B, y está sujeta a tres parámetros o indicadores (integridad, solidez y exactitud espacial) que fueron evaluados con un algoritmo en

desarrollo aplicado por los autores, donde el modelo A logra el 100% de los tres indicadores, mientras el modelo B alcanza valores mayores al 91%. Los autores concluyen que el modelo A representa una solución mínima, y el modelo B posee escenarios más complejos, cuyos resultados se pueden comparar con otros usuarios interesados al ser posible la descarga en línea de estos modelos y que ha sido facilitada por sus desarrolladores.

Para los investigadores Hasselsteen et al., (2024), en cuyo estudio relacionado con la gestión de recursos en las obras de construcción modernas y como superar la brecha entre el conocimiento científico y las necesidades y prácticas inherentes a la industria, con una metodología que incorporó una RSL (selección final de 35 artículos relevantes), con enfoques cualitativos y cuantitativos, empleo de encuestas como herramienta empírica (10 encuestados), el análisis de resultados tuvo un enfoque mixto de técnicas deductivas e inductivas por medio del software Excel para el registro sistemático de datos, en cuyos resultados los encuestados hicieron énfasis en el control de recursos para cumplir con medidas estandarizadas de sistema de certificación de sostenibilidad, en cuyas conclusiones mencionan que después de una RSL se encontraron con 15 medidas de reducción de uso de recursos relacionadas con el transporte y 58 relacionadas con procesos en sitio, además, el 26% de la documentación analizada utilizó datos reales para medir el consumo de recursos, el porcentaje restante utilizaron valores estimados.

Bizon-Gorecka & Gorecki, (2019), en su estudio plantean establecer un marco para la gestión de carteras de proyectos en empresas del sector de la construcción, con una metodología basada en una RSL, cualitativo y cuantitativo, en conjunto con una encuesta realizada a 100 empresarios del sector de la construcción, cuyos resultados otorgaron un conjunto de criterios divididos en 4 grupos: recursos indispensables, estrategias de gestión de cartera, de madurez empresarial y de la relación empresarial con el medio ambiente, entre sus conclusiones mencionan que al momento de tomar una decisión sobre la selección final de proyectos a ejecutar se puede utilizar el análisis de sensibilidad para analizar como varía el riesgo en función de los cambios basados en diversos parámetros, los autores también destacan la importancia de los procesos de gestión a nivel organizacional en el sector de la construcción.

De manera similar, para los autores Simu & Lidelöw, (2019), exploraron como los mandos intermedios o subgerentes analizan y aplican las estrategias operativas en su organización, que están relacionadas con la competitividad, asignación de recursos y la

influencia de las estrategias descendentes, con una metodología analítica, cualitativa, en combinación con la metodología Lean Construction, también se basó en la aplicación de herramientas empíricas como la entrevista y encuestas, cuyo análisis fueron codificados en categorías agrupados por temas facilitando la comparación con el marco de referencia del estudio, facilitando la identificación de patrones y decisiones tomadas por los gerentes medios sobre las estrategias operativas aplicadas. Los autores concluyen que han logrado diferenciar dos conjuntos alternativos de estrategias operativas: eficientes en recursos y eficiente en flujos, la primera relacionada con los costos de construcción y la segunda orientada hacia el valor del cliente, mencionando a su vez que las percepciones de los subgerentes sobre las estrategias operativas son complejas y tienen variación dependiendo del contexto de la construcción.

Los investigadores Hwang et al., (2020), cuyo objetivo de estrechar la brecha entre las estrategias de gestión críticas para mejorar la productividad de la construcción utilizó una metodología cualitativa, cuantitativa, descriptiva, con herramientas empíricas como encuestas y cuestionarios, cuyo análisis y procesamiento fue realizado mediante el uso del software PLS-SEM seleccionado como el más adecuado para este estudio, luego del procesamiento de 53 respuestas recibidas, con valores de confiabilidad mayores que 0.7, cuyos resultados respaldan que las estrategias de gestión pueden mejorar la productividad de la construcción, concluyen además que, el indicador planificación y construcción es la categoría de estrategia más crítica, seguida de logística, gestión de estratégica del proyecto, recursos humanos y gestión del sitio.

Autores como Larionov et al., (2020), cuyo objetivo de desarrollar una modelización energética de edificaciones como requisito en proyectos de vivienda cooperativas con la finalidad de la construcción de edificios ecológicos, eficiente económica y energéticamente, utilizando un enfoque funcional, método determinístico mixto cualitativo, cuantitativo y cualimétrico, este último asociado con la identificación de identificadores de calidad, cuyos resultados estuvieron en función de los objetivos estratégicos y tácticos, donde se propone determinar el factor de fiabilidad Krel (si es mayor a 1.2 se considera una confiabilidad alta), así mismo, proponen utilizar como referencia indicadores similares a la competencia o los de más impacto en la industria. De esta manera, los autores entre sus conclusiones mencionan que el sistema de normas para la modelización energética admite utilizar datos para la fijación de precios previendo

de esta manera riesgos, facilitando las relaciones entre promotores y accionistas en las fases iniciales del proyecto.

Sörensen et al., (2021), investigadores cuyo objetivo fue de desarrollar una marco de gestión de datos para la planificación urbana estratégica con el uso de infraestructura azul-verde (BGI, por sus siglas en inglés), con una metodología con enfoque cualitativo, encuestas, que también incluye una guía de cuatro pasos empíricos para superar la escasa información relacionada a la gestión de datos y que incluya la información geográfica de interés y de calidad en el planificación urbana, con el empleo de entrevistas, cuyos resultados fueron procesados de forma analítica apoyados con softwares del tipo CAD (diseño asistido por computadora) y SIG (Sistema de información geográfica), cuyo marco de gestión de datos propuesto, conformado de 3 partes: A, B y C, ayudará a los planificadores espaciales estratégicos con la selección de datos relevantes y con los vacíos de información facilitando la inclusión de información geográfica relevante y de calidad. Los autores concluyen que es importante el desarrollo de un sistema de gestión de datos, que relaciones sectores y disciplinas, y que por medio de su uso pueda involucrar a la ciudadanía como fuente de datos, sin embargo, también señalan que el escaso conocimiento en sistemas SIG es una limitante para su evolución y aplicación.

Abd-Aziz et al., (2022), autores que tuvieron como objetivo realizar una RSL para identificar y analizar estrategias para reducir los retrasos en los proyectos del sector de la construcción, cuya metodología fue analítica, cualitativa, aplicando el protocolo de análisis de los estándares de reporte para síntesis de evidencia sistemática (ROSES, por sus siglas en inglés) seleccionando un total de 22 artículos de las bases Scopus y Web of Science (de un global de 444 artículos), aplicando el enfoque de análisis cualitativo, los autores realizaron una categorización en temas y subtemas con relación a las estrategias de mitigación de retrasos en proyectos de construcción, cuyos resultados identificaron 5 aspectos fundamentales de las estrategias que se deben tomar en cuenta para lograr la reducción de retrasos: la comunicación, gestión, sistemas de tecnología de la información, aplicación de la reglamentación y por último el aspecto de finanzas. Los autores entre sus conclusiones mencionan que centrarse en las estrategias organizacionales puede facilitar la identificación de causas de retrasos y sus posibles soluciones, teniendo también un efecto positivo en la organización.

Por otra parte, Radzi et al., (2022) realizaron un estudio cuyo objetivo fue desarrollar un modelo de análisis de las relaciones causales entre los impactos del COVID-19 y las

estrategias de respuesta en la industria de la construcción, con una metodología descriptiva, cualitativa y cuantitativa, con el uso de RSL y entrevistas semiestructuradas, cuyos datos fueron procesados mediante un análisis factorial exploratorio (EFA, por sus siglas en inglés), Kruskal-Wallis, y en combinación con el software PLS-SEM, cuyos resultados preliminares de las entrevistas (40 en total) dieron como resultado la identificación de 12 impactos y 22 estrategias (variables) de respuestas, y posterior al uso del PLS-SEM señalan que la cadena de suministro y el apoyo al proyecto abordan impactos relacionados con el material, mientras que, el apoyo financiero y la estabilidad del mercado abordan impactos relacionados al proyecto, concluyendo así, que se encontraron relaciones integradas entre el impacto y las estrategias de respuesta con el proyecto.

Para los autores Demneh et al., (2023) cuyo estudio se basó en utilizar la previsión corporativa (CF, por sus siglas en inglés) para mejorar las prácticas de gestión estratégica, a través de un análisis del peor escenario posible para superar la percepción optimista, con un enfoque multi metodológico, descriptivo, cualitativo y cuantitativo, mediante el uso de herramientas empíricas como encuestas y una RSL, se analizaron documentos de archivo del caso de estudio, PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales) y análisis de señales débiles, entre otros, se presentan además, variables claves, fuerzas impulsoras, incertidumbres críticas y 4 escenarios (utilizando software ScenarioWizard), cuyos resultados demuestran cómo la CF puede mejorar en la elaboración de estrategias tradicionales, con la identificación inicial de 52 variables de estudio debidamente categorizados, además, que el uso de los escenarios puede servir para revisar los objetivos estratégicos desde un punto de vista futurístico, los autores entre sus conclusiones indican, como con la combinación de métodos se puede obtener un FC sólido, también mencionan que en el caso de estudio no habían tomado en cuenta algún tipo de estrategia o situación paliativa para situaciones emergentes, en donde un CF puede indicar que independiente de “esperar lo mejor” la organización debe “prepararse para lo peor”.

Al-Nasrawy et al., (2023), en su investigación basado en estrategias para el desarrollo del uso residencial de ciudades satélite aprovechando elementos con potencial de impulso económico, con una metodología con enfoque descriptivo, analítico, cualitativo y cuantitativo, mediante una RSL de documentación científica y mapas relacionados al área de influencia, con el apoyo de herramientas empíricas como encuestas y entrevistas a los

involucrados, cuyos datos fueron procesados con software de diseño tipo CAD, GIS y similares. Los datos de la entrevista y encuesta obtenidos fueron analizados mediante una matriz FODA para obtener una visión estratégica, cuya conclusión más relevante es la creación e implementación de una estrategia en base a la mejora del potencial de turismo en el área de influencia donde se realizó el estudio, además de fomentar la inversión en proyectos industriales y agrícolas, en conjunto con obras de infraestructura vial y de saneamiento.

Autores como Ahasan et al., (2023) en su estudio examinaron las disposiciones institucionales y su evolución junto con políticas de desarrollo del transporte, con una metodología que incluye una RSL de políticas y documentos a disposición de instituciones por la escasa información encontrada en línea, con enfoque cualitativo en combinación con el uso de una encuesta institucional a sectores ligados al transporte y desarrollo de su infraestructura, por lo cual se agruparon en seis categorías, de acuerdo a su función más relevante, a las organizaciones tomadas en cuenta en el presente estudio (regulación, coordinación, construcción y gestión, cumplimiento de ley, función administrativa y legislación), cuyos resultados reflejaron dificultades para cumplir con sus roles debido a contrastes en la visión, estructura organizacional, jurisdicción, y, principalmente la falta de coordinación entre las partes involucradas, coincidiendo en las conclusiones que uno de los principales aspectos que se debe tomar en consideración al planificar el sistema de transporte es de reconocer e incluir a todas las partes interesadas en el proceso y planificar de manera sostenible este tipo de sistemas.

De manera similar, Buttgerit et al., (2023) plantearon como objetivo identificar factores que intervienen en la gestión de información de activos (AIM, por sus siglas en inglés) de manera sostenible para la gestión de mantenimiento vial, por lo que se debe tener en cuenta procesos innovadores y sistemas de datos eficientes para gestionar la información de activos a nivel estratégico, táctico y operativo, cuya metodología cualitativa, que incluye el análisis basados en los factores de PESTEL para la identificación de parámetros para la gestión integral de información de activos y en combinación con la metodología BIM, que dieron como resultado el hallazgo de requisitos puntuales que deben ser implementados por el AIM, por lo que se indica que es una herramienta de gestión dirigida al desarrollo de tareas en los niveles de gestión que apoya a la toma de decisiones estratégicas ligada a los objetivos o resultados.

1.1.2.3. Caracterización de Resultados.

Posterior al análisis individual de cada uno de los estudios seleccionados por medio de los motores de búsqueda, se realiza una caracterización de cada uno de los documentos científicos de acuerdo al tipo de enfoque de investigación, indicando a su vez si pertenece a una Técnica Individual (TI; cualitativa o cuantitativa) o Técnica Mixta (TM; cualitativa y cuantitativa). Una vez identificados el tipo de técnica que han utilizado los autores, lo cual se lo ha calificado con un peso unitario para cada caso, y, así poder obtener un valor porcentual final que destaca el uso de la técnica de preferencia de los investigadores, como lo muestra la Tabla 3.

Tabla 3.

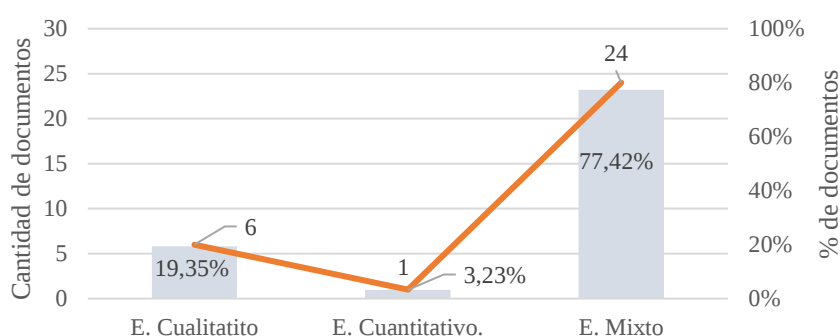
Caracterización por tipo de enfoque utilizado

Tipo técnica	Cantidad de documentos	Representación porcentual %
TI	7	22.58%
TM	24	77.42%
Total	31	100.0%

Estos resultados proporcionan información referenciada la cual indica que el 77.42% (24 casos) de documentos elaborados utilizaron técnicas mixtas, en comparación con el 22.58% (7 casos) de documentos que presentaron un enfoque con técnicas individuales, lo que representa que actualmente la mayor parte de autores se inclina por enfoques con técnicas mixtas para la elaboración de sus estudios o trabajos de investigación. La figura 4 muestra la cantidad de documentos y representación porcentual de acuerdo con el tipo de enfoque más detallado, en el cual indica que el 19,35% de los autores se inclinaron por un enfoque netamente cualitativo, mientras que el 3,23% optaron por el cuantitativo, representados de una forma más dinámica por gráficos de barras y curva de crecimiento.

Figura 4.

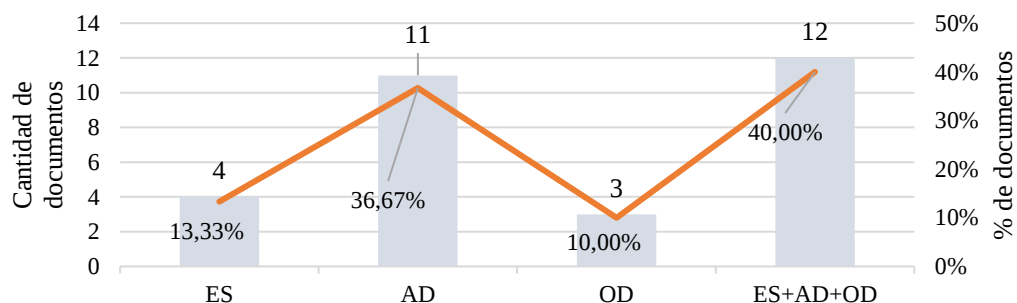
Tipo de enfoque de investigación



De igual manera, se caracterizó cada uno de los documentos en base al tipo de técnica de recolección de datos de carácter cualitativo, cuantitativo o mixto (combinación de técnicas individuales) utilizada. Para el primer caso, se realizó de acuerdo con los siguientes parámetros, como lo son las Entrevistas Semiestructuradas (ES), Análisis documental (AD), Observación Directa (OD) o su combinación (ES+AD+OD), ver Figura 5. Para el segundo caso, las técnicas son Encuestas (E), Indicadores de sostenibilidad (IS) y Estadísticas Financieras u Operativas (FO) o su combinación (E+FO o E+IS), ver Figura 6.

Figura 5.

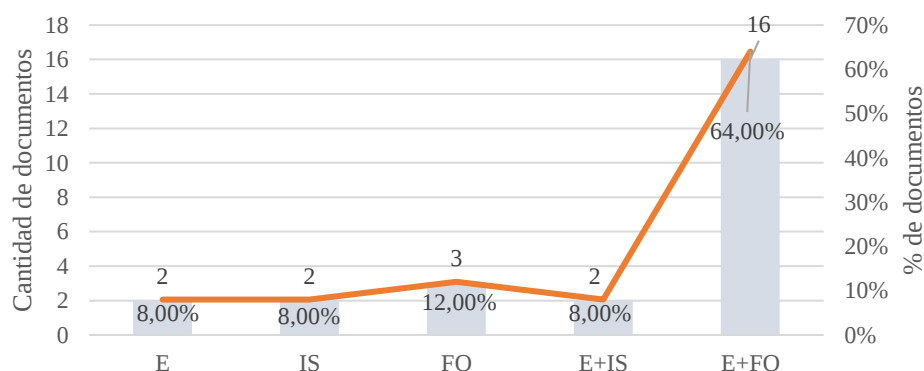
Tipo de recolección de datos cualitativo



De la figura 5, se puede observar que la técnica mixta de recolección de datos de carácter cualitativa preferida por los autores (ES+AD+OD) representa un 40% (12 casos), le sigue de cerca los relacionados con el AD con un 36.67% (11 casos) que demuestra la utilidad de esta técnica para los autores dentro de este proceso del estudio, mientras que las entrevistas semiestructuradas (ES) y la observación directa (OD), de manera individual, obtienen un 13.33% y 10%, respectivamente.

Figura 6.

Tipo de recolección de datos cuantitativo

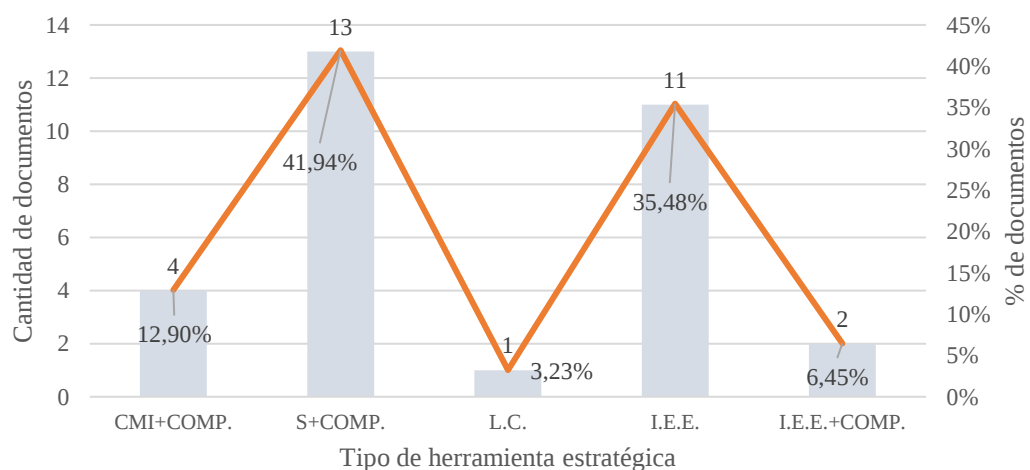


Para el caso del tipo de recolección de datos de carácter cuantitativo, de la figura 6 se puede observar que, de manera individual, la recolección de información estadística financiera u operativa (FO) obtiene un 12% (3 casos), las encuestas (E) y los indicadores de sostenibilidad (IS) obtienen cada uno un 8% (2 casos cada uno), de manera similar que la técnica mixta E+IS (encuestas e información de indicadores de sostenibilidad). Se destaca el uso de la combinación E+FO (encuestas e información estadística financiera u operativa) por parte de los autores, el cual demuestra una preferencia al representar el 64% (16 casos) del global, siendo una técnica que favorece en la obtención de datos que puedan ser analizados, teniendo diversas perspectivas y, además, son de origen directo de los objetos de estudio, cuyos resultados obtenidos serán de suma importancia al ser cotejados con características de influencia hacia los objetivos que se desean alcanzar.

Finalmente, también se presenta la necesidad de conocer qué tipo de herramienta estratégica fue la elegida con más frecuencia por los autores para poder alcanzar los objetivos de investigación. La figura 6 indica cinco tipos de herramientas que han sido de utilidad para los investigadores, las cuales se han identificado de la siguiente manera: Cuadro de Mando Integral en combinación con alguna herramienta complementaria (CMI+COMP), Software (de acuerdo a la disponibilidad del recurso de origen) en combinación con alguna herramienta complementaria (S+COMP), metodología Lean Construction (LC), desarrollo de Indicadores Estratégicos Empíricos (I.E.E) y desarrollo de Indicadores Estratégicos Empíricos en combinación con alguna herramienta complementaria (I.E.E.+COMP).

Figura 7.

Tipo de herramienta estratégica utilizada



De la figura 7, se puede observar que a partir del 2018 al 2024, que son los períodos tomados en cuenta para la presente investigación, los autores han optado la utilización de recursos principalmente del tipo software en combinación con un tipo de herramienta estratégica como complemento, es así que representa un 41.94% con 13 de los casos referidos; con un porcentaje no tan lejano de 35.48% con 11 de los casos para los Indicadores Estratégicos Empíricos elaborados por los autores de acuerdo al tipo de segmento o idea abordada en sus estudios, y con 2 casos que representa el 6.45% para este tipo de indicadores pero en combinación con algún tipo de herramienta estratégica. Con un porcentaje aún menor del 3.23% (un caso), está el uso de la metodología Lean Construcción.

Es importante señalar que, en cuatro documentos analizados, se presenta con una frecuencia del 12.9% de los casos que los autores optaron por el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta principal de gestión estratégica, resaltando su implementación ya que facilita la adopción de toma de decisiones de forma ágil, reduciendo riesgos organizacionales, a su vez que optimiza los recursos al tener planteados los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar basados en la misión y visión de una empresa, también toman en cuenta los mapas estratégicos o, el desarrollo del FODA como punto de partida para el desarrollo del CMI.

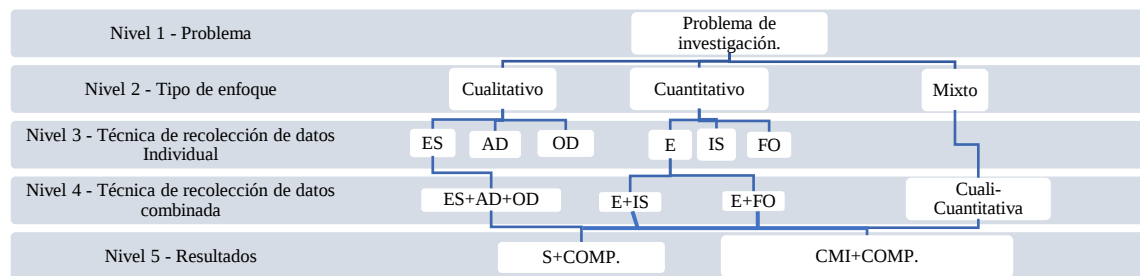
1.1.2.4. Esquematización de Protocolo de Investigación.

El desarrollo de un esquema de protocolo de investigación, para el diseño de un plan estratégico para empresas constructoras, representa un factor esencial para poder comprender y posteriormente aplicar de una forma estructurada las técnicas utilizadas ya que se lo considera como un proceso complejo.

Considerando los resultados del estudio del arte y su posterior caracterización de resultados, es posible el delineamiento de un protocolo de investigación, tomando en cuenta que el desarrollo de dimensiones estratégicas en las organizaciones abarca varios aspectos internos y externos, como los sociales, financieros, ambientales incluyendo aspectos políticos. Basados en estos resultados, la figura 8 nos muestra el protocolo de investigación de acuerdo con el tipo de esquema y técnicas analizadas en el presente estudio, y a su vez, las utilizadas con más frecuencia por los autores, obteniendo así un modelo desarrollado y que ha sido de utilidad por los investigadores en el período comprendido entre los años 2018 y 2024.

Figura 8.

Esquema de protocolo de investigación



Además, es importante señalar que el esquema de la figura 8, ha sido desarrollado luego de un análisis estricto y exhaustivo de acuerdo con el contenido de la documentación revisada en el estudio del arte, el cual se ha dividido en cinco niveles. El nivel 1 corresponde al problema de investigación, que para este estudio es el diseño de un plan estratégico para empresas constructoras; el nivel 2 aborda el tipo de enfoque dirigido, el cual puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto; el nivel 3 agrupa el tipo de técnica de recolección de datos individual utilizada; el nivel 4 indica la existencia de la combinación de técnicas de recolección de datos.

Para el quinto y último nivel, cabe mencionar que ha incluido solo dos de las cinco herramientas de las mencionadas en la figura 7, es decir, solamente se incluyó el S+COMP (software en combinación con otra herramienta estratégica) y CMI+COMP (Cuadro de Mando Integral en combinación con otra herramienta estratégica), esto es, por que se las considera que se pueden implementar, de manera óptima y eficaz, al contener información que aborda más a detalle, de una forma integral y efectiva los desafíos para los altos mandos de una organización en la toma de decisiones estratégicas oportunas dentro de una empresa constructora.

Si bien los indicadores estratégicos desarrollados y obtenidos de manera empírica en base a estudios pueden generar soluciones a ciertas tareas o áreas específicas, al no estar complementadas por una herramienta estratégica en particular, es posible que no aborde todos los conceptos organizacionales que posee una empresa para llevar a cabo su plan de proceso de mejoras a través de objetivos estratégicos.

1.2. Discusión de los resultados obtenidos de la RSL

En base a una Revisión Sistemática de la Literatura, se obtiene que los resultados generados a partir de una RSL reflejan una diversidad de enfoques metodológicos y áreas

de interés aplicadas y relacionadas con la gestión estratégica y, su consecuente optimización de procesos en el sector de la construcción. Estos autores, se han basado en herramientas estratégicas avanzadas como CMI, mapas cognitivos y herramientas tecnológicas, principalmente. Estos hallazgos sugieren que la industria de la construcción se encuentra actualmente en un proceso de transición que integra prácticas estratégicas más eficientes y a su vez que sean sostenibles.

Es el caso del estudio realizado por Bartosova et al. (2023) y de-Almeida-Vittori-Ferreira et al. (2024), quienes destacan la eficacia de la implementación de los modelos cognitivos y herramientas de modelización en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Además, Bartosova et al., (2023), indican que la integración de modelos cognitivos permite realizar una gestión de cambio más eficiente, con impactos positivos en los resultados de los indicadores financieros a corto y mediano plazo, proporcionando a su vez una estructura que facilita la visualización de los procesos organizacionales y los impactos de las decisiones estratégicas. Sin embargo, la efectividad de estos modelos depende de su adaptación al entorno de cada organización, como también lo mencionan Simu & Lidelöw (2019), en su análisis de la diversidad de las percepciones de los gerentes intermedios sobre las estrategias operativas dentro de una empresa. Basado en esto, es fundamental que los modelos cognitivos no sean utilizados de forma estandarizada, sino más bien se personalicen en función de la cultura organizacional y entorno del sector, en este caso, del sector de la construcción.

Por su parte, en los estudios de Johansen et al. (2024), Radzi et al. (2022) y Palacios-Rodríguez (2020) revelan que la digitalización y aplicación de tecnologías son factores claves para mejorar la productividad y eficiencia en los proyectos de construcción. Como ejemplo, Johansen et al. (2024) resaltan en su estudio la importancia de la metodología BIM en la mejora de la precisión y gestión de datos en la planificación de proyectos, contribuyendo de manera directa a la reducción de riesgos y fomentando una mejora en la toma de decisiones. Este hallazgo se complementa con el estudio por parte de Hwang et al. (2020), quienes muestran cómo la integración de la tecnología como el SIG y el CAD, puede mejorar la planificación urbana estratégica.

Además, la metodología utilizada en el estudio de Musarat et al. (2024), quienes emplean análisis estadísticos en combinación con herramientas tecnológicas como SmartPLS, resaltan la importancia de incorporar criterios no financieros en la selección de proyectos, reflejando una tendencia creciente hacia una toma de decisiones más holística, en la que

los aspectos financieros son equilibrados con factores relevantes como la innovación, calidad y alineación estratégica. A través de estos avances, las organizaciones pueden gestionar de forma eficaz el ciclo de información, optimizando los procesos de construcción que contribuye a un mejor desempeño organizacional.

Por su parte, el estudio realizado por Demneh et al. (2023), contemplan una importante perspectiva sobre la previsión corporativa (CF, por sus siglas en inglés) y su capacidad para mejorar las prácticas de gestión estratégica, especialmente en situaciones de incertidumbre, donde la implementación de escenarios estratégicos como herramientas de gestión pueden ser esenciales para prever acontecimientos adversos posibles y desarrollar de esta manera estrategias de contingencias adecuadas. De manera similar, Radzi et al. (2022) abordan este aspecto con una perspectiva de respuesta a crisis, específicamente en el contexto de los impactos del COVID-19 en la industria de la construcción. Estos hallazgos sugieren que la capacidad de adaptación rápida, en combinación con la implementación de estrategias de mitigación, es fundamental para hacer frente a desafíos imprevistos, destacando que una planificación estratégica bien fundamentada que incorpore análisis de riesgos y escenarios probables futuros puede influir en la reducción de impactos frente a situaciones de crisis en empresas del sector de la construcción.

Un hallazgo importante es la dificultad de la integración de criterios de sostenibilidad en los proyectos de construcción, como lo mencionan de-Almeida-Vittori-Ferreira et al. (2024), que aunque la sostenibilidad se reconoce como una prioridad para el futuro de la construcción, aún existen obstáculos para su integración efectiva, como la ausencia de estrategias claras y la resistencia al cambio de las partes interesadas. Para la perspectiva de Hasselsteen et al. (2024), los cuales se centran en la gestión de recursos, centrándose en la implementación de medidas de eficiencia en el uso de materiales y recursos en los proyectos de construcción, los cuales pueden tener un impacto directo en la rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

Así mismo, los estudios realizados por Alnsour et al. (2023), Rajabi et al. (2022) y Abu-Oda et al. (2022) abordan la importancia de la integración de indicadores claves de desempeño (KPIs) relacionados con la sostenibilidad, en fase construcción, identificando y evaluando el desempeño de contratistas, energía renovable y seguridad, e indicadores de tiempo calidad y costo, respectivamente; estos resultados pueden confirmar que con la implementación adecuada de KPIs pueden mejorar el rendimiento y sostenibilidad de las

empresas constructoras. En resumen, estos hallazgos muestran que, aunque se resalta la importancia y esfuerzos de mantener cierta preocupación en la inclusión de criterios de sostenibilidad, la industria de la construcción aún enfrenta grandes desafíos para integrar de manera efectiva los criterios ambientales en sus estrategias organizacionales.

Entre los hallazgos relevantes, también se resalta la influencia de la colaboración entre las partes interesadas en conjunto con un enfoque sistemáticos, donde Sörensen et al. (2021) y Abd-Aziz et al. (2022) destacan su importancia en la gestión de proyectos de construcción. Esta visión sistemática tiene implicación en el desarrollo de estrategias organizacionales, como lo muestra el estudio realizado por los autores Al-Nasrawy et al. (2023), quienes destacan la consideración de influencias externas, como el turismo o la infraestructura vial en la planificación de proyectos residenciales.

Los estudios realizados por Garcia-Guilianny et al. (2022) y Moreno-Ramírez (2022) también revelan la importancia de la planificación estratégica en términos financieros y, vinculados con la gestión eficiente de recursos, donde la colaboración a través de alianzas estratégicas entre las partes interesadas puede garantizar el cumplimiento de objetivos. Esto hallazgos resaltan la necesidad de un enfoque integral en la gestión de proyectos de construcción, donde las alianzas estratégicas tienen un rol fundamental, resaltando a su vez cómo las empresas pueden incrementar su capacidad de negociación y obtener recursos en condiciones más favorables, que dentro del sector de la construcción representan un factor esencial ya que normalmente los proyectos se ejecutan con presupuestos y plazos sumamente ajustados.

También se encuentran resultados trascendentes en los estudios revisados, que abordan el diseño de modelos estratégicos específicos para pymes, con énfasis en el liderazgo y la innovación organizacional. Por ejemplo, Casanueva (2021), resalta la importancia de combinar los términos de pensamiento estratégico y planificación estratégica en las pymes, ya que permite establecer objetivos claros, facilitando la toma de decisiones; mientras que Peralta-Miranda et al., (2020) proponen un modelo de dirección estratégica para la innovación, concluyendo que la alta dirección mantiene un rol importante en la socialización de estrategias, lo que fomenta el compromiso e integración de las áreas de trabajo. El primer caso trata de como la reflexión junto con la planificación estratégica facilita a que las pymes permanezcan en el mercado asegurando una posición competitiva; mientras, que el segundo propone un modelo que facilita la alineación de las capacidades organizacionales.

Otros hallazgos encontrados en los estudios realizados por Rodríguez (2018), Santisteban-Salazar et al. (2020) y Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatin (2023) fue la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en combinación con otras herramientas de planificación estratégica en términos de mejora de toma de decisiones, eficiencia y desempeño.

En el caso del estudio de Rodríguez (2018), quien destaca la importancia de integrar el CMI y la metodología DEMATEL para estructurar un marco de toma de decisiones más objetivo en la planificación estratégica. El estudio de Santisteban-Salazar et al. (2020), proporciona un ejemplo claro de cómo el CMI en combinación con el uso del análisis FODA, puede ser utilizado para mejorar la gestión estratégica organizacional, al vincular objetivos con indicadores específicos y metas alineadas con la misión y visión de una organización, lo cual es fundamental para la formulación de estrategias que respondan adecuadamente a las necesidades cambiantes del mercado. A su vez, la implementación del CMI también es resaltado por Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatin (2023), quienes destacan como su uso facilita una visión integral del desempeño organizacional al proporcionar un marco claro para la medición y monitoreo de los objetivos estratégicos.

Los enfoques anteriormente señalados, destacan el uso del Cuadro de Mando Integral y resaltan la importancia de disponer de herramientas de gestión estratégica que faciliten, brinden apoyo y, además, de un seguimiento periódico a los procesos internos, lo cual es clave para el éxito a largo plazo de las organizaciones, y de manera similar alcanzar metas propuestas y que, a su vez, puedan ajustar sus estrategias conforme a los cambios del entorno donde se encuentren ubicados.

En conclusión, los hallazgos obtenidos de los estudios revisados mediante una RSL muestran que la industria de la construcción se encuentra en un punto de inflexión o cambio, en el que la integración de enfoques avanzados de gestión estratégica en combinación con el uso de herramientas estratégicas, tecnología digital y la inclusión de criterios sostenibles son esenciales para mejorar el desempeño organizacional. Sin embargo, la implementación de estas estrategias enfrenta barreras significativas, que abordan puntos desde la falta de coordinación hasta la resistencia al cambio, por parte de los involucrados claves.

Bajo este contexto, los estudios sugieren que una exploración mayor en la personalización de las metodologías estratégicas, como la implementación del CMI en conjunto con otras herramientas de gestión estratégica, puede ser crucial para superar estos desafíos. De igual

manera, se destaca la necesidad de una mayor colaboración intersectorial con la integración de enfoques estratégicos personalizados que garanticen la sostenibilidad y la competitividad de las empresas que pertenecen al sector de la construcción. Futuros estudios deberían centrarse en la implementación más abierta de planes estratégicos abarcando diversos enfoques, ya que depende en gran medida del compromiso a largo plazo entre las partes interesadas, así como también de la capacitación de los equipos de trabajo, todo esto para poder lograr una adopción generalizada de este tipo de innovaciones dentro del sector de la construcción.

1.3. Desarrollo Conceptual

Plan estratégico: plan maestro en que la alta dirección agrupa las decisiones estratégicas adoptadas, referenciadas a lo que se ejecutará en los próximos años para el cumplimiento de objetivos (Palacios-Rodríguez, 2020). Marco referencial de carácter general (Zhao et al., 2023) dirigido hacia el cumplimiento de objetivos institucionales de una empresa, cuyo objetivo básico es el establecimiento de guías de acción de la organización (Casanueva, 2021). Apoyado en estos conceptos, se puede definir al plan estratégico como un documento válido, a nivel gerencial, para una organización que plantea los objetivos estratégicos prioritarios de una empresa, y, que define paralelamente acciones para alcanzarlos, el cual para el presente estudio de investigación ayudó a mejorar el planteamiento y coordinación de actividades, fomentando la eficiencia de los procesos internos.

Planificación estratégica: proceso que inicia con la implementación de un método para obtener el plan estratégico (Palacios-Rodríguez, 2020). La planificación estratégica debe optar a su vez, una acción que priorice la generación de valor para las partes interesadas (cliente, estado, accionistas), ya que por este medio de obtienen ventajas que perduran a lo largo del tiempo, (Rodríguez, 2018). La planificación estratégica permite determinar costos de producción (dependiendo de su proceso interno) por medio del establecimiento de indicadores, (Morales Pineda et al., 2024), facilitando la permanencia en el mercado de la organización. Basado en estos conceptos, se puede conceptualizar que la planificación estratégica es un proceso que otorga un direccionamiento organizacional hacia la consecución de beneficios por medio de su ejecución, que, en empresas constructoras, representa un fin indispensable para su sostenimiento a lo largo del tiempo.

Entrevista: instrumento del tipo técnico en el que se aplica un diálogo coloquial, generalmente entre 2 personas: el entrevistado y el entrevistador (Morales-Pineda et al., 2024). Las entrevistas pueden ser diálogos semiestructurados, con una duración de una o dos horas, donde se abordan áreas de discusión concernientes a un tema de estudio, (Simu & Lidelöw, 2019). Referenciados a los conceptos anteriormente enunciados, se puede conceptualizar a la entrevista como una técnica de recopilación de información basada en las opiniones de una persona sobre un tema o área, siendo esencial su aplicación en este estudio al poder conocer, por medio de su aplicación, aspectos como el comportamiento, actitudes u opiniones del equipo de trabajo de una empresa constructora.

Toma de decisiones estratégicas: proceso en el cual las organizaciones seleccionan entre diversas opciones para lograr objetivos a largo plazo (Nuñez-Lira et al., 2023). Las decisiones estratégicas son tomadas por los ejecutivos de las organizaciones, son extenuantes y complicadas de tomar dada la complejidad de las interrelaciones entre ellos, (Palacios Rodríguez, 2020). Son orientadas hacia el crecimiento y rentabilidad de un modelo de negocios, (Morales Pineda et al., 2024). Con los conceptos anteriormente expuestos, se puede conceptualizar que la toma de decisiones estratégicas es importante para el éxito de una organización a largo plazo, las cuales durante el proceso de ejecución ocupan un tiempo considerable, que, para esta investigación, se puede facilitar con la implementación del CMI como herramienta de apoyo estratégico para una empresa constructora.

Estrategia: definido como las principales líneas de acción que son seleccionadas e implementadas para lograr uno o varios objetivos organizacionales (Casanueva, 2021). Las estrategias determinan la cartera de proyectos para su implementación de acuerdo a requisitos como el alcance, plazos, costo y calidad, (Bizon-Gorecka & Gorecki, 2019). Las estrategias se implementan tradicionalmente de arriba hacia abajo, a través de la planificación estratégica, (Simu & Lidelöw, 2019). Fundamentado en las nociones de estos autores, se puede conceptualizar que las estrategias son lineamientos acogidos por las empresas que les permiten alcanzar sus objetivos organizacionales, que, para el caso de una empresa constructora, como ejemplo de este estudio, facilita que destaque en el entorno de un mercado competitivo y en constante evolución.

Pensamiento estratégico: definido como el sustento para los procesos de toma de decisiones estratégicas, ya que se orienta a garantizar la viabilidad a largo plazo de una organización (Casanueva, 2021). Permite entender el comportamiento de la empresa en

aspectos generales como lo son el financiero, operativo y comercial, que avalan su trabajo en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos, (Morales-Pineda et al., 2024). Referenciado de los conceptos de los autores, se puede conceptualizar que el pensamiento estratégico es una habilidad de los directivos de una organización, que les permiten planear con visión para poder responder a los cambios; esta característica es fundamental para esta investigación ya que se puede planificar a largo plazo, considerando factores internos y externos, además de la aplicación de herramientas estratégicas con el fin de lograr objetivos por medio de un plan estratégico bien estructurado.

Muestreo: proceso de selección de unidades representativas de una población global para ser utilizadas en un estudio investigativo (Abu-Oda et al., 2022). Técnica de selección para recopilación de muestras de un determinado tema o área de estudio (Rajabi et al., 2022). Bajo estos conceptos, al muestreo se lo puede conceptualizar como un método viable para la selección representativa de un grupo de estudio, aplicable directamente para la presente investigación.

Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC): herramienta estratégica diseñada específicamente para la implementación de estrategias en una empresa incluyendo todos sus niveles según mencionan Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, (2023), en referencia a las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento) enunciadas por Kaplan y Norton, (Santisteban-Salazar et al., 2020). El CMI o BSC (por sus siglas en inglés) es una de las herramientas estratégicas prácticas más importantes del mercado que sirve para medir el bienestar de una organización, la cual puede ocupar la misión y objetivos estratégicos y trasladarlos a métricas de desempeño medibles, (Palacios-Rodríguez, 2020). Apoyado en los conceptos que anteceden, se puede conceptualizar que para la presente investigación el CMI representa la herramienta estratégica idónea y aplicable, que nos permite traducir la visión y estrategias de una empresa constructora hacia acciones concretas, y así poder tener índices para la medición de rendimientos en áreas claves de dicha empresa para el control y seguimiento oportuno.

Indicadores: es una representación de resultados con características específicas, medibles y observables, fáciles de detectar y originados de la empresa, caso contrario puede convertirse en un obstáculo para la implementación del CMI, (Santisteban-Salazar et al., 2020). Los indicadores de desempeño o KPIs (Indicadores claves de desempeño, por sus siglas en inglés) permiten realizar una medición apropiada y eficiente de la gestión

realizada por una organización, (Palacios-Rodríguez, 2020). Basados en estos conceptos, los KPIs, son métricas que nos permiten conocer el desempeño en cierta área de una empresa analizada, que, para el presente trabajo, estos resultados se pueden utilizar para la medición del cumplimiento de objetivos estratégicos, evaluar rendimientos, y analizar escenarios que permitan mejorar los resultados de los proyectos ejecutados por una empresa constructora.

1.4. Idea a Defender

El diseño de un plan estratégico tiene incidencia en la gestión eficiente de una empresa constructora del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

1.4.1. Variables

Variable Independiente

Plan estratégico.

Variable dependiente

Gestión eficiente de una empresa constructora.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación

En la actualidad, los enfoques de investigación más utilizados son el cuantitativo, cualitativo y mixto. Para los autores Sánchez-Molina & Murillo-Garza, (2021), la investigación cuantitativa se caracteriza por el procesamiento de la información obtenida mediante técnicas aplicadas, los cuales permiten alcanzar la objetividad en el desarrollo del conocimiento; mientras, los autores Okoro & Ayaba, (2023) sostienen que, en el caso de la investigación cualitativa, es necesario interpretar el contenido para su análisis, destacando que dicha descripción cualitativa implica la captación, conocimiento, significado y los hechos reales que pueden originarse a partir de ella.

Por otra parte, según el criterio de los autores Pacheco et al. (2019), el enfoque mixto ajusta los requerimientos base proporcionando adaptaciones necesarias entre los enfoques cualitativo y cuantitativo para la obtención de resultados. Bajo estos fundamentos, este trabajo de investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, que implicó la recopilación de información relevante de la empresa PENINSULMARKET S.A., combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para que la información pueda ser enlistada, y cuyos datos resultantes fueron evaluados conjuntamente de manera analítica, permitiendo generar resultados que no solamente ofrecieron datos ricos en detalles y contexto, el cual ofreció el enfoque cualitativo, sino que también fueron validados, cuantificados y comparados, como pudo ofrecer el enfoque cuantitativo.

2.2. Diseño de la Investigación

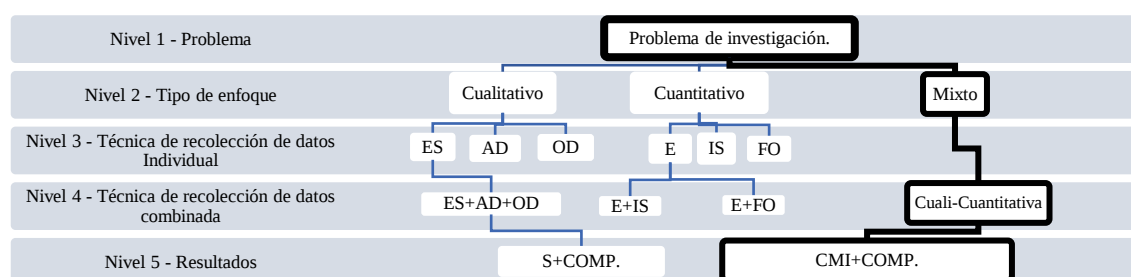
Al-Nasrawy et al. (2023), menciona que una investigación no experimental se referencia a la recopilación de información del lugar de estudio por medio de visitas de campo, por medio de herramientas para la recolección y documentación de información realizada a la población muestra de estudio. Bajo este contexto, se definió al diseño de esta investigación como no experimental, ya que la implementación de esta propuesta de diseño no se consideró como competencia de esta investigación, observando las variables en su contexto natural, es decir, no existe su manipulación.

2.3. Protocolo de la Investigación

En base a los múltiples enfoques metodológicos utilizados por diversos autores entre los que resaltan Rodríguez (2018), Santisteban-Salazar et al. (2020) y Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatin (2023), cuyas investigaciones dieron apertura al uso del CMI como herramienta estratégica de planeación en la gestión de proyectos para la generación de resultados, aportando al origen de un esquema de protocolo de investigación de cinco niveles con tres rutas de selección de acuerdo al tipo de enfoque investigativo que se ajustó a los lineamientos de este estudio, el cual se muestra en la sección 1.1.2.4. del capítulo I, y, bajo estos fundamentos, este trabajo seleccionó la ruta resaltada en la figura 9 por considerarla la más idónea y que es mostrada a continuación.

Figura 9.

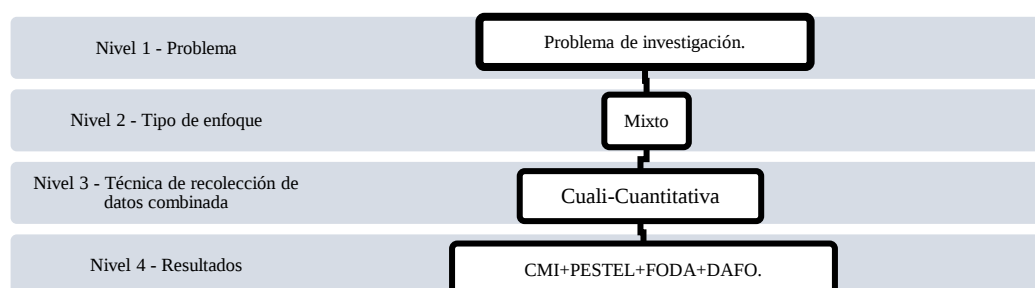
Protocolo de investigación y ruta seleccionada



Adicionalmente, en la figura 9 se identifica la disminución a cuatro niveles, siendo el nivel 1, i) Problema de investigación; nivel dos, ii) Tipo de enfoque mixto; nivel tres, iii) Técnica de recolección de datos combinada cuali-cuantitativa; y, finalmente el nivel cuatro, iv) Resultados; expresados en la combinación del uso del CMI en combinación con el análisis PESTEL, FODA y Matriz de Diagnóstico DAFO. A este lineamiento, se lo denominó Protocolo Final de Investigación, PFI, el cual es mostrado en la figura 10.

Figura 10.

Protocolo Final de Investigación, PFI



Descripción de niveles

El nivel 1 corresponde a la detección del problema de investigación, se lo desarrolló en la búsqueda de los factores internos y externos que incidieron en el éxito o fracaso de las investigaciones analizadas, por lo que se llevó a cabo una RSL con el fin de identificar y sintetizar los principales factores que, según estos estudios, tuvieron impacto en la obtención de resultados. Esta RSL permitió una recopilación exhaustiva de estudios previos y artículos científicos que identificaron factores claves en que afectaron el éxito de los proyectos realizados, obteniendo de esta manera una base sólida de conocimiento para el desarrollo de estrategias efectivas de gestión, siendo en total 31 investigaciones de alto impacto finalmente analizadas de un total de 164 iniciales.

A su vez, esta RSL se basó en criterios de inclusión y exclusión para la selección de artículos de alto impacto como: i) el tipo de enfoque de investigación; ii) período de tiempo en que fue publicado (para este estudio solo fueron tomados en cuenta publicaciones entre 2018 y 2024); iii) base de datos o motores de búsqueda, como lo fueron Scopus, ScienceDirect y Dimensions; iv) país de origen; y, v) idioma. Finalmente, se realizó una síntesis y análisis del contenido, extrayendo las conclusiones principales que sirvieron para categorizar los factores claves encontrados dentro de la gestión de proyectos.

El nivel 2, el cual aborda el tipo de enfoque investigativo mixto, el cual resulta de la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión más amplia que facilita la comprensión de factores dentro de la gestión de proyectos y como se pueden gestionar eficazmente.

Además, se realizó un análisis de los tipos de métodos utilizados en las investigaciones, tanto de forma individual como la combinación de ellos, siendo el método mixto o cuali-cuantitativo utilizado por el 77% de los autores (ver capítulo I, sección 1.1.2.3, caracterización de resultados, tipo de enfoque de investigación), factor preponderante para esta selección, obteniendo una comprensión profunda de las experiencias de los involucrados, con una visión más objetiva y medible sobre su influencia en el desempeño de los proyectos.

Entre los métodos cualitativos utilizados por los autores en sus investigaciones y mencionadas en la RSL del nivel 1, se destaca y por consiguiente se seleccionó el uso de la entrevista al personal a nivel gerencial, y, de la observación directa realizada por el

investigador del área donde se desarrollan las actividades del objeto de estudio, explorando las percepciones, experiencias y conocimientos sobre desafíos y estrategias en la práctica cotidiana de la gestión de proyectos.

Para el enfoque cuantitativo, basados en los métodos utilizados por los autores en sus estudios, de manera similar se seleccionó la encuesta, dirigida hacia los trabajadores y clientes, que por medio de preguntas cerradas y en opciones de respuestas en escala del tipo Likert, proporcionaron una herramienta de medición que se ajusta al presente estudio, obteniendo un análisis estadístico que bien puede aplicarse a varios profesionales que intervienen en el sector de la construcción.

El nivel 3, correspondiente al tipo de técnica de recolección de datos a seleccionar, generado luego de la definición del problema y el tipo de enfoque, el cual permitió establecer qué tipo de información fue necesaria para abordar la pregunta de investigación de manera efectiva.

De acuerdo al enfoque mixto seleccionado a partir de los resultados de la RSL, y la identificación de las herramientas del tipo cualitativo combinadas como la entrevista, análisis documental y la observación directa, las cuales fueron seleccionadas para este trabajo, cabe mencionar que también fueron utilizados por la mayoría de los autores mencionados en la RSL realizada en el capítulo I, el cual representa el 40% de método de preferencia utilizado (ver capítulo I, sección 1.1.2.3, caracterización de resultados, tipo de recolección de datos cualitativo).

Por otra parte, para el método cuantitativo, las técnicas de recolección de datos como la encuesta que contiene criterios de índole financiero u operativos seleccionados para esta investigación, represento el 64% de preferencia entre los métodos elegidos por los autores (ver capítulo I, sección 1.1.2.3, caracterización de resultados, tipo de recolección de datos cuantitativo), siendo un porcentaje considerable y el cual sustenta su selección. Sin embargo, para que los datos obtenidos sean relevantes, válidos y confiables, también se seleccionó métodos de confiabilidad y de validación de los resultados obtenidos.

Para el nivel 4, y último de este protocolo de investigación propuesto que corresponde a resultados, se seleccionó el empleo de una combinación de herramientas de gestión estratégicas, siendo los análisis PESTEL y FODA los utilizados, encontrando su congruencia con el desarrollo del CMI, analizando de forma sistemática los factores

externos e internos que afectan el éxito de los proyectos, y a su vez, como mejorar su gestión para la obtención de resultados basados en objetivos estratégicos propuestos.

Es importante recalcar que, esta combinación fue la preferida por el 12,9% de los autores, que contrasta con el 41,9% que utilizó software más herramientas estratégicas. Esta brecha es la que inclinó a su selección, ya que también ofrece resultados prometedores en regiones donde no se puede tener acceso a tecnologías de este tipo.

En primera instancia, el análisis PESTEL se encargó de evaluar los factores externos que impactan en los proyectos, tomando en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Posterior a ello, se incluyó el análisis FODA, identificando los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de los proyectos, centrando su análisis en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Finalmente, el CMI como herramienta de evaluación por medio de indicadores estratégicos basado en sus cuatro perspectivas: i) financiera; ii) cliente; iii) procesos internos; y, iv) aprendizaje y crecimiento. El CMI permite a la gerencia de proyectos monitorear los indicadores claves de rendimiento y tomar decisiones estratégicas informadas para mejorar la gestión y los resultados finales.

En conclusión, este protocolo de investigación proporcionó una guía detallada para investigar los factores que influyen en el éxito o fracaso de los proyectos de construcción a través de un enfoque mixto, integrando una RSL y técnicas de recolección de datos cuali-cuantitativas. Las herramientas de análisis estratégico como PESTEL, FODA en combinación con el CMI, que debidamente validados y medidos su fiabilidad, ofrecieron un análisis robusto de los resultados, permitiendo una comprensión profunda de los retos y oportunidades en la gestión de proyectos del sector de la construcción.

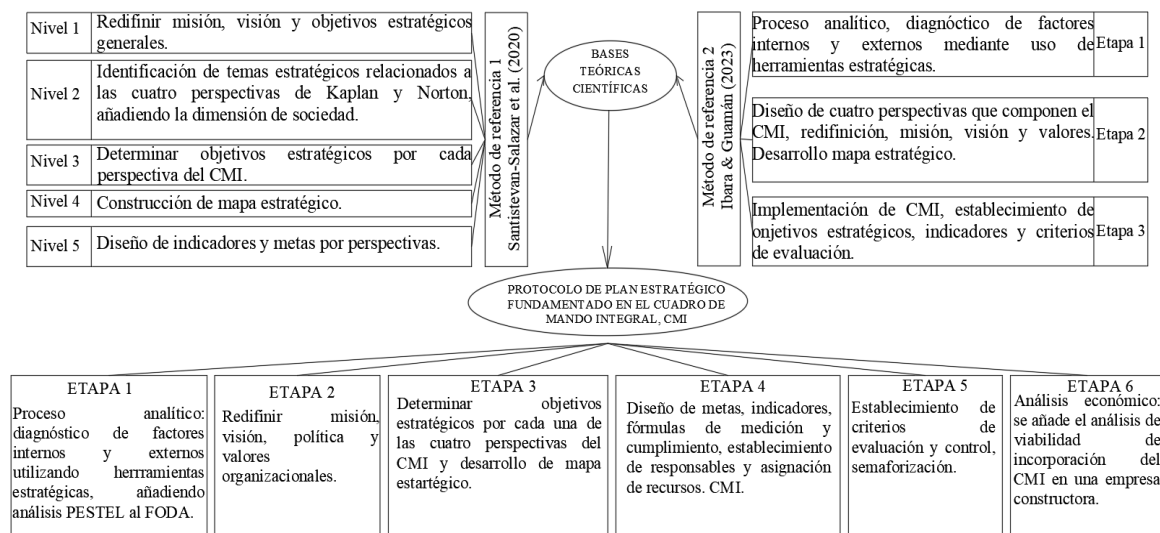
2.3.1. Protocolo de Plan Estratégico

Posterior a la obtención de Protocolo Final de Investigación (PFI) descrito en la sección 2.3. de este capítulo, el cual representa una ayuda técnica visual, para el análisis y aplicación de técnicas cuantitativas, cualitativas o mixtas (Muyulema Allaica et al., 2024), fue necesario la estructuración de un protocolo para la elaboración y puesta en marcha del plan estratégico para empresas constructoras. Bajo este contexto, y tomando en cuenta las bases teóricas científicas propuestas por Santisteban-Salazar et al., (2020), de cinco niveles, y de los autores Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatín (2023), de tres

etapas, se obtuvo el Protocolo de Plan Estratégico (PPE) de seis etapas fundamentado en el CMI, mostrado en la figura 11.

Figura 11.

Protocolo de Plan Estratégico, PPE



Descripción de etapas

La etapa 1, corresponde al **proceso analítico** inicial, el cual se basa en el diagnóstico situacional, mediante el uso de herramientas estratégicas como análisis PESTEL, que se encarga de evaluar los seis factores externos que contiene los siguientes aspectos: i) político, ii) económico, iii) social, iv) tecnológico, v) ecológicos y vi) legales, factores necesarios para conocer el entorno en que se desenvuelve la empresa.

Previo al análisis de los factores internos y externos de la empresa objeto del presente estudio, se realizó una validación de los instrumentos utilizados para la recolección de datos, por el método DELPHI de consulta a expertos; y un análisis de fiabilidad de los resultados obtenidos luego de la recolección de datos, realizado por el método de obtención del coeficiente de Cronbach. Además, para el diagnóstico situacional se describe: i) el producto ofrecido, ii) la segmentación del mercado, iii) análisis de la oferta, iv) un análisis técnico, y, v) ubicación geográfica.

De manera similar, se realizó un análisis de la situación organizacional de la empresa, presentando una propuesta de estructura organizacional. También, fue necesario revisar y analizar el estado de situación financiera, así como su estado de resultados para obtener indicadores útiles a considerar dentro de esta investigación.

Con la compilación de la información descrita anteriormente, se realiza el análisis FODA, el cual evalúa factores internos y externos, como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el cual ayuda a la evaluación de la situación actual, identificación de puntos fuertes y débiles; luego, se sintetiza en matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFI y MEFE, respectivamente) hasta realizar la matriz de diagnóstico DAFO, la cual permitió generar estrategias basadas en los factores antes mencionados.

Cabe mencionar que, los resultados obtenidos por las distintas técnicas o herramientas de recolección de datos utilizadas, fueron el punto de partida para convalidar los factores que inciden dentro del desarrollo de la empresa, en este caso PENINSULMARKET S.A. Tanto el análisis PESTEL como el FODA con sus respectivos diagnósticos, permitieron trazar estrategias para la futura toma de decisiones de la organización.

La etapa 2, que corresponde a la **redefinición de la misión, visión, política y valores organizacionales**, se tomó como base los resultados del cuestionario de entrevista realizada a nivel gerencial y, también de la observación directa, describiendo cada apartado según los lineamientos organizacionales de la empresa.

Para la Misión, se consideró el rol que actualmente desempeña la empresa en concordancia con su visión, es decir, su razón de ser. Mientras que, el desarrollo de la Visión sirvió de guía para alcanzar el estado deseado, pudiendo ser a mediano y largo plazo. La política interna de la empresa se definió en conjunto con las partes interesadas y en relación a la misión y visión planteados. Los Valores organizacionales fueron considerados como los principios éticos y profesionales, además de dar la identidad y cultura de la empresa, los cuales sirvieron de ruta para la toma de decisiones de la organización.

En la etapa 3, se determinaron los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral: i) Perspectiva Financiera; ii) Perspectiva del cliente; iii) Perspectiva de Procesos internos; y, iv) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. A continuación, se detalla cada una de ellas.

i) Perspectiva Financiera

En esta perspectiva se establecieron objetivos que, relacionados con parámetros como la rentabilidad, eficiencia de ingresos, aumento de ingresos, reducción de costos o gastos operativos, eficiencia de flujo de caja o su manejo por parte de los responsables de dichas

áreas. Se los determinó mediante el análisis documental de los estados financieros que contengan proyecciones de ingresos y márgenes de beneficios o utilidad.

ii) Perspectiva del cliente

Esta perspectiva se enfocó en el grado de percepción de la satisfacción del cliente, su fidelidad con la empresa y, por supuesto, en cómo la empresa puede ofrecer valor agregado para mantener una ventaja corporativa frente a sus competidores, esto se obtiene mediante la innovación en productos y servicios a disposición.

Estos objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente, se los determinó mediante el cuestionario de encuestas realizadas y dirigidas hacia una muestra específica, que nos permitió analizar los niveles de satisfacción de cliente actuales y potenciales.

iii) Perspectiva de procesos Internos

La perspectiva de procesos internos estuvo orientada a los procesos claves que la empresa debe mejorar, con el fin de entregar productos de calidad, a los clientes y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de manera eficiente.

Estos objetivos se determinaron mediante el análisis de procesos internos que actualmente se desarrolla en la empresa, además de un estudio de la competencia, el cual permitió observar las mejores prácticas del sector y adaptar las mejores a la realidad de la empresa. También pudo obtenerse información de los resultados de las encuestas dirigidas hacia el personal.

iv) Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento

Esta perspectiva se centró en el desarrollo de capacidades organizacionales y de los empleados, es decir, como mejorar las competencias y el compromiso del equipo de trabajo para lograr los objetivos estratégicos. El desarrollo del talento humano, la cultura organizacional, mejora en implementaciones tecnológicas y gestión del conocimiento fueron parámetros a distinguir en esta perspectiva.

Estos objetivos se los determinó mediante los resultados de las encuestas a los empleados, el cual otorgó la identificación de habilidades y capacidades del trabajador en el área en que desempeña sus funciones, analizando su satisfacción en el clima laboral y su compromiso de acatar las medidas impuestas por la organización

Finalmente, se desarrolló el **Mapa Estratégico** una vez establecidos los objetivos estratégicos en cada perspectiva, ilustrando la interconexión entre objetivos que

contribuyan a alcanzar la misión y visión organizacional. Cabe mencionar que este mapa debe ser visual y reflejar las relaciones causa-efecto entre objetivos, así como también claro y entendible, de tal manera que todos en la empresa puedan comprender como su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En la **etapa 4**, el cual correspondió al diseño de metas, indicadores, fórmulas de medición, responsables de seguimiento y cumplimiento y, asignación de recursos deben ser específicos, medibles y alcanzables en cada una de las cuatro perspectivas del CMI.

Es importante asegurarse de que estos elementos estén correctamente alineados con la visión de la empresa y que los responsables aseguren el compromiso y la ejecución efectiva. Además, la asignación de recursos debe ser adecuada para garantizar que las metas sean alcanzables y sostenibles a largo plazo.

Entendido esto, se estableció una cantidad mínima de indicadores estratégicos por cada una de las cuatro perspectivas, que para este estudio se plantean tres, es decir, tanto la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento contienen estos criterios fundamentales finamente detallados.

Tabla 4.

Implementación y control de objetivos estratégicos

Estrategias	
Perspectiva:	Se establece a que perspectiva del CMI pertenece: i) financiero, ii) cliente, iii) procesos internos, o, iv) aprendizaje y conocimiento.
Objetivo estratégico:	Se describe el objetivo estratégico planteado.
Meta:	Se describe cual es el propósito o lo que se quiere lograr con la implementación del objetivo estratégico.
Estrategia(s) para cumplimiento:	Se plantean las estrategias específicas que se implementarán para dar cumplimiento al objetivo estratégico institucional.
Actividades:	Se establecen que actividades son necesarias desarrollar para el cumplimiento de las estrategias y las personas que lo van a realizar.
Responsable:	Se establece un responsable encargado de dar supervisión, control y seguimiento a las actividades relacionadas.
Tiempo:	Se establece un periodo de tiempo necesario para alcanzar o cumplir con los objetivos planteados.
Costo:	Se realiza un análisis del costo que va a incurrir, ya sean de recurso humano u otros.
Resultados	Se describen los resultados a obtener una vez aplicada la estrategia.

Adicionalmente, la tabla 4 se fundamentó en los datos obtenidos de la etapa tres y cuatro, obteniendo finalmente una matriz o Cuadro de Mando Integral para la empresa PENINSULMARKET S.A. para la implementación y control de los objetivos estratégicos, la cual fue elaborada de acuerdo a cada uno de los objetivos estratégicos tomando en consideración las cuatro perspectivas que componen el CMI de Norton y Kaplan.

La etapa 5, correspondió al establecimiento de criterios de evaluación y control, por lo que se adaptó un sistema de semaforización (Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatín, 2023) que permitió ilustrar visualmente el grado de cumplimiento de estos indicadores, una vez aplicados los criterios de la etapa 4.

Este control permite conocer por medio de una categorización, mediante el uso del método del semáforo, el alcance de cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus diferentes criterios establecidos previamente en la etapa 3 y 4, facilitando la toma de decisiones en establecer medidas de corrección y apoyo si existiera algún tipo de incumplimiento en el contenido de cada una de las perspectivas.

Finalmente, en **la etapa 6** se desarrolló un análisis en términos económicos, de la inclusión de un mapa estratégico y su impacto desde el punto de vista del presupuesto con que se está manejando la empresa. En este apartado se analiza la sumatoria de cada uno de los recursos económicos asignados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pertenecientes a cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y si su impacto es significativo o no dentro del presupuesto de la organización.

2.4. Población y Muestra

Población

La población representa un conjunto de individuos pertenecientes a un grupo de interés en una investigación (Garcia-Guilianny et al., 2022). Conociendo esto, la población serán los 10 trabajadores de la empresa PENINSULMARKET S.A., que incluyen dos técnicos contratados eventualmente por proyecto en ejecución, que para este estudio se denomina “Urbanización Santa Cecilia II”, un gerente general y un presidente ejecutivo, y, a su vez es importante señalar que al no tener definido un organigrama organizacional se realizó una estratificación preliminar de los empleados que actualmente laboran en la empresa, tal como muestra la tabla 5.

Tabla 5.*Composición de población empleados, estratificación*

Estrato	Denominación de cargo actual	N° de personas	Porcentaje de representación
Directivos	Gerente General	2	20%
	Gerente Financiero		
Supervisor	Supervisor General	1	10%
Jefe de Área	Financiero y Contabilidad	2	20%
	Administración y Recursos Humanos		
	Asistente Financiero y Contabilidad		
Administrativos	Asistente Administración y recursos humanos	4	40%
	Asistente Publicidad y Marketing		
Operativo	Técnico de construcciones	1	10%
TOTAL		10	100%

Para la sección de clientes, también existe una población diferenciada, que en total son 11 personas de la cartera de clientes, los mismos que son considerados ya que forman parte de manera directa en el proyecto de urbanización en ejecución. Hay que tomar en cuenta que, debido a que el proyecto está dirigido a un segmento de clientes específico, se los calificó como de poder adquisitivo medio, según como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6.*Composición de población clientes, estratificación*

Estrato	Tipo proyecto	Tipo cliente	Presupuesto por proyecto aproximado	No. clientes	Porcentaje de representación
Bajo	Pequeño	Persona natural	Hasta \$60,000.00	0	0%
Medio	Mediano	Persona natural o jurídica	Desde \$60,000.00 hasta \$150,000.00	11	100%
Alto	Grande	Persona jurídica o equivalente	Desde \$150,000.00	0	0%
TOTAL				11	100%

Cabe destacar que, adicionalmente la empresa PENINSULMARKET S.A. también se encarga de ejecutar proyectos denominados de estrato bajo y de estrato alto, mostrados en la tabla 6, pero que al momento de realizar este estudio aún no se encuentran en ejecución, por lo que en total solamente se han considerado los 11 clientes del estrato medio que pertenecen o han adquirido un producto en el proyecto urbanístico denominado “Urbanización Santa Cecilia II”.

Muestra

La muestra es un subconjunto de datos que representa una población estadística (Garcia-Guilianny et al., 2022), haciendo referencia a una porción representativa de un todo. La selección del tamaño de la muestra para la presente investigación, tomando en consideración su tamaño reducido, se la realizó mediante el muestreo no probabilístico a juicio del investigador (Morales-Pineda et al., 2024) e intencional (Santisteban-Salazar et al., 2020), en conjunto con criterios por conveniencia de inclusión y exclusión para identificar su participación activa dentro de la empresa, como: i) falta de colaboración en participación de encuesta, y, ii) participación directa en procesos de gestión, aplicado para los empleados; mientras que, para los clientes solamente se tomó en consideración el primer criterio de inclusión y exclusión anteriormente mencionado.

Tabla 7.

Criterio estadístico por conveniencia, empleados

Estrato	N° de personas	Criterios de inclusión y exclusión i)	Diferencia	Criterios de inclusión y exclusión ii)	Diferencia	N° de empleados considerado para muestra
Directivos	2		1		0	1
Supervisor	1	Falta de colaboración en participación de encuesta	0	Participación directa en procesos de gestión	0	1
Jefe de Área	2		0		0	2
Administrativos	4		0		0	4
Operativo	1		0		1	0
Total:	10		2		1	8

Los resultados de la tabla 7 indican que se han seleccionado 8 individuos como muestra final; uno es perteneciente al estrato de los directivos, mientras que 7 pertenecen a los grupos de supervisión, jefes de áreas y administrativos. No se ha considerado al perteneciente a operativo ya que, por información de la empresa, es un personal de tipo rotativo no permanente, presente explícitamente solo en procesos de construcción.

Tabla 8.

Criterio estadístico por conveniencia, clientes.

Estrato	Tipo Proyecto	N° clientes	Criterios de inclusión y exclusión	Diferencia	N° clientes considerado para muestra
Bajo	Proyecto pequeño	0		0	0
Medio	Mediano	11	Falta de colaboración en participación de encuesta	1	10
Alto	Proyecto grande	0		0	0
TOTAL		11		1	10

La tabla 8 indica el resultado de la aplicación del criterio de inclusión y exclusión para la cartera de clientes, considerando que actualmente la constructora cuenta con once de ellos, con un resultado final de diez clientes que aceptaron ser parte del estudio y a quienes se les aplicó la herramienta de recolección de datos respectiva.

Adicionalmente, es necesario conocer que la empresa PENINSULMARKET S.A. inició sus actividades económicas como prestadora de servicios en el sector de la construcción desde el 10 de septiembre del 2014, cuyas actividades económicas están soportadas y normalizadas dentro de los sectores con códigos F42202001, N77301502 y M71102201 registrados en el Servicio de Rentas Internas (SRI), a su vez, está registrada y habilitada en el Servicio de Contratación de Obras Públicas (SERCOP) con su debido Registro Único de Proveedor (RUP), por lo que se encuentra acreditada para participar en procesos de contratación pública de obras, bienes y servicios que realicen las diversas entidades estatales.

El representante legal principal es el arquitecto Ángel Berrio Q. y la dirección domiciliaria de la empresa constructora es el barrio 6 de diciembre, calle 28, intersección con avenida 12, en la vía principal La Libertad – Santa Elena, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. Ver Carta Aval, en Anexo 1.

2.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El presente estudio de investigación está orientado en el diseño de un plan estratégico y dado que se debe tener conocimiento del origen o fuente de cada problema de investigación. Para los autores Sánchez-Molina & Murillo-Garza, (2021) el uso y combinación de los métodos de recolección de datos en por medio de sus respectivas técnicas y herramientas, tanto cualitativas como cuantitativas, es aconsejable para poder alcanzar una comprensión más integral del comportamiento.

Bajo esta contexto, este estudio adoptó una metodología mixta, conociendo que la idealización de una estrategia es necesaria y que su implementación se torna complicada al encontrarse obstáculos administrativos organizacionales tales como, la falta de comunicación interna, la no participación del personal y también la no provisión de herramientas y capacitación continua, derivando en una deficiente gestión operativa que no permiten la evolución de la estrategia a su posterior implementación, seguimiento y control periódico.

2.5.1. Métodos de Recolección de Datos

Existen métodos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Para los autores Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatín, (2023), la metodología cuantitativa es referida a la medida y cuantificación de los datos, los cuales representan la guía para poder lograr la objetividad en el proceso de obtención de conocimiento, mientras que, la cualitativa, es el punto de partida que señala los objetivos a alcanzar, tipo de estrategia, como se debe proceder, incluyendo las técnicas de recolección a utilizar para la obtención de información.

Con estos antecedentes, el presente estudio adoptó una metodología mixta, con la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, ya que la integración de ambos métodos, cualitativos y cuantitativos, mediante un enfoque mixto resultó ser altamente efectivo en la precisión de resultados obtenidos al final de su aplicación, favoreciendo al diseño de estrategias más estructuradas en información de los acontecimientos que ocurren directamente en la empresa.

2.5.2. Técnicas de Recolección de Datos

Los autores Sánchez-Molina & Murillo-Garza, (2021), indican que para la selección adecuada de técnicas de recolección de datos, el investigador tiene que determinar la calidad y relevancia de la información que la fuente provee y que también deben estar sometidos a un análisis minucioso para poder discriminar lo falso de lo verdadero.

Bajo este contexto, se seleccionó un enfoque mixto, utilizando técnicas cualitativas dirigidas hacia niveles gerenciales, análisis documentales y observación simple del entorno por medio de instrumentos acordes a este enfoque; y, técnicas cuantitativas como la encuesta dirigida hacia el universo de empleados y clientes por medio de cuestionarios de encuestas debidamente preparadas y analizadas para la generación de datos para el desarrollo del presente estudio.

2.5.3. Instrumentos de Recolección de Datos

Para la selección de los instrumentos de recolección de datos y, bajo un enfoque mixto seleccionado previamente, Sánchez-Molina & Murillo-Garza, (2021) mencionan que es aconsejable combinar la utilización de instrumentos cualitativos y cuantitativos para la recopilación de información.

Bajo este contexto, los instrumentos de carácter cualitativo considerados para este estudio son: i) entrevista, ii) observación directa, y, iii) análisis documental. Para el caso cuantitativo, se ha seleccionado un instrumento: i) encuestas. A continuación, se realiza un resumen explicativo de cada uno de los instrumentos a utilizar.

Instrumentos de recolección de datos cualitativos

- i) **Entrevista:** Para los autores Morales-Pineda et al., (2024), la entrevista es un instrumento cualitativo de gran utilidad que se define como una conversación que adopta la forma de un diálogo coloquial que permite agrupar un conjunto de datos; y, también, se la considera como un instrumento diseñado para obtener respuestas verbales a cuestiones directas (Sánchez-Molina & Murillo-Garza, 2021). Bajo estos argumentos, la entrevista se llevó a cabo de manera presencial con el sujeto objeto de estudio, en este caso un miembro de la gerencia, preparando previamente una guía de preguntas de referencia, con el fin de obtener percepciones directas del entrevistado. La entrevista estuvo compuesta por 12 preguntas relacionadas con el objeto de estudio y su experiencia dentro de la empresa.

- ii) **Observación simple:** Abarca los aspectos generales de una observación sobre las perspectivas del fenómeno a investigar y que el investigador tiene interés en conocer, comprendiendo el comportamiento y las experiencias de las personas como suceden en el medio natural y sin incidencia del observador, (Sánchez-Molina & Murillo-Garza, 2021). Este método logra su objetivo mediante la transparencia del investigador, siendo sistemático y apuntando imparcialmente las notas de campo. Dado lo anteriormente expuesto, se realizó una plantilla guía de observación directa para ser lo más transparente posible desde el punto de vista del observador y capturar los acontecimientos cotidianos de la empresa dentro de su entorno.

- iii) **Análisis documental:** Los investigadores Zhao et al., (2023) indican que el análisis documental consiste en revisar y analizar documentos, los cuales deben guardar cierta relevancia para resumir factores importantes a tomar en cuenta en un estudio. Con este antecedente, en este trabajo se analizaron documentos correspondientes a estados financieros que posteriormente fueron utilizados para obtener indicadores útiles para el estudio.

Instrumentos de recolección de datos cuantitativos

- i) Encuesta:** Para los autores Abu-Oda et al., (2022), la encuesta se convirtió en un método fácil y ágil para la recolección de datos considerando la población objetivo. Este instrumento fue aplicado al personal de la empresa y a los clientes, diferenciada en dos tipos, cuya estructura contiene interrogantes direccionadas desde el punto de vista del ambiente laboral hasta la satisfacción del cliente (Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatín, 2023).

Las encuestas para clientes están divididas en dos secciones: la primera sección en 16 preguntas, 2 preguntas introductorias y 14 preguntas con opciones de respuestas formuladas en escala del tipo Likert, las cuales abordaron temas importantes para el presente estudio como el tipo de servicio recibido, costo, calidad de producto, administrativos y grado de satisfacción del cliente; mientras que la segunda sección corresponde a un cuestionario en un cuadro resumen de características de la empresa, compuesta de 11 ítems, las cuales nos permitió conocer la percepción directa de los clientes con temas claves, con respuestas en escala del tipo Likert (Okifitriana & Latief, 2021), está conformada por puntuaciones que fluctúan desde el 1, que representa la calificación más baja, hasta el 5, que representa la calificación más alta.

Las encuestas para personal de igual manera se encuentran divididas en dos secciones, con un total de 27 preguntas, 2 preguntas introductorias y 25 preguntas con opciones de respuestas formuladas en escala Likert, donde se abordó temas como la estructura organizacional de la empresa, financieros, sociales, cultura organizacional, satisfacción de personal y tecnologías.

Estos parámetros ayudaron a conocer el grado de percepción de manera directa por parte de los trabajadores de PENINSULMARKET S.A., con respuestas en escala de tipo Likert; la segunda sección corresponde a un cuestionario de nueve aspectos internos, los cuales permitieron conocer la percepción directa de los clientes con temas claves, con respuestas en escala del tipo Likert, está conformada por puntuaciones que fluctúan desde el 1 (calificación más baja) al 5 (calificación más alta).

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

Para un correcto procesamiento de evaluación de datos obtenidos, fue necesario aplicar métodos de validación y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos utilizados. Este estudio seleccionó por considerarse el más adecuado para validación el método Delphi (Arauz-Muñoz et al., 2022), que corresponde a la validación del cuestionario dirigido al gerente, las encuestas dirigidas a los trabajadores y las encuestas dirigidas a los clientes; así mismo se aplicó este método para la validación de la guía de observación directa.

Por otro lado, para la medición de la confiabilidad de estos instrumentos se aplicó el método de confiabilidad o coeficiente alfa de Cronbach (Abu-Oda et al., 2022; Li et al., 2024). Estos métodos son descritos en los apartados siguientes.

2.6.1. Validación de los instrumentos de recolección de datos utilizados

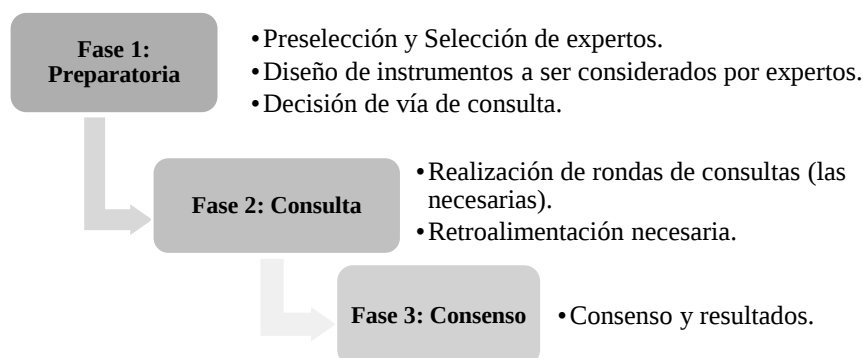
Sánchez-Molina & Murillo-Garza, (2021), mencionan que la validez es considerada como el grado en que un instrumento mide lo propuesto. Conociendo esto, para la validación de los instrumentos utilizados en este estudio complementado con opciones de respuesta en escala tipo Likert, se optó por el método Delphi, el cual se basa en un proceso interactivo de consulta a un grupo de expertos o personal calificado de cierta área a estudiar, tal como lo mencionan Cordero-Gulá & Pérez-Pérez, (2020), además, hay que tomar en cuenta que este método no especifica la cantidad de expertos a requerir, solo lo sugiere.

Es importante recalcar que este método es uno de los más utilizados en estudios científicos que incluyen la elaboración de contenidos de recolección de información hasta llegar a un consenso, siendo otra de las características el anonimato y la retroalimentación controlada (Cruz-Ramírez & Rúa-Vásquez, 2018), según se desarrolle el proceso correspondiente.

Bajo estos antecedentes, este trabajo consideró necesario la elaboración de un protocolo de validación, fundamentándose en el protocolo utilizado por Arauz-Muñoz et al. (2022), el mismo que consta de tres fases: i) Fase Preparatoria; ii) Fase de consulta; y, iii) Fase de consenso, los cuales se pueden apreciar en la figura 12.

Figura 12.

Protocolo de Validación de Instrumentos de recolección de datos



Nota: Elaborado por el autor, basado en la Tabla 1 de Arauz-Muñoz et al. (2022)

2.6.2. Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos utilizados

Sánchez-Molina & Murillo-Garza, (2021), mencionan que la confiabilidad se refiere a la capacidad del instrumento para producir datos más cercanos a la realidad de lo que se pretender conocer, es decir, a mayor confiabilidad menor será el error en los puntajes obtenidos. Bajo este argumento, para medir el grado de confiabilidad en complemento con la escala Likert, este estudio seleccionó el método de confiabilidad del alfa de Cronbach o coeficiente alfa de Cronbach, fundamentado en los trabajos realizados por Abu-Oda et al., (2022) y por Li et al., (2024), cuyos valores mayores a 0.70, con un rango desde 0 hasta un máximo de 1, se consideraron satisfactorios. Ver tabla 9.

Tabla 9.

Valor de coeficiente Alfa de Cronbach relacionado con su grado de confiabilidad

Ítem	Valor de coeficiente Alfa de Cronbach (α)	Grado de confiabilidad
1	$\alpha \leq 0$	Problema grave en diseño de cuestionario, el investigador debe revisar formato y contenido del cuestionario de encuesta.
2	$0 < \alpha < 0.50$	Baja consistencia interna y escasa interrelación entre las preguntas del cuestionario. Debe descartarse o revisar contenido del mismo.
3	$0.50 < \alpha < 0.70$	Consistencia interna y confiabilidad moderada. Puede revisarse.
4	$\alpha = 0.70$	Coherencia interna y confiabilidad adecuada del cuestionario.
5	$0.70 < \alpha < 0.90$	Alta consistencia interna y confiabilidad del cuestionario.
6	$0.90 < \alpha < 1.00$	Muy alta consistencia interna y confiabilidad del cuestionario.
7	$\alpha = 1.00$	Perfecta coherencia interna y confiabilidad del cuestionario.

Los datos obtenidos de la evaluación inicial utilizando estos métodos, fueron recolectados, analizados y tabulados en el utilitario Excel con fórmulas de ayuda y de carácter estadístico para poder obtener el coeficiente alfa de Cronbach, media poblacional y varianza de la población, ver fórmula 1, 2 y 3, respectivamente.

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

Donde:

α = Coeficiente alfa de Cronbach

K= número de ítems del instrumento, cuestionario

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

S_T^2 = Varianza total del instrumento

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N} \quad \text{Fórmula 2}$$

Donde:

$\bar{x}$ = Media poblacional

$\sum_{i=1}^N x_i$ = Sumatoria de los datos de una muestra N

N= número de observaciones

$$S_i^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N} \quad \text{Fórmula 3}$$

Donde:

S_i^2 = Varianza poblacional

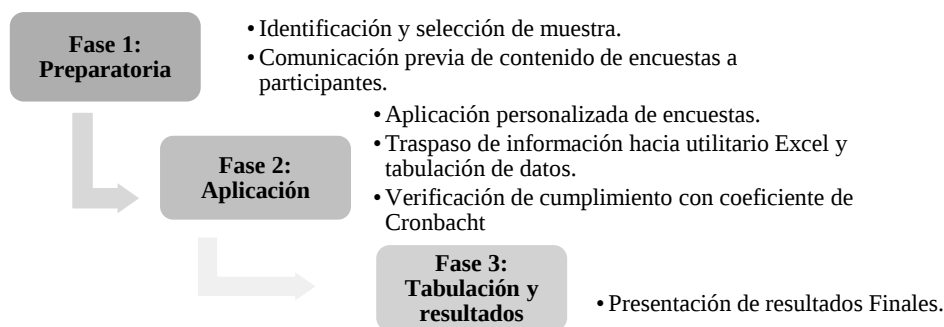
$\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2$ = Sumatoria del valor de una observación menos el valor medio de todas las observaciones al cuadrado

N= número de observaciones

Para el presente estudio, se consideró también necesario la elaboración de un protocolo de confiabilidad mostrado en la figura 13, el cual está conformado de tres fases: i) Fase Preparatoria; ii) Fase de Aplicación; y, iii) Fase de tabulación de resultados.

Figura 13.

Protocolo de Confiabilidad de Instrumentos de recolección de datos



Adicionalmente, se puede mencionar que los protocolos establecidos de Validación y Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos utilizados para este estudio, y, que se muestran en la Figura 12 y Figura 13 respectivamente, han sido considerados para mantener una correcta línea investigativa que se adapte al proceso óptimo de obtención de resultados para el diseño de un plan estratégico para empresas constructoras.

CAPÍTULO 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El marco de resultados del presente trabajo de titulación que tuvo como objetivo general realizar el diseño un plan estratégico para la gestión eficiente de una empresa constructora inmobiliaria en Santa Elena, Ecuador, se enfoca en el desarrollo, análisis y presentación de resultados obtenidos posterior a la recolección de datos mediante los instrumentos anteriormente descritos en la sección 2.5.3.

En base a estos resultados, los cuales fueron sometidos a métodos de validación y confiabilidad, se establecieron los parámetros iniciales de la situación actual de la empresa. Previamente, se realizó un análisis del entorno mediante la herramienta estratégica PESTEL.

Posteriormente, se presenta la propuesta del plan estratégico que inicia con un análisis de factores internos y externos por medio del análisis FODA y diagnóstico DAFO, que proporcionan un enlace para el establecimiento de soluciones estratégicas.

Además, se analizaron características de la empresa como el mercado actual, la oferta, factores técnicos, económicos, estado financiero, situación organizacional. Luego, se establecieron la misión, visión, política institucional hasta obtener el Cuadro de Mando Integral sinérgico con el plan estratégico.

Finalmente, se realizó un análisis de la incidencia económica de la incorporación de un plan estratégico en la empresa PENINSULMARKET S.A. con respecto a un periodo de tiempo, es decir, relacionando el valor total de inversión para el CMI propuesto, con los gastos administrativos obtenidos del estado de resultados de dicha empresa.

3.1. Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional de la empresa constructora inmobiliaria PENINSULMARKET S.A. se lo ha determinado inicialmente por medio de la herramienta estratégica PESTEL, la cual permitió conocer e identificar factores del entorno, que sirven de base para el establecimiento de estrategias pertinentes dentro de las matrices FODA a desarrollar en las siguientes secciones, y que puedan mejorar la gestión organizacional.

3.1.1. Análisis PESTEL

PESTEL, facilita la creación de un marco conceptual para determinar de forma estructurada una serie de requisitos para una gestión estructurada, y que para los autores Buttgereit et al., (2023), es una herramienta estratégica utilizada para la identificación de factores influyentes externos. Estos mismos autores también indican que, se lo debe entender como un acrónimo sobre seis factores: i) Político (P); ii) Económico (E); iii) Social; iv) Tecnológico; v) Ambiental (E, por su sigla en inglés); y, vi) Legal (L). En base a esto, el presente estudio abarca el uso de esta herramienta tomando en cuenta lo siguiente:

- i) **En lo político**, se debe considerar las decisiones políticas y regulaciones actuales desde el gobierno central, que tenga impacto o influencia sobre el sector a que corresponde la organización de estudio, en este caso la industria de la construcción.
- ii) **El factor económico**, debe analizar para el presente caso de estudio, los precios de materiales del sector de la construcción o estados actuales de entidades financieras, es decir, se analizan las influencias monetarias.
- iii) **En el ámbito social**, se deben considerar parámetros relacionados con las personas o el grupo de individuos y su forma de convivencia o necesidades.
- iv) **El factor tecnológico**, debe abarcar factores de aprovechamiento de tecnologías e innovaciones actuales, garantizando su viabilidad futura, y que puedan ser utilizados por las organizaciones y empleados, principalmente del sector productivo que se pretende analizar.
- v) **En lo ecológico** se analiza factores como cumplimiento de estándares ambientales, sostenibilidad o reciclaje.
- vi) **Legal o jurídico**, en el cual se analiza el marco normativo en el que opera una organización, además de procedimientos y directrices de aprobación de nuevos productos o servicios.

Tabla 10.

Análisis PESTEL, factores externos identificados, riesgos, oportunidades, magnitud de impacto, periodo de probable incidencia

Componente	Factores	Riesgo / Oportunidad	Magnitud de impacto	Periodo probable de incidencia
Político	Apoyo de políticas estatales para la creación de proyectos de interés social y público con beneficios fiscales.	Oportunidad	Alto	Inicio de proyectos
	Debido a la inestabilidad política actual que aumente el riesgo país ocasionando falta de control de organismos estatales en los precios de mercado.	Riesgo	Medio	Durante ejecución de proyectos
Económico	Tasas de interés de entidades financiera elevadas que afectan la financiación de proyectos, tanto para compradores como inversionistas.	Riesgo	Medio	Durante ejecución de proyectos
	Precios de materiales de construcción pueden variar conforme la demanda y oferta global.	Oportunidad	Alto	Inicio de proyecto
Social	Exigencia de mejores estándares de calidad en materiales y acabados, puede atraer un segmento de clientes selecto.	Oportunidad	Medio	Inicio de proyecto
Tecnológico	Avances en materiales de construcción más duraderos, de mejor calidad y más eficientes que puedan permitir reducir costos y nuevas soluciones en proyectos de construcción.	Oportunidad	Alta	Inicio de proyectos
	La integración de tecnologías digitales en gestión de proyectos que facilitan la toma de decisiones, comunicación y administración de recursos.	Oportunidad	Alta	Inicio de proyectos
Ambiental	Normas ambientales para aprobación de factibilidades de ejecución de proyectos.	Oportunidad	Alta	Inicio de proyectos
	La implementación de medidas de reutilización de desechos de construcción dirigidas a empresas constructoras que contribuyan a la obtención de certificaciones internacionales.	Oportunidad	Medio	Durante ejecución de proyectos.
Legal	Leyes que exigen responsabilidad por defectos de construcción en beneficio de los adquirientes.	Riesgo	Bajo	Inicio y fin de proyectos.
	Cumplimiento de normas y estándares nacionales de construcción para proyectos ligados al sector de la construcción.	Oportunidad	Alta	Inicio de proyectos

Nota: Elaborado por el autor, adaptado de tabla 1 y tabla 2 de Buttgereit et al. (2023).

La tabla 10 nos indica los cinco apartados que contiene el análisis PESTEL para el presente estudio, tales como, *componente, factores externos, riesgo/oportunidad, magnitud de impacto y periodo probable de incidencia*, resaltando la incorporación de este último, el cual consta de tres niveles:

- i) **Inicio de proyectos:** factor externo incide al inicio de desarrollo de los proyectos.
- ii) **Durante ejecución de proyecto:** las características propias del factor externo inciden con cierto grado de impacto durante la ejecución de los proyectos.
- iii) **Fin de proyecto:** el factor externo tiene incidencia aún al término del periodo de ejecución de los proyectos.

Adicionalmente, la tabla 9 nos revela una visión general tanto de oportunidades como de riesgos significativos para empresas constructoras en el entorno actual del sector de la construcción. Las oportunidades están relacionadas principalmente con la mejora de calidad de vida, uso de tecnologías ligadas al sector de la construcción, sostenibilidad ambiental y reputación de la empresa. Sin embargo, los riesgos derivados de la inestabilidad política, tasas de interés elevadas y leyes de orden laboral podrían afectar la ejecución de proyectos. Por lo expuesto, la empresa debe estar preparada para manejar estos riesgos mientras aprovechan las oportunidades para asegurar su éxito y crecimiento en el sector.

3.1.2. Resultados de la Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

En esta investigación, previo al levantamiento de información, se tornó necesario someter a un proceso de validación de los instrumentos de recolección de datos a través del juicio de expertos aplicando el método DELPHI; de manera similar, los resultados obtenidos de las encuestas fueron sometidos a revisión de su confiabilidad por medio del método de Cronbach, cuyo proceso de obtención de resultados se describen en las siguientes secciones.

3.1.2.1. Validez, Recolección de Datos y Fiabilidad

Para comprobar la validez de la recolección de datos por el método de juicio de expertos se siguió el protocolo de tres fases adaptado de los autores Arauz-Muñoz et al. (2022), descritos en la sección 2.6.1. del capítulo II de este estudio, y presentados a continuación:

Fase 1: Se realiza una preselección de un grupo de expertos en el área, en el cual por medio de parámetros propuestos por el investigador se define por medio de puntaje más alto los seleccionados para participar en las rondas de juicio y revisión de las herramientas a utilizar posteriormente. Los parámetros son a consideración del proponente, así como la ponderación en porcentaje de su valor de un total de 100% como puntaje máximo.

Luego, se diseña el o los instrumentos para el juicio de expertos de la selección final, y, finalmente se decide por que medio de consulta se va a realizar, ya que puede ser vía correo electrónico, escrito, o según la ubicación geográfico de manera presencial o personal, que fue la seleccionada para el presente estudio.

Fase 2: En esta fase se realizó las rondas de consultas, por cada una de las herramientas de recolección de datos diseñada por el proponente, de manera personal e independiente, es decir, se conserva el principio de anonimato de cada uno de los expertos participantes para evitar la influencia de uno o varios de ellos sobre el resto. Para el presente estudio no fue necesario una retroalimentación por que no se realizaron más de una ronda.

Fase 3: En esta última fase, una vez revisadas por el grupo de expertos cada una de las herramientas y al no existir observaciones por parte de ellos, se llega al consenso grupal, presentado los resultados finales del método realizado.

Mientras, que para medir la fiabilidad de los resultados obtenidos después de la recolección de datos, solamente para el caso de las encuestas, se utilizó el método de Cronbach (Abu-Oda et al., 2022; Li et al., 2024), teniendo como guía el protocolo de tres pasos de la sección 2.6.2. del capítulo II de este estudio:

Fase 1: Se determinó la población y posteriormente la muestra final, por medio de parámetros de exclusión e inclusión, para la aplicación de encuestas que son de dos tipos para este estudio, una para empleados y otra para los clientes. Antes, es necesario socializar el porqué de la aplicación del instrumento para evitar ambigüedades en las respuestas.

Fase 2: Las encuestas fueron realizadas de manera personal e individual a cada uno de los miembros de la empresa; mientras, que para los clientes la empresa dirigió directamente la encuesta por motivos de exclusividad de la información, siendo los resultados entregados hacia el encuestador al final del ejercicio.

Fase 3: Finalmente, los datos obtenidos son traspasados y tabulados, teniendo como resultados el hallazgo del coeficiente de Cronbach el cual nos indica su grado de fiabilidad en relación al tipo de preguntas que componen los instrumentos.

Resultados Validación de plantillas: Observación Directa, Guía de Entrevista, Encuesta a Empleados y Encuesta a Clientes

Para determinar la validez de las herramientas de recolección de datos que fueron utilizados en la presente investigación, se siguió el protocolo mostrado la sección 2.6.2. del capítulo II, la cual es esencial para poder conocer los procesos en sitio y la revisión de los parámetros actuales con que labora la empresa PENINULMARKET S.A.

Fase 1. Preparatoria

Preselección y Selección de expertos: Para la selección del grupo de expertos, se propone una evaluación considerando parámetros ponderados como: i) reputación profesional (10%); ii) especialización técnica (10%); iii) capacidad de comunicación (15%); iv) conocimiento de normativas y regulaciones (15%); v) aceptación de participación en el estudio (20%); experiencia profesional (30%). Se preseleccionaron inicialmente a 15 expertos para esta evaluación (ver tabla 11), considerando el criterio del anonimato, propio de este método.

Tabla 11.

Evaluación y ponderación para selección de expertos

Experto	Reputación profesional (10%)		Especialización técnica (10%)		Capacidad comunicación (15%)		Conocimiento normativas y regulaciones (15%)		Aceptación de participar en estudios (20%)		Experiencia profesional (30%)		Total (%)
Experto A	5	10%	5	10%	4	12%	4	12%	5	20%	5	30%	94%
Experto B	5	10%	5	10%	4	12%	4	12%	5	20%	4	24%	88%
Experto C	5	10%	4	8%	4	12%	3	9%	5	20%	5	30%	89%
Experto D	4	8%	4	8%	5	15%	3	9%	3	12%	5	30%	82%
Experto E	4	8%	4	8%	5	15%	3	9%	5	20%	5	30%	90%
Experto F	5	10%	5	10%	3	9%	5	15%	3	12%	5	30%	86%
Experto G	5	10%	5	10%	5	15%	4	12%	5	20%	4	24%	91%
Experto H	4	8%	5	10%	4	12%	4	12%	5	20%	5	30%	92%
Experto I	4	8%	5	10%	4	12%	4	12%	5	20%	5	30%	92%
Experto J	4	8%	4	8%	4	12%	4	12%	3	12%	5	30%	82%
Experto K	4	8%	4	8%	4	12%	4	12%	3	12%	5	30%	74%
Experto L	4	8%	4	8%	4	12%	3	9%	3	12%	4	24%	73%
Experto M	3	6%	5	10%	3	9%	5	15%	3	12%	5	30%	82%
Experto N	5	10%	5	10%	4	12%	3	9%	5	20%	5	30%	91%
Experto O	5	10%	5	10%	4	12%	3	9%	5	20%	5	30%	91%

Adicionalmente, se les asignó una calificación según su grado de conocimiento del 1 al 5, tipo escala de Likert, donde 1 es considerado bajo y 5 es considerado la calificación más alta, bajo criterio del investigador. El porcentaje final para cada experto se lo obtiene multiplicando la calificación según su conocimiento por el porcentaje asignado para cada parámetro. Se consideraron aceptables solo los que llegaron a alcanzar una valoración igual o mayor al 90% considerado como muy bueno para este estudio. En base a estas consideraciones, finalmente se seleccionaron 7 expertos como muestra la Tabla 11 que superaron dicho porcentaje.

Diseño de instrumentos: En relación al diseño de los instrumentos de recolección de datos, se prepararon un modelo por cada tipo de técnica utilizada, es decir, una plantilla de observación directa, una guía para entrevista, una plantilla de análisis documental, una encuesta para trabajadores y una encuesta para clientes de la misma empresa.

La plantilla inicial de **Observación Directa** estuvo basada en criterios de seguridad en el trabajo, productividad del personal, control de calidad, uso de materiales y recursos, cumplimiento de plazos, y, condiciones de trabajo y ambientales. Las opciones de respuestas fueron del tipo dicotómicas y con un espacio para observaciones o comentarios. Ver figura 14.

Figura 14.

Plantilla inicial de Observación directa

Parámetros y criterios	Si	No	Observaciones / Comentarios
1.) Seguridad en el Trabajo			
Personal utiliza Equipo de protección Personal (EPP)			
Se siguen protocolos de seguridad en las tareas			
El área de trabajo esta limpio y libre de obstáculos			
2.) Productividad de Personal			
Personal correctamente distribuido			
Actividades ejecutadas según lo planeado			
Coordinación entre equipos y áreas es eficiente			
3.) Control de Calidad			
Materiales utilizados cumplen con especificaciones			
Trabajos según planos y especificaciones			
Acabados cumplen con estándares de calidad			
4.) Uso de materiales y recursos			
Materiales almacenados adecuadamente			
Control eficiente de inventario			
Presencia de desperdicios de materiales innecesarios			
5.) Cumplimiento de plazos			
Actividades completadas dentro de plazo fijado			
Actividades con retraso			
Existencia de factores que generen retrasos futuros			
6.) Condiciones de trabajo y ambientales			
Sitio de trabajo limpio y ordenado			
Manejo de residuos adecuado			
Clima favorable para el desarrollo de actividades			

La entrevista en cambio, estuvo conformada por apartados concernientes a la dirección y gestión dentro de la empresa, recordando que debía mantener un diálogo coloquial en lo posible sin alejarse del tema central de la conversación basadas en doce preguntas preparadas, como lo muestra la figura 15.

Figura 15.

Guía de entrevista

Preguntas: 1.) ¿En base a que aspectos fue desarrollada la misión y visión de la empresa PENINSULMARKET S.A.? 2.) ¿Cuáles son los objetivos específicos a alcanzar por los que fueron basados la misión y visión de la empresa? 3.) ¿Qué tipo o como se planifican, controlan y monitorean los proyectos de la empresa? 4.) ¿Cuál es el procedimiento para la asignación de recursos y personal de la empresa? 5.) En un proyecto dado, ¿de que manera son manejados la realización de presupuestos y costos de la empresa? 6.) ¿Cómo es el proceso de las relaciones empresa-cliente dentro de PENINSULMARKET S.A.? 7.) ¿Cómo es el proceso de las relaciones empresa-proveedores dentro de PENINSULMARKET S.A.? 8.) De acuerdo a la situación interna de la empresa, ¿cómo se tratan los conflictos laborales internos y sus soluciones? 9.) De acuerdo al desarrollo de publicidad y marketing de productos ofertados por PENINSULMARKET S.A., ¿Cómo se desarrolla este aspecto? 10.) Como representante directo de la empresa, ¿Cómo intenta fomentar la mejora continua y que medios o factores de innovación ha implementado? 11.) En conocimiento del desarrollo de las actividades del personal de la empresa, ¿Cómo evalúa o mide el nivel de desempeño general dentro de su empresa? 12.) Debido al entorno laboral del sector de la construcción, ¿cómo es el procedimiento para temas de posibles riesgos o planes de contingencia dentro de la empresa PENINSULMARKET S.A.?

La plantilla de Análisis Documental está compuesta de un apartado donde consta el tipo de documento encontrado, título, fecha de creación, autor, fuente del documento, número de páginas, versión de documento; siendo evaluado por medio de opciones de respuestas dicotómicas *Si* y *No*, un espacio para una breve descripción y detalles relevantes. Ver figura 15.

Figura 16.

Plantilla de Análisis Documental

Ítem	Si	No	Descripción
Información general del documento			
Título de documento			
Tipo de documento			
Fecha de creación			
Autor			
Fuente del documento			
Número de páginas			
Versión de documento			
Detalle de hallazgos relevantes:			

Para el caso de **las encuestas** hacia los empleados los criterios utilizados fueron el de la estructura, financiero, aspecto social, cultura organizacional, satisfacción de personal y tecnología utilizada, con un total de 34 preguntas con opciones de respuesta en escala del tipo Likert, desde “nada satisfactorio” hasta “muy satisfactorio”, El gráfico 17 muestra un extracto de la encuesta total con el criterio de estructura.

Figura 17.

Encuesta hacia empleados

Tipo: Estructura.					
4.) ¿Cómo considera usted la calidad del organigrama organizacional o estructura organizacional de la empresa PENINSULMARKET S.A.					
Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio
					Nada satisfactorio
5.) ¿Cómo percibe Usted la delegación de funciones a través de los medios jerárquicos?					
Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio
					Nada satisfactorio
6.) ¿Cómo percibe Usted el tratamiento de información interna y sus canales de distribución?					
Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio
					Nada satisfactorio
7.) ¿Cómo percibe Ud. el grado de conocimiento de sus actividades específicas de su área de trabajo?					
Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio
					Nada satisfactorio
8.) ¿Cómo percibe Usted el grado de conocimiento de la normativa legal vigente que regulan el trabajo dentro de su área asignada?					
Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio
					Nada satisfactorio
9.) De acuerdo al tipo de trabajo realizado dentro de PENINSULMARKET S.A., ¿como considera que es el apoyo administrativo por parte de la empresa?					
Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio
					Nada satisfactorio

Mientras que, para las **encuestas de clientes** se criterios como el tipo de servicio, costo, calidad del producto, administración y satisfacción final. Las opciones de respuestas para el caso de encuestas fueron elaboradas en escala del tipo Likert, con puntuaciones del 1 al 5, desde “nada satisfactorio” hasta “muy satisfactorio”, respectivamente. La figura 18 muestra un extracto de la encuesta del apartado del tipo de servicio.

Figura 18.

Encuesta hacia clientes

Servicio.									
3.) Como considera el nivel de respuesta por parte del personal administrativo o técnico de PENINSULMARKET S.A. al informar novedades u observaciones en relación al producto o servicio adquirido.									
Excelente:		Bueno:		Regular:		Malo:		Deficiente:	
4.) De acuerdo al ítem 3.), ¿cómo evalúa Ud. A la atención prestada por el personal de la empresa PENINSULMARKET S.A.?									
Excelente:		Bueno:		Regular:		Malo:		Deficiente:	
5.) De acuerdo con su experiencia y trato con PENINSULMARKET S.A., ¿cuál es su percepción en relación al grado de confianza con ellos?									
Excelente:		Bueno:		Regular:		Malo:		Deficiente:	
6.) De acuerdo con su experiencia y trato con PENINSULMARKET S.A., ¿cuál es su percepción en relación al grado de compromiso con ellos?									
Excelente:		Bueno:		Regular:		Malo:		Deficiente:	
7.) De acuerdo con su experiencia y trato con PENINSULMARKET S.A., ¿cuál es su percepción en relación al grado de honestidad con ellos?									
Excelente:		Bueno:		Regular:		Malo:		Deficiente:	

Selección vía de consulta a expertos: Una vez de haber obtenido el número de expertos a considerar para el sometimiento de validación de los instrumentos de recolección de datos, se seleccionó la vía de consulta para el juicio de los expertos, que tomando en cuenta la disposición y cercanía, se la realizó de manera personal/presencial.

Fase 2. Consulta

Considerando los criterios del método DELPHI de confidencialidad de los integrantes del grupo de juicios de expertos, y teniendo en cuenta que la vía de consulta se la realizó de manera presencial aprovechando el número de integrantes y la cercanía geográfica, se realizó la consulta respectiva sobre las plantillas de observación directa, entrevista, análisis documental y encuestas de manera individual, que para el presente estudio solo fue necesaria una sola ronda, ya que al estar de acuerdo todos los expertos en su contenido y estructuración para todos los casos, por lo que se ha elaborado la tabla 12 que resume lo anterior descrito.

Tabla 12.

Rondas aplicadas a expertos para sometimiento a revisión de instrumentos de recolección de datos

Experto	Observaciones Ronda 1									
	Plantilla de Observación Directa		Guía para Entrevista		Encuesta trabajadores		Encuesta clientes		Plantilla Análisis Documental	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Experto 1		x		x		x		x		x
Experto 2		x		x		x		x		x
Experto 3		x		x		x		x		x
Experto 4		x		x		x		x		x
Experto 5		x		x		x		x		x
Experto 6		x		x		x		x		x
Experto 7		x		x		x		x		x

Fase 3. Consenso

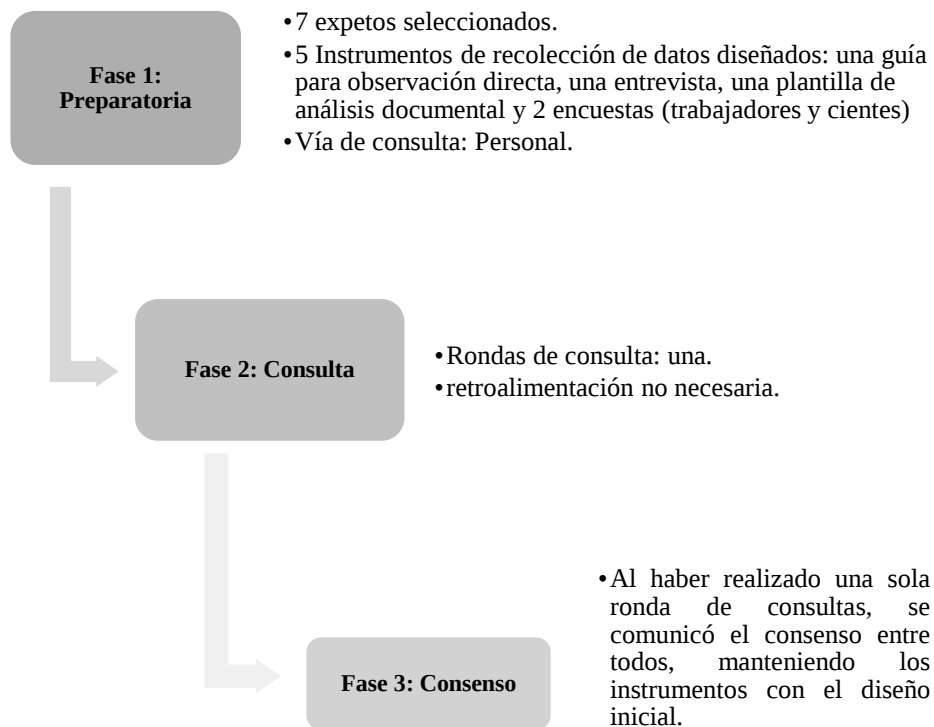
Una vez que se realizó la ronda de consulta dando a conocer las plantillas sometidas a revisión basado en el juicio de expertos, dio como resultado que solo fue necesaria una ronda, ya que no hubo observaciones en la estructura o contenido de cómo fueron elaboradas y presentadas las plantillas. Se dio a conocer los resultados a cada participante, guardando los criterios de confidencialidad de cada uno de ellos.

Finalmente, para el caso de la guía para observación directa quedo compuesto por seis criterios: i) de seguridad en el trabajo; ii) productividad del personal; iii) control de calidad; iv) uso de materiales y recursos; v) cumplimiento de plazos; y, vi) condiciones de trabajo y ambientales, cada uno conformado por tres parámetros. Para el caso de la entrevista, esta estuvo compuesta por doce preguntas.

La encuesta dirigida a trabajadores está estructurada en seis partes: i) financiero; ii) aspecto social; iii) cultura organizacional; iv) satisfacción de personal; v) tecnología utilizada; y, vi) características generales, con un total de 34 ítems a responder. La encuesta dirigida a clientes quedo conformada por seis partes: i) servicio; ii) costo; iii) calidad del producto; iv) administración; v) satisfacción final; y, vi) características generales, con un total de 26 ítems por responder. Ver los anexos 2A, 2B, 2C y 2D. Se presentan los resultados condensados de las tres fases del proceso de validación de instrumentos en la figura 19.

Figura 19.

Resultados finales de Fases de Validación de Instrumentos de recolección de datos



Según los resultados obtenidos en este estudio, no fue necesario realizar una segunda ronda de consulta a los expertos, por lo que se dio por finalizado el método una vez que fueron informados de los resultados, manteniendo el criterio de anonimato y confidencialidad que sirvió para evitar la influencia por factores como de liderazgo durante el proceso.

Sin embargo, cabe recalcar que, si existiera algún tipo de observación en otros estudios por parte de los expertos, sería necesario la incorporación de más rondas de consultas hasta llegar a un consenso final y total.

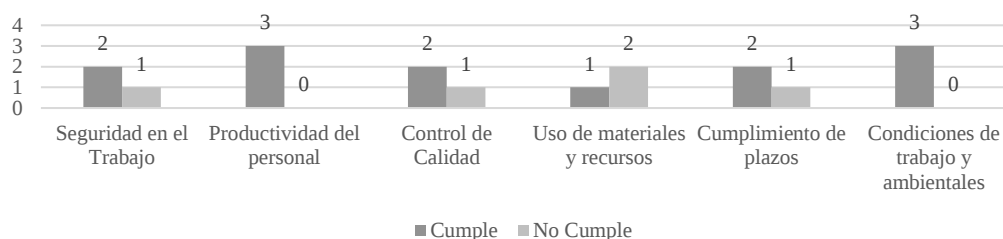
Recolección de datos y fiabilidad

Resultados de plantilla Observación Directa: la guía fue utilizada en los sitios destinados a oficinas de la empresa PENINSULMARKET S.A., en horario laboral en busca de la cotidianidad de las actividades desempeñadas por los miembros de la empresa, según los lineamientos establecidos, con opciones de respuestas dicotómicas, Cumple o No cumple, con un área de observaciones para el que realiza la actividad. Cabe mencionar que se

cuenta con el aval respectivo de la empresa PENINSULMARKET S.A. para el desarrollo del presente estudio, ver anexo 1. Las respuestas se pueden observar en la figura 20.

Figura 20.

Resultados de la Observación Directa

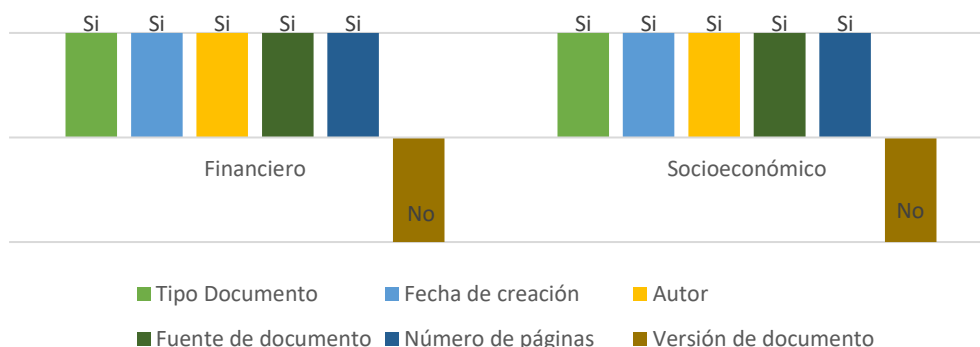


Cada uno de los seis parámetros de la observación directa contenían tres criterios tomados en cuenta por el observador (ver anexo 2A), en total son 18 criterios, de los cuales se pudo observar el cumplimiento de 14 de estos criterios, en contraste a los 4 criterios, que a consideración del observador no cumplía la empresa. Esta guía de observación directa es esencial para tomar en cuenta criterios generalizados en la posible toma de decisiones informadas en empresas del sector de la construcción, y que para el presente estudio son base para el desarrollo de estrategias dentro de una organización.

Resultados plantilla análisis documental: Se analizaron dos documentos facilitados por la empresa. El primero corresponde a los estados financieros que fueron necesarios para obtener indicadores financieros para su posterior análisis; mientras que el segundo corresponde a un estudio socioeconómico para el proyecto de urbanización “Santa Cecilia II”, en el cual se encontraron datos para el análisis del entorno actual con respecto al proyecto urbanístico mencionado anteriormente.

Figura 21.

Resultados Análisis Documental



En la figura 21 se puede observar que de los seis parámetros con que fueron analizados los documentos, en ambos casos, tanto para el de tipo financiero como el de tipo socioeconómico cumplían con los primeros cinco, ya que en ninguno se pudo observar si existía o no una versión antigua, por lo que se sostuvo que era el último documento aprobado por la empresa.

Resultados encuestas: Para el caso de las encuestas, las cuales fueron realizadas de manera presencial a los trabajadores; para los clientes, los cuales se guarda cierto grado de confidencialidad por parte de PENINSULMARKET S.A., fue realizado directamente por personal de la empresa. Para este proceso se tomó en cuenta el Protocolo de Confiabilidad de Instrumentos de recolección de datos conformado de la sección 2.6.2. del capítulo II de esta investigación y el cual está compuesto de tres fases.

Fase 1 (selección de muestra): Se identificó la población y muestra, que para este estudio la muestra la componen siete individuos, a quienes se les aplica la encuesta compuesta de 34 ítems. Luego, una vez identificada la muestra se les comunica de forma breve la finalidad de aplicación de este instrumento.

Tabla 13.

Muestra seleccionada

Estrato	N° de personas	N° de empleados considerado para muestra	Herramienta a aplicar
Supervisor	1	1	Encuesta
Jefe de Área	2	2	Encuesta
Administrativos	4	4	Encuesta
Total:		7	

La tabla 13, indica los siete individuos seleccionados como muestra, después de haber aplicado los criterios de inclusión y exclusión mostrados en la sección 2.4. del capítulo II, y los cuales están agrupados según estratos: se encuentra un supervisor, 2 jefes de área, y cuatro pertenecientes al estrato administrativo. Cabe mencionar que, todos los sujetos de estudio se encontraban en sus oficinas en horario laboral al momento de realizar la encuesta.

Fase 2 (análisis y obtención de coeficiente Cronbach): En esta fase se realizó el sometimiento a las encuestas personalizadas de parte del encuestador. Una vez

concluidas cada una de las siete encuestas del mismo número de individuos, se realizó el traspaso de los datos hacia una plantilla Excel.

Posteriormente, se verifica el resultado final de la obtención el coeficiente de Cronbach. Las opciones de respuestas de las encuestas con formato del tipo Likert, con puntuaciones del 1 al 5, desde “nada satisfactorio” hasta “muy satisfactorio”, respectivamente, fueron realizadas a los trabajadores y a clientes de la empresa PENINSULMARKET S.A., nos proporcionó un puntaje de 0.74 en la escala de Cronbach para comprobar su confiabilidad; mientras que, para las encuestas realizadas a los clientes que, de forma similar, fue realizada con opciones de respuestas con formato tipo Likert, alcanzaron un puntaje de 0.73 en la escala de Cronbach. Ambos resultados nos sugieren una tasa de confiabilidad de alta consistencia interna y confiabilidad del cuestionario de los datos obtenidos (según tabla 9, de la sección 2.6.2 del capítulo II, del presente estudio), los cuales fueron analizados y evaluados. En el anexo 3 de este documento, se puede visualizar la tabulación general de estos datos.

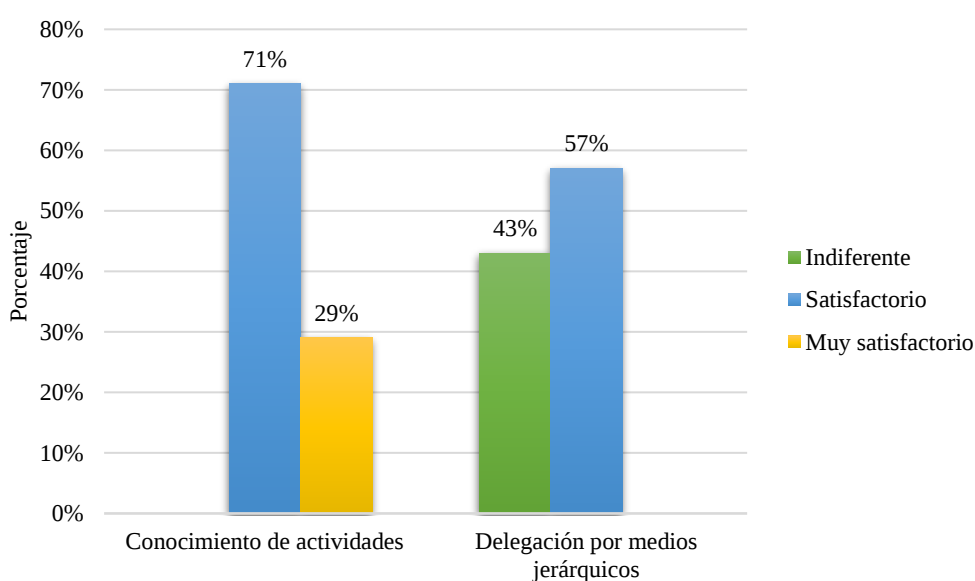
Fase 3 (resultados): Los factores que influyen o afectan en medida sustancial el desarrollo óptimo de la empresa PENINSULMARKET S.A. fueron evaluados en base a seis parámetros seleccionados exclusivamente para este estudio, obtenidos a través de la encuesta a los trabajadores, los cuales fueron el tipo de estructura, financiero, aspecto social, cultura organizacional, satisfacción de personal y tecnología utilizada. El análisis y evaluación de estos aspectos fueron determinantes para conocer desde el interior de la empresa, las cualidades y características que actualmente rigen el proceso de trabajo de sus colaboradores.

Para los resultados, entre los aspectos analizados más relevantes encontramos que dentro de la “estructura”, de los seis ítems que contiene este apartado, el 71% de los empleados considera como “satisfactorio” el grado de conocimiento de sus actividades específicas de trabajo en el área el cual se encuentra ejerciendo, mientras que el 29% lo considera como “muy satisfactorio”. Otro aspecto que llama la atención es el grado de percepción de la delegación de funciones a través de medios jerárquicos, que para el 43% de los trabajadores es “indiferente”, mientras que para el 57% es “satisfactorio, ver figura 22. Para el primer caso se puede deducir

que los trabajadores conocen en un buen porcentaje sus tareas asignadas, pero para el segundo caso, existe una percepción dividida sobre la delegación de funciones transmitida por medios jerárquicos. Estos resultados también pueden ser considerados desde el punto de vista de gestión de la comunicación, el cual puede ser aplicado para la industria de la construcción (Hinsberg & Lamanna, 2024) y determinar factores ligados que inciden en el adecuado desarrollo de procesos internos de una organización.

Figura 22.

Aspecto de Estructura interna, encuestados

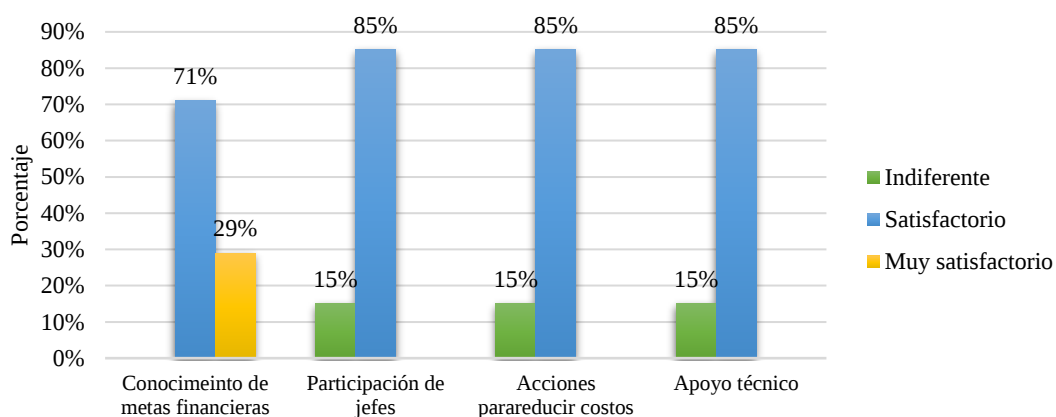


En la parte financiera, resalta que para el 71% de los trabajadores considera como “satisfactorio” su grado de conocimiento de las metas financieras por departamento, mientras que el 29% lo considera como “muy satisfactorio”. Cabe destacar que el 100% de los encuestados considera como “muy satisfactorio” la gestión de recursos económicos por parte de la empresa PENINSULMARKET S.A.

El grado de percepción es similar en otros aspectos como la participación de los jefes, implementación de acciones para reducir costos por áreas y el apoyo técnico, donde el 85% de los encuestados coincidieron al considerarlos como “satisfactorio”, mientras que el 15% restante lo considero como indiferente, ver figura 23. Estos porcentajes pueden indicar que el grado de conocimiento del manejo de los componentes financieros son conocidos, al menos en su mayoría, por el personal de la empresa, convirtiéndolo en un aspecto positivo para el entorno organizacional, pero se debe orientar en mejorar en el porcentaje faltante en las áreas donde no llega al máximo porcentual.

Figura 23.

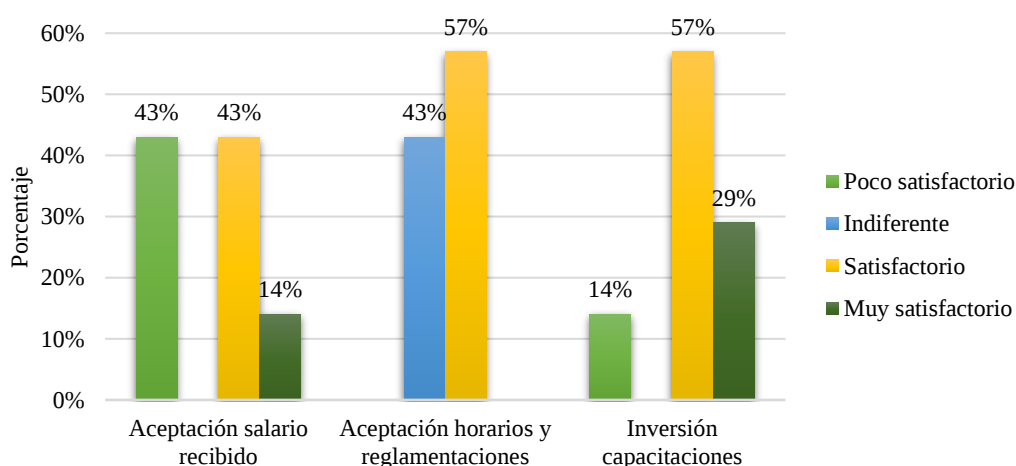
Aspecto Financiero, encuestados



El ámbito social fue uno de los aspectos que más variación presentó en las respuestas de los encuestados, en los que se destaca que para el 43% de los encuestados, el salario que reciben lo consideran como “poco satisfactorio”, otro 43% lo considera “satisfactorio” y el 14% lo considera “muy satisfactorio”. En relación con la percepción de cumplimiento de horarios y reglamento interno, para el 43% lo considera “indiferente”, mientras que para el 57% lo considera como “satisfactorio”. Para el 57% de los encuestados la inversión para capacitaciones del personal es considerado “satisfactorio”, para el 29% es “indiferente”, mientras que para el 14% lo considera “poco satisfactorio”. Ver figura 24.

Figura 24.

Aspecto social, encuestados



Basados en estos porcentajes, se puede deducir que existe cierto grado de inconformidad, por parte de los encuestados, relacionados con el salario que reciben de acuerdo con la actividad laboral desarrollada; además, existe percepciones divididas en concordancia

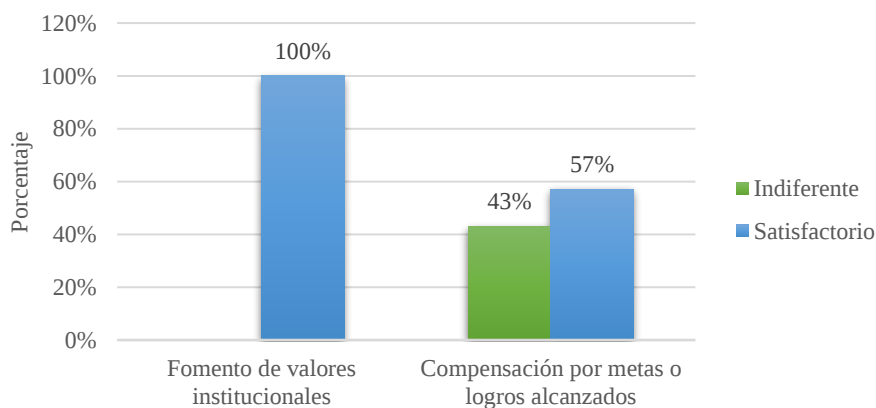
con temas de horarios y reglamentos internos; y, por último, ciertas áreas tienen la percepción de que no existe la inversión adecuada en términos de capacitación a personal.

Para el aspecto de cultura organizacional, el 100% de los encuestados percibe que la empresa, por medio de recursos humanos, como “satisfactorio” el fomento de los valores institucionales. En relación con el tipo de compensación por metas o logros alcanzados, el 57% de los encuestados lo considera como “satisfactorio”, mientras que para el 43% lo considera “indiferente”, ver figura 25.

Estos porcentajes se pueden interpretar como que en general los trabajadores están de acuerdo con el fomento de los valores de la empresa; caso contrario sucede con el grado de compensación recibida, el cual muestran resultados divididos entre los trabajadores, induciendo a un grado de no involucrarse a profundidad en sus áreas de trabajo al no recibir este tipo de bonificaciones.

Figura 25.

Aspecto cultura organizacional, encuestados

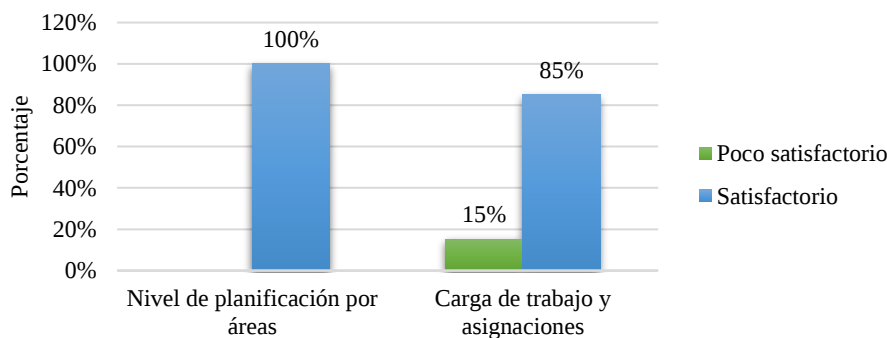


Otro aspecto analizado corresponde al grado de satisfacción del personal y trabajo en equipo, que para el 100% de los encuestados consideraron como “satisfactorio” el nivel de planificación y de obtención de resultados por áreas de trabajo. Se puede resaltar el grado de percepción relacionado con la carga de trabajo y responsabilidades asignadas, donde el 85% lo considero como “satisfactorio”, mientras que el 15% restante lo considero como poco satisfactorio.

Estos resultados muestran que, por áreas de trabajo, mantienen una estabilidad en términos de planificación y su consecuente logro de metas; aunque en ciertas áreas, aunque en menor grado, indican una insatisfacción aparentemente por la carga de trabajo excesiva o no adecuada, ver figura 26.

Figura 26.

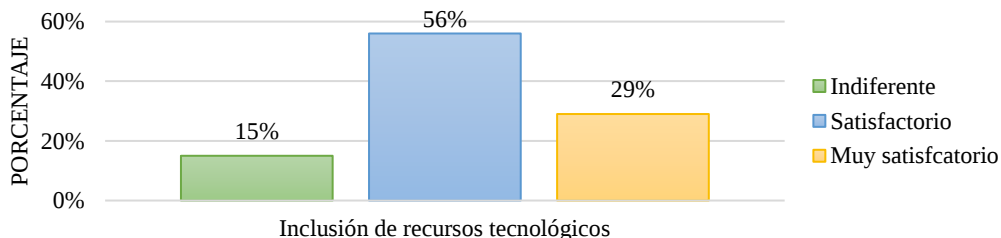
Aspecto satisfacción de personal y trabajo en equipo, encuestados



Se ha considerado a la inclusión o incorporación de recursos tecnológicos como otro aspecto de análisis, el cual tuvo resultados variables, donde el 15% lo consideró como “indiferente”, el 29% lo consideró como “muy satisfactorio”, y el 56% como “satisfactorio”. Estos resultados podrían evidenciar que, en ciertos grupos dirigidos de trabajo dentro de la empresa, no consideran o no perciben la necesidad de incorporación de recursos tecnológicos en sus áreas de labores, mientras que el restante lo cataloga como necesario para el cumplimiento y alcance de sus actividades, ver figura 27.

Figura 27.

Aspecto tecnología, encuestados



Además, se realizó un cuestionario con aspectos de impacto directo en la empresa, entre los que sobresale que para el 57% de los encuestados califica con cierta indiferencia o “regular” la existencia o no de un plan estratégico, mientras que el 43% restante lo considera de forma “buena”, como se aprecia en la figura 14, lo que puede incurrir en que cierto grupo de colaboradores no advierte la aplicación o conocimiento de los objetivos estratégicos planteados por la gerencia.

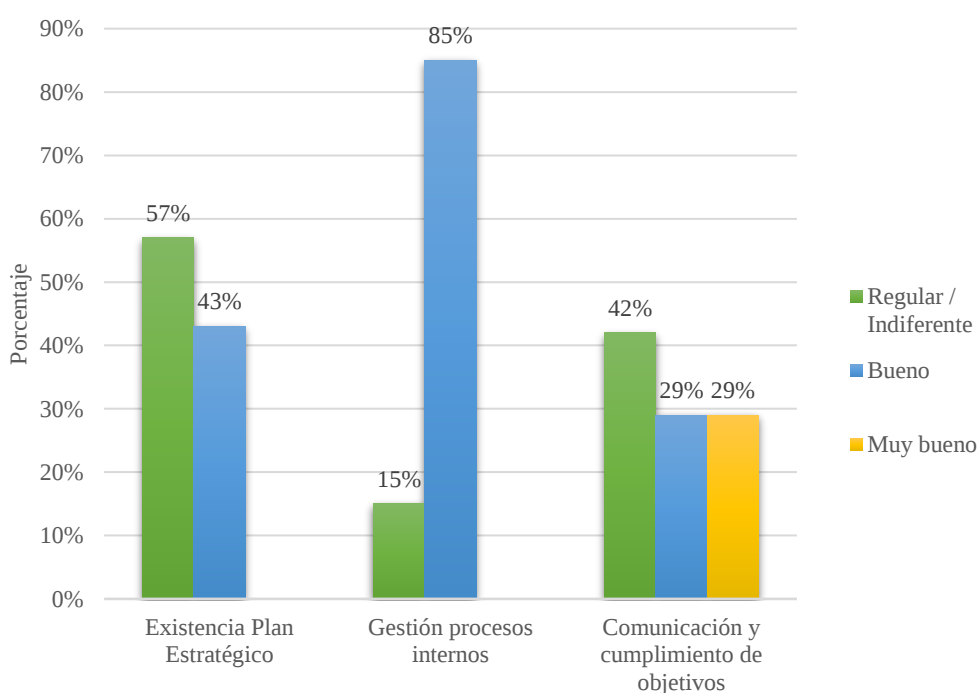
Mayoritariamente, explícitamente, el 85% de encuestados considera como “bueno” la gestión de procesos internos de la empresa; mientras que el 15% restante lo considera

como “regular”, ver figura 28, este resultado se relaciona con la pregunta que concierne al grado de delegación de funciones por medios jerárquicos, que anteriormente tuvo criterios divididos.

Se resalta a su vez, la comunicación y cumplimiento de objetivos, que para los encuestados obtuvo un 42% dentro de la consideración como “regular”, mientras que entre “bueno” y “muy bueno” obtuvo un 29%, cada uno, ver figura 22. Estos resultados podrían implicar que existe cierto grado de desconocimiento, en algunas áreas de trabajo, de la existencia de objetivos y su posterior alcance, lo que puede afectar directamente en la gestión y estrategias planificadas inicialmente por la gerencia de PENINSULMARKET S.A.

Figura 28.

Aspectos generales internos, encuestados



Es importante señalar que, a pesar de obtener información basada en las encuestas realizadas al personal, también es importante para el diagnóstico situacional conocer y describir el producto, la segmentación del mercado, el análisis de la oferta, el análisis técnico, la ubicación geográfica, su situación organizacional, estado de situación financiera y su consecuente estado de resultados, tal y como se describe a continuación en las siguientes secciones.

3.1.3. Descripción de producto

El producto que ofrece la empresa PENINSULMARKET S.A. corresponde a la edificación de una vivienda de una planta, ubicada dentro de un proyecto urbanístico denominado “Urbanización Santa Cecilia II”; dicha vivienda posee una habitación principal con baño completo, dos habitaciones con baño compartido que también puede ser utilizado por visitas, sala, comedor, área de cocina, patio trasero, área de garage frontal, jardinería, instalaciones eléctricas y sanitarias empotradas, implantadas en un terreno de 112.50 m² de área, con un área de construcción, en su mayoría, de 64.00 m².

El proyecto urbanístico contiene también un conjunto de áreas comunales, definiéndolas como zonas exclusivas para el uso de sus habitantes, como por ejemplo área de piscinas y jacuzzis, áreas verdes amplias, área recreativa para niños, cancha de césped sintético, una edificación de oración o meditación, y un salón de eventos.

3.1.4. Segmentación de mercado

En este apartado se ha tomado como línea base la información proporcionada por la empresa PENINSULMARKET S.A., la cual está relacionada con un estudio de mercado del plan de negocios elaborado para el proyecto de urbanización Santa Cecilia II, el cual aporta los siguientes datos de relevancia mostrados en la tabla 14, indispensables para la segmentación del mercado y conocer el mercado objetivo del producto ofrecido, en este caso, viviendas unifamiliares.

Tabla 14.

Segmentación de mercado

Descripción	Detalle	Observación
Edad público objetivo	35 – 50 años	-
Ingreso neto económico núcleo familiar	\$2,500.00 - \$3,500.00	-
Costo promedio de vivienda	\$50,000.00 - \$70,000.00	-
Tipo de vivienda de preferencia	Unifamiliar	-
Densidad de habitantes por casa	3 a 5 personas	-
Número de ambientes internos	4	Sala, comedor, cocina, dormitorios
Número de dormitorios	3	Un dormitorio principal y dos dormitorios sencillos
Ubicación geográfica	Cercano a edificaciones estratégicas, públicas o privadas	-
Ubicado dentro de conjunto residencial	Si	-
Seguridad interna	Si	-
Preferencia de clima	Seco - tropical	-

3.1.5. Análisis de la oferta

Actualmente, existe la oferta de varios conjuntos residenciales destinados a un determinado o potencial adquiriente, y de acuerdo a la segmentación anteriormente expuesta, se han identificado dos proyectos que pueden incidir en el éxito del proyecto perteneciente a PENINSULMARKET S.A. el cual es “Urbanización Santa Cecilia II”.

La tabla 15, muestra los parámetros comparativos entre el proyecto objeto de este estudio, en relación a la oferta existente, los cuales nos indican que factores son los que están directamente asociados entre proyectos similares en el mercado.

Tabla 15.

Parámetros comparativos de oferta actual

Datos generales			
Ítem	PENINSULMARKET S.A.	Oferta 1	Oferta 2
Nombre comercial:	Urbanización Santa Cecilia II	Mi casita linda	Agrovivienda
Área de construcción:	64.00 m ²	67.11 m ²	68.00 m ²
Área del terreno:	112.50 m ²	101.25 m ²	1000.00 m ²
Valor comercial:	\$62,000.00	\$43,780.00	\$42,000.00
Valor por m ² de construcción:	\$62,000.00	\$43,780.00	\$42,000.00
Ubicación de referencia:	Vía Santa Elena - Ancón	Vía Santa Elena – Guayaquil. Km. 2	Vía Santa Elena – Guayaquil. Km. 23

3.1.6. Análisis Técnico

Para el desarrollo del presente estudio se deben también considerar y analizar factores técnicos de la empresa constructora inmobiliaria PENINSULMARKET S.A., entre los que destacan, según la información proporcionada por personal propio de la empresa, los siguientes:

Materiales de calidad, los cuales son seleccionados cuidadosamente según el tipo y proveedor, en conjunto con características de durabilidad y, que también, sean reconocidos como distintivos de presentación hacia el consumidor, al ser considerados como una empresa de categoría en el sector inmobiliario del sector.

Calidad del recurso humano, los cuales se presentan en un mínimo de una persona por puesto designado con la preparación académica y experiencia profesional necesaria, que le permiten desempeñar las tareas y actividades designadas por el jefe inmediato o gerente de la empresa.

Al desarrollo del presente estudio, la empresa no cuenta con maquinaria pesada propia, por lo que en los proyectos la constructora PENINSULMARET S.A. ha procedido en el alquiler de la misma por el periodo de tiempo necesario para el cumplimiento de los rubros y tareas que necesitan este tipo de recursos.

El presente estudio se realizó en la provincia de Santa Elena, Ecuador, en la circunscripción del cantón La Libertad, en donde la empresa constructora PENINSULMARKET S.A. tiene su matriz operativa y dedicada a la ejecución de todo tipo de obras civiles y diseños necesarios, servicios ofrecidos tanto al sector público como al privado del sector, ver figura 23.

Ubicación geográfica de la empresa PENINSULMARKET S.A.



La empresa constructora inmobiliaria objeto de estudio, a su vez se encuentra ubicada geográficamente en las coordenadas UTM (Universal transverse Mercator, por sus siglas en inglés) 510831-E, 9753808-S, obtenidas mediante GPS Garmin 73, levantadas por el investigador; mientras que la dirección domiciliaria de la empresa constructora es el barrio 6 de diciembre, calle 28, intersección con avenida 12, en la vía principal La Libertad – Santa Elena, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

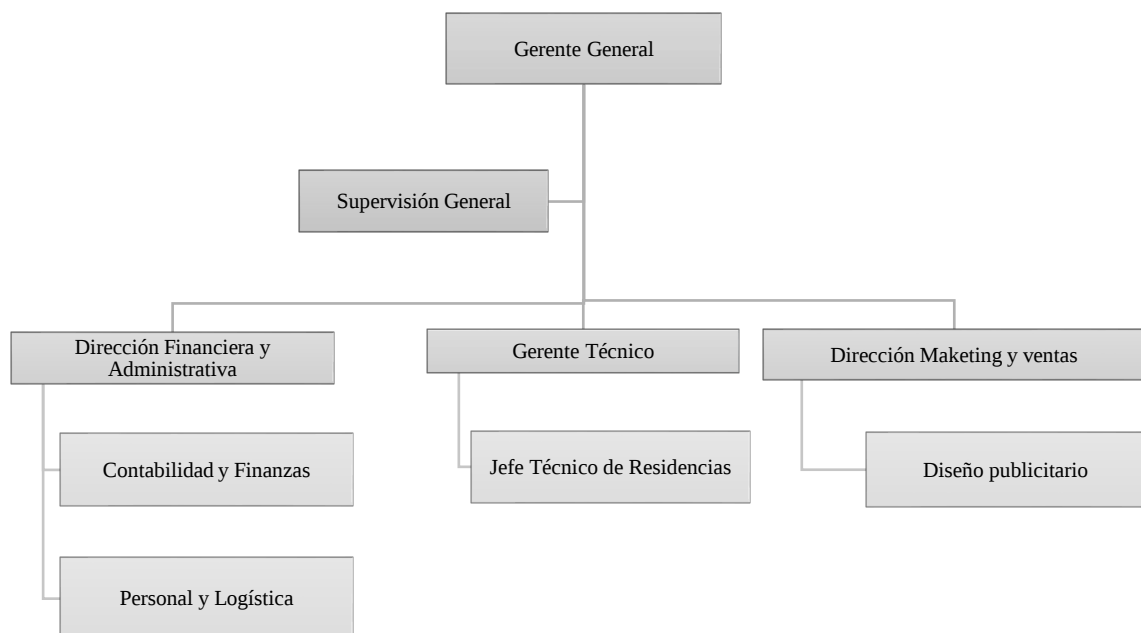
3.1.8. Situación organizacional

PENINSULMARKET S.A. inició sus actividades económicas como prestadora de servicios en el sector de la construcción desde el 10 de septiembre del 2014, cuyas actividades económicas están soportadas y normalizadas dentro de los sectores con códigos F42202001, N77301502 y M71102201 registrados en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Está registrada y habilitada en el Servicio de Contratación de Obras Públicas (SERCOP) con su debido Registro Único de Proveedor (RUP), por lo que se encuentra acreditada para participar en procesos de contratación pública de obras, bienes y servicios que realicen las diversas entidades estatales. Los representantes legales de PENINSULMARKET S.A., a la fecha del presente estudio, son el arquitecto Ángelo Berrio (gerente general) y la economista Doménika Berrio (gerente financiero).

Sin embargo, a pesar de ser una empresa con un tiempo considerable en el sector de la construcción, no posee una estructura organizacional y basado en su relación con el fin de que fue creada, de acuerdo a su tipo de empresa y según su ámbito general, se propone la siguiente estructura organizacional mostrada en la figura 30.

Figura 30.

Estructura Organizacional propuesta, según su naturaleza macro administrativa, para la empresa PENINSULMARKET S.A.



La figura 24 nos indica un total de diez componentes dentro de la estructura organizacional de la empresa PENINSULMARKET S.A., por lo que también es indispensable designar la actividad principal que cada componente debe tener, por lo que se propone un cuadro de asignaciones de actividades y tareas mostradas en la tabla 16. Además, se incluye una jerarquización para conocer a quien se debe reportar cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Tabla 16.

Asignaciones de actividad principal de componentes de estructura organizacional

Área / Autoridad	Actividad Principal	Responsable	Reporta a
Gerente General	Supervisar y aprobar la ejecución general de proyectos, garantizando que se cumplan plazos y presupuestos.	Gerente General	Ninguno (Máxima Autoridad)
Supervisión general	Monitorear avances de actividades designadas al equipo de trabajo, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.	Supervisor General	Gerente general
Dirección Financiera y Administrativa	Aprobar y controlar presupuestos, gestionando recursos financieros necesarios. Controlar personal administrativo y de proyectos.	Director Financiero y Administrativo	Gerente general
Área de contabilidad y Finanzas	Controlar pagos y facturaciones, llevar contabilidad de proyectos y realizar informes financieros periódicamente.	Jefe de contabilidad y finanzas	Dirección Financiera y Administrativa
Personal y Logística	Gestionar contratación de personal, adquisición de materiales y logística en sitios de construcción.	Responsable de personal y logística	Dirección Financiera y Administrativa
Gerente Técnico	Supervisar el desarrollo técnico de proyectos. Garantizar que las soluciones y tareas técnicas sean las adecuadas.	Gerente técnico	Gerente general
Jefe Técnico de Obras	Coordinar las actividades en sitio de construcción, supervisando la ejecución de obra y control de calidad.	Jefe técnico de obras	Gerente Técnico
Dirección Marketing y Ventas	Desarrollar estrategias para la venta de proyectos, gestión de arca y promoción.	Director de marketing y ventas	Gerente General
Diseño Publicitario	Crear materiales de promoción y publicidad visual o física para la venta del proyecto.	Diseñador publicitario	Dirección de marketing y ventas

Previo a la elaboración concreta de la propuesta de un plan estratégico para empresas constructoras se analizó la situación financiera de la empresa PENINSULMARKET S.A. cuyos datos fueron proporcionados directamente por la organización; esta información corresponde al estado de situación financiera y al estado de resultados con corte al 31 de diciembre del 2023, y obtenida a través del análisis documental.

3.1.9. Estado de Situación Financiera

En el estado de situación financiera se analizaron los activos, pasivos y el patrimonio con que cuenta la empresa PENINSULMARKET S.A. en relación al proyecto de urbanización que se encuentra ejecutando y en etapa de venta, esta información se encuentra con corte al 31 de diciembre del 2023, tal como lo muestra la tabla 17.

Tabla 17.

Estado de situación financiera

Estado de situación financiera PENINSULMARKET S.A. Al 31 de diciembre del 2023	
ACTIVOS	
Activos corrientes	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$9,621.00
Cuentas y documentos por cobrar	\$5,177.00
Inventario	\$1,996,404.00
Activos por impuestos corrientes	\$90,234.00
Gastos pagados por anticipado	\$469,725.00
Total, activos corrientes	\$2,571,163.00
Activos no corrientes	
Propiedad, Planta y Equipos, neto	\$2,216,192.00
Cuentas y documentos por cobrar N/C	\$0.00
Total, activos no corrientes	\$2,216,192.00
TOTAL, ACTIVOS	\$4,787,355.00
PASIVOS	
Pasivo corriente	
Obligaciones con instituciones financieras	\$54,389.00
Cuentas por pagar C/P	\$1,808,898.00
Pasivos por impuestos corrientes	\$15,025.00
Obligaciones laborales	\$21,632.00
Pasivos por ingresos diferidos	\$0.00
Otros pasivos corrientes	\$103,476.00
Total, pasivos corrientes	\$2,003,420.00
Pasivo no corriente	
Obligaciones con instituciones financieras L/P	\$23,166.00
Cuentas por pagar L/P	\$608,236.00
Pasivos por ingresos diferidos no corrientes	\$950,237.00
Total, pasivo no corriente	\$1,581,639.00
TOTAL, PASIVOS	\$3,585,059.00
PATRIMONIO	
Capital Social	\$80,000.00
Reservas	\$400.00
Resultados acumulados	\$288,481.00
Resultado del ejercicio (Utilidad neta)	\$50,367.00
Superávit de revaluación acumulado	\$783,048.00
Total, Patrimonio	\$1,202,296.00
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	\$4,787,355.00

Nota: Información proporcionada por PENINSULMARKET S.A.

Por los datos proporcionados por la empresa PENINSULMARKET S.A. en la tabla 15, una vez revisados y analizados se puede sugerir que para los “Activos” se establezca controles continuos del tipo de manejo de verificación de cantidades de inventario por lo que su cantidad representa el 41,70% (\$1,996,404.00) del total de activos a la fecha; de igual manera se deben mantener seguimientos y control periódico de las propiedades y equipos de la empresa, ya que este ítem representa el 46.30% (\$2,216,732) del total de activos que es \$4,787,355.00, entre estos dos ítems suman el 88% del total de activos de la empresa.

Para el caso de los pasivos, las cuentas por pagar a corto plazo y los ingresos diferidos no corrientes, según lo mostrado en el estado de situación financiera, son los ítems más relevantes. Para el primer caso, cuyo porcentaje de representación alcanza un 50.45%, se sugiere mantener y revisar de manera constante este tipo de cuentas para que no se presenten retrasos en cumplimientos de plazos de pagos y que pueda generar intereses por moratorias no deseadas. Para el segundo caso, que son los ingresos diferidos, los cuales representan un 26.50% del total de pasivos que es de \$3,585,059.00, se sugiere un seguimiento periódico y en concordancia con el trato al cliente para que puedan cumplir con sus obligaciones de pagos a la empresa en fecha y plazos acordados entre las partes.

Por último, el patrimonio de la empresa PENINSULMARKET S.A. bordea el \$1,202,296.00, donde es importante indicar que en este apartado se está incluyendo un “Superávit de revaluación acumulado” el cual corresponde a una actualización por avalúos de propiedades de la constructora, es decir, una revalorización de sus bienes. Por tal motivo, la utilidad neta reflejada por \$50,367.00 se encuentra dispuesta de manera previa en el informe del estado de situación financiera. Así, en conocimiento de lo expuesto, se sugiere de forma general mantener lineamientos internos de control y gestión de las cuentas por cobrar y de los pagos a proveedores o instituciones financieras y fiscales, y de esta manera evitar pagos innecesarios por conceptos de intereses no programados.

3.1.10. Estado de resultados

La tabla 18 nos indica el estado de resultados de la empresa PENINSULMARKET S.A., el cual nos muestra los ingresos basados en sus ventas y costos por dichas ventas, los gastos administrativos ya sean por salarios o aportes patronales, entre otros, esto con el fin de conocer la utilidad neta de la constructora con corte al 31 de diciembre del 2023.

Tabla 18.*Estado de resultados*

Estado de resultados PENINSULMARKET S.A. Al 31 de diciembre del 2023	
INGRESOS	
Ventas	\$949,760.00
(-) Costo de ventas	-\$526,458.00
Utilidad bruta en ventas	\$423,302.00
Gastos Operacionales	
(-) Gastos Administrativos y ventas	-\$367,582.00
Total, Gastos operacionales	-\$367,582.00
Resultado Operacional	\$55,720.00
Otros Egresos No Operacionales	
(-) Gastos financieros	-\$14,841.00
Otros ingresos/egresos	\$58,233.00
Total, otros egresos no operacionales	\$43,392.00
Resultado Antes De Participación De Trabajadores	\$99,113.00
(-) 15% Participación de trabajadores	-\$14,867.00
Resultado después de participación de trabajadores.	\$84,246.00
Utilidad antes de impuesto a la renta	
(-) Impuesto a la renta del ejercicio	-\$33,879.00
Utilidad Neta. Resultado Integral Del Ejercicio	\$50,367.00

Nota: Información proporcionada por PENINSULMARKET S.A.

Con el estado de resultados de la empresa PENINSULMARKET S.A. se puede observar que los ingresos por ventas son considerables, sin embargo, los costos mantienen un valor significativo, esto resulta porque la empresa se encuentra en etapa de promoción y ventas de las viviendas del proyecto Santa Cecilia II, y por supuesto aún mantiene que cubrir costos por dichas ventas; es importante resaltar que los gastos operacionales, que comprenden sueldos de colaboradores y personal de ventas tiene un considerable valor. A pesar de esto, la empresa constructora mantiene un valor positivo como resultado operacional de \$55,720.00, los cuales que sumados con otros ingresos/egresos del apartado “Otros egresos no operacionales”, obtiene un valor positivo como resultado antes de participación de trabajadores de \$99,113.00.

A este último valor se le realiza el descuento del 15% de participación de trabajadores y posteriormente del debido pago del impuesto a la renta que alcanza un valor de pago al fisco de \$33,879.00, obteniendo finalmente un valor de utilidad neta como resultado integral del ejercicio del 2023 de \$50,367. Es fundamental mencionar que, estos valores obedecen a su vez a los declarados a la Super Intendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador por parte de la empresa constructora PENINSULMARKET S.A.

Adicionalmente, de la tabla 18 también se pueden deducir ciertos elementos que influyen directamente en las posibles mejoras de implementación de estrategias a considerar para aumentar la rentabilidad y reducir gastos operativos o administrativos dentro de la empresa, como lo son los costos destinados a las ventas. Con la información de los estados de situación financiera y de resultados de la empresa constructora, se calcularon los respectivos indicadores financieros, mostrados en la tabla 19, los cuales brindan parámetros internos de la empresa.

Tabla 19.

Indicadores Financieros de PENINSULMARKET S.A.

Indicadores Financieros		
Indicadores a corto plazo	Fórmula	Valor
Liquidez Corriente, Lc	Activo corriente / Pasivo corriente	1.28
Prueba Ácida, Pa	(Activo corriente-Inventario) / Pasivo corriente	0.29
Capital de Trabajo, CT	Activo corriente – Pasivo corriente	\$567,743.00
Indicadores a largo plazo		
Indicadores de solvencia	Fórmula	Índice
Endeudamiento/deuda, Ed	Pasivos totales / Activos Totales	0.75
Apalancamiento, Ap	Pasivos totales / Patrimonio	2.98

De la tabla 15 también se puede indicar que con el valor de Lc de 1.28 la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo haciendo uso de sus activos corrientes; en relación a la Pa, que con valores mayores a 1 indica que existe la capacidad de cubrir o pagar obligaciones corrientes sin tomar en cuenta con la venta de los inventarios existentes, y que para este ejercicio es menor a 1 (0.29), podríamos mencionar que la constructora debería solicitar préstamos o la inclusión de socios o accionistas, si el caso lo amerita; a pesar de ello, la empresa cuenta con un CT de \$567,743.00 para financiar sus operaciones a corto plazo.

Para el caso de los indicadores financieros a largo plazo, el Ed nos muestra un valor de 0.75, asentando lo visto en los estados financieros que la empresa tiene más activos que deudas, sin embargo, debe mantener un control estricto de sus finanzas para no crear incertidumbre a sus acreedores. Para el Ap, que con un valor de 2.98, indicando que la empresa no financia sus pasivos con su patrimonio, aunque los estaría financiando con posibles desembolsos de entidades financieras para sus proyectos, lo cual estaría en concordancia con el desarrollo del proyecto que actualmente está en ejecución, como es el caso de Santa Cecilia II. Finalmente, se procede con la elaboración del pan estratégico objeto del presente estudio.

3.2. Propuesta de Plan Estratégico

En base a lo anteriormente expuesto, se procede a la elaboración del plan estratégico por lo que se tomó en cuenta los trabajos realizados por los autores Santisteban-Salazar et al., (2020) y Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatin (2023) hasta obtener el *Protocolo de Plan Estratégico* de seis etapas presentado en la sección 2.3.1. del capítulo II.

3.2.1. Etapa I: Matriz Estratégico FODA

Esta matriz FODA permite a la empresa constructora PENINSULMARKET S.A. tener una visión integral y estructurada de su situación actual, ayudando de forma paralela a la toma de decisiones y formular estrategias más efectivas para mejorar su desempeño y minimizar riesgos. Ver tabla 20.

Tabla 20.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA)

Fortalezas: -Personal con experiencia específica. -Apoyo administrativo hacia las áreas de trabajo. -Gestión de recursos económicos hacia las áreas de trabajo. -Óptima planificación y organización de trabajo en equipo. -Inclusión de recursos y equipos tecnológicos como apoyo en áreas de trabajo. -Adecuado tratamiento de información interna. -Adecuado tratamiento de resolución de conflictos por parte de gerencia o encargados de áreas.	Debilidades: -Limitada capacitación continua del personal. -Limitado conocimiento de las reglamentaciones internas. -Delegación poco eficiente de actividades por orden jerárquico. -Riesgo de cargas excesivas de trabajo a áreas específicas. -Conocimiento de normativas legales en torno a las actividades desarrolladas. -Salarios no competitivos acorde al mercado. -Bajo conocimiento de estrategias organizacionales.
F O D A	
Oportunidades: -Alta demanda del producto en el sector. -Presencia y promoción de proyecto en medios de difusión. -Obtención de beneficios fiscales por proyecto ejecutado. -Incorporación de tecnologías sostenibles en la construcción. -Desarrollo turístico del sector urbanizado. -Posibilidad de desarrollo urbano del sector. -Dinamizar la economía del sector por creación de puestos de trabajos.	Amenazas: -Existencia de proyectos inmobiliarios similares en el sector. -Alza inesperada en costo de materiales de construcción. -Escaso apoyo de entidades bancarias para financiamiento. -Tasas elevadas de interés por préstamos bancarios. -Fluctuaciones constantes del impuesto al valor agregado (IVA). -Posibles existencias de pandemias. -Falta de apoyo gubernamental en flexibilización de impuestos al sector de la construcción.

Evaluación de los Factores Internos y Externos

Los factores internos y externos que influyen de manera directa en la elaboración de estrategias para el presente estudio de la empresa constructora PENINSULMARKET S.A., fueron evaluadas por medio del uso de una matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE), que son una herramienta estratégica útil de ponderación y de fácil interpretación, cuyos resultados fueron obtenidos del análisis situacional de la empresa, tal y como se muestra en las tablas 21 y 22, respectivamente.

Tabla 21.

Matriz de evaluación de factores internos, MEFI

	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1	Personal con experiencia específica.	0.10	4	0.40
F2	Apoyo administrativo hacia las áreas de trabajo.	0.10	4	0.40
F3	Gestión de recursos económicos hacia las áreas de trabajo.	0.09	4	0.36
F4	Óptima planificación y organización de trabajo en equipo.	0.09	4	0.36
F5	Inclusión de recursos y equipos tecnológicos como apoyo en áreas de trabajo.	0.07	3	0.21
F6	Adecuado tratamiento de información interna.	0.07	3	0.21
F7	Adecuado tratamiento de resolución de conflictos por parte de gerencia o encargados de áreas.	0.06	3	0.18
	Debilidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
D1	Bajo conocimiento de estrategias organizacionales.	0.10	2	0.20
D2	Limitada capacitación continua del personal.	0.08	2	0.16
D3	Limitado conocimiento de las reglamentaciones internas.	0.08	2	0.16
D4	Delegación poco eficiente de actividades por orden jerárquico.	0.07	2	0.14
D5	Riesgo de cargas excesivas de trabajo a áreas específicas.	0.03	1	0.03
D6	Conocimiento de normativas legales en torno a las actividades desarrolladas.	0.03	1	0.03
D7	Salarios no competitivos acorde al mercado.	0.03	1	0.03
SUMATORIA TOTAL		1.00		2.87

Con base en la matriz MEFI, mostrada en la tabla 21, podemos observar que el personal con experiencia y el apoyo administrativo de la empresa, cuenta con una fortaleza estable, sin embargo, existe poca estabilidad en relación con la percepción de los salarios recibidos de acuerdo con el trabajo desempeñado. No obstante, a su vez se complementa con la óptima planificación, organización y gestión de recursos dirigidos hacia los eventos que realiza cada responsable de área para poder cumplir con las actividades delegadas por parte de la gerencia de la empresa.

A su vez, se recalca la necesidad de revisar los recursos destinados a capacitaciones, además de la transmisión de la existencia de reglamentaciones internas o la correcta delegación de actividades por parte de los responsables de cada área de trabajo.

Tabla 22.

Matriz de evaluación de factores externos, MEFE

	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1	Alta demanda del producto en el sector.	0.10	4	0.40
O2	Presencia y promoción de proyecto en medios de difusión.	0.09	4	0.36
O3	Obtención de beneficios fiscales por proyecto ejecutado.	0.08	4	0.32
O4	Incorporación de tecnologías sostenibles en la construcción.	0.08	4	0.32
O5	Desarrollo turístico del sector urbanizado.	0.07	3	0.21
O6	Posibilidad de desarrollo urbano del sector.	0.06	3	0.18
O7	Dinamizar la economía del sector por creación de puestos de trabajos.	0.06	3	0.18
	Amenazas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
A1	Existencia de proyectos inmobiliarios similares en el sector.	0.10	2	0.20
A2	Alza inesperada de materiales de construcción.	0.09	2	0.18
A3	Escaso apoyo de entidades bancarias para financiamiento.	0.08	2	0.16
A4	Tasas elevadas de interés por préstamos bancarios.	0.07	2	0.14
A5	Fluctuaciones constantes del impuesto al valor agregado (IVA).	0.05	1	0.05
A6	Posibles existencias de pandemias o situaciones biológicas que paralicen el sector de la construcción.	0.04	1	0.04
A7	Falta de apoyo gubernamental en flexibilización de impuestos al sector de la construcción.	0.03	1	0.03
	SUMATORIA TOTAL	1.00		2.77

Por otra parte, en la matriz MEFE de la tabla 22, se puede indicar que la alta demanda en el sector del producto ofrecido, acompañado de una promoción adecuada del producto, incide dentro de las oportunidades que tiene como empresa constructora PENINSULMARKET S.A., sin embargo, hay que tener como referencia las fluctuaciones constantes y variables en su aplicación de los impuestos por parte del gobierno central que pueden afectar directamente el desarrollo de proyectos inmobiliarios a nivel local y nacional. En contra parte, es meritorio señalar que las compensaciones fiscales, de parte del mismo gobierno, por ofrecer productos destinados a ciertos sectores de la población puede contemplar alivios financieros. No obstante, no se debe descuidar la existencia de promotores inmobiliarios que actualmente se encuentran desarrollando proyectos similares a los ofrecidos por la empresa PENINSULMARKET S.A.

Matriz de diagnóstico DOFA

Posterior a la obtención de las matrices de evaluación de factores internos y externos, en concordancia con su jerarquización basados en la relevancia con que influyen dentro de la empresa PENINSULMARKET S.A., se desarrolló una matriz de diagnóstico DOFA, mostrada en la tabla 23 y 24, donde se incorporan estrategias que relacionan las fortalezas con las oportunidades (FO), que se las puede definir como estrategias de ataque; las fortalezas con las amenazas (FA), definidos como estrategias de defensa; las debilidades con las amenazas (DA), definidas como estrategias de supervivencia; y por último, las debilidades con las oportunidades (DO), que se definen como estrategias de reordenamiento.

Tabla 23.

Matriz de diagnóstico, DAFO

		Fortalezas		Debilidades	
“DAFO” MATRIZ DE DIAGNÓSTICO		F1	Personal con experiencia	D1	Bajo conocimiento de estrategias organizacionales
		F2	Apoyo administrativo a áreas de trabajo	D2	Limitada capacitación continua al personal
		F3	Gestión de recursos económicos internos	D3	Limitado conocimiento de reglamento interno
		F4	Óptima planificación y organización de trabajo	D4	Delegación poco eficiente de actividades por orden jerárquico
		F5	Inclusión de recursos tecnológicos	D5	Riesgos de carga excesiva de trabajo
		F6	Adecuado tratamiento de información interna	D6	Bajo conocimiento de normativa legal
		F7	Adecuado sistema de resolución de conflictos	D7	Baja percepción de salario recibido
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Alta demanda del producto.	(F1, F5, O4) Solventar y aprovechar la experiencia actual del personal y acoplarla con nuevos enfoques de incorporación de tecnologías en la construcción, que mejore la calidad de los productos ofrecidos.		(D2, O4) Establecer periodos de capacitación técnica acorde al área de conocimiento del personal, con organizaciones o centros de formación continua.	
O2	Presencia y promoción en medios de difusión	(F3, F4, O2) Actualizar el contenido publicitario de una manera eficiente que no afecte los costos predestinados.		(D1, O2) Incorporar brigadas de capacitación de sistemas organizacionales internos que mejore la productividad y calidad del trabajo.	
O3	Obtención de beneficios fiscales.			(D6, O3, O5, O6) Aprovechar mediante la búsqueda de programas de financiamientos o incentivos estatales que ayuden a financiar nuevos proyectos.	
O4	Incorporación de tecnologías sostenibles.	(F2, O1, O6) Desarrollar nuevas alternativas en portafolio de productos que tengan poder adquisitivo en el sector.			
O5	Desarrollo turístico.				
O6	Posibilidad de desarrollo y expansión urbanizable.				
O7	Dinamizar la economía por puestos de trabajo generados.				

Tabla 24.

Matriz de diagnóstico, DAFO, continuación tabla 11

			Fortalezas	Debilidades
“DAFO” MATRIZ DE DIAGNÓSTICO			F1 Personal con experiencia	D1 Bajo conocimiento de estrategias organizacionales
			F2 Apoyo administrativo a áreas de trabajo	D2 Limitada capacitación continua al personal
			F3 Gestión de recursos económicos internos	D3 Limitado conocimiento de reglamento interno
			F4 Óptima planificación y organización de trabajo	D4 Delegación poco eficiente de actividades por orden jerárquico
			F5 Inclusión de recursos tecnológicos	D5 Riesgos de carga excesiva de trabajo
			F6 Adecuado tratamiento de información interna	D6 Bajo conocimiento de normativa legal
			F7 Adecuado sistema de resolución de conflictos	D7 Baja percepción de salario recibido
			Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Existencia de proyectos similares en el sector.	(F1, F4, F7, A1)	Mantener precios competitivos de acuerdo al tipo de producto ofrecido, manteniendo un sistema estructurado de resolución de disputas entre la empresa y proveedores que permitan establecer relaciones estratégicas y costos de materia prima reducidos.	(D1, D2, A1) Optimizar estrategias y dar a conocer las características principales de cada proyecto que lo diferencie de la competencia del sector, explotando mercados poco explotados como construcciones ecológicas o viviendas a bajo costo.
A2	Alza inesperada de precios de materiales de construcción.	(F2, F6, A2)	Proyectar posibles variaciones en costos de materiales en rubros de indirectos que se encuentren dentro del presupuestos, que permitan solventar costos adicionales.	(D3, D6, A4, A5) Fortalecer el área financiera mediante capacitación continúa basados en las actualizaciones de normativas fiscales y análisis periódicos de rentabilidad de proyectos.
A3	Escasos planes de financiamientos de entidades financieras privadas.	(F2, A3, A4)	Mantener y gestionar acercamientos constantes con directivos de entidades financieras para posibles revisiones de proyectos que puedan ser financiados o establecer alianzas estratégicas con inversores privados.	(D4, D5, A6) Desarrollar protocolos de trabajo remoto mediante el uso de tecnologías ante situaciones excepcionales, además mejorar la delegación de tareas fortaleciendo la comunicación interna, transformándola en una delegación efectiva que minimice riesgos de sobrecarga en los trabajadores.
A4	Tasas elevadas de interés			
A5	Fluctuaciones constantes del IVA e IR.			
A6	Posibles pandemias.			
A7	Escaso apoyo estatal a financiamientos de proyectos inmobiliarios.			

3.2.2. Etapa II: Misión, Visión, Política, Valores Corporativos

En el presente estudio se ha replanteado la filosofía de la empresa constructora PENINSULMARKET S.A. con relación a su misión, visión, política, valores corporativos, los cuales brindan un punto de partida para el establecimiento de estrategias que permitan alcanzar las metas impuestas por gerencia orientadas a alcanzar los objetivos institucionales, tal como lo muestra la tabla 25.

Tabla 25.

Misión, Visión, Política, Valores organizacionales

Ítem	Descripción
Misión	Somos una empresa dedicada a proporcionar soluciones integrales de diseño y construcción de edificaciones, buscando la calidad, eficiencia y satisfacción del cliente, en la costa ecuatoriana, a través de la implementación de tecnologías actuales, trabajo coordinado e innovación técnica en nuestros proyectos, tanto para el sector público y privado.
Visión	Ser líderes en la prestación de servicios de diseño y construcción a nivel nacional e internacional, siendo una empresa comprometida con el bienestar de nuestros clientes y que cuenta con un equipo técnico calificado, ligados con la excelencia y ética profesional, convirtiéndonos en referentes en la aplicación de una gestión constructiva de vanguardia con el uso de recursos tecnológicos acordes a la actualidad.
Política	En PENINSULMARKET S.A., brindamos soluciones integrales de diseño y construcción de edificaciones en sectores de la costa ecuatoriana y sus alrededores. Nuestro compromiso con los clientes es de ofrecer calidad de acabados, eficiencia en entrega de proyectos y satisfacción final de sus necesidades. Los precios competitivos frente al mercado actual, el uso de tecnologías de vanguardia, atención al cliente de forma personalizada, responsabilidad social corporativa, trabajo en equipo e inclusión de innovación técnica en la ejecución de nuestros proyectos, son parte fundamental para nuestros procesos de mejora continua organizacional. Dado lo anteriormente expuesto, la Gerencia ha decidido implementar un Plan estratégico sinérgico con un Cuadro de Mando Integral y se compromete a cumplir con cada uno de los indicadores expuestos con el fin de conseguir la mejora continua del sistema de gestión de la empresa constructora.
Valores Organizacionales	Compromiso con la calidad. Responsabilidad y ética profesional Innovación y mejora continua Responsabilidad y compromiso con el medio ambiente.

3.2.3. Etapa III: Objetivos estratégicos y Mapa estratégico

Los objetivos estratégicos planteados para la empresa PENINSULMARKET S.A. han sido desarrollados como metas a largo plazo que sirven de guía para la toma de decisiones, planificación y acciones dentro de la organización, que alineados con la visión y misión

de la empresa tiene como fin el lograr un crecimiento sostenible en conjunto con una competitividad sólida en el mercado y un alto nivel de satisfacción de los clientes.

Tabla 26.

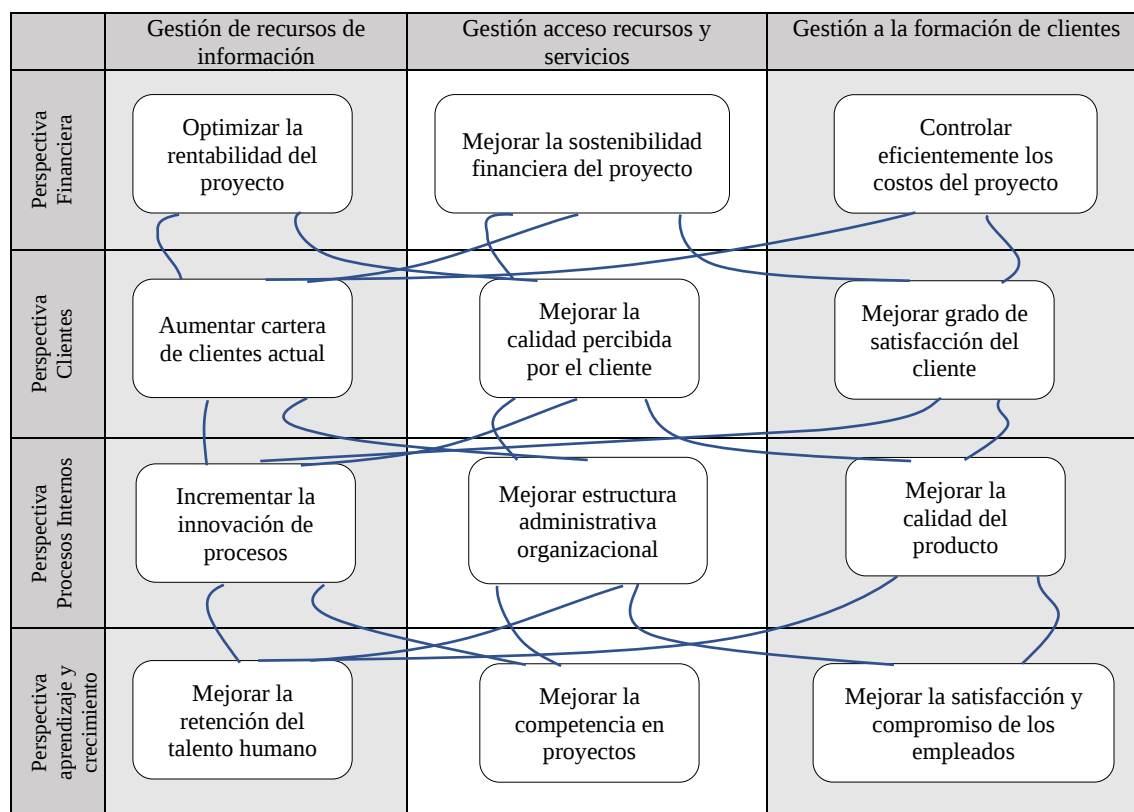
Objetivos estratégicos alineados en el CMI

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	Optimizar la Rentabilidad de proyecto
	Controlar costos del proyecto
	Mejorar la sostenibilidad financiera del proyecto
Clientes	Aumentar cartera de clientes actual
	Mejorar el grado de satisfacción del cliente
	Mejorar la calidad percibida por el cliente
Procesos internos	Mejorar estructura administrativa organizacional
	Incrementar la innovación de procesos
	Mejorar la calidad de producto
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la retención del Talento Humano
	Mejorar la satisfacción y compromiso de empleados
	Mejorar la competencia en proyectos

En la tabla 26, se muestran cada uno de los objetivos estratégicos por cada una de las cuatro perspectivas del CMI. Además, con la definición de estos objetivos, en la figura 31 se muestra el mapa estratégico que se construyó bajo una estructura de causa y efecto, visualizando su interacción con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Figura 31.

Mapa Estratégico de la empresa PENINSULMARKET S.A.



Nota: Elaborado por el autor, adaptado de la figura 1 de Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatin, (2023)

3.2.4. Etapa IV: Diseño de metas, indicadores, fórmulas de medición y cumplimiento, establecimiento de responsables y asignación de recursos. CMI.

Siguiendo con las etapas del protocolo de plan estratégico de la sección 2.3.1. del capítulo II, se procede a la implementación de los factores que inciden para el control y seguimiento de los objetivos estratégicos de la organización, de acuerdo a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, tal y como se muestra a continuación.

Objetivo estratégico Financiero 1

Estrategia OEF-1	
Perspectiva:	Financiero
Objetivo estratégico:	Optimizar la Rentabilidad de proyecto
Meta:	Alcanzar un margen de utilidad neta del 20%
Estrategia(s) para cumplimiento:	Mejorar el control de costos y gestión de recursos durante la duración del proyecto. Para este caso se han identificado actividades esenciales para dos integrantes considerados fundamentales: director de proyecto y jefe financiero. Del director de Proyecto - Revisar antes de la ejecución de proyectos la existencia de la documentación necesaria, tanto técnica como administrativa. - Dar seguimiento y monitorear el cumplimiento de cada una de las actividades de desarrollo de los proyectos para que se encuentren dentro de los márgenes presupuestados. - Formular acciones correctivas en caso de que actividades se salgan de los márgenes de la empresa, en relación a la ejecución del proyecto. - Coordinar reuniones con personal de apoyo de actualización de avances y verificar que se cumplan los parámetros técnicos en conjunto con los financieros. - Preparar informes mensuales de control y seguimiento de alcance de objetivos por proyecto y socializar con jefe financiero. Del jefe Financiero:
Actividades:	

- Revisar periódicamente los gastos incurridos en relación a la ejecución del proyecto en coordinación con el director de Proyecto.
- Realizar los análisis de los índices financieros relacionados con los márgenes rentabilidad y utilidad con cada informe elaborado por director de Proyecto.
- Reportar los resultados a gerencia

Responsable(s): Director de proyecto y jefe Financiero

Tiempo: El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.

Costo: Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEF-1. Ver tabla 27.

Tabla 27.

Cuadro de Costos OEF-1

Descripción de rubro	Valor mensual	Valuar anual
Coordinación de reuniones	\$20,00	\$240,00
Movilización a obra	\$30,00	\$360,00
Papelería e impresión para informes	\$10,0	\$120,00
Total	\$60,00	\$720,00

Resultado (s): Mejor coordinación y comunicación entre áreas consideradas fundamentales dentro de la empresa.
Identificación de parámetros e indicadores financieros en tiempo real.

Objetivo estratégico Financiero 2

Estrategia OEF-2	
Perspectiva:	Financiero
Objetivo estratégico:	Controlar eficientemente los costos de proyecto
Meta:	Mantener una desviación de costos menor al 5% del presupuesto total del proyecto
Estrategia(s) para cumplimiento:	Implementar una gestión de costos responsable y realizar auditorías internas para asegurar que costos no se desvíen del presupuesto. Para este caso se han identificado actividades esenciales para dos integrantes considerados fundamentales: director de proyecto y jefe financiero. Del director de Proyecto - Revisar antes de la ejecución de proyectos la existencia de la documentación necesaria, tanto técnica como administrativa. - Realizar una revisión periódica de los costos de materiales e insumos de los proyectos para identificar posibles variaciones. - Establecer líneas de comunicación con proveedores actuales para gestión de mantenimiento de costos iniciales acordados. - Realizar una búsqueda de proveedores con características similares en calidad y costo para prever circunstancias que afecten o se conviertan en gastos innecesarios. - Preparar informes mensuales de control y seguimiento de variación de costos y preparar portafolio de proveedores. - Coordinar reuniones con gerencia y financiero para dar a conocer posibles variaciones y poder tomar acciones correctivas. Del jefe Financiero: - Revisar periódicamente en coordinación con director de proyecto las variaciones en costo que puedan existir y tomar las medidas pertinentes. - Realizar análisis de los costos incurridos en proyecto para verificar que no sobrepase el umbral del 5%, caso contrario dar aviso a gerencia y dirección de proyecto.
Actividades:	
Responsable(s):	Director de proyecto y jefe Financiero

Tiempo:	El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones mensuales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.
Costo:	Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEF-2. Ver tabla 28.

Tabla 28.

Cuadro de Costos OEF-2

Descripción de rubro	Valor mensual	Valuar anual
Coordinación de reuniones	\$10,00	\$120,00
Movilización	\$30,00	\$360,00
Papelería e impresión para informes	\$10,0	\$120,00
Total	\$50,00	\$600,00

	Generación de un portafolio más diverso de proveedores para disposición de materiales.
Resultado (s):	Control y seguimiento en tiempo real de posibles variaciones de costos. Mejor coordinación entre áreas para resolución de imprevistos.

Objetivo estratégico Financiero 3

Estrategia OEF-3	
Perspectiva:	Financiero
Objetivo estratégico:	Mejorar la sostenibilidad financiera del proyecto
Meta:	Reducir la Razón de endeudamiento (RE) menor al 50%
Estrategia(s) para cumplimiento:	Desarrollar una gestión de deuda eficiente y asegurar la inversión continua.
Actividades:	Para este caso se han identificado actividades esenciales para el jefe financiero.

Del jefe Financiero:

- Diversificar las fuentes de financiamiento tomando en cuenta la posibilidad de tener inversionistas o socios estratégicos.
- Negociar las condiciones más favorables con las entidades de préstamo actuales.
- Monitorear periódicamente la evolución y progreso de los proyectos en ejecución.
- Mantener la gestión sobre la recuperación rápida de cuentas por cobrar.
- Revisar y analizar de manera constante los ingresos y egresos que se generan.
- Informar a gerencia de los resultados para poder tomar acciones conjuntas con la alta dirección.

Responsable(s): Jefe Financiero

Tiempo: El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones trimestrales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.

Costo: Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEF-3. Ver tabla 29.

Tabla 29.

Cuadro de Costos OEF-3

Descripción de rubro	Valor trimestral	Valuar anual
Coordinación de reuniones	\$60,00	\$240,00
Movilización	\$80,00	\$320,00
Papelería e impresión para informes	\$40,0	\$160,00
Total	\$180,00	\$720,00

Generación de un portafolio más diverso de fuentes de financiamiento con condiciones más favorables.

Resultado (s): Mejor control y seguimiento en tiempo real de los estados financieros con relación a la evolución de los proyectos en marcha.

Mejor control con respecto a los flujos de caja.

Mejor coordinación entre áreas para resolución de imprevistos.

Objetivo estratégico de Clientes 1

Estrategia OEC-1	
Perspectiva:	Clientes
Objetivo estratégico:	Aumentar cartera de clientes actual
Meta:	Incrementar en un 25% la cartera de clientes de proyecto (CCP)
Estrategia(s) para cumplimiento:	Mejorar la gestión de atención personalizada hacia los clientes actuales y potenciales Para este caso se han identificado actividades esenciales para el director de marketing y ventas. Del director de marketing y ventas: - Mantener líneas de contacto con los asesores comerciales y conocer novedades de las gestiones realizadas por ellos. - Elaborar una base de datos de los clientes actuales y nuevos para conocer las variaciones de ingresos y salidas de los mismos en los proyectos. - Disponer y solicitar la capacitación de nuevas estrategias de ventas dirigidas hacia los asesores de ventas. - Dar informe a la gerencia de los resultados de retención de clientes y evaluar conjuntamente posibles acciones a tomar.
Actividades:	
Responsable(s):	Director de marketing y ventas.
Tiempo:	El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones mensuales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.
Costo:	Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEC-1. Ver tabla 30.

Tabla 30.

Cuadro de Costos OEC-1

Descripción de rubro	Valor mensual	Valuar anual
Coordinación de reuniones	\$20,00	\$240,00
Movilización	\$40,00	\$480,00
Papelería e impresión para informes	\$5,0	\$140,00
Total	\$65,00	\$780,00

	Conocimiento de los procesos de captación de clientes por parte de los asesores para poder implementar nuevas estrategias de ventas por medio de capacitaciones estrictamente para este personal.
Resultado (s):	Mejor control y seguimiento en tiempo real del portafolio de clientes nuevos y actuales. Mejor conocimiento de que área de ventas tiene mejores resultados en términos de captación de clientes.

Objetivo estratégico de Clientes 2

Estrategia OEC-2	
Perspectiva:	Clientes
Objetivo estratégico:	Mejorar el grado de satisfacción del cliente
Meta:	Obtener una tasa de Grado Satisfacción de cliente (GSC) mayor al 85%
Estrategia(s) para cumplimiento:	Desarrollar e implementar encuestas periódicas de percepción de satisfacción Para este caso se han identificado actividades esenciales para el director de marketing y ventas. Del director de marketing y ventas:
Actividades:	- Mantener líneas de comunicación con los asesores de ventas sobre los comentarios dados por clientes actuales o potenciales. - Diseñar encuestas con componentes alineados al grado de satisfacción del cliente para que se implementen por medio de los asesores de ventas. - Analizar y evaluar los resultados. - Identificar los aspectos con menos grado de aceptación por parte de los clientes encuestados para establecer medidas y poder mejorar esos apartados. - Informar a gerencia sobre posibles implicaciones de resultados.
Responsable(s):	Director de marketing y ventas.
Tiempo:	El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones trimestrales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.

Costo: Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEC-2. Ver tabla 31.

Tabla 31.

Cuadro de Costos OEC-2

Descripción de rubro	Valor trimestral	Valuar anual
Coordinación de reuniones	\$30,00	\$120,00
Movilización	\$50,00	\$200,00
Papelería e impresión para informes	\$50,00	\$200,00
Total	\$130,00	\$520,00

Resultado (s):

Mayor conocimiento sobre las condiciones de trato hacia los clientes por parte de personal alineado a la empresa.

Mayor conocimiento de la percepción sobre los productos ofrecidos de la empresa, y así conocer nuevas tendencias de necesidades por parte de un segmento de clientes.

Conocer en un periodo de tiempo el porcentaje de aceptabilidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para poder tomar acciones correctivas necesarias para mejorar el grado de satisfacción.

Objetivo estratégico de Clientes 3

Estrategia OEC-3	
Perspectiva:	Clientes
Objetivo estratégico:	Mejorar la calidad percibida por el cliente
Meta:	Mantener un índice de calidad percibida (ICP) menor al 5%
Estrategia(s) para cumplimiento:	Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad por medio de inspecciones periódicas previo la entrega de un proyecto
Actividades:	Para este caso se han identificado actividades esenciales para el director de proyectos y de marketing y ventas. Del director de proyectos: - Realizar revisiones de los materiales para acabados durante antes de la entrega del producto hacia el usuario final.

- Reportar o gestionar las correcciones necesarias si se presentan anomalías durante su revisión.
- Coordinar con dirección de marketing y ventas las fechas de entregas finales o terminación de trabajos totales.

Del director de marketing y ventas:

- Realizar revisiones de las solicitudes hechas por clientes, ya sean considerados como trabajos contractuales o adicionales y dar a conocer a director de proyectos para su ejecución.
- Realizar apuntes de percepciones de clientes, por medio de los asesores de ventas, de las situaciones encontradas al momento de la recepción de lo solicitado como producto.
- Condensar la información recibida y evaluar hasta obtener un índice de relación de la calidad recibida por parte del cliente.

Responsable(s): Director de proyectos, director marketing y ventas.

Tiempo: El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones mensual, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.

Costo: Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEC-3. Ver tabla 32.

Tabla 32.

Cuadro de Costos OEC-3

Descripción de rubro	Valor trimestral	Valuar anual
Coordinación de reuniones	\$25,00	\$100,00
Movilización	\$50,00	\$200,00
Papelería e impresión para informes	\$25,00	\$100,00
Total	\$100,00	\$400,00

Mayor control en la calidad final del producto a entregar.

Mejorar la percepción del cliente al obtener mayor control en acabados.

Resultado (s): Disponer de una base de datos de posibles áreas a mejorar al encontrar falencias que hagan posible mejorar la percepción de calidad favorable por parte de los clientes.

Objetivo estratégico de procesos internos 1

Estrategia OEP-1	
Perspectiva:	Procesos internos
Objetivo estratégico:	Mejorar estructura administrativa organizacional.
Meta:	Lograr que el Cumplimiento de actividades según cronogramas sea mayor al 95%
Estrategia(s) para cumplimiento:	Implementar herramientas de gestión de proyectos, como software de planificación y control, que mejoren la comunicación entre áreas de trabajo. Para este caso se han identificado actividades esenciales para el director de proyectos y de supervisor general. Del director de proyectos: - Realizar un seguimiento y control periódico de las actividades desempeñadas por su personal a cargo, verificando que se cumplan con los plazos establecidos. - Mantener una línea de diálogo directo con el supervisor general para la implementación de nuevos procesos administrativos. Del supervisor general:
Actividades:	- Implementar nuevos procesos de gestión administrativo interno para mejorar el flujo de información y actividades. - Coordinar con departamentos técnicos, financieros y de marketing y ventas de las disposiciones generales de nuevas implementaciones de gestión interna. - Dar seguimiento a cumplimiento de actividades generales según cronogramas establecidos. - Evaluar el cumplimiento y asegurar estar sobre el umbral del 95% establecido. - Informar de resultados de cumplimiento o no de actividades según cronograma a gerencia y tomar medidas resolutivas acorde a los resultados obtenidos.
Responsable(s):	Director de proyectos, supervisor general.
Tiempo:	El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones semestrales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.
Costo:	Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEP-1. Ver tabla 33.

Tabla 33.**Cuadro de Costos OEP-1**

Descripción de rubro	Valor semestral	Valuar anual
Coordinación de reuniones	\$25,00	\$50,00
Adquisición de software de gestión	\$100,00	\$200,00
Capacitación de uso de software	\$50,00	\$100,00
Papelería e impresión para informes	\$25,00	\$50,00
Total	\$200,00	\$400,00

Resultado (s):	Actualización de conocimientos en el manejo y control de gestión interna por medio de herramientas informáticas. Mayor coordinación entre áreas de trabajo en conjunto con la alta gerencia, para cumplimiento de objetivos. Cumplimiento óptimo de actividades internas para mejor desenvolvimiento de personal.
-----------------------	--

Objetivo estratégico de procesos internos 2

Estrategia OEP-2	
Perspectiva:	Procesos internos
Objetivo estratégico:	Incrementar la innovación de procesos.
Meta:	Implementar al menos 1 proceso de innovación por proyecto de relevancia.
Estrategia(s) para cumplimiento:	Fomentar la innovación mediante la capacitación continua para mejorar métodos y herramientas utilizadas. Para este caso se han identificado actividades esenciales para el director de proyectos y de supervisor general. Del director de proyectos: - Establecer áreas de posibles mejoras a través de reuniones con personal a cargo. - Identificar los campos de acción para la implementación de capacitaciones que contribuyan a mejorar las técnicas y procesos innovadores en la ejecución de proyectos. - Coordinar con supervisión general y comunicar el personal disponible y tema de capacitación necesario para su implementación. Del supervisor general:
Actividades:	

- Coordinar con áreas para dirigir las capacitaciones hacia los responsables de comunicar al personal a su cargo.
- Establecer los parámetros de capacitación, fechas, lugar y el tipo, tomando en cuenta que no se afecte el desarrollo normal de actividades dentro de la empresa.
- Comunicar a gerencia de las opciones de capacitación para su gestión e implementación y destinar recursos.

Responsable(s): Director de proyectos, supervisor general.

Tiempo: El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones trimestrales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.

Costo: Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEP-2. Ver tabla 34.

Tabla 34.

Cuadro de Costos OEP-2

Descripción de rubro	Valor trimestral	Valuar anual
Coordinación de capacitaciones	\$10,00	\$40,00
Capacitación	\$100,00	\$400,00
Papelería e impresión para informes	\$10,00	\$40,00
Total	\$120,00	\$480,00

Resultado (s): Tener un equipo de trabajo con el personal debidamente capacitado conforme las tendencias actuales en construcción y gestión administrativa.
Incremento de conocimiento del personal al desarrollar habilidades que mejoren el funcionamiento interno.
Mejorar la gestión eficiente por medio de capacitaciones que faciliten la resolución de problemas.
Cumplimiento óptimo de actividades con metodologías nuevas aprendidas y en combinación con la experiencia adquirida.

Objetivo estratégico de procesos internos 3

Estrategia OEP-3	
Perspectiva:	Procesos internos
Objetivo estratégico:	Mejorar la calidad de producto
Meta:	Mantener Tasa de Defectos menor al 5%

Estrategia(s)**para
cumplimiento:**

Implementar controles de calidad de acabados de los proyectos.

Para este caso se han identificado actividades esenciales para el director de proyectos.

Del director de proyectos:

Actividades:

- Realizar revisiones periódicas de los rubros destinados a estructura y acabados dentro de los proyectos.
- Monitorear la entrega-recepción de los materiales en obra de forma aleatoria para verificar la calidad del material recibido por parte de los proveedores.
- Identificar los rubros más sensibles y propensos a presentar inconformidades al momento de entregar el producto al cliente final.
- Establecer un protocolo de revisión previa a la entrega-recepción de los proyectos.
- Coordinar con áreas las observaciones encontradas en la evaluación para adoptar las medidas correctivas necesaria.

Responsable(s): Director de proyectos.

Tiempo:

El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones mensuales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.

Costo:

Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEP-3. Ver tabla 35.

Tabla 35.

Cuadro de Costos OEP-3

Descripción de rubro	Valor mensual	Valuar anual
Movilización	\$40,00	\$480,00
Papelería e impresión para informes	\$5,00	\$60,00
Total	\$45,00	\$540,00

Tener una base de datos de los rubros en que se debe tener más énfasis para el control de calidad, tanto en estructura como en acabados.

Resultado (s):

Desarrollo de habilidades de control por parte del personal de obra y de adquisición y recepción de materiales.

Mejor control previo la entrega de los productos o servicios ofrecidos por la empresa

Objetivo estratégico de aprendizaje y crecimiento 1

Estrategia OEA-1	
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico:	Mejorar la retención del Talento Humano
Meta:	Retener al menos 90% de empleados claves
Estrategia(s) para cumplimiento:	Disponer de incentivos y oportunidades de crecimiento en conjunto con mejoras laborales Para este caso se han identificado actividades esenciales para el supervisor general. Del supervisor general: - Proponer incentivos acordes al progreso y desarrollo de las habilidades del personal. - Establecer lineamientos para la entrega de incentivos, desde periodos de entregas hasta factores de merecimiento. - Coordinar con encargados de áreas para conocer el personal que mejor haya acatado las directrices para ser partícipe de los incentivos propuestos. - Coordinar con gerencia la implementación de actividades de crecimiento profesional en conjunto con mejoras laborales. - Coordinar con gerencia el tipo y alcance de entrega de reconocimientos.
Actividades:	
Responsable(s):	Supervisor general.
Tiempo:	El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones mensuales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.
Costo:	Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEA-1. Ver tabla 36.

Tabla 36.

Cuadro de Costos OEA-1

Descripción de rubro	Valor mensual	Valuar anual
Movilización	\$20,00	\$240,00
Reconocimientos e incentivos	\$50,00	\$600,00
Consumibles	\$20,00	\$240,00
Papelería e impresión para informes	\$5,00	\$60,00
Total	\$95,00	\$1140,00

Resultado (s):	Personal con más convicción de ofrecer habilidades que mejoren el desenvolvimiento de sus actividades dentro de la empresa. Obtener un punto de vista favorable de parte de los trabajadores, de mejoras en las condiciones internas laborables. Menos deserción de personal en áreas claves. Relación más ligada entre trabajador y empresa, profundizando las comunicaciones entre responsables de áreas.
-----------------------	---

Objetivo estratégico de aprendizaje y crecimiento 2

Estrategia OEA-2	
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico:	Mejorar la satisfacción y compromiso de empleados
Meta:	Alcanzar un Índice de Satisfacción y Compromiso mayor al 80%
Estrategia(s) para cumplimiento:	Desarrollar programas de bienestar y comunicación abierta con jefes inmediatos Para este caso se han identificado actividades esenciales para el supervisor general. Del supervisor general: - Implementar programas de seguimiento del estado actual de los trabajadores. - Analizar y evaluar el estado laboral de los trabajadores para conocer su situación actual. - Proponer un cronograma de reuniones por áreas y generales para conocer estados de sus respectivas labores, en que este presente el responsable de cada sección de trabajo. - Desarrollar formulario de encuesta de satisfacción de estado laboral de empleados. - Dar a conocer a gerencia de los resultados obtenidos e implementar acciones necesarias.
Actividades:	
Responsable(s):	Supervisor general.
Tiempo:	El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones mensuales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.
Costo:	Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEA-2. Ver tabla 37.

Tabla 37.*Cuadro de Costos OEA-2*

Descripción de rubro	Valor mensual	Valuar anual
Movilización	\$10,00	\$120,00
Reuniones	\$20,00	\$240,00
Consumibles	\$10,00	\$120,00
Implementación de programas	\$50,00	\$600,00
Papelería e impresión para informes	\$5,00	\$60,00
Total	\$95,00	\$1140,00

Resultado (s):	Conocer abiertamente el estado actual de los trabajadores desde el punto de vista social. Identificar el tipo de trabajador que labora en la empresa tomando en cuenta el entorno. Obtener un grado de satisfacción de pertenencia del empleado hacia la empresa.
-----------------------	--

Objetivo estratégico de aprendizaje y crecimiento 3

Estrategia OEA-3	
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico:	Mejorar la competencia en proyectos
Meta:	Alcanzar un porcentaje mayor al 60% de empleados certificados
Estrategia(s) para cumplimiento:	Establecer sistema de capacitación continua al personal por áreas de trabajos Para este caso se han identificado actividades esenciales para el supervisor general. Del supervisor general: - Implementar cursos de capacitación conforme el área de trabajo clave para el desarrollo óptimo de actividades. - Coordinar con responsables de áreas y verificar cuales serían los lineamientos para seleccionar la capacitación más idónea para los trabajadores. - Preparar un portafolio de posibles cursos y verificación de validez de certificaciones que contribuyan al fortalecimiento interno de la empresa.
Actividades:	

- Dar a conocer a gerencia de los resultados obtenidos e implementar acciones necesarias.

Responsable(s): Supervisor general.

Tiempo: El tiempo para la ejecución de este apartado será de un año, con revisiones mensuales, esto con el fin de poder obtener valores acordes a la ejecución de esta estrategia.

Costo: Se ha considerado los siguientes rubros que son necesarios para cumplimiento del OEA-3. Ver tabla 38.

Tabla 38.

Cuadro de Costos OEA-3

Descripción de rubro	Valor mensual	Valuar anual
Movilización	\$10,00	\$120,00
Reuniones	\$5,00	\$60,00
Consumibles	\$5,00	\$60,00
Capacitaciones	\$25,00	\$300,00
Papelería e impresión para informes	\$5,00	\$60,00
Total	\$75,00	\$600,00

Resultado (s): Personal capacitado de acuerdo a las áreas claves, generando un aumento de productividad para beneficio de la empresa.
Mejorar posicionamiento en el sector de la construcción con personal reconocido y calificado en áreas claves.

Finalmente, una vez obtenidos los objetivos estratégicos y conociendo el proceso de cumplimiento y control, se procede a implementar el Cuadro de Mando Integral en conjunto con los indicadores de desempeño y sus respectivas fórmulas de medición, tal como se muestra en las tablas 39 y 40.

Tabla 39.

Cuadro de Mando Integral, PENINSULMARKET S.A.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	Meta	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia de control	Costo Anual	Cronograma
Financiera	Optimizar la Rentabilidad de proyecto	Mejorar el control de costos y gestión de recursos durante la duración del proyecto	Alcanzar un margen de utilidad neta del 20%	Margen de Utilidad Neta (MUN)	$Mun = (Utilidad\ Neta / Ingresos\ totales) \times 100$	Director de Proyecto / jefe Financiero	Mensual / Anual	\$720.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
	Controlar eficientemente los costos del proyecto	Implementar una gestión de costos responsable y realizar auditorías internas para asegurar que costos no se desvíen del presupuesto	Mantener una desviación de costos menor al 5% del presupuesto total del proyecto	Desviación de costos (DC)	$DC = (Costo\ Real / Costo\ Planificado) - 1 \times 100$	Director de Proyecto / jefe financiero	Mensual	\$600.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
	Mejorar la sostenibilidad financiera del proyecto	Desarrollar una gestión de deuda eficiente y asegurar la inversión continua	Reducir la Razón de endeudamiento (RE) menor al 50%	Razón de Endeudamiento (RE)	$RE = Pasivo\ Total / Activo\ Total$	Jefe Financiero	Trimestral	\$720.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
Clientes	Aumentar cartera de clientes actual	Mejorar la gestión de atención personalizada hacia los clientes actuales y potenciales	Incrementar en un 25% la cartera de clientes de proyecto (CCP)	Cartera de clientes de proyecto (CCP)	$CCP = Clientes\ nuevos / (clientes\ nuevos\ y\ actuales) \times 100$	Director marketing y ventas	Mensual	\$780.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
	Mejorar el grado de satisfacción del cliente	Desarrollar e implementar encuestas periódicas de percepción de satisfacción	Obtener una tasa de Grado Satisfacción de cliente (GSC) mayor al 85%	Grado de Satisfacción Cliente (GSC)	$GSC = (Respuestas\ positivas / Total\ Respuestas) \times 100$	Director marketing y ventas	Trimestral	\$520.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
	Mejorar la calidad percibida por el cliente	Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad por medio de inspecciones periódicas previo la entrega de un proyecto	Mantener un índice de calidad percibida (ICP) menor al 5%	Índice de calidad percibida (ICP)	$ICP = Número\ de\ quejas\ no\ justificadas / número\ total\ de\ entregas$	Director de Proyecto y de marketing y ventas	Mensual	\$400.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre

Tabla 40.

Cuadro de Mando Integral, PENINSULMARKET S.A., continuación Tabla 39

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	Meta	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia de control	Costo (Anual)	Cronograma
Proceso interno	Mejorar estructura administrativa organizacional.	Implementar herramientas de gestión de proyectos, como software de planificación y control, que mejoren la comunicación entre áreas de trabajo.	Lograr que el Cumplimiento del cronograma en proyectos sea mayor al 95%	Cumplimiento de Cronograma (CC)	$CC = (\text{Proyectos entregados a tiempo} / \text{Total de proyectos}) \times 100$	Director de Proyecto / Supervisor General	Semestral	\$400.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
	Incrementar la innovación de procesos	Fomentar la innovación mediante la capacitación continua para mejorar métodos y herramientas utilizadas.	Implementar al menos 1 proceso de innovación por proyecto de relevancia.	Índice de innovación (IIN)	$IIN = (\text{Innovaciones implementadas} / \text{Total de proyectos})$	Director de Proyecto / Supervisor General	Trimestral	\$480.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
	Mejorar calidad de producto	Implementar controles de calidad de acabados de los proyectos.	Mantener Tasa de Defectos menor al 5%	Tasa de defectos de entrega (TDE)	$TDE = \text{Defectos detectados} / \text{Total entregables}$	Director de Proyecto	Mensual	\$540.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la retención del Talento Humano	Disponer de incentivos y oportunidades de crecimiento en conjunto con mejoras laborales	Retener al menos 90% de empleados claves	Tasa de retención de empleados Claves (TREC)	$TREC = (\text{Empleados claves retenidos} / \text{Empleados claves iniciales}) \times 100$	Supervisor General	Mensual	\$1140.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
	Mejorar la satisfacción y compromiso de empleados	Desarrollar programas de bienestar, incentivos y comunicación abierta con jefes inmediatos	Alcanzar un Índice de Satisfacción y Compromiso mayor al 80%	Índice de Satisfacción y Compromiso (ISC)	$ISC = (\text{Empleados satisfechos y comprometidos} / \text{total empleados})$	Supervisor General	Mensual	\$1140.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre
	Mejorar la competencia en proyectos	Establecer sistema de capacitación continua al personal por áreas de trabajos	Alcanzar un porcentaje mayor al 60% de empleados certificados	Tasa de Empleados certificados (TEC)	$TEC = (\text{Empleados certificados} / \text{total empleados})$	Supervisor General	Mensual	\$600.00	Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre

3.2.5. Etapa V: Semaforización

Se adapta la técnica de semaforización para cumplimiento de los indicadores utilizada por los autores Ibarra-Álava & Guamán-Guanopatin, (2023), quienes manifiestan que es un método sencillo y efectivo que permite identificar problemas, avances del proyecto y brinda una visión clara y gráfica de la situación actual, compuesto básicamente de tres colores: i) rojo: nivel de aceptación bajo; ii) amarillo: nivel de aceptación medio, y, iii) verde: nivel de aceptación alto; tal como se describe en la tabla 41.

Tabla 41.

Cuadro de control de indicadores, Semaforización

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Semáforo	Criterios de evaluación y control
Financiera	Optimizar la Rentabilidad de proyecto Indicador: Mun		$Mun \leq 10\%$
			$10\% \leq Mun \leq 20\%$
			$Mun \geq 20\%$
	Controlar costos del proyecto Indicador: DC		$DC \geq 10\%$
			$5\% \leq DC \leq 10\%$
			$DC \leq 5\%$
Clientes	Mejorar la sostenibilidad financiera del proyecto Indicador: RE		$RE \geq 70\%$
			$50\% \leq RE \leq 70\%$
			$RE \leq 50\%$
	Aumentar cartera de clientes actual Indicador: CCP		$CCP \leq 15\%$
			$25\% \leq CCP \leq 15\%$
			$CCP \geq 25\%$
Procesos internos	Mejorar el grado de satisfacción del cliente Indicador: GSC		$GSC \leq 50\%$
			$50\% \leq GSC \leq 85\%$
			$GSC \geq 85\%$
	Mejorar la calidad percibida por el cliente Indicador: ICP		$ICP \geq 20\%$
			$5\% \leq ICP \leq 20\%$
			$ICP \leq 5\%$
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar estructura administrativa organizacional Indicador: CC		$CC \leq 75\%$
			$75\% \leq CC \leq 95\%$
			$CC \geq 95\%$
	Incrementar la innovación de procesos Indicador: IIN		$IIN \leq 0\%$
			$0\% \leq IIN \leq 100\%$
			$IIN \geq 100\%$
	Mejorar la calidad de producto Indicador: TDE		$TDE \geq 20\%$
			$5\% \leq TDE \leq 20\%$
			$TDE \leq 5\%$
	Mejorar la retención del Talento Humano Indicador: TREC		$TREC \leq 50\%$
			$50\% \leq TREC \leq 90\%$
			$TREC \geq 90\%$
	Mejorar la satisfacción y compromiso de empleados Indicador: ISC		$ISC \leq 50\%$
			$50\% \leq ISC \leq 80\%$
			$ISC \geq 80\%$
	Mejorar la competencia en proyectos Indicador: TEC		$TEC \leq 20\%$
			$20\% \leq TEC \leq 60\%$
			$TEC \geq 60\%$

3.2.6. Etapa VI: Análisis económico: Presupuesto de la Implementación del Plan Estratégico

Para este tipo de análisis fue necesario desarrollar un presupuesto que nos proporcione el costo en que debe incurrir la empresa PENINSULMARKET S.A. para aplicar el plan estratégico propuesto, cuyo periodo de aplicación programado tiene una proyección de cinco años, comenzando a partir del año 2025 hasta el 2029, tal y como se muestra en la tabla 42. Los rubros incorporados son los que se han considerado como indispensables para su implementación, como lo son: i) objetivos de perspectiva financiera, ii) objetivos de perspectiva de clientes, iii) objetivos de perspectiva de procesos internos, iv) objetivos de perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 42.

Presupuesto referencial para implementación de plan estratégico, seguimiento y control

Descripción	Año					Total
	2025	2026	2027	2028	2029	
	Costo					
Objetivos Financieros	\$2040.00	\$2040.00	\$2040.00	\$2040.00	\$2040.00	\$10,200.00
Objetivos de Clientes	\$1700.00	\$1700.00	\$1700.00	\$1700.00	\$1700.00	\$8,500.00
Objetivos de Procesos Interno	\$1420.00	\$1420.00	\$1420.00	\$1420.00	\$1420.00	\$7,100.00
Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento	\$2880.00	\$2880.00	\$2880.00	\$2880.00	\$2880.00	\$14,400.00
Total	\$8,040.00	\$8,040.00	\$8,040.00	\$8,040.00	\$8,040.00	\$40,200.00

Adicionalmente, la tabla 42 nos indica que, el valor anual de inversión para la implementación del plan estratégico propuesto asciende a \$8,040.00, que relacionados con el valor de los gastos administrativos (\$367,582.00) mostrados en la sección 3.1.10. del Estado de resultados de PENINSULMARKET S.A., dicha inversión representa un 2.19% de los gastos operacionales, siendo un valor aceptable considerando los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

3.3. Discusión de Resultados

Realizar un análisis sobre la elaboración de trabajos científicos referentes a planes estratégicos en empresas constructoras nos dio a conocer el escaso trabajo que se ha dado en los últimos años que aborden este tema en específico. Es por esto que, para responder a la primera pregunta de investigación relacionada con el primer objetivo específico que

es, *¿Cómo el establecimiento de un estado del arte, basado en una revisión sistemática de literatura, permitirá identificar y sustentar las variables de estudio y las áreas de posibles mejoras en una empresa constructora?*, el cual es de punto de partida del capítulo I, los resultados destacan la importancia de una revisión exhaustiva y actualizada de la literatura, y que permitan obtener esta evidencia científica, más aún con el empleo de un método como el RSL, la cual ofrece una comprensión profunda de las tendencias y que se ajuste con la realidad de la industria, así como lo mencionan Hasselsteen et al. (2024) y Rodríguez, (2018), con enfoques y las mejores prácticas en la gestión de proyectos dentro del sector de la construcción. Bajo este contexto, la revisión del estado del arte también contribuye a sustentar teóricamente las áreas de intervención para la mejora continua de las organizaciones.

En respuesta a la segunda pregunta de investigación y conforme al desarrollo del capítulo II, *¿Cómo el desarrollo de un marco metodológico, mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, facilitará el diagnóstico situacional del manejo de recursos en los proyectos de construcción?*, los resultados evidencian que la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos proporcionan un diagnóstico detallado y fundamentado de la situación actual de la empresa. Cabe mencionar, que también se identificaron buenas prácticas metodológicas que pueden ser replicadas o utilizadas de línea base metodológica como la aplicada por los autores Santistevan Salazar et Al. (2020) la cual estuvo compuesta de cinco etapas, que, si bien fue aplicada en un caso de estudio de una institución superior, este proceso metodológico bien puede ser modificado para que se ajuste a los requerimientos de una empresa constructora, como se dio en este estudio que estuvo compuesta finalmente de seis etapas, incluyendo al final un análisis económico de la inclusión de la propuesta en la empresa.

Cabe mencionar que el enfoque mixto adoptado permite recabar datos cualitativos y cuantitativos, y a su vez facilitó la obtención de un panorama claro de los factores que influyen en el desempeño de los proyectos, tal como se indica en la investigación realizada por los autores Alnsour et al. (2023) y Abu Oda et al. (2022), proporcionando información relevante para orientar decisiones estratégicas hacia las áreas más críticas y optimizar la gestión de recursos.

En respuesta a la pregunta de investigación, *¿Cómo la evaluación de los resultados obtenidos de la aplicación de un plan estratégico en conjunto con un cuadro de mando integral, ayudará a la gestión eficiente y proceso de mejora continua en empresas*

constructora?, los resultados de esta investigación nos indican que con la implementación de un plan estratégico bien estructurado en combinación con el CMI, permitiría a las empresas constructoras monitorear de manera efectiva los procesos y tomar decisiones informadas para optimizar los resultados como lo indican Santisteban Salazar et al., (2020). Además, el CMI utilizado como herramienta de evaluación, proporcionará un enfoque integral y equilibrado junto a los doce indicadores clave de rendimiento obtenidos, permitiendo un seguimiento y monitoreo constante de las áreas críticas como lo mencionan también en su estudio los autores García-Escalante & Pinchi-Ramírez, (2024), facilitando conocer los resultados actuales en relación a los objetivos planteados por medio de la aplicación de estrategias gerenciales, coincidiendo con lo expuesto por el trabajo realizado por los investigadores Garcia-Guillian et al., (2022), esencial para aplicar estrategias correctivas y promover un ciclo de mejora continua.

Adicionalmente, permitirá disminuir la subjetividad en la toma de decisiones y aplicación de medidas estratégicas, como lo indica el estudio realizado por Palacios-Rodríguez, (2020), quien se basó inicialmente en un CMI, mencionando que alcanzó a reducir hasta aproximadamente un 80% los juicios que los tomadores de decisiones deben aplicar durante el desarrollo de su metodología, resultando ser un enfoque clave para la optimización de recursos y la gestión eficiente de los proyectos, mejorando la competitividad y sostenibilidad de una empresa constructora.

3.3.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La principal limitación del presente estudio fue la poca existencia de investigaciones científicas relacionadas directamente a la aplicación de planes estratégicos en empresas constructoras, que utilicen el CMI en combinación con otras herramientas estratégicas y que se encuentren en las tres bases de datos científicas utilizadas como Scopus, ScienceDirect y Dimensions, lo cual abre una brecha para esta línea de investigación. Dado lo anteriormente expuesto, y aunque este estudio ha proporcionado un análisis sustancial sobre varios aspectos de la gestión de proyectos en empresas constructoras, existen diversas áreas que requieren mayor profundización y que abren el camino para investigaciones futuras como es la adopción de nuevas tecnologías y herramientas informáticas para la gestión de proyectos y la sostenibilidad. La exploración de estas brechas también contribuiría a una visión más profunda y estratégica de la industria del sector de la construcción, favoreciendo el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles.

CONCLUSIONES

La investigación aborda un tema importante dentro de la industria de la construcción, como lo es la implementación, seguimiento y control de un plan estratégico en empresas constructoras, por lo que un análisis detallado de artículos científicos de bases de datos específicas como Scopus, Sciencedirect y Dimensions, y que, por medio de la aplicación de una RSL se seleccionaron 31 documentos elegidos meticulosamente, donde el año de publicación, origen, contenido e idioma fueron parámetros claves que influyeron para ser tomados en cuenta en el presente estudio. Esta RSL también revela que las prácticas de incorporación de tecnologías y herramientas estratégicas de gestión, como es el CMI que fue utilizado en 4 artículos, asociadas a la industria de la construcción ayudan a que se optimicen sus procesos, reducir costos y mejorar la gestión de proyectos, incluyendo la adopción de prácticas sostenibles que mejoren su competitividad y rentabilidad en el sector, sin embargo, también refleja cierta resistencia del mismo sector, esto debido a factores como la adaptabilidad al cambio y limitaciones de recursos, lo cual sigue siendo un desafío que dificulta la total integración de un plan estratégico en las operaciones diarias que permitan una claridad en la toma de decisiones y mejora en la eficiencia organizacional.

La existencia de una diversidad de enfoques metodológicos que han sido utilizados en las investigaciones resaltó la importancia de la adopción de un marco metodológico de 4 fases dirigido hacia su aplicación explícita en empresas constructoras, que incluya a su vez su incorporación y asociabilidad con un CMI que contiene a su vez cuatro perspectivas ligadas a la industria de la construcción, como lo son la parte financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este marco metodológico nos permite identificar el problema, indicar un tipo de enfoque mixto, con herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas, como son las encuestas, entrevistas a nivel gerencial y observación directa, hasta la selección de una combinación de herramientas estratégicas de gestión como lo es el CMI +PESTEL+ análisis y diagnóstico de FODA, lo que permite una reestructuración o planteamiento que permita solventar y apoyar el alcance y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados administrativamente, que si bien es cierto, un plan estratégico es sumamente útil, no es

utilizado o implementado de manera correcta, más aún con un seguimiento y control adecuado.

La incorporación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) permite mejorar el seguimiento de desempeño en proyectos de empresas constructoras, mejorando su evaluación periódica, considerando las cuatro perspectivas del CMI. Esta integración holística ayuda al monitoreo y control de proyectos, incluyendo los aspectos financieros que son de relevancia para los niveles gerenciales de las empresas, resultando en una gestión más proactiva y la posibilidad de realizar ajustes para alcanzar el éxito organizacional por medio de la inclusión de tres objetivos, metas e indicadores estratégicos por perspectiva de CMI, que permiten medir su alcance y cumplimiento dentro de un periodo de tiempo, lo cual facilita su evaluación comparativa entre periodos que desarrollaron actividades similares, en total se generaron doce indicadores (KPIs), tres por cada perspectiva del CMI.

RECOMENDACIONES

Desarrollar programas de formación continua dirigidos a empleados y gerentes de empresas constructoras, con contenidos centrados en la importancia del CMI y otros enfoques estratégicos para mejorar la competitividad y sostenibilidad, que incluyan además módulos relacionados a cómo superar barreras relacionadas con la adaptabilidad al cambio y manejo de recursos limitados.

Basados en la propuesta metodológica de cuatro fases, acompañar cada una de ellas con un sistema de evaluación que permita ajustar el plan, promoviendo una mayor alineación con los objetivos estratégicos trazados, asegurando su flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno propios de la industria de la construcción, en especial en la provincia de Santa Elena.

Establecer un sistema riguroso de seguimiento y control del plan estratégico propuesto, cuyo monitoreo de cumplimiento de objetivos por medio de indicadores reflejarían en tiempo real su ejecución y alcance, lo que facilitaría la toma de decisiones estratégicas a través de información obtenida de manera directa.

Fomentar una mentalidad y cultura organizacional alineada con el CMI en combinación con los análisis PESTEL y FODA que permitan a los involucrados la creación de nuevos proyectos innovadores, además de, optimizar procesos de las distintas fases constructivas por medio de controles de cumplimientos de cronogramas de entregas de proyectos para mejorar la calidad del producto final, obteniendo más beneficios y la satisfacción del cliente.

Considerando que para la implementación inicial del CMI en PÉNINSULMARKET S.A. representa un incremento mínimo en costos operativos y administrativos, se debe realizar una evaluación periódica de la rentabilidad de esta inversión a largo plazo, analizando como el CMI ha influido en la reducción de costos operativos, aumento de eficiencia y mejora de competitividad en el sector, lo que ampliaría los beneficios de su incorporación como herramienta estratégica.

REFERENCIAS

- Abd Aziz, N., Mohd Rahim, F. A., & Aziz, N. M. (2022). DELAY MITIGATION STRATEGIES AND THE IMPLICATION ON THE CONSTRUCTION INDUSTRY: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *PLANNING MALAYSIA*, 20. <https://doi.org/10.21837/pm.v20i24.1199>
- Abu Oda, M. M. A., Tayeh, B. A., Alhammadi, S. A., & Abu Aisheh, Y. I. (2022). Key indicators for evaluating the performance of construction companies from the perspective of owners and consultants. *Results in Engineering*, 15, 100596. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2022.100596>
- Afzal, N., & Hanif, A. (2022). Factors affecting project performance in emerging construction firms: a moderated mediation model. *Engineering Management in Production and Services*, 14(1), 113–124. <https://doi.org/10.2478/emj-2022-0010>
- Ahasan, R., Hoda, M. N., Alam, M. S., Nirzhar, Y. R., & Kabir, A. (2023). Changing institutional landscape and transportation development in Dhaka, Bangladesh. *Heliyon*, 9(7), e17887. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17887>
- Al-Nasrawy, A. A., Al-Tamimi, A. H., & Al-Saatee, H. (2023). Strategies for Developing Residential Use of Satellite Cities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(2), 497–504. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180218>
- Alnsour, M., Zeidan, A., Al Quwaider, B., Alkubaisi, A., Alreqeb, R., & Bader, M. (2023). Developing sustainability assessment indicators for measuring contractor's performance during the construction phase of construction projects in Jordan. *Asian Journal of Civil Engineering*, 24(1), 245–266. <https://doi.org/10.1007/s42107-022-00500-5>
- Arauz Muñoz, J., Moreira Segura, C., Charpentier Esquivel, C., & Barrantes Castillo, G. (2022). Gestión del riesgo de desastres: Competencias para una nueva cultura hidroambiental. *Uniciencia*, 36(1), 1–26. <https://doi.org/10.15359/ru.36-1.8>
- Bartosova, V., Drobyazko, S., Bielialov, T., Nechyporuk, L., & Dzhyhora, O. (2023). Company strategic change management in the open innovation system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100087.

<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100087>

- Bizon-Gorecka, J., & Gorecki, J. (2019). Establishing the project portfolio management in the construction company. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 603(5), 052014. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/603/5/052014>
- Buttgereit, A., Block, M., Gogolin, D., & Gomolluch, S. (2023). Potential of holistic asset information management. In *Life-Cycle of Structures and Infrastructure Systems* (pp. 2313–2320). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003323020-282>
- Casanueva, G. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80–92. <https://doi.org/10.33264/rpa.202101-06>
- CFN BP. (2023). *Ficha Sectorial de Construcción*. 1–27. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Construccion.pdf>
- Cordero Gulá, R., & Pérez Pérez, M. (2020). Runa Allpa Sumaq, herramienta de evaluación de la sostenibilidad en edificaciones del Ecuador. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cvu13.rash>
- Cortés, D., Traxler, A. A., & Greiling, D. (2023). Sustainability reporting in the construction industry – Status quo and directions of future research. *Heliyon*, 9(11), e21682. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21682>
- Cruz Ramírez, M., & Rúa Vásquez, J. A. (2018). Surgimiento y desarrollo del método Delphi: una perspectiva cuantitativa. *Biblios Journal of Librarianship and Information Science*, 71, 90–107. <https://doi.org/10.5195/biblios.2018.470>
- de Almeida Vittori Ferreira, M., Morgado, C. do R. V., & Estellita Lins, M. P. (2024). Organizations and stakeholders' roles and influence on implementing sustainability requirements in construction projects. *Heliyon*, 10(1), e23762. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23762>
- Demneh, M. T., Zackery, A., & Nouraei, A. (2023). Using corporate foresight to enhance strategic management practices. *European Journal of Futures Research*, 11(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s40309-023-00217-x>
- García Escalante, M. R., & Pinchi Ramírez, W. (2024). Supply chain that integrates strategic planning and BSC in a construction company. *SCIÉND0*, 27(3), 353–

360. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.050>

Garcia Guiliany, J., Paz Marcano, A., & Boscán, M. (2022). Estrategias gerenciales en empresas contratistas del sector construcción en Barranquilla Atlántico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1825–1836.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.32>

Hammes, G., De Souza, E. D., Taboada Rodriguez, C. M., Rojas Millan, R. H., & Mojica Herazo, J. C. (2020). Evaluation of the reverse logistics performance in civil construction. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119212.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119212>

Hasselsteen, L., Lindhard, S. M., & Kanafani, K. (2024). Resource management at modern construction sites: Bridging the gap between scientific knowledge and industry practice and needs. *Journal of Environmental Management*, 366, 121835.

<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121835>

Hinsberg, K. L., & Lamanna, A. J. (2024). Crisis communication in construction: Organizational strategies for worksite fatalities. *Journal of Safety Research*, 88, 145–160.

<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.11.002>

Hwang, B.-G., Li, Y.-S., Shan, M., & Chua, J.-E. (2020). Prioritizing Critical Management Strategies to Improving Construction Productivity: Empirical Research in Singapore. *Sustainability*, 12(22), 9349.

<https://doi.org/10.3390/su12229349>

Ibarra Álava, M. Y., & Guamán Guanopatin, M. E. (2023). Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria, aplicado a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. *Ciencias Sociales y Económicas*, 7(2), 67–76.

<https://doi.org/10.18779/csye.v7i2.630>

Johansen, K. W., Schultz, C., & Teizer, J. (2024). Automated performance assessment of prevention through design and planning (PtD/P) strategies in construction.

Automation in Construction, 157, 105159.

<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2023.105159>

Kinnunen, J., Saunila, M., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022). Strategic sustainability in the construction industry: Impacts on sustainability performance and brand.

Journal of Cleaner Production, 368, 133063.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133063>

- Larionov, A., Smirnova, E., & Larionova, Y. (2020). Building energy modeling as a mandatory requirement of cooperative housing projects. *Journal of Physics: Conference Series*, 1614(1), 012030. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1614/1/012030>
- Li, C. Z., Tam, V. W., Hu, M., & Zhou, Y. (2024). Lean construction management: A catalyst for evaluating and enhancing prefabricated building project performance in China. *Journal of Building Engineering*, 94, 109930. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2024.109930>
- Morales Pineda, D. A., Uriguen Aguirre, P. A., & Señalín Morales, L. O. (2024). El presupuesto y el control de los costos de producción de una empresa en la provincia de El Oro. *Religación*, 9(40), e2401234. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i40.1234>
- Moreno-Ramírez, B. D. C. (2022). Gestión de Adquisiciones de Materiales en el Sector Construcción (el Reto de los Gerentes de Proyectos). *Revista Científica Anfibios*, 5(1), 105–116. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.107>
- Muntu, D., Setyawati, R., Riantini, L. S., & Ichsan, M. (2021). Effect of human resources management and advances to improve construction project performance. *Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C*, 122, 103000. <https://doi.org/10.1016/j.pce.2021.103000>
- Musarat, M. A., Maqsoom, A., Naeem, M. H., Ullah, F., Salman, A., Alaloul, W. S., & Zahoor, H. (2024). Evaluating the correlation between project selection criteria and organizational performance within the construction industry. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7), 102794. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102794>
- Muyulema Allaica, J. C., Loor Santana, K. I., & Pucha Medina, P. M. (2024). *Eco-innovación para el desarrollo y sostenibilidad*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Jesús María Semprum (UNESUR). <https://doi.org/10.59899/eco-inno>
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Ligan, A. M., & González Ponce de León, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 628–641.

- <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Okifitriana, M., & Latief, Y. (2021). Development of Quality Management System for Construction Services Procurement to Improve the Quality of Contractor Performance in Universitas Indonesia. *Journal of Physics: Conference Series*, 1858(1), 012083. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1858/1/012083>
- Okoro, C., & Ayaba, M. M. (2023). Research Trends and Directions on Real Estate Investment Trusts' Performance Risks. *Sustainability*, 15(6), 5436. <https://doi.org/10.3390/su15065436>
- Pacheco, B. C. S., Piratelli, C. L., Silva, E. C. C., & Belderrain, M. C. N. (2019). THE DESIGN OF A PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM FOR A FRUIT PROCESSING EQUIPMENT MANUFACTURER. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 11(3), 331–354. <https://doi.org/10.13033/ijahp.v11i3.640>
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Parlamento Andino. (2024). *Fundación de la provincia de Santa Elena, Ecuador*. <https://www.parlamentoandino.org/index.php/actualidad/noticias/1537-fundacion-de-la-provincia-de-santa-elena-ecuador>
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4). <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., & Espinoza Pérez, A. (2020). Strategic planning for the innovation of small and medium enterprises in the city of barranquilla-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 229–243. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31380>
- Radzi, A. R., Rahman, R. A., & Almutairi, S. (2022). Modeling COVID-19 Impacts and Response Strategies in the Construction Industry: PLS–SEM Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5326. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095326>

- Rajabi, S., El-Sayegh, S., & Romdhane, L. (2022). Identification and assessment of sustainability performance indicators for construction projects. *Environmental and Sustainability Indicators*, 15, 100193. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2022.100193>
- Rodríguez, M. (2018). *Diseño de una metodología matemática para la construcción de mapas estratégicos de un cuadro de mando integral, utilizando mapas cognitivos difusos y Optimización*. [Pontificia Universidad Javeriana]. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.40971>
- Sánchez Molina, A. A., & Murillo Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates Por La Historia*, 9(2), 147–181. <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- SANTISTEBAN SALAZAR, M. Y., SANTISTEBAN SALAZAR, N. C., ARRASCO BARRENECHEA, M. A., & LLASHAG ADÁN, M. (2020). Evaluación del sistema de gestión y propuesta de Balanced Scorecard en una institución educativa superior. *UCV-HACER*, 9(4), 33–45. <https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v9i4.2627>
- Saradara, S. M., Lara, J. C. F., Swarnakar, V., Rauf, A., Qureshi, R., Fadel, M. El, & Khalfan, M. M. A. (2024). Construction and demolition waste management in the United Arab Emirates through the 3R principle. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(13), 430–454. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2024-0810>
- Simu, K., & Lidelöw, H. (2019). Middle managers' perceptions of operations strategies at construction contractors. *Construction Management and Economics*, 37(6), 351–366. <https://doi.org/10.1080/01446193.2018.1542739>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sörensen, J., Persson, A. S., & Olsson, J. A. (2021). A data management framework for strategic urban planning using blue-green infrastructure. *Journal of Environmental Management*, 299, 113658. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113658>
- Suárez-Gargallo, C., & Zaragoza-Sáez, P. (2023). A comprehensive bibliometric study of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102256. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102256>

- Super Intendencia de Compañías, V. y S. (2023). *Super Intendencia de Compañías, Valores y Seguros*. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Wang, R., Samarasinghe, D. A. S., Skelton, L., & Rotimi, J. O. B. (2022). A Study of Design Change Management for Infrastructure Development Projects in New Zealand. *Buildings*, 12(9), 1486. <https://doi.org/10.3390/buildings12091486>
- Yap, J. B. H., Shavarebi, K., & Skitmore, M. (2021). Capturing and reusing knowledge: analysing the what, how and why for construction planning and control. *Production Planning & Control*, 32(11), 875–888. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1774676>
- Zhao, M., Yao, Y., & Indraprahasta, G. S. (2023). Reflection on Guangzhou's Strategic Spatial Planning: Current Status, Conflicts, and Dilemmas. *Land*, 12(11), 1996. <https://doi.org/10.3390/land12111996>
- Zhu, R., Hu, X., Wei, A., Yang, W., & Ji, F. (2024). Measuring safety performance of construction employees using data envelopment analysis: A case in Australia. *Journal of Safety Research*, 88, 293–302. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.11.016>

ANEXOS

Anexo 1: Carta Aval, PENINSULMARKET S.A.

La Libertad, 15 de julio de 2024

CARTA AVAL

Certifico que la Empresa Constructora PENINSULMARKET S.A., apoya el desarrollo de la tesis de trabajo de titulación denominado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA: CASO DE ESTUDIO, SANTA ELENA**, llevado a cabo por el Ing. Miguel Jamil Suárez Orrala con C.I. # 0925725004.

En mi calidad de gerente general de la empresa, manifiesto mi apoyo y auspicio para hacer uso de la información proporcionada para los fines pertinentes a la elaboración y publicación de la tesis.

Lo que me permite autorizar a los interesados a dar uso del presente documento según lo estime conveniente.

Atentamente



Firmado digitalmente por:
ANGELO JOSE BERRIO
QUINTERO

GERENTE GENERAL
ARQ. ANGELO BERRIO QUINTERO
RUC 0992866802001

Anexo 2: Guía Plantilla para Observación Directa

Plantilla Guía para Observación Directa - PENINSULMARKET S.A.			
Fecha:	Hora de observación:		
Nombre del observador:	Ubicación:		
Lugar de Observación:	Duración de la observación:		

Parámetros y criterios	Si	No	Observaciones / Comentarios
1.) Seguridad en el Trabajo			
Personal utiliza Equipo de protección Personal (EPP)			
Se siguen protocolos de seguridad en las tareas			
El área de trabajo esta limpio y libre de obstáculos			
2.) Productividad de Personal			
Personal correctamente distribuido			
Actividades ejecutadas según lo planeado			
Coordinación entre equipos y áreas es eficiente			
3.) Control de Calidad			
Materiales utilizados cumplen con especificaciones			
Trabajos según planos y especificaciones			
Acabados cumplen con estándares de calidad			
4.) Uso de materiales y recursos			
Materiales almacenados adecuadamente			
Control eficiente de inventario			
Presencia de desperdicios de materiales innecesarios			
5.) Cumplimiento de plazos			
Actividades completadas dentro de plazo fijado			
Actividades con retraso			
Existencia de factores que generen retrasos futuros			
6.) Condiciones de trabajo y ambientales			
Sitio de trabajo limpio y ordenado			
Manejo de residuos adecuado			
Clima favorable para el desarrollo de actividades			

Firma del observador:

Anexo 3: Formato encuesta a trabajadores PENINSULMARKET S.A.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA MAESTRÍA EN INGENIERÍA CIVIL – MENCIÓN GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN COHORTE III

Encuesta #:

Fecha de encuesta:

Objetivo: Evaluar el control de procesos internos de un caso de estudio mediante la elaboración de una propuesta de plan estratégico de gestión para mejorar las técnicas y metodologías de planificación y control utilizadas dentro de una empresa del sector de la construcción.

A. Información básica:

Nombre de empleado/a:

Perfil profesional:

Cargo en empresa:

E-mail:

Sexo (Masculino/Femenino):

B. Acuerdo de confidencialidad:

Mediante el presente espacio se acuerda con el Sr.(a) Con C.I. que la información proporcionada será de uso exclusivo y confidencial para fines de la elaboración de una propuesta de plan estratégico de empresas constructoras.

C. Desarrollo de encuesta: Explicativo de llenado.

Las preguntas son de respuesta múltiple. Se marcará con una "X" la respuesta escogida luego de haberla enunciado al encuestado.

Tipo: Generalidades.

1.) ¿Conoce Usted la misión y visión de la empresa PENINSULMARKET S.A. ?

Si		No		Indiferente	
----	--	----	--	-------------	--

2.) ¿En su área de trabajo se plantean metas de trabajo u objetivos dentro de un plazo determinado?

Si		No		Indiferente	
----	--	----	--	-------------	--

3.) Si la respuesta es afirmativa en el literal 2.) ¿cómo considera el control o seguimiento para verificar el cumplimiento de objetivos o metas impuestas?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

Tipo: Estructura.

4.) ¿Cómo considera usted la calidad del organigrama organizacional o estructura organizacional de la empresa PENINSULMARKET S.A.

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

5.) ¿Cómo percibe Usted la delegación de funciones a través de los medios jerárquicos?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

6.) ¿Cómo percibe Usted el tratamiento de información interna y sus canales de distribución?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

7.) ¿Cómo percibe Ud. el grado de conocimiento de sus actividades específicas de su área de trabajo?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

8.) ¿Cómo percibe Usted el grado de conocimiento de la normativa legal vigente que regulan el trabajo dentro de su área asignada?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

9.) De acuerdo al tipo de trabajo realizado dentro de PENINSULMARKET S.A., ¿cómo considera que es el apoyo administrativo por parte de la empresa?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

Tipo: Financiero

10.) Para el correcto desarrollo de su área de trabajo ¿Cómo percibe Usted. Que la empresa PENINSULMARKET S.A. gestiona los recursos económicos necesarios para ejecutarlos?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

11.) ¿Cómo considera Ud. la participación activa de jefes o encargados de cada área de trabajo dentro de la empresa PENINSULMARKET S.A. en la designación del presupuesto de inversión para cada área?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

12.) ¿Cómo considera su grado de conocimiento de las metas financieras dentro de su área de trabajo propuesta por la administración de la empresa.?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

13.) Dentro de su área de trabajo. ¿cómo considera Ud. La ejecución o implementación de alguna acción que permita reducir los costos operativos en beneficio de la empresa PENINSULMARKET S.A.?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

14.) ¿Cómo considera Usted el apoyo técnico por parte de la administración al momento de tomar una decisión financiera?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

Tipo: Social

15.) ¿Cómo considera Usted el salario que recibe, basado en la proporción de trabajo, preparación académica, mercado competitivo y capacidades que posee dentro de la empresa PENINSULMARKET S.A.?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

16.) ¿Cómo considera usted los resultados al momento de solucionar conflictos internos para evitar malestar institucional?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

17.) ¿Cómo considera usted el estilo de resolución de conflictos internos dentro de la empresa PENINSULMARKET S.A. por parte de los directivos o administrativos?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

18.) ¿Está Usted de acuerdo con las reglamentaciones internas correspondientes al horario y disciplina de trabajo?

Muy de acuerdo	De acuerdo		Indiferente		Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
----------------	------------	--	-------------	--	-----------------	-----------------

19.) ¿Cómo considera usted la respuesta a inversión en capacitación de personal de acuerdo a su área de trabajo?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

Tipo: Cultura organizacional

20.) ¿Cómo considera usted el tipo de compensación laboral por metas o logros alcanzados dentro de su área de trabajo?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

21.) En el área de recursos humanos, talento humano o su equivalente en la empresa, ¿Cómo considera Ud. El fomento de los valores institucionales?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

Tipo: Satisfacción personal y de equipo de trabajo

22.) En relación a las cualidades y preparación necesaria para ejercer las labores dentro de su área de trabajo, ¿Cómo considera su grado de aptitud para el puesto que se encuentra ejerciendo?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

23.) ¿Cómo considera Usted que es el nivel de satisfacción en relación a la carga de trabajo y encomienda de responsabilidades dadas por la empresa PENINSULMARKET S.A.?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

24.) ¿Cómo considera Usted que es el nivel de planificación u organización como trabajo en equipo?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

25.) ¿Cómo considera Usted que es el nivel de los resultados obtenidos del equipo de trabajo?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

26.) ¿Cómo percibe Ud. El grado de retroalimentación basada en los resultados obtenidos por parte del equipo de trabajo?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

Tipo: Inclusión de tecnologías

27.) Para poder ejercer sus funciones dentro del área de trabajo asignado, ¿Cómo percibe Ud. a la empresa al momento de proporcionar recursos tecnológicos acorde a su necesidad laboral?

Muy satisfactorio	Satisfactorio		Indiferente		Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
-------------------	---------------	--	-------------	--	--------------------	--------------------

A continuación, se presenta un cuadro de características por parte de la empresa PENINSULMARKET S.A., en el cual se marcará con una X según su criterio de apreciación. Donde 1 es la calificación más baja de aceptación, y 5 es la más alta.

Detalle	Calificación				
	1	2	3	4	5
1.) Motivación y capacitación por parte de la empresa.					
2.) Planificación y organización acertada.					
3.) Plan estratégico óptimo.					
4.) El responsable de área posee cualidades necesarias.					
5.) Recursos financieros y de materiales óptimos.					
6.) Comunicación y cumplimiento de objetivos.					
7.) Salarios acorde al mercado.					
8.) Procesos internos de gestión adecuados.					
9.) Receptividad de sugerencias.					

Firma y nombre del encuestado:

Firma y nombre del encuestador:

Anexo 4: Formato entre vista a Gerente PENINSULMARKET S.A.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA MAESTRÍA EN INGENIERÍA CIVIL – MENCIÓN GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN COHORTE III

Entrevista #:

Fecha de entrevista:

Objetivo: Evaluar el control de procesos internos de un caso de estudio mediante la elaboración de una propuesta de plan estratégico de gestión para mejorar las técnicas y metodologías de planificación y control utilizadas dentro de una empresa del sector de la construcción.

A. Información básica:

Nombre de directivo:

Cargo:

E-mail:

Sexo (Masculino/Femenino):

B. Acuerdo de confidencialidad:

Mediante el presente espacio se acuerda con el Sr.(a) Con C.I.
que la información proporcionada será de uso exclusivo y confidencial para fines de la elaboración de una propuesta de plan estratégico de empresas constructoras.

C. Desarrollo de entrevista:

Se realizarán preguntas con respuesta directa de representante de empresa PENINSULMARKET S.A.

Preguntas:

- 1.) ¿En base a que aspectos fue desarrollada la misión y visión de la empresa PENINSULMARKET S.A.?
- 2.) ¿Cuáles son los objetivos específicos a alcanzar por los que fueron basados la misión y visión de la empresa?
- 3.) ¿Qué tipo o como se planifican, controlan y monitorean los proyectos de la empresa?
- 4.) ¿Cuál es el procedimiento para la asignación de recursos y personal de la empresa?
- 5.) En un proyecto dado, ¿de que manera son manejados la realización de presupuestos y costos de la empresa?
- 6.) ¿Cómo es el proceso de las relaciones empresa-cliente dentro de PENINSULMARKET S.A.?
- 7.) ¿Cómo es el proceso de las relaciones empresa-proveedores dentro de PENINSULMARKET S.A.?
- 8.) De acuerdo a la situación interna de la empresa, ¿cómo se tratan los conflictos laborales internos y sus soluciones?
- 9.) De acuerdo al desarrollo de publicidad y marketing de productos ofertados por PENINSULMARKET S.A., ¿Cómo se desarrolla este aspecto?
- 10.) Como representante directo de la empresa, ¿Cómo intenta fomentar la mejora continua y que medios o factores de innovación ha implementado?
- 11.) En conocimiento del desarrollo de las actividades del personal de la empresa, ¿Cómo evalúa o mide el nivel de desempeño general dentro de su empresa?
- 12.) Debido al entorno laboral del sector de la construcción, ¿cómo es el procedimiento para temas de posibles riesgos o planes de contingencia dentro de la empresa PENINSULMARKET S.A.?

Anexo 5: Plantilla de Análisis Documental para PENINSULMARKET S.A.

Plantilla de recolección de datos para Análisis Documental - PENINSULMARKET S.A.
Fecha:
Nombre del analista:
Lugar:

Ítem	Si	No	Descripción
Información general del documento			
Título de documento			
Tipo de documento			
Fecha de creación			
Autor			
Fuente del documento			
Número de páginas			
Versión de documento			
Detalle de hallazgos relevantes:			

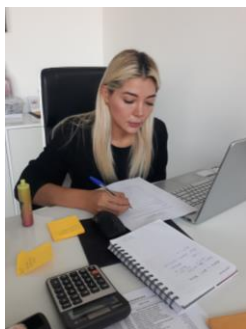
Firma del analista:

Anexo 6: Análisis de confiabilidad. Método Cronbach

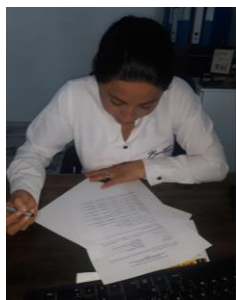
ENCUESTADOS	ITEMS																																				
	GEN.	ESTRUCTURA					FINANCERO					SOCIAL					CULT. ORGAN.					SATISFACCIÓN PERSONAL Y EQ. TRABAJO					TECN.	CARACTERÍSTICAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
E1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	135		
E2	4	4	3	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	127		
E3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	128		
E4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	129		
E5	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	3	122		
E6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	138		
E7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	139		
VARIANZA	0,122	0,204	0,245	0,490	0,204	0,408	0,490	0,000	0,122	0,204	0,122	0,122	1,347	0,122	0,204	0,245	0,531	0,245	0,000	0,122	0,490	0,000	0,122	0,000	0,408	0,204	0,245	0,245	0,490	0,204	0,694	0,490	0,122	0,408			
SUMATORIA DE VARIANZAS	9,673																																				
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	34,122																																				

Número de ítems del instrumento	34
Sumatoria de las varianzas de los ítems.	9,673
Varianza total del instrumento.	34,122
Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0,738
	0,74

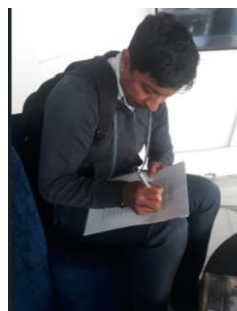
Anexo 7: Anexos Fotográficos.



Gerente Encargada PENINSULMARKET S.A.



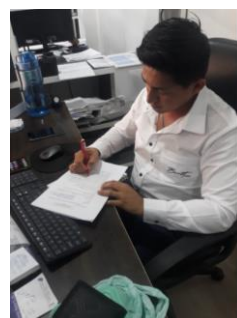
Supervisora General.



Área contabilidad y financiera.



Asistente contabilidad y financiero.



Área publicidad y marketing.



Asistente atención clientes.



Supervisora atención clientes