



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

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO EN LA  
GESTIÓN DE UNA CONSTRUCTORA, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA**

**AUTOR**

**Ing. Hidalgo Figueroa Valeria Lucia**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

**TUTOR**

**Ing. Pinoargote Rovello Vianna Andrea, MSc.**

**Santa Elena, Ecuador**

**Año 2024**



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

---

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

---

**Ing. Vianna Pinoargote Rovello, MSc.  
TUTOR**

---

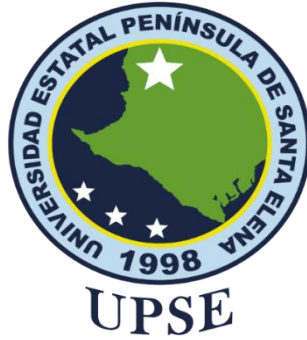
**Ing. Ian Zambrano Montes, MSc.  
ESPECIALISTA 1**

---

**Ing. Paúl Zúñiga Morales, MSc.  
ESPECIALISTA 2**

---

**Abg. María Rivera González, Mgtr.  
SECRETARIA GENERAL  
UPSE**



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

**CERTIFICACIÓN**

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

**TUTOR**

---

**Ing. Vianna Pinoargote Rovello, MSc.**

02 días del mes de febrero del año 2024



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

Yo, **Valeria Lucia Hidalgo Figueroa**

**DECLARO QUE:**

El trabajo de Titulación, “Plan estratégico para el mejoramiento en la gestión de una constructora, provincia de Santa Elena”, previo a la obtención del título en Magíster en Ingeniería Civil con Mención en Gestión de la Construcción, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Santa Elena, a los 02 días del mes de febrero del año 2024

**EL AUTOR**

---

**Ing. Valeria Hidalgo Figueroa**



**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 el mejoramiento en la gestión de una constructora, provincia de Santa Elena”, presentado por el estudiante, Hidalgo Figueroa Valeria Lucia, fue enviado al Sistema Anti plagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 7%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

Tesis BSC Valeria HF 28-11-2023 sin  
imagenes (1)

7%  
Textos  
sospechosos

7% Similitudes  
< 1% similitudes entre  
comillas  
< 1% Idioma no reconocido  
0% Textos potencialmente  
generados por la IA

Nombre del documento: Tesis BSC Valeria HF 28-11-2023 sin  
imagenes (1).pdf  
ID del documento: a611b9025b0d9dd60e782981c67a48fb81a510  
Tamaño del documento original: 349,1 KB

Depositante: VIANNA ANDREA PINOARGOTE ROVELLO  
Fecha de depósito: 20/12/2023  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 20/12/2023

Número de palabras: 13.805  
Número de caracteres: 90.109

Ubicación de las similitudes en el documento:

**TUTOR**

---

**Ing. Vianna Pinoargote Rovello, MSc.**



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

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Hidalgo Figueroa Valeria Lucia**

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

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

Santa Elena, a los 02 días del mes de febrero del año 2024

**EL AUTOR**

---

**Ing. Valeria Hidalgo Figueroa**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y la Virgen que me permitieron culminar con éxito esta meta que me tracé.

A mi madre y mi hija que siempre estuvieron ahí dándome ánimos para no rendirme.

Y a todos los que formaron parte de esta etapa, que de una u otra forma me acompañaron.

*Valeria Lucia, Hidalgo Figueroa*

## **DEDICATORIA**

A las mujeres de mi vida, mi madre y mi hija que  
son mi todo.

Por ellas y para ellas todo mi esfuerzo y  
dedicación.

*Valeria Lucia, Hidalgo Figueroa*



# ÍNDICE GENERAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	I
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	II
CERTIFICACIÓN .....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO.....	V
AUTORIZACIÓN.....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT .....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	6
1.1. Revisión de literatura .....	6
1.2. Desarrollo teórico y conceptual.....	8
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA .....	27
2.1. Contexto de la investigación.....	27
2.2. Diseño y alcance de la investigación .....	28
2.3. Tipo y métodos de investigación .....	29
2.4. Población y muestra.....	30
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	31
2.6. Procesamiento de la evaluación: Validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados para el levantamiento de información. ....	32
CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	34
3.1 Resultados .....	34
3.2 Discusión .....	41
3.3 Propuesta .....	42
CONCLUSIONES.....	56

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>58</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Criterios para una buena estrategia .....	9
<b>Tabla 2</b> Etapas de la planificación estratégica .....	16
<b>Tabla 3</b> Herramientas de análisis .....	21
<b>Tabla 4</b> Métodos de investigación.....	30
<b>Tabla 5</b> Técnicas de recolección de datos .....	31
<b>Tabla 6</b> Estado de situación financiera.....	36
<b>Tabla 7</b> Estado de resultados .....	38
<b>Tabla 8</b> Indicadores Financieros .....	40
<b>Tabla 9</b> Tablero de control para Lipame .....	47
<b>Tabla 10</b> Indicadores en la perspectiva financiera .....	49
<b>Tabla 11</b> Indicadores de la perspectiva clientes .....	49
<b>Tabla 12</b> Indicadores de perspectiva de procesos internos .....	50
<b>Tabla 13</b> Indicadores de perspectiva de aprendizaje y conocimiento .....	51
<b>Tabla 14</b> Técnica del semáforo .....	51
<b>Tabla 15</b> Presupuesto .....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Usos del plan estratégico.....	15
<b>Gráfico 2</b> Pasos para el análisis del entorno.....	19
<b>Gráfico 3</b> Ubicación de la empresa constructora LIPAME S.A .....	27
<b>Gráfico 4</b> Matriz FODA .....	34

## **RESUMEN**

El presente trabajo trata acerca del Plan Estratégico para el mejoramiento en la gestión de la constructora “LIPAME”, ubicada en la provincia de Santa Elena, que busca elaborar estrategias y acciones, para mejorar el rendimiento de esta empresa de la construcción. La investigación a realizar es descriptiva, no experimental, en la cual no se manipulan ni controlan variables. Entre el resultado está la necesidad de implementar más controles en los procesos, aplicando la herramienta del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard siguiendo los objetivos estratégicos basándose en las perspectivas planteadas: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Finalmente se puede mencionar que el cuadro de mando integral es una herramienta útil para mejorar la eficiencia de la constructora en el seguimiento y control en la gestión.

**Palabras claves:** Plan estratégico, balanced Scorecard, procesos

## **ABSTRACT**

The present work, called Strategic Plan for the improvement in the management of the construction company "LIPAME", in the province of Santa Elena, that seeks to develop strategies and actions to improve the performance of this construction company. The research to be carried out is descriptive, not experimental, in which variables are not manipulated or controlled. Among the results is the need to implement more controls in the processes, applying the tool of the balances Scorecard following the strategic objectives based on the perspectives proposed: financial, customer, internal processes and learning and growth. Finally, it can be mentioned that the balanced scorecard is a useful tool to improve the efficiency of the construction company in monitoring and control in management.

**Keywords:** Strategic plan, balance Scorecard, processes

# INTRODUCCIÓN

En el sector de la construcción, una gestión eficaz es la clave del éxito de cualquier negocio; por ello, muchas empresas constructoras están tratando de implementar planes estratégicos para mejorar su desempeño y estabilizar su competitividad en el mercado. En este sentido, el plan estratégico desarrollado para mejorar la gestión de la empresa constructora se convierte en una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos de la organización.

En donde mediante el estudio y análisis de los procesos internos, es posible determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno, que permitirán conformar estrategias claras y eficaces de desarrollo e integración de la empresa a organizar.

En este contexto, diversos estudios han abordado el tema de la planificación estratégica de las empresas constructoras, ofreciendo diferentes enfoques para su desarrollo e implementación.

En cuanto a la investigación, esta se enfoca en el análisis de la situación actual de la Empresa Constructora LIPAME S.A., la cual tiene 3 años en el mercado local y se dedica a la construcción de todo tipo de obras civiles, tanto para el sector público como el sector privado.

Por su parte el objetivo de la presente investigación consiste en “Elaborar un plan estratégico mediante información recopilada, con el fin de obtener metas para el mejoramiento en la gestión de una constructora perteneciente a la provincia de Santa Elena”.

El alcance del tema " Plan Estratégico para el Mejoramiento en la Gestión de una Constructora, Provincia de Santa Elena " implica la elaboración de un plan que permita mejorar la gestión de una constructora ubicada en la provincia de Santa Elena. El plan debe incluir una evaluación detallada de la situación actual de la empresa, identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En base a esta evaluación, se deben establecer objetivos claros y alcanzables, así como estrategias y acciones específicas para alcanzarlos. Las áreas abordadas en el plan

estratégico son la gestión de proyectos, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión de calidad y la gestión de riesgos; en cada una se definirán indicadores de desempeño, con el fin de poder medir el progreso y el impacto de las acciones realizadas.

La metodología a utilizar es Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de planificación estratégica que permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral, para ponerlos a prueba. El Balanced Scorecard tiene múltiples beneficios para una organización, como permitir traducir las visiones en acciones concretas, medir su estrategia, hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus resultados, entre otros.

La metodología Balanced Scorecard introduce varios beneficios para la gestión de una organización, y ha venido transformándose para lograr mejores resultados al ser implementado.

Además, el plan estratégico debe incluir un análisis del entorno competitivo y regulatorio en el que opera la empresa constructora, identificando tendencias y cambios que puedan afectar su desempeño.

También se deben considerar los aspectos relacionados con la responsabilidad social y ambiental de la empresa, proponiendo metas y acciones para mejorar el desempeño de la empresa en estas áreas. Por tanto, las ideas a defender en este caso incluían la importancia de la planificación estratégica para mejorar los procesos de gestión de una empresa constructora en Santa Elena.

El tema de estudio, es el “Plan Estratégico para el Mejoramiento en la Gestión de una Constructora en la Provincia de Santa Elena”, en donde su fin es proponer un plan de acción que permita mejorar la gestión de la empresa constructora, con el fin de optimizar sus procesos y aumentar su rentabilidad.

Para ello, se analizan los procesos actuales de la compañía, se identifican oportunidades y puntos clave de mejora. Se ofrecerán estrategias para mejorar la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales y optimizar los procesos de producción y comercialización. Además, se establecerán indicadores de gestión para medir el éxito del programa propuesto.



La investigación se realizará mediante una revisión bibliográfica y análisis de campo, lo que permitirá recabar información para sustentar el marco teórico, además de recopilar información relevante sobre la empresa y su entorno. Los resultados del estudio finalizarán en un informe detallado, que conservará el plan de acción propuesto y las recomendaciones para su implementación.

La elaboración de un plan estratégico para el mejoramiento en la gestión de una constructora en la provincia de Santa Elena es relevante en varias circunstancias y puede aportar significativamente en el contexto social, profesional y científico.

En el ámbito social, el plan estratégico permitirá a la empresa constructora mejorar la calidad de sus servicios y productos, lo que a su vez mejorará la calidad de vida de las personas que utilizan estos servicios y productos y se traducirá en una mayor satisfacción de los clientes y usuarios finales.

Por su parte, la empresa al implementar un plan estratégico podrá contribuir al desarrollo económico y social de la provincia de Santa Elena, generando empleo y promoviendo el crecimiento de la industria de la construcción.

En el ámbito profesional, la elaboración del plan estratégico permitirá a la empresa constructora mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión de sus recursos, lo que se traducirá en una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Además, un plan estratégico permitirá a las empresas constructoras identificar y explotar oportunidades comerciales y anticipar amenazas y riesgos potenciales, así como mejorar su imagen y notoriedad en el mercado, lo que le permitirá competir de manera más efectiva con otras empresas del sector.

En el ámbito científico, la elaboración del plan estratégico permitirá a la empresa constructora aplicar metodologías y herramientas de gestiones modernas y avanzadas, lo que contribuirá al desarrollo de la ciencia y la tecnología en el sector de la construcción.

Además, la empresa podrá generar conocimiento y experiencia que podrá compartir con otras empresas del sector, contribuyendo así al desarrollo del sector de la construcción en la provincia de Santa Elena y en el país en general.

## **Planteamiento de la investigación (Fundamentación de la investigación)**

La ausencia de un plan estratégico puede llevar a que la empresa no tenga una visión clara de hacia dónde se dirige y cuáles son sus objetivos a largo plazo. Esto puede generar incertidumbre y falta de enfoque en las decisiones y acciones que se toman.

El contexto en el que se desenvuelven las empresas constructoras puede ser cambiante y complejo. La falta de un plan estratégico actualizado y flexible puede llevar a que la empresa no se adapte adecuadamente a estos cambios y pierda oportunidades de crecimiento.

Un plan estratégico permite realizar un análisis interno y externo de la empresa, lo que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la misma. Sin esta información, la empresa puede tener dificultades para mejorar su desempeño y competir en el mercado.

Además, puede incluir un sistema eficiente para el control financiero, lo que permite a la empresa tener una mejor gestión de sus recursos y tomar decisiones informadas. La falta de este control puede llevar a que la empresa tenga dificultades para mantener su rentabilidad y estabilidad financiera.

Para evitar estas problemáticas, es importante que las empresas constructoras cuenten con un plan estratégico actualizado y flexible que les permita adaptarse a los cambios del entorno y tener una dirección clara y enfocada en sus objetivos a largo plazo.

## **Formulación del problema de investigación**

¿Cómo se puede realizar un plan estratégico para mejorar la gestión de una constructora en la provincia de Santa Elena?

### **Objetivo General:**

Elaborar un plan estratégico mediante información recopilada, con el fin de obtener metas para el mejoramiento en la gestión de una constructora perteneciente a la provincia de Santa Elena.

**Objetivos Específicos:**

Analizar la situación actual de la gestión de la constructora en la provincia de Santa Elena para establecer las estrategias a seguir en el plan estratégico.

Establecer indicadores financieros para determinar la factibilidad de un plan estratégico.

Proponer estrategias en base a la herramienta del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard para mejorar los procesos de gestión.

**Planteamiento hipotético**

La aplicación de un plan estratégico, con la implementación de herramientas tecnológicas en la empresa Constructora LIPAME S.A. mejorara los procesos de gestión.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

## 1.1. Revisión de literatura

Martínez, (2022), Mejorar la gestión estratégica para fortalecer la empresa Ingyconst Cía.ltda, cuyo principal objetivo es identificar oportunidades, explotarlas y eliminar factores que puedan amenazar su estabilidad. Este estudio utilizará métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar el clima organizacional con el fin de obtener una comprensión más concreta de la realidad en la que se desenvuelve actualmente la empresa. La empresa Ingyconst Cía. Sociedad anónima creada por acto público emitido el 14 de diciembre de 2009, legalmente inscrita en la Superintendencia de Empresas, Valores y Seguros del Ecuador e inscrita en el Registro Mercantil del Estado de Tasha el 19 de enero de 2010, está integrada por dos personas jurídicas con una amplia gama en arquitectura, ingeniería mecánica, filosofía electrotécnica e ingeniería de telecomunicaciones, el equipo del ingeniero electrónico y de telecomunicaciones Tito Israel Martínez Pilco y el mecánico Walter David Flores Sánchez fundaron una empresa con una visión de mejora continua enfocada en los clientes, brindando un excelente servicio. Se pueden extraer conclusiones con referencia a las deficiencias administrativas de Ingyconst Cía. Ltd., esto permite mejorar la competitividad y la productividad, se les debe permitir establecer metas, misiones y valores comerciales, guiar a la empresa a una competitividad exitosa, tomar mejores decisiones, restaurar y fortalecer la imagen de la empresa del sector de la construcción a través de diversas tecnologías.

Alva, (2022) El plan estratégico de gestión del talento humano para la rentabilidad de la empresa constructora WB HNOS S.R.L., Lambayeque. El objetivo principal de este trabajo es implementar una estrategia de gestión del talento para reducir costos y aumentar la rentabilidad de las empresas constructoras, además, la relevancia de la iniciativa de investigación es atacar, formular una solución al problema, analizar y evaluar un hecho o fenómeno antes de contarle en base a un diagnóstico integral de la empresa, proponer un plan estratégico de gestión del talento basado en el retorno de la inversión, ya que cada banco de inversión logró un retorno de utilidad de 0.40% en 2019 y 0.09% en 2020, una diferencia

total de 0,31, significativa y preocupante porque los inversores no anticiparon este resultado del escenario. Se concluyó que las herramientas de recolección de datos fueron validadas en cuanto a forma, estructura y profundidad, ya que permitió recolectar información real y específica sobre las variables de este estudio.

(Tatis., et al), (2023), Desarrollar un plan estratégico para el desarrollo de mediano y largo plazo de PVC Montería SAS con el fin de adecuar la gestión al desarrollo de largo plazo de la organización. Su objetivo principal es diagnosticar el entorno de la empresa con la ayuda de modelos ambientales. Al revisar los resultados de este trabajo, se destaca la importancia de crear una cultura de mejora en las empresas basada en el ciclo PDCA (planificar, ejecutar, verificar y ajustar), que ayudará a actualizar la información de entrada con fines de diagnóstico como pequeña base para la toma de decisiones. Se identificaron oportunidades clave como los beneficios que los proveedores brindan a sus clientes, los acuerdos de no exclusividad de proveedores y la implementación de prácticas de desarrollo sostenible. Las principales amenazas que las empresas deben monitorear están relacionadas con la inestabilidad política, económica, financiera y social, el aumento de los costos de los materiales de construcción y competidores más grandes con una gama más amplia de productos y mejores condiciones crediticias para los clientes.

(Cruz., et al), (2021) Diagnóstico y Plan de Mejoramiento para la Sociedad SGP y CIA S.A.S., cuyo objetivo es: “Diagnosticar la situación organizacional de la empresa y proponer un plan de mejora que ayude a crear valor empresarial utilizando herramientas de planificación estratégica” Las empresas SGP y CIA optimizan la estructura de costos en relación con sus proyectos de construcción, lo que se refleja en la tasa de ganancia bruta realizada en 2019, este indicador corresponde a la ganancia bruta de la industria. Esta se mantuvo sin cambios, revirtiendo el comportamiento observado en años anteriores, alcanzando una diferencia de 6,8 puntos porcentuales. Hay una gran diferencia en términos de margen de beneficio en comparación con la industria en 2016-17 y en el 2018 y 2019 se mantiene sin cambios. Si bien la diferencia es de 4 puntos porcentuales, ha disminuido con respecto al período anterior. Aplicando el análisis de las cinco fuerzas de Porter a las empresas SGP y CIP, se puede concluir que la empresa constructora tiene ventajas y oportunidades de crecimiento en forma de economías de escala, pero es claro que el valor de la marca, el bajo uso de herramientas tecnológicas y la diversidad de oferta que ofrece la

industria son factores que inciden en la necesidad de la empresa de desarrollar estrategias y enfocarse en mejorar la competitividad.

Petaccia y Quintero, (2022), Desarrollo de un plan estratégico para Donvela Investment S.A.S. El objetivo es “desarrollar un plan estratégico para DONVELA INVESTMENT S.A.S., el cual debe responder a los nuevos desafíos que enfrenta la empresa en el ramo de la construcción y encontrar nuevas oportunidades de negocio a mediano y largo plazo”. El proyecto se desarrollará de manera consultiva, su propósito es desarrollar un plan estratégico basado en el análisis interno y externo de la empresa, teniendo en cuenta el desarrollo de este plan. En la lista de resultados de las preguntas, puede ver que la empresa tiene dos oportunidades de mejora. Debe comenzar centrándose en el proceso de comunicación interna de la empresa, involucrando a todos los miembros de la organización y entendiendo el propósito de la alta dirección. El segundo objetivo debe centrarse en las contribuciones sociales y ambientales y buscar proteger el medio ambiente en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas necesitan desarrollar una ventaja competitiva que tenga como objetivo comprender y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, lo que les permite prepararse temprano para el crecimiento mediante la realización de estudios de mercado para anticipar nuevas tendencias, bienes y servicios innovadores.

## **1.2. Desarrollo teórico y conceptual**

### **Plan estratégico**

Un plan estratégico es un documento integrado en un plan de negocios, que incluye la planificación económico-financiera, estratégica y organizacional que debe llevar a cabo una empresa u organización para lograr sus objetivos e implementar su misión futura (Illescas y Morejón, 2023).

De acuerdo a lo señalado, por los autores antes mencionados se conoce como plan estratégico, al documento encargado de agrupar la información económica, estratégica y administrativa, con la que una empresa puede conseguir su propósito de manera ordenada.

Según Intriago y Valarezo (2023), es un instrumento que pormenoriza la manera en que un negocio se va a desenvolver a corto, mediano y largo plazo. Este ejercicio le permite a la

institución plantearse que desea conseguir en el futuro y cómo lo va a conseguir con los recursos que posee.

## **Estrategia**

Una estrategia es un plan o conjunto de acciones planificadas, tomadas para lograr una meta o alcanzar una meta específica.

También debe dar la dirección general del plan y describir cómo se harán las cosas. Es menos específico que un plan de acción porque trata de dar una respuesta general a la pregunta "¿Cómo llegamos allí?" (Cujilema, 2020).

Una estrategia exitosa debe tomar en cuenta las barreras y recursos que existen, así como la visión general, misión y objetivos de la iniciativa. Las estrategias pueden ser militares, empresariales, de negocios, de inversión, creativas, entre otras

Desarrollar una estrategia requiere analizar la situación, clarificar metas, clarificar objetivos, clarificar mensajes y planificar canales, medir y evaluar KPIs (Coll y Micó, 2019).

## **Criterios para desarrollar una buena estrategia**

Para desarrollar una buena estrategia, se deben cumplir ciertos criterios como son:

### **Tabla 1**

#### *Criterios para una buena estrategia*

Criterio	Característica
Consistencia interna	Debe ser coherente con los valores y la cultura organizacional.
Compatibilidad con el entorno	Compatible con los factores internos y externos que suceden a la organización

Claridad en los objetivos	Puntuales y específicos.
Flexibilidad	Flexible y adaptable a los cambios en el entorno
Concentración de esfuerzos	La estrategia debe enfocarse en los objetivos más importantes y relevantes
Conservar siempre la iniciativa	Debe permitir conservar siempre la iniciativa y tener un efecto sorpresa
Liderazgo coordinado y comprometido	Debe contar con un liderazgo coordinado y comprometido

---

Nota: La presente tabla contiene los criterios utilizados, para los diversos tipos de estrategias.

Fuente: (Albaracin et al., 2022)

Además, para generar una buena estrategia, se deben recopilar la máxima información, analizar las diferentes ideas de estrategia empresarial, pensar creativamente, tomar decisiones, definir los objetivos, establecer un plan de acción, asignar recursos, establecer un sistema de seguimiento y evaluación, comunicar y comprometer a todo el equipo, y revisar y actualizar la estrategia periódicamente (Peña y Prada, 2023).

Por último, para implementar una estrategia nueva, se deben identificar metas claras y alcanzables, realizar una investigación adecuada, identificar todos los recursos necesarios, establecer un plan de acción, comunicar y cargar a todo el equipo, y medir y evaluar los resultados.

### **Factores que influyen en la elección de una estrategia adecuada**

La elección de una estrategia adecuada puede depender de varios factores, entre ellos:

- Esquema básico de la estrategia: es fundamental conocer el esquema básico de la estrategia requerido para hacer la elección correcta



- Adecuación a la misión y objetivos de la organización: la estrategia debe ser adecuada para conseguir los objetivos de rentabilidad o alcanzar el crecimiento esperado, y permitir crear, mejorar o mantener la ventaja competitiva de la empresa (Jaurena, 2021).
- Capacidad negociadora de la empresa: la estrategia debe permitir utilizar la capacidad negociadora de la empresa.
- Claridad en los objetivos: los objetivos deben ser claros y específicos.
- Pensamiento estratégico: se debe tener un claro entendimiento del carácter de la estrategia y cómo debe ser el pensamiento estratégico dentro del grupo que lo va a aplicar (Jaurena, 2021).
- Análisis FODA es necesario analizar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la organización.
- Alineamiento con la estrategia general: la estrategia de operaciones debe estar alineada con la estrategia general de la organización.
- Equilibrio estratégico: la estrategia debe buscar un equilibrio entre los diferentes objetivos y áreas de la organización.
- Proyección de futuro y recursos necesarios: la estrategia debe tener en cuenta la proyección de futuro y los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- Calidad deseada del producto: la estrategia debe tener en cuenta la calidad deseada del producto.
- Análisis situacional: es necesario conocer la situación actual de la organización con relación al mercado, la competencia, los riesgos, las oportunidades y el funcionamiento interno.

La selección de una estrategia adecuada depende de varios factores, como la relevancia para la misión y los objetivos de la organización, la claridad de los objetivos, el pensamiento estratégico, el análisis FODA, la alineación con la estrategia general, las previsiones futuras y los recursos necesarios, la calidad del producto. (Morales, 2023).

## **Evaluación de la eficacia de una estrategia**

La evaluación de la eficacia de una estrategia elegida puede depender de varios factores y métodos, como el análisis de costos, la evaluación de los adiestramientos, el control y evaluación de la estrategia, los cuadros de mando integrales, el análisis situacional, el conocimiento del esquema básico de la estrategia, y la adecuación a la misión y objetivos de la organización (Vidal, 2019), que a continuación se detalla:

- **Análisis de costos:** se puede analizar los costos de la estrategia para evaluar su efectividad.
- **Evaluación de los adiestramientos:** se pueden utilizar estrategias para determinar la eficacia de los adiestramientos durante y después de su implementación.
- **Control y evaluación de la estrategia:** se puede realizar un seguimiento de los avances, evaluar el rendimiento y realizar los ajustes necesarios para garantizar que el plan se mantenga alineado con las metas y objetivos de la organización (Menjura, 2021).
- **Cuadros de mando integrales:** se pueden utilizar cuadros de mando integrales para medir el cumplimiento de los objetivos y analizar las causas de los incumplimientos.
- **Análisis situacional:** se puede conocer la situación actual de la organización con relación al mercado, la competencia, los riesgos, las oportunidades y el funcionamiento interno para evaluar la efectividad de la estrategia (Hiriyappa, 2019).
- **Conocimiento del esquema básico de la estrategia:** es necesario conocer el esquema básico de la estrategia requerida para hacer la elección correcta y evaluar su efectividad.
- **Adecuación a la misión y objetivos de la organización:** se puede evaluar si la estrategia es adecuada para conseguir los objetivos de rentabilidad o alcanzar el crecimiento esperado, y si permite crear, mejorar o mantener la ventaja competitiva de la empresa (Gonzales, 2023).

Existen varias herramientas que se pueden utilizar para evaluar la eficacia de una estrategia en tiempo real, como cuadros de mando integrales, análisis situacional, análisis de costos, evaluación de los adiestramientos, control y evaluación de la estrategia, y herramientas de seguimiento y medición (Cisneros y LLive , 2021).

## **Importancia del plan estratégico**

El plan estratégico es una herramienta fundamental para el crecimiento y éxito de una empresa (Casanueva, 2021).

Es importante la elaboración del mismo debido a que determinan la dirección. El plan estratégico permite establecer una visión motivadora y retadora para la empresa, que sirva como guía para alcanzar los objetivos a largo plazo (Baque y Zambrano, 2021)

Además, ayuda en la formulación de objetivos y estrategias alineadas hacia una meta en común, lo que permite tener directrices claras conocidas por todos los colaboradores de la organización, también permite tener una dirección definida y clara, lo que ayuda a los trabajadores a saber cómo llegar a los objetivos planteados (Aguilera, 2021).

De igual manera permite descubrir e identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa y facilita el diseño de un plan de lo que se desea alcanzar en la empresa a largo plazo, aprovechando el máximo potencial existente, y haciendo que los trabajadores sepan a dónde ir y se comprometan con la empresa (Garrido, 2022)

El plan estratégico una herramienta fundamental para el crecimiento y éxito de una empresa, ya que permite establecer una dirección clara, formular objetivos y estrategias, conocer las ventajas competitivas, diseñar un plan de lo que se desea alcanzar, conseguir los objetivos de manera creativa, conocer a dónde se dirige la empresa, y elaborar un plan estratégico de operaciones (Sumba et al., 2020).

## **Características del plan estratégico**

Un plan estratégico es un documento formal que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

Algunas de las características son:

- Debe contener estimaciones o previsiones con cifras o cantidades.
- Debe incluir la visión de la empresa, la declaración de la misión de la empresa, los objetivos de la organización, un plan de acción para alcanzar esos objetivos, el

enfoque para lograr sus objetivos y las tácticas que utilizarás para alcanzar sus objetivos.

- Debe ser cuantitativo, manifiesto y temporal.
- Debe responder preguntas como: dónde estamos y hacia dónde queremos ir, qué somos y qué deberíamos ser.
- Debe incluir una visión, misión y objetivos medibles que hacen más sencillo evaluar el progreso de tu negocio.
- Requiere de la participación de toda la compañía.

En general, un plan estratégico debe incluir la misión de la empresa, la visión estratégica que defina los objetivos a alcanzar y el modo de conseguirlos, un análisis del presente de la empresa y su entorno o escenario, y un plan de acción u operativo con el que llevar a cabo las estrategias que se hayan definido (Johao et al., 2020)

### **Desventajas de la planificación estratégica**

A pesar de que la planificación estratégica, proporciona grandes ventajas a las empresas, su aplicación también conlleva desventajas.

La planificación estratégica es un proceso complejo que requiere una técnica específica que involucra los aspectos críticos de la organización y la situación del entorno. Puede generar una enorme burocracia con los productos y clientes de la empresa (Acevedo, 2021).

Además, establece un plan de acción que puede ser difícil de modificar si surgen cambios en el entorno o en la situación interna de la organización (Zini, 2020).

La planificación estratégica puede generar resistencia al cambio en la organización, especialmente si los empleados no están involucrados en el proceso de planificación. También puede ser costosa, especialmente si se contrata a consultores externos para ayudar en el proceso (Arboleda y Hoyos, 2020).

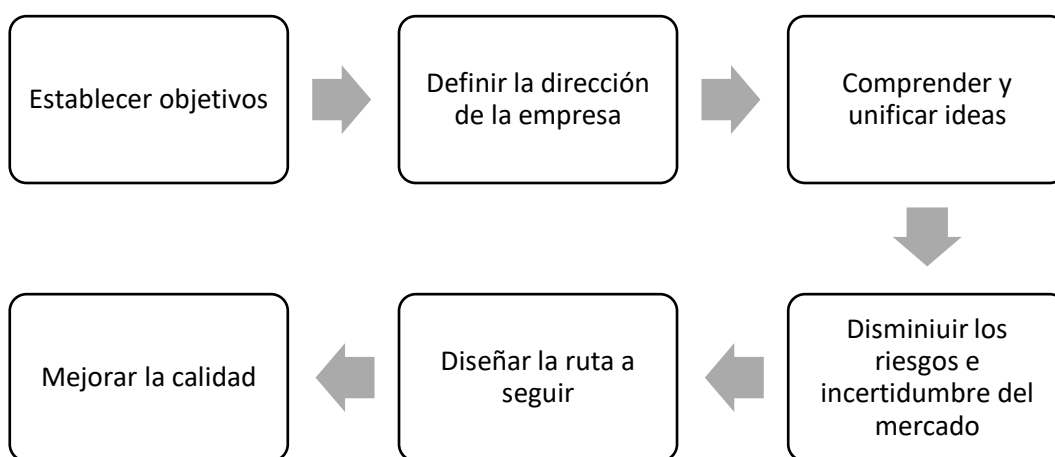
Es importante tener en cuenta que estas desventajas no son aplicables a todas las organizaciones y que la planificación estratégica puede ser beneficiosa si se realiza adecuadamente y se adapta a las necesidades específicas de la empresa (Arboleda y Hoyos, 2020).

## Usos del plan estratégico

Un plan estratégico es una herramienta que sirve para definir hacia dónde quiere ir una organización y qué acciones se realizarán para lograr esos objetivos. Entre las principales razones constan:

### Gráfico 1

*Usos del plan estratégico*



*Nota:* En el gráfico número 1, se puede apreciar, los principales usos del plan estratégico.

Fuente: (Babini, 2019)

Un plan estratégico ayuda a las empresas a definir objetivos y alinearlos con los medios de acción para lograr esos objetivos, y también da una dirección clara y, lo más importante, los empleados saben cómo lograrlo.

También ayuda a las empresas a decidir cómo actuar, comprender y adaptar ideas y formular los próximos pasos para reducir los riesgos y la incertidumbre en el mercado.

El propósito de un plan estratégico es trazar un curso a seguir para alcanzar los objetivos y crear una forma de traducir esas decisiones en acciones que se conviertan en una importante herramienta de mejora para cualquier empresa. Con la ayuda de este documento se expresan

los objetivos empresariales realizables a medio y largo plazo y se indican los medios para conseguirlos.

La planificación estratégica se utiliza para establecer objetivos, definir la dirección del negocio, comprender y ajustar el pensamiento, reducir el riesgo y la incertidumbre del mercado, desarrollar un camino a seguir y mejorar la calidad.

### **Etapas de la planificación estratégica**

El proceso de planificación estratégica consta de varias etapas que se deben seguir para lograr los objetivos de la organización y asegurar su éxito a largo plazo, estas son: análisis de situación, determinación de objetivos posibles y cursos de acción, evaluación y selección de la meta y del plan, creación del plan estratégico e implementación del plan. Es importante seguir estas etapas para lograr los objetivos de la organización y asegurar su éxito a largo plazo (Salas et al., 2021).

#### **Tabla 2**

*Etapas de la planificación estratégica*

Etapa	Característica
Análisis de situación	Esta etapa consiste en analizar la situación actual de la organización, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) y establecer objetivos claros y medibles.
Determinación de posibles objetivos y cursos de acción	En esta etapa se definirán los objetivos y se establecerán los cursos de acción necesarios para alcanzarlos. Es importante que los objetivos sean realistas y alcanzables.

---

Evaluación y selección de la meta y del plan	Se trata de analizar las posibles ventajas y resultados de cada meta y cursos de acción alternativas planteadas, para seleccionar las fórmulas más fundamentadas, factibles, realistas y precisas. Cuando se planifica con base en diferentes escenarios, entendidos estos como eventuales contextos específicos, entonces, se designan metas y planes que contemplan tales sucesos.
Creación del plan estratégico	En esta etapa se crea el plan estratégico que incluye los objetivos, los cursos de acción, los plazos y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos
Implementación del plan	Una vez que se tiene el plan estratégico, se debe implementar. Es importante comunicar el plan a toda la organización y asignar responsabilidades claras para cada tarea. También es importante monitorear el progreso y hacer ajustes si es necesario.

---

Nota: En la tabla número 2, se encuentran las Etapas del plan estratégico.

Fuente: (Salas et al., 2021)

## **Análisis del entorno**

El análisis del entorno es una herramienta fundamental para cualquier empresa que quiera conocer su situación actual y futura en el mercado. Este análisis consiste en identificar y evaluar los factores internos y externos que pueden afectar el éxito de la empresa (Pérez, 2019).

Para realizar un análisis del entorno, se pueden seguir los siguientes pasos:

Se deben identificar los sub entornos que son relevantes para la empresa, como el entorno económico, político, social, tecnológico, legal, entre otros (Pérez, 2019).

De igual manera, se deben establecer, los factores más importantes dentro de cada sub entorno, aquellos que pueden afectar directamente a la empresa.

Se deben analizar los factores críticos de vigilancia para cada sub entorno, evaluando su impacto en la empresa y su evolución en el tiempo.

Identificar las oportunidades y amenazas que surgen del análisis del entorno, para poder desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Tomar decisiones con la información obtenida del análisis del entorno.

Es importante destacar que el análisis del entorno debe ser una actividad constante y actualizada, ya que el entorno empresarial es dinámico y cambia constantemente.

Realizar un análisis del entorno permite a la empresa estar preparada para enfrentar los cambios y desafíos que puedan surgir en el mercado. Además, permite a la empresa identificar oportunidades de crecimiento y mejorar su posición competitiva (Garrido, 2022).

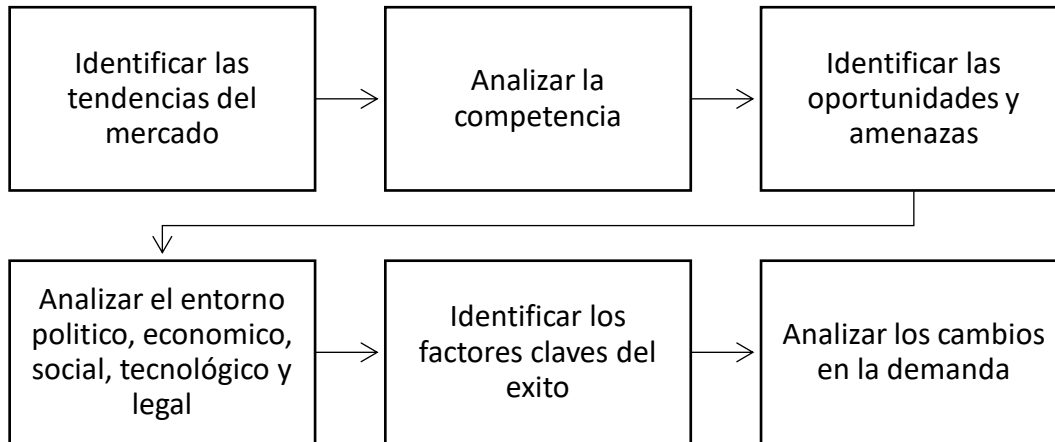
## **Situación externa**

El análisis externo de una empresa es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Este se enfoca en los factores estratégicos del entorno, como mercados, países, zonas geográficas, ganador, entre otros



## Gráfico 2

### *Pasos para el análisis del entorno*



*Nota:* En el presente gráfico, se puede observar los pasos para un correcto análisis externo de la constructora.

Fuente: (Huiman, 2022)

Es importante conocer las tendencias del mercado en el que se desenvuelve la empresa, para poder anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos. Siendo fundamental conocer a los competidores y sus estrategias para poder desarrollar una estrategia que permita a la empresa destacarse en el mercado (Huiman, 2022)

El análisis externo permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno, lo que puede servir como alerta temprana para la empresa. También se debe conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa, para poder adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades que se presentan (Huiman, 2022) (Alva, 2022)

Es fundamental identificar los factores clave de éxito en el mercado en el que se desenvuelve la empresa, para poder desarrollar una estrategia que permita a la empresa destacarse en el mercado.

De igual forma se deben conocer los cambios en la demanda de los productos o servicios que ofrece la empresa, para poder adaptarse a ellos y desarrollar una estrategia que permita a la empresa consolidar su competitividad.

El análisis externo de una empresa es fundamental para conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar una estrategia que permita a la empresa destacarse en el mercado.

### **Situación interna**

El análisis interno es una herramienta importante en la gestión estratégica de una empresa. Aquí se presentan algunos aspectos clave que se deben considerar al realizar un análisis interno:

- Identificar las variables internas más importantes: Lo primero que se debe hacer es identificar las variables internas más importantes para enfocar el análisis en ellas (Zumba et al., 2023).
- Evaluar los recursos y activos de la organización: El análisis interno examina el panorama interno de la organización para evaluar sus recursos, activos, características, competencias, etc. (Zumba et al., 2023).
- Realizar un estudio detallado de los datos y hechos: Cuando se analiza la situación interna de una compañía, se puede hacer a través de una lluvia de ideas o de un estudio detallado de los datos y hechos de las principales variables internas (Zumba et al., 2023).
- Utilizando varias herramientas analíticas: El análisis situacional de la organización es una fase de la planificación estratégica y durante esa fase se pueden utilizar varias herramientas analíticas, como el análisis FODA, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis 5C y el análisis VRIO.
- Detectar las debilidades y fortalezas de la organización: El análisis interno de una empresa nos permite detectar las debilidades y fortalezas de nuestra organización, dentro del plan estratégico de la empresa (Briones et al., 2021).
- Considerar varios parámetros: Al realizar un análisis interno, se deben considerar varios parámetros, como las ratios de absentismo y rotación del personal, la

comunicación interna, el sistema de información y gestión, la capacidad para cumplir planes, la aptitud para formular propuestas de mejora, las competencias, etc. (Briones et al., 2021).

El análisis interno es una herramienta importante para evaluar los recursos, activos, características y competencias de una organización. Al realizar un análisis interno, se deben considerar varios parámetros y utilizar varias herramientas analíticas para detectar las debilidades y fortalezas de la organización (Briones et al., 2021).

### **Herramientas de análisis interno**

Existen varias herramientas que se pueden utilizar para realizar un análisis interno detallado de una empresa. A continuación, se presentan algunas de las herramientas más comunes:

**Tabla 3**

#### *Herramientas de análisis*

Tipo	Característica
Cadena de valor	Esta técnica permite evaluar los procesos internos de la empresa y determinar cuáles son los que generan mayor valor para el cliente.
Análisis FODA	Esta herramienta permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
Análisis funcional	Esta herramienta permite evaluar los recursos de la empresa y determinar si éstos constituyen una ventaja competitiva.

---

Modelo VRIO

Este modelo permite evaluar los recursos y capacidades de la empresa para determinar si estos son valiosos, raros, costosos de imitar y organizados de manera adecuada.

---

*Nota:* En la presente tabla, se pueden apreciar las distintas herramientas utilizadas en el análisis interno

Fuente: (Alva, 2022)

Existen varias herramientas que se pueden utilizar para realizar un análisis interno detallado de una empresa, como la cadena de valor, el análisis FODA, el análisis funcional y el modelo VRIO. Cada una de estas herramientas tiene sus propias ventajas y desventajas, por lo que es importante elegir la herramienta adecuada para el análisis en cuestión (Hiriyappa, 2019).

### **Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un marco de gestión y planificación estratégica que las organizaciones utilizan para centrarse en la estrategia y mejorar el desempeño. Es un conjunto de indicadores interrelacionados que conectan información aparentemente dispar sobre los aspectos financieros y operativos de una empresa para proporcionar una imagen más completa del desempeño y la dirección de una empresa (Leyton y Gil, 2017).

El Balanced Scorecard invita a las empresas a pensar en su misión y estrategia desde cuatro perspectivas clave:

¿Cómo nos perciben los clientes?

¿En qué procesos internos deberíamos ser buenos?

¿Cómo podemos mejorar y crear valor continuamente?

¿Cómo vemos a los accionistas?

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que analiza una organización desde múltiples perspectivas, incluidas las finanzas, los clientes, los procesos de negocio, el aprendizaje y el crecimiento, para impulsar el cambio constante y la mejora continua (Murillo, 2020).

Se utiliza para evaluar y proporcionar retroalimentación a la organización y es común en empresas de EE. UU., Reino Unido, Japón y Europa. El Balanced Scorecard considera la reputación de una empresa frente a sus competidores y permite a las organizaciones salir de su zona de confort y mirarse a sí mismas desde fuera.

Además, actúa como un informe estructurado para medir el desempeño de la gestión de una empresa, permitiendo al equipo directivo evaluar indicadores clave de desempeño (KPI) para demostrar su contribución a la estrategia y el logro de objetivos.

La implementación del BSC en una empresa constructora, permite describir y comunicar la estrategia de forma clara y coherente, lo que facilita la toma de decisiones y la identificación de áreas de mejora. Asimismo, el BSC puede ayudar a la empresa a alinear sus objetivos estratégicos con los objetivos operativos y a mejorar la gestión de los proyectos de construcción (Rizo, 2020)

## **Perspectivas**

Las perspectivas del Balanced Scorecard son financieras, del cliente, de procesos internos, de aprendizaje y de crecimiento. Estas perspectivas son dimensiones del desempeño que contextualizan la estrategia y permiten a la organización entenderse a sí misma como un sistema de elementos que trabajan juntos (Ghiglione, 2021).

Una perspectiva financiera mide el desempeño financiero de una empresa, incluidos los ingresos, los gastos y la rentabilidad.

La perspectiva del cliente mide cómo los clientes perciben a la empresa y qué tan bien la empresa satisface sus necesidades.

La perspectiva de procesos internos mide la eficacia y eficiencia de los procesos y operaciones internos de una empresa.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento mide la capacidad de una empresa para aprender, innovar y mejorar, incluida la capacitación y el desarrollo de los empleados, la tecnología y la cultura.

Estas cuatro perspectivas brindan una visión holística de la organización, ayudando a las empresas a centrarse en la estrategia y mejorar el desempeño.

## **Implementación**

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en una empresa constructora puede seguir los siguientes pasos:

**Definir la estrategia:** La empresa debe definir su estrategia y objetivos estratégicos. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y estar limitados en el tiempo.

**Identificar las perspectivas:** La empresa debe identificar las perspectivas que se utilizarán en el BSC. Las perspectivas comunes son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

**Seleccionar los indicadores:** La empresa debe seleccionar los indicadores que se utilizarán para medir el desempeño en cada perspectiva. Los indicadores deben ser relevantes, medibles y estar alineados con los objetivos estratégicos.

**Establecer metas:** La empresa debe establecer metas para cada indicador. Estas metas deben ser desafiantes pero alcanzables.

**Desarrollar planes de acción:** La empresa debe desarrollar planes de acción para lograr las metas establecidas. Estos planes deben ser específicos y estar alineados con los objetivos estratégicos.

**Implementar el BSC:** La empresa debe implementar el BSC y asegurarse de que todos los empleados comprendan la estrategia, los objetivos y los planes de acción.

**Monitorear y ajustar:** La empresa debe monitorear el desempeño en cada perspectiva y ajustar los planes de acción según sea necesario para lograr las metas establecidas.

Comunicar y alinear: La empresa constructora debe comunicar el BSC a todos los empleados y asegurarse de que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Es importante destacar que el BSC debe ser adaptado a las necesidades específicas de cada empresa constructora y no debe ser una plantilla genérica. La adaptación del BSC a las necesidades específicas de la empresa constructora puede ayudar a la empresa a mejorar su eficiencia y eficacia en la consecución de sus objetivos estratégicos. (Castillo y López, 2023).

### **Indicadores de desempeño**

Los indicadores de desempeño pueden variar según las necesidades y características específicas de cada empresa constructora, para definir los indicadores clave de desempeño en el Balanced Scorecard (BSC) para una empresa constructora, se pueden seguir los siguientes enfoques:

Identificar las áreas clave de desempeño: La empresa constructora debe identificar las áreas clave en las que desea medir su desempeño. Estas áreas pueden incluir la satisfacción del cliente, la calidad de la construcción, la eficiencia operativa, la seguridad en el lugar de trabajo, la gestión de proyectos, entre otros.

Seleccionar indicadores relevantes: Una vez identificadas las áreas clave, la empresa constructora debe seleccionar los indicadores que sean relevantes para cada una de ellas. Estos indicadores deben ser específicos, medibles y estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Utilizar indicadores de entrada, proceso y resultado: Los indicadores de desempeño pueden clasificarse en indicadores de entrada, proceso y resultado. Los indicadores de entrada miden los recursos y las actividades necesarias para lograr los resultados deseados. Los indicadores de proceso miden la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la empresa. Los indicadores de resultado miden los efectos finales obtenidos.

Considerar indicadores cualitativos y cuantitativos: Los indicadores de desempeño pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores cualitativos se basan en la percepción y la calidad, mientras que los indicadores cuantitativos se basan en datos numéricos y métricas.

Es importante considerar ambos tipos de indicadores para obtener una visión completa del desempeño de la empresa constructora.

Establecer metas y objetivos: Una vez seleccionados los indicadores, la empresa constructora debe establecer metas y objetivos específicos para cada uno de ellos. Estas metas deben ser desafiantes pero alcanzables, y deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.



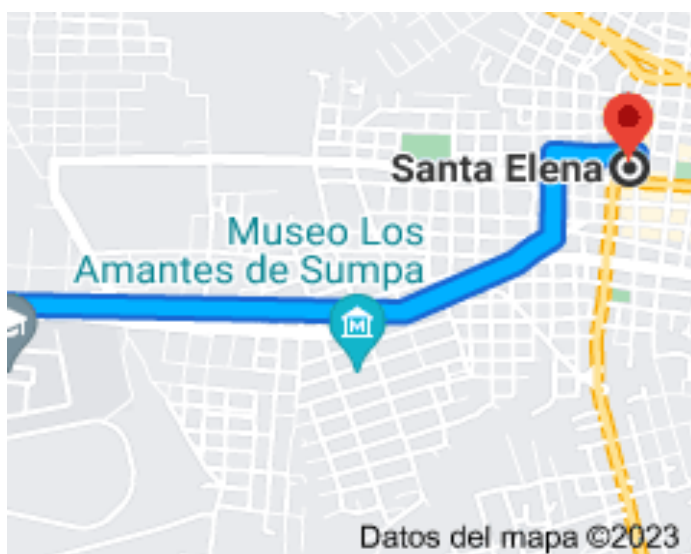
## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Contexto de la investigación

La investigación se llevará a cabo en la provincia de Santa Elena, específicamente en el cantón del mismo nombre, donde la Empresa LIPAME S.A, tiene sus instalaciones, resaltando que esta, se dedica a la construcción de todo tipo de obras civiles, tanto para el sector público como el sector privado.

#### Gráfico 3

*Ubicación de la empresa constructora LIPAME S.A*



Nota: el presente gráfico, muestra la ubicación de la empresa LIPAME, en el cantón Santa Elena.

Fuente: Google maps.

La empresa LIPAME S.A, inició sus actividades económicas el día diez de julio del año 2020 y se encuentra dentro del sector f421011 - construcción de carreteras, calles, autopistas y otras vías para vehículos o peatones.

Se encuentra empadronada en el Registro Único de Proveedores (RUP) empresa constructora LIPAME S.A. está acreditada para participar en las contrataciones de obras,

bienes y servicios, incluidos los de consultoría, que realizan las entidades del Estado Ecuatoriano.

Su principal representante es el Sr. Mesina Valverde Jorge Wilfrido y la dirección de la empresa es cantón Santa Elena, calle Calderón 4a y Avenida Francisco Pizarro Sector 1.

## **2.2. Diseño y alcance de la investigación**

El diseño se refiere a la forma en que se lleva a cabo la misma y cómo se responde a las preguntas de investigación. Existen diferentes diseños tales como exploratorios, descriptivos, explicativos y evaluativos. El investigador debe elegir el tipo que sea más apropiado para su estudio. El diseño de la investigación puede verse desde dos perspectivas: cualitativa y cuantitativa. Los investigadores pueden utilizar ambas perspectivas o solo una de ellas (Bilbao y Escobar, 2020).

Según (Córdoba et al., 2023), trata de brindar un modelo de verificación que permita la comparación de los hechos con la teoría en forma de estrategia general o plan para identificar las acciones requeridas para ello. Mientras que para (Reynosa et al., 2020), esta es la estrategia utilizada por los investigadores para responder a las preguntas planteadas.

La investigación según el nivel de conocimiento, se puede clasificar en: exploratoria descriptiva y experimental. Según la estrategia que ha sido empleada, puede ser: documental, de campo y experimental.

La investigación realizada es descriptiva, no experimental, en la cual no se manipulan ni controlan variables. Un estudio no experimental es aquel que se lleva a cabo sin una manipulación deliberada de las variables. Es decir, este es un estudio en el que intencionalmente no cambiamos la variable independiente. Observamos fenómenos que ocurren en el medio natural y su posterior análisis. (Agudelo et al., 2008).

Por su parte, el alcance de la investigación indica el resultado que se obtendrá a partir de ella y el método que se seguirá para obtener dichos resultados. Es importante identificar adecuadamente cuál será el alcance antes de desarrollar el proceso investigativo (Aceituno et al., 2021).

Para esta investigación se buscó información en tesis de maestría, artículos, libros, revistas y todos los materiales pertinentes que sustenten el marco teórico. La investigación descriptiva busca formar una imagen real del fenómeno en estudio en función de las características del fenómeno. En este contexto, descripción es sinónimo de medición. Medir variables o conceptos para identificar características importantes de la comunidad, persona, grupo o fenómeno bajo análisis (Ochoa y Yunkor, 2019).

### **2.3. Tipo y métodos de investigación**

#### **Tipos de investigación según los datos que se pueden obtener:**

**Cuantitativos:** se basan en la medición numérica y estadística de los datos, y se utilizan para estudiar fenómenos que pueden ser cuantificados, como la opinión de una población o el impacto de una política pública.

**Cualitativos:** se basan en la recolección y análisis de datos no numéricos, como la observación, entrevistas, grupos focales, entre otros. Se utilizan para estudiar fenómenos que no pueden ser cuantificados, como las experiencias, percepciones y emociones de las personas.

**Mixtos:** combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más completa y profunda del fenómeno que se quiere estudiar.

El tipo de investigación que se llevó a cabo es mixto, con datos tanto cuantitativos como cualitativos, y el enfoque predominante implica la recopilación, el análisis y la integración de la investigación cuantitativa y cualitativa.

Los datos recopilados se comparan y/o mezclan durante la fase de análisis, y los datos resultantes deben transformarse antes de que puedan integrarse para un análisis conjunto.

#### **Métodos de investigación por fuente de información:**

En lo que respecta a las fuentes de información en la tabla 4, se describen los siguientes métodos:

**Tabla 4**

*Métodos de investigación*

Métodos	Característica
Revisión de literatura	Basado en la revisión y análisis de literatura escrita,
Investigación in situ	Se realiza en los lugares donde ocurren los fenómenos objeto de estudio, recolección de datos a través de observaciones, entrevistas, encuestas, etc.
Investigación descriptiva	Se enfoca en describir las características de un fenómeno o grupo.
Investigación analítica	Se centra en analizar las relaciones entre variables y establecer relaciones causales.

Nota: En la presente tabla, se puede encontrar los principales métodos de investigación y sus características principales

Fuente: (Delgado J. , 2021)

La metodología que se utilizó es de tipo descriptiva, revisión de literatura e investigación in situ, también se empleó el método inductivo que parte de observaciones, recopilación de datos para desarrollar teorías o generalizaciones.

#### **2.4. Población y muestra**

La población se refiere al conjunto de personas o animales de la misma especie que habitan en un lugar o territorio determinado. La población puede ser estudiada desde distintas

disciplinas, como la demografía, la ecología y la estadística. Además, existen diferentes tipos de poblaciones, como la población flotante, que se refiere a aquellas personas que periódicamente se desplazan a otra región y pasan determinados períodos de tiempo, ya sea por trabajo o por ocio (Hernández et al., 2017).

Una muestra en investigación es un subconjunto o parte de la población o universo que se va a estudiar para llevar a cabo una investigación. La muestra se utiliza para sacar conclusiones de la población y es una técnica de investigación ampliamente utilizada en las ciencias sociales como una manera de recopilar información sin tener que medir a toda la población. La elección de la muestra dependerá directamente del problema de investigación, así como también del diseño y la metodología del proyecto. Es importante que la muestra sea representativa de la población para poder sacar cálculos y estadísticas precisas (Hernández y Carpio, 2019)

En esta investigación la población de estudio está conformada por los empleados que constan enrolados en la constructora. El personal de planta es reducido ya que la empresa hace contrataciones temporales cuando le adjudican contratos y dependiendo del tipo de obra a ejecutar. Se le dio mayor énfasis al gerente general quien tomara las decisiones finales. Por lo que es una población reducida no es necesario realizar un muestreo.

Otro grupo que considerar para la investigación es la cartera de clientes con los que cuenta la constructora. En este caso se utiliza como método de muestreo el no probabilístico.

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos son herramientas que permiten recopilar información de forma hábil y eficaz con fines de investigación y análisis. La elección de las técnicas de recolección de datos más adecuadas es fundamental para cubrir el objetivo y propósito de una investigación (Maldonado, 2018).

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de los datos en el desarrollo de esta investigación fueron las que se mencionan en la siguiente tabla:

### **Tabla 5**

*Técnicas de recolección de datos*

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	<i>Guía de entrevista</i>
Encuesta	<i>Cuestionario</i>
Análisis documental	<i>Guía de análisis documental</i>
Observación	<i>Guía de observación</i>

Nota: en esta tabla, encontramos las principales técnicas y fuentes de recolección de datos.

Fuente: (Mujica, 2020)

Las técnicas de investigación empleadas serán: técnica cuantitativa mediante la encuesta que fue aplicada a los empleados de la constructora y clientes en base a un banco de preguntas sobre el ambiente laboral, las capacitaciones, la atención recibida a los clientes, entre otras preguntas.

También se utilizó la técnica cualitativa mediante la entrevista, esta se la efectuó al gerente general, para conocer los objetivos y metas trazadas que desean alcanzar como empresa.

Para el diagnóstico estratégico de la empresa, la planeación y el Balanced Scorecard se utilizó Excel en el cual se desarrollaron cada una de las perspectivas como tablas dinámicas para poder interconectarlas y así dejar una herramienta que le ayude a su planeación estratégica.

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

En el proceso de diseño de la estrategia resulta crítico para el desenvolvimiento de una organización y la obtención del éxito. En un estudio que se realizó se encontró que sólo un pequeño porcentaje de las estrategias diseñadas se pueden lograr implementar, esto debido a temas como: falta de comunicación; no dejar a todos los trabajadores de la empresa que participen los temas que se tratan en gerencia; y, la falta de herramientas de gestión en operaciones que permitan transformar la estrategia en acciones y resultados diariamente.

Es así que surge una de las herramientas más poderosas y usadas actualmente la cual tiene el nombre de Balanced Scorecard (BSC) o llamado también Cuadro de Mando Integral (CMI), esta es una herramienta de gestión que proporciona las cualidades necesarias para orientar la organización hacia su estrategia. Al considerarse que el BSC es la herramienta de gestión la cual es adaptable a cualquier empresa y/o área, nuestra constructora LIPAME S.A, se ocupará de analizar las cuatro perspectivas del BSC. Para la aplicación de esta herramienta en la empresa se ha tenido que generar la visión y objetivos, para lo cual es necesario señalar que estos elementos estratégicos, se encuentran alineados a la visión y objetivos organizacionales que se ha propuesto a la empresa constructora LIPAME S.A,

Teniendo la empresa los objetivos estratégicos se desarrollan objetivos específicos para cada una de las perspectivas a ser analizadas, las cuales son la financiera, clientes, procesos y aprendizaje; es allí que se realiza la relación causa-efecto que verifica que las perspectivas interactúen naturalmente unas con otras y que muestren los efectos con los objetivos estratégicos. Los objetivos críticos de éxito se generan de acuerdo a los objetivos estratégicos, estos son la base para establecer indicadores que midan los resultados que se esperan de los objetivos estratégicos y así como el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

El procedimiento que se utilizara para la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados es el siguiente: Realizar una prueba del instrumento, ejecutar una prueba piloto, limpiar los datos recopilados, realizar un análisis de los componentes, verificar la consistencia de las preguntas y finalmente revisar la encuesta o cuestionario (Parra, 2022).

## CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

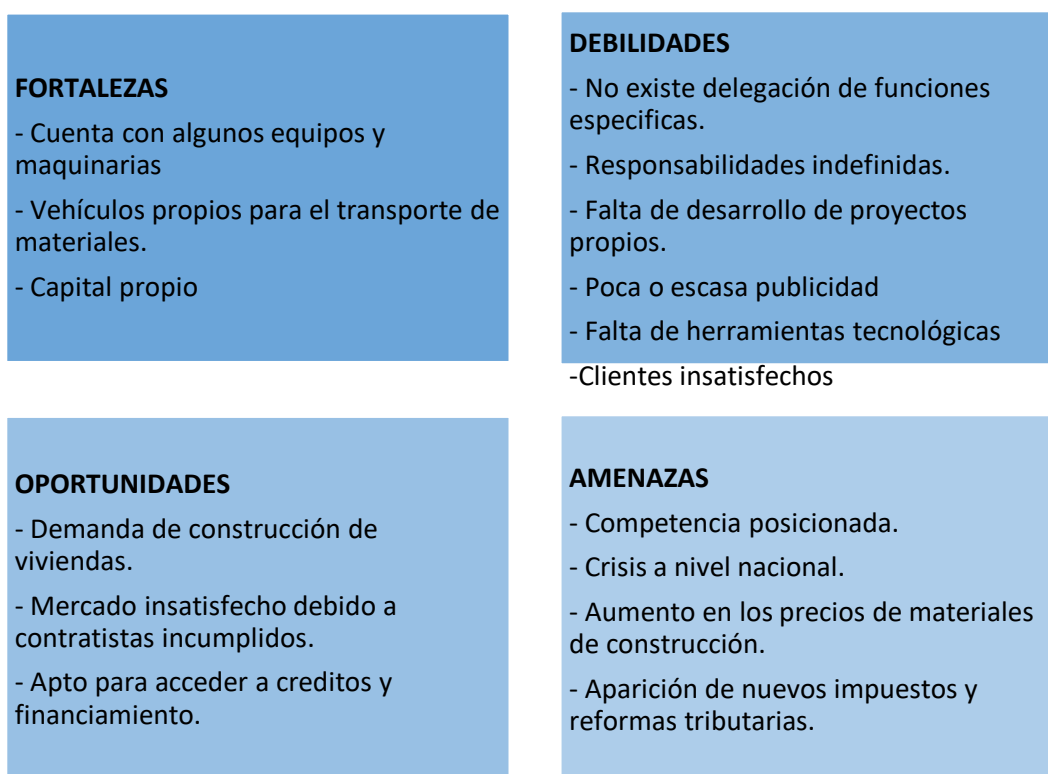
### 3.1 Resultados

#### Situación Actual de la constructora

Para poder determinar la situación actual de la constructora se ha desarrollado una matriz FODA, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la constructora y en base a eso establecer estrategias que permitan mejorar su gestión.

#### Gráfico 4

*Matriz FODA*



Nota: Este gráfico muestra la situación actual de la empresa LIPAME

La empresa LIPAME se encuentra en una situación actual con diversas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A continuación, se analizará detalladamente cada uno de estos aspectos:



#### Fortalezas:

Cuenta con algunos equipos, maquinarias y vehículos propios para el transporte de materiales, lo que le brinda cierta autonomía en sus operaciones.

Posee capital propio, lo que le permite mantener una estructura financiera estable.

#### Debilidades:

No existe una delegación clara de funciones ni responsabilidades definidas, lo que puede generar confusiones y retrasos en la toma de decisiones.

La falta de desarrollo de proyectos propios, una escasa publicidad, así como la falta de herramientas tecnológicas limitan el crecimiento y la visibilidad de la empresa.

#### Oportunidades:

Existe una demanda creciente en la construcción de viviendas, lo que representa una oportunidad de negocio para LIPAME

El mercado se encuentra insatisfecho debido a contratistas incumplidos, lo que podría generar una ventaja competitiva para la empresa.

LIPAME es apta para acceder a créditos y financiamiento, lo que le brinda la posibilidad de expandirse y desarrollar nuevos proyectos.

#### Amenazas:

La competencia ya se encuentra posicionada en el mercado, lo que dificulta la captación de nuevos clientes.

La crisis a nivel nacional puede afectar la demanda de construcción y, por lo tanto, los ingresos de la empresa.

El aumento en los precios de los materiales de construcción puede impactar negativamente en los costos de producción de LIPAME.

La aparición de nuevos impuestos y reformas tributarias puede afectar la rentabilidad de la empresa.

LIPAME se encuentra en una situación con diversas oportunidades y amenazas. Para aprovechar al máximo las oportunidades, la empresa debería enfocarse en la delegación de funciones, definir responsabilidades, desarrollar proyectos propios y aumentar su presencia en el mercado a través de una mayor inversión en publicidad. Además, deberá estar atenta a las amenazas, como la competencia, la crisis nacional, el aumento de precios y los cambios en la legislación tributaria, para poder adaptarse y mantener su rentabilidad a largo plazo.

### Situación financiera

Para analizar la gestión financiera de la empresa constructora LIPAME S.A., es necesario examinar el estado de situación financiera proporcionado.

**Tabla 6**

*Estado de situación financiera*

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022		
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
BANCOS	\$	6.034,46
CUENTAS POR COBRAR	\$	2.586,20
DOCUMENTO POR COBRAR		
<b><u>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</u></b>	<b><u>\$</u></b>	<b><u>8.620,66</u></b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES O FIJOS</b>		
<b>PPE</b>		
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$	41.650,00
<b><u>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>	<b><u>\$</u></b>	<b><u>41.650,00</u></b>
<b><u>TOTAL ACTIVO</u></b>	<b><u>\$</u></b>	<b><u>50.270,66</u></b>
-		
-		
<b>PASIVO</b>		

<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
PT	\$	1.124,21
IR	\$	330,20
IESS POR PAGAR	\$	125,95
<b><u>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</u></b>	<b><u>\$</u></b>	<b><u>1.580,36</u></b>
<b><u>TOTAL PASIVO</u></b>	<b><u>\$</u></b>	<b><u>1.580,36</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	\$	1.000,00
APORTE DE ACCIONISTAS PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	\$	41.650,00
UTILIDAD NETA	\$	6.040,30
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b><u>\$</u></b>	<b><u>48.690,30</u></b>
<b><u>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</u></b>	<b><u>\$</u></b>	<b><u>50.270,66</u></b>

Nota: en la presente tabla, se encuentra el estado de situación financiera de la empresa LIPAME.

Fuente: (Empresa constructora LIPAME S.A, 2022)

A partir de los datos presentados, se puede realizar las siguientes observaciones y sugerencias:

Activo: El activo representa los recursos y derechos de la empresa. Según el estado de situación financiera, los principales componentes del activo son:

Bancos: \$6.034,46

Cuentas por cobrar: \$2.586,20

Documento por cobrar: No se especifica el monto

PPE (Propiedades, Planta y Equipo): Maquinarias y Equipos por un valor de \$41.650,00

Sugerencia: Es importante mantener un control adecuado de las cuentas por cobrar y asegurarse de que los pagos se realicen en tiempo y forma. Además, se debe realizar un seguimiento regular del estado y mantenimiento de las maquinarias y equipos para garantizar su eficiencia y durabilidad.

Pasivo: El pasivo representa las obligaciones y deudas de la empresa.

Según el estado de situación financiera, los principales componentes del pasivo son:

PT (Proveedores y Terceros): \$1.124,21

IR (Impuesto a la Renta): \$330,20

IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) por pagar: \$125,95

Sugerencia: Es importante mantener un control adecuado de los pagos a proveedores y cumplir con las obligaciones fiscales y de seguridad social en tiempo y forma.

Patrimonio: El patrimonio representa los recursos propios de la empresa. Según el estado de situación financiera, los principales componentes del patrimonio son:

Capital social: \$1.000,00

Aporte de accionistas para futuras capitalizaciones: \$41.650,00

Utilidad neta: \$6.040,30

Sugerencia: Es importante evaluar la rentabilidad de la empresa y asegurarse de que las ganancias sean sostenibles en el tiempo. Se recomienda realizar un análisis más detallado de los estados financieros para determinar la rentabilidad y la capacidad de generar ganancias en el futuro.

En resumen, para obtener una mejor gestión financiera, se sugiere:

Mantener un control adecuado de las cuentas por cobrar y los pagos a proveedores.

Cumplir con las obligaciones fiscales y de seguridad social en tiempo y forma.

## **ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados de la empresa constructora LIPAME S.A. al 31 de diciembre de 2022:

### **Tabla 7**

*Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADO			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022			
<b>INGRESOS</b>			
VENTAS		\$	47.020,00
(-) COSTO DE VENTA		\$	32.295,54
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			<b>\$ 14.724,46</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
SUELDOS		\$	6.600,00
APORTE PATRONAL		\$	629,75
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>\$ 7.229,75</b>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES			<b>\$ 7.494,71</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES			<b>\$ 1.124,21</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA			<b>\$ 6.370,50</b>
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 330,20
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>\$ 6.040,30</b>

Nota: en el presente gráfico, encontramos el estado de resultados de la empresa LIPAME

Fuente: (Empresa constructora LIPAME S.A, 2022).

De acuerdo al estado de resultado las ventas de la empresa fueron de 47.020,00.

El costo de venta fue de 32.295,54, lo que resultó en una utilidad bruta de 14.724,46.

Los gastos administrativos fueron de 7.229,75, incluyendo sueldos y aporte patronal.

La utilidad antes de participación de los trabajadores fue de 7.494,71, y después de deducir el 15% de participación de los trabajadores, la utilidad antes de impuesto a la renta fue de 6.370,50.

El impuesto a la renta fue de 330,20, lo que resultó en una utilidad neta de 6.040,30.

La empresa tuvo una utilidad neta positiva en el año 2022.

La utilidad bruta de la empresa fue alta en comparación con los gastos administrativos.

La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa es del 15%.

La empresa debe considerar estrategias para reducir los gastos administrativos y aumentar las ventas para mejorar su rentabilidad.

En base al estado de resultados se obtienen las siguientes sugerencias:

**Diversificar los servicios ofrecidos:** La provincia de Santa Elena cuenta con una gran cantidad de turistas, por lo que la empresa constructora LIPAME S.A podría considerar diversificar sus servicios ofreciendo construcción y mantenimiento de infraestructura turística, como hoteles, restaurantes y atracciones turísticas.

**Reducir costos:** La empresa podría considerar reducir los costos de producción y administrativos para aumentar su rentabilidad. Por ejemplo, se podría buscar proveedores más económicos.

**Mejorar la eficiencia:** La empresa podría mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos, reduciendo el tiempo de construcción y aumentando la calidad de los trabajos realizados. Esto podría lograrse mediante la implementación de tecnologías y herramientas de gestión de proyectos.

**Fomentar la sostenibilidad:** La provincia de Santa Elena cuenta con una gran cantidad de recursos naturales, por lo que la empresa podría fomentar la sostenibilidad en sus proyectos, utilizando materiales y técnicas de construcción amigables con el medio ambiente

**Capacitación del personal:** La empresa podría considerar la capacitación del personal para mejorar la calidad de los trabajos realizados y aumentar la eficiencia en la gestión de proyectos. Esto podría lograrse mediante la implementación de programas de capacitación y entrenamiento.

### **Indicadores Financiero**

A partir de la información proporcionada por la empresa LIPAME, se obtienen los siguientes indicadores financieros:

#### **Tabla 8**

*Indicadores Financieros*

INDICADOR	FORMULA	AÑO 2022
<b>INDICADOR DE LIQUIDEZ</b>		
Razón Corriente	Activo corriente/ Pasivo corriente	5,45
Capital Neto de Trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	7.040,30
Prueba ácida	(Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente	5,45
<b>INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO</b>		
Apalancamiento	Pasivo / Patrimonio	0,032

Nota: en la presente tabla, se muestran indicadores financieros obtenidos con la información proporcionada por la empresa LIPAME.

Fuente: Elaboración propia.

Estos indicadores miden la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo y convertir sus activos corrientes en efectivo, en este caso al ser su prueba acida de 5,45, como es superior a 1, quiere decir que la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo, con el dinero disponible en el banco.

La razón corriente de 5,45 nos indica que la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo comprometiendo sus activos corrientes, al igual que el capital neto de trabajo de \$ 7.040,30 mostrando que la empresa tiene un capital para financiar sus operaciones a corto plazo.

Finalmente, el indicador de apalancamiento de 0,032 que permite conocer el nivel de endeudamiento a terceros y en este caso es bastante bajo, se considera una ratio de apalancamiento optimo.

### 3.2 Discusión

(Peñañiel et al., 2020) Consideran necesario alinear los objetivos de la empresa con todos los niveles de la organización y lograrlos a través de la planificación estratégica, debido a que esta permite mejorar la gestión de la organización.

En LIPAME, antes de proceder a la elaboración de la propuesta, se procedió a realizar una observación directa por medio del trabajo de campo para poder conocer las fortalezas y debilidades de la empresa en cuestión y en base a lo recolectado, proceder a elaborar el plan estratégico.

De acuerdo con (Delgado et al., 2022) en su publicación titulada “La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas” indican que la planificación estratégica debe tener estrategias claras que conducirán a lograr el éxito en sus actividades.

La empresa LIPAME, previo al planteamiento de las estrategias, se fijaron los objetivos, para posteriormente, dentro de la propuesta, presentar la planificación estratégica de la compañía.

En el libro “Manual práctico de planeación estratégica”, (González y Rodríguez, Manual práctico de planeación estratégica, 2019), indican que la planificación estratégica es el primer paso para construir una nueva organización que contribuya a engrandecer la empresa y la productividad del país.

LIPAME, busca mejorar sus procesos, elevar la rentabilidad y captar nuevos mercados, por ende, nuevos clientes. Esto conllevará a competir con medianas y grandes empresas. Para la compañía, la calidad tiene mucho que ver con sus años en el mercado, tiempo donde ha brindado a la colectividad de la provincia de un servicio serio y garantizado, que busca mediante su planificación, la mejora permanente.

### **3.3 Propuesta**

#### **Misión, Visión y Valores corporativos**

La constructora no cuenta con una filosofía establecida sobre su misión, visión y valores corporativos, siendo estos muy importantes para establecer las estratégicas, por lo que se presenta la misión y visión propuesta en base a las metas de la constructora y orientada hacia dónde quiere llegar.

#### **Misión**

Contribuir al desarrollo de la provincia de Santa Elena y del país realizando obras de ingeniería civil de todo tipo. Obras que ofrezcan altos estándares de calidad, innovación en sus diseños y que además sean generadoras de empleo.



## **Visión**

Convertirnos en la empresa constructora líder del sector, acompañados de personal altamente capacitado para entregar un servicio de calidad, dando confianza y seguridad a nuestros clientes y colaboradores.

## **Valores Corporativos**

Eficiencia en todos los procesos contratados

Cumplimiento de los tiempos programados y estipulados

Conducta ética en toda gestión que se realice

Empatía y respeto para nuestros colaboradores

Comprometidos con el cuidado del medio ambiente

## **Propuesta de plan estratégico basado en Balanced Scorecard para la empresa constructora**

El análisis realizado, comparando las teorías de diferentes autores, basados en las características de la empresa constructora LIPAME, S.A. y de acuerdo a la misión y visión que es hacia donde se desea llegar, se propone el siguiente plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) bajo cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

### **Perspectiva Financiera**

Objetivo No.1: Aumentar número de servicios y obras

- Indicador: Crecimiento de ventas
- Metas: 40% sobre la cantidad anterior
- Actividades

Participar en más procesos de contratación.

Implementación de plan de marketing y venta.

Objetivo No.2: Bajar costos operativos

- Indicador: Gastos operativos
- Metas: 8% en rebaja de costos
- Actividades

Optimizar procesos en la empresa constructora.

Realizar seguimiento mensual a costos fijos y variables.

Objetivo No.3: Incrementar rentabilidad

- Indicador: Índice de rentabilidad
- Metas: Aumentar en un 20%
- Actividades

Controlar presupuestos e inversiones.

### **Perspectiva de clientes**

Objetivo No.1: Incrementar clientes

- Indicador: % de incremento de clientes
- Metas: 15% sobre el año anterior
- Actividades:

Acercamiento y tratos personalizados.

Alianzas estratégicas para incrementar clientes.

Objetivo No.2: Fidelizar clientes actuales y potenciales

- Indicador: % de clientes recurrentes
- Metas: Alcanzar un 35 %
- Actividades:

Brindar servicio de calidad en ejecución de proyectos basado en las recomendaciones de los clientes.

Condiciones para fidelizar clientes actuales y futuros a través de descuentos y promociones.

Objetivo No.3: Generar condiciones para que los clientes estén satisfechos

- Indicador: Nivel de satisfacción de clientes
- Metas: Alcanzar un 85%
- Actividades:  
Realizar encuestas para mejorar continuamente el servicio.  
Designar personas competentes para la atención al cliente.

### **Perspectiva de procesos internos**

Objetivo No.1: Eficiencia en plazos y costos

- Indicador: % de cumplimiento en plazos de entrega
- Metas: Alcanzar un 100% antes del plazo estipulado
- Actividades:  
Revisar continuamente cronograma ejecutado versus el programado a través de herramientas tecnológicas como Microsoft Project.

Objetivo No.2: Controlar el cumplimiento del plan de manejo ambiental y seguridad del proyecto

- Indicador: % de cumplimiento del plan de manejo ambiental y de seguridad industrial
- Metas: Cumplir al 95%
- Actividades:  
Visitas regulares del técnico encargado del cumplimiento del PMA.  
Charlas diarias al iniciar la jornada.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Objetivo No.1: Invertir en capacitación del personal

- Indicador: Numero promedio de horas de capacitación por empleado
- Metas: 8 horas de capacitación por empleado
- Actividades:  
Planificar y desarrollar planes de capacitación.  
Destinar un presupuesto para capacitaciones.

Objetivo No.2: Innovar en tecnología

- Indicador: Inversión dedicada a TICs
- Metas: Inversión aproximada de \$1000
- Actividades:  
Invertir en nuevas TICs, para mejorar productividad de la empresa y potenciar cierre de contratos.

Objetivo No.3: Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la consecución de objetivos

- Indicador: % de cumplimiento de objetivos estratégicos
- Metas: 100% cumplido
- Actividades:  
Planificar y desarrollar charlas motivacionales e informativas que incluyan premios por mejor desempeño y logro de objetivos.

**Tabla 9** Tablero de control para Lipame

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Actividades
<b>FINANCIERA</b>	Aumentar número de servicios y obras	Crecimiento de ventas	40% sobre la cantidad anterior	Participar en más procesos de contratación Implementación de plan de marketing y ventas.
	Bajar costos operativos	Gastos operativos	8% en rebaja de costos	Optimizar procesos en la empresa constructora. Realizar seguimiento mensual a costos fijos y variables.
	Incrementar Rentabilidad	Índice de rentabilidad	Aumentar en un 20%	Controlar presupuesto e inversiones.
<b>DE CLIENTES</b>	Incrementar clientes	% de incremento de clientes	15% sobre el año anterior	Acercamiento y tratos personalizados. Alianzas estratégicas para incrementar clientes.
	Fidelizar clientes actuales y potenciales	% de clientes recurrentes	Alcanzar un 35 %	Brindar servicio de calidad en ejecución de proyectos basado en las recomendaciones de los clientes. Condiciones para fidelizar clientes actuales y futuros a través de descuentos y promociones.
	Generar condiciones para que los clientes estén satisfechos	Nivel de satisfacción de clientes	Alcanzar un 85%	Realizar encuestas para mejorar continuamente el servicio. Designar personas competentes para la atención al cliente.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Eficiencia en plazos y costos	% de cumplimiento en plazos de entrega	Alcanzar un 100% antes del plazo estipulado	Revisar continuamente cronograma ejecutado versus el programado a través de herramientas tecnológicas como Microsoft Project.
	Controlar el cumplimiento del plan de manejo ambiental y seguridad del proyecto	% de cumplimiento del plan de manejo ambiental y de seguridad industrial	Cumplir al 95%	Visitas regulares del técnico encargado del cumplimiento del PMA Charlas diarias al iniciar la jornada.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Invertir en capacitación del personal	Numero promedio de horas de capacitación por empleado	8 horas de capacitación por empleado	Planificar y desarrollar planes de capacitación. Destinar un presupuesto para capacitaciones.
	Innovar en tecnología	Inversión dedicada a TICs	Inversión aproximada de \$1000	Invertir en nuevas TICs, para mejorar productividad de la empresa y potenciar cierre de contratos

	Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la consecución de objetivos	% de cumplimiento de objetivos estratégicos	100% cumplido	Planificar y desarrollar charlas motivacionales e informativas que incluyan premios por mejor desempeño y logro de objetivos
--	--	---	---------------	--

Nota: en la presente tabla, encontramos el tablero de control de la empresa LIPAME, con sus respectivas estrategias

Fuente: Elaboración propia

## Indicadores

Los indicadores son unidades de medida que permiten evaluar el desempeño de los procesos internos de una empresa u organización (Aleján et al., 2021)

A continuación, se identifican los indicadores que permitirán medir el desempeño de los objetivos estratégicos por cada perspectiva del BSC, para la empresa LIPAME S.A.

### Perspectiva financiera

**Tabla 10**

*Indicadores en la perspectiva financiera*

Objetivo estratégico	Factor clave	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Aumentar número de servicios y obras	Estado de resultados	Crecimiento de ventas	Jefe financiero	$(\text{Ventas del periodo actual} - \text{Ventas del periodo anterior}) / \text{Ventas del periodo anterior} \times 100$	Mensual y anual
Bajar costos operativos	Estado de resultados	Gastos operativos	Jefe financiero	$(\text{Gastos de operación} / \text{Total de ingresos}) \times 100$	
Incrementar Rentabilidad	Flujos de caja	Índice de rentabilidad	Jefe financiero	$(\text{Valor presente de los flujos de efectivo} / \text{Inversión inicial}) \times 100$	

Nota: en la presente tabla, encontramos los indicadores en la perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

### Perspectiva de clientes

**Tabla 11**

*Indicadores de la perspectiva clientes*

Objetivo estratégico	Factor clave	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Incrementar clientes	Nuevos clientes	% de incremento de clientes	Área comercial	(Nuevos clientes/Total de clientes) *100	Mensual anual
Fidelizar clientes actuales y potenciales	Clientes recurrentes	% de clientes recurrentes		(Número de clientes recurrentes/Número total de clientes) *100	
Generar condiciones para que los clientes estén satisfechos	Clientes	Nivel de satisfacción de clientes		Encuestas	

Nota: en la presente tabla encontramos los Indicadores de la perspectiva clientes

Fuente: Elaboración propia

## Perspectivas de procesos internos

**Tabla 12**

*Indicadores de perspectiva de procesos internos*

Objetivo estratégico	Factor clave	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Eficiencia en plazos y costos	Cronogramas de avance de obra	% de cumplimiento en plazos de entrega	Área Técnica	(Avance físico ejecutado/Avance físico proyectado) *100	Mensual
Controlar el cumplimiento del plan de manejo ambiental y seguridad del proyecto	Actividades del Plan de manejo ambiental y seguridad industrial	% de cumplimiento del plan de manejo ambiental y de seguridad industrial		(Actividades establecidas en el plan cumplidas/Actividades establecidas en el plan programadas) *100	



Nota: en la presente tabla encontramos los Indicadores de la perspectiva de procesos internos

Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

**Tabla 13**

*Indicadores de perspectiva de aprendizaje y conocimiento*

Objetivo estratégico	Factor clave	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Invertir en capacitación del personal	Horas de capacitación	Numero promedio de horas de capacitación por empleado	Área financiera y de talento humano	Total de horas de capacitación/Total de empleados	Anual
Innovar en tecnología	TICs	Inversión destinada a TICs		\$ Invertido a TICs	
Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la consecución de objetivos	Objetivos estratégicos	% de cumplimiento de objetivos estratégicos	Jefatura de talento humano	(Objetivos cumplidos/Objetivos establecidos) *100	Mensual y anual

Nota: en la presente tabla encontramos los Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Fuente: Elaboración propia

## Técnica del semáforo

Todos los indicadores tendrán como línea referencial los colores del semáforo.

**Tabla 14**

*Técnica del semáforo*

<b>&lt; 50%</b>	<b>Cumplimiento mínimo</b>
<b>de 50% a 74%</b>	<b>Satisfactorio (Alerta)</b>
<b>de 75% a 100%</b>	<b>Sobresaliente</b>

Nota: en la presente tabla, encontraremos la técnica del semáforo del BSC

Fuente: (Quintero y Osorio, 2018)

En la técnica del semáforo se debe instaurar una meta precedente para cada actividad y estimar en porcentajes los logros alcanzados, con la finalidad de ubicarlos según el color indicado en la ilustración anterior.

### **Objetivo de la propuesta metodológica**

Con la propuesta realizada se recomienda un modelo de Gestión Integral, basado en Balanced Scorecard; lo que permitirá establecer los parámetros y lineamientos para llevar un control y manejo óptimo de los procesos de la empresa; partiendo de la planeación para determinar las metas y los cursos de acción por áreas, para el mejor control de los procesos con indicadores claros y precisos, puestos de manifiesto con la presente investigación, que detalla lo que se debe realizar para que la empresa tenga un mejor futuro.

Las perspectivas del BSC presentan objetivos estratégicos para la empresa, los cuales fijan un curso de acción para lograrlo en el corto plazo, pero con una visión a largo plazo, como parte del planeamiento estratégico para LIPAME S.A

Trazar objetivos concretamente definidos y una adecuada planificación, permitirá medir la gestión que se realiza desde el momento en que se la implementó, para saber cómo va el cumplimiento de estos y con el correcto manejo de la información tomar las decisiones más acertadas para el éxito a largo plazo.

El objeto de establecer al Balanced Scorecard como modelo de gestión óptimo permitirá analizar el entorno interno y externo de la empresa, para encaminarla a alcanzar los objetivos estratégicos de manera más eficiente y eficaz, optimizando

los procesos internos del negocio; además, de un adecuado análisis de las tendencias del mercado y el comportamiento de los clientes.

El BSC, permitirá el control organizacional y el respectivo seguimiento efectivo (corto y largo plazo); cumplir los objetivos financieros y presupuestales (corto y largo plazo); mejorar la participación en el mercado y de manera planificada; fidelizar clientes, manejo de información y eficientes comunicaciones; ahorro de recursos humanos y materiales, capacitando, especializando y motivando al personal para ser más competitivo y selectamente formado y así contribuir en la generación de la rentabilidad que la empresa merece.

### **Responsables de la implementación y control**

La empresa LIPAME S.A., desde la alta dirección asumirá la planeación estratégica debidamente evidenciada en los planes, ya que sin estos los Gerentes o jefes de Área, no pueden saber cómo organizar al personal y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan y sin estos las gerencias y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de desarrollar los objetivos y lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Al hablar de planeación es necesario hablar del control mediante indicadores claros y precisos, para encaminar a todo el personal en una sola dirección estratégicamente planificada, con la Dirección General encabezando el rumbo y disponiendo de los recursos humanos, materiales y financieros.

### **Fases para su puesta en práctica**

Para poner en práctica la propuesta planteada se han establecido las fases siguientes:

Fase 1:

Análisis y diagnóstico de la situación actual de LIPAME S.A., considerando el entorno interno y externo. (FODA).

Fase 2

Establecer la misma misión, visión y valores de LIPAME S.A., precisando que éstos se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno, de las fortalezas y debilidades al interior de la empresa.

#### Fase 3

Preparación del plan estratégico: Luego del análisis la gerencia redacta el plan estratégico, contemplando: misión y objetivos organizacionales, la oferta de sus servicios, sin olvidar lo que los vuelve únicos. Estrategias basadas en el BSC propuesto, con la finalidad de cultivar y aprovechar las competencias organizacionales y de los empleados, informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo y puntos de equilibrio.

#### Fase 4

Preparación, redacción, difusión y ejecución de los POA y proyectos propuestos, para ayudar a instrumentar el plan estratégico, dentro del modelo del BSC. Los gerentes de primer nivel y de mandos intermedios, así como los empleados, basan sus acciones en el plan estratégico de la organización.

#### Fase 5

Control y diagnóstico permanente de resultados: se necesitan controlar el cumplimiento de las metas trazadas para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si éstos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tienen que modificar el accionar para idear nuevas tácticas

#### Fase 6

Feedback (retroalimentar) para permitir una planeación continua: la planeación es un proceso ininterrumpido. El entorno externo e interno cambian constantemente, algunos de estos cambios son graduales y previsibles, otros, abruptos e impredecibles.

Cada uno de estos puntos se irá desarrollando según lo requieran las distintas fases a seguir, de tal manera que el análisis realizado sea profundo y objetivo con el fin propuesto inicialmente para la toma de decisiones efectiva y oportuna.

### Costo del plan estratégico

En la tabla 15 se observa el detalle del costo del plan estratégico, que consta de ítems como capacitación del personal, página web empresarial, dominio y software, y hosting, proyectado para 5 años.

**Tabla 15**

*Presupuesto*

Detalle	2023	2024	2025	2026	2027	Total
Planificación, desarrollo y capacitación del personal	400	400	400	400	400	2000
Página web empresarial	380	380	380	380	380	1900
Dominio y software	20	20	20	20	20	100
Hosting	100	100	100	100	100	500
total	900	900	900	900	900	4500

Nota: en la presente tabla, encontraremos un detalle del costo del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- A partir de la entrevista y la encuesta se pudo identificar la situación actual de la empresa LIPAME, a través del análisis FODA se pudo determinar las fortalezas de la empresa, como por ejemplo que cuenta con maquinarias, equipos y logística propia lo que le brinda autonomía en sus operaciones, tiene capital propio lo que le permite mantener una estructura financiera estable. Con respecto a las debilidades, no existe una determinada delegación de funciones específicas, lo que puede generar confusiones y retrasos en la toma de decisiones, falta desarrollar proyectos propios, uso de herramientas tecnológicas y existe una escasa publicidad, además no existe un adecuado análisis del mercado en el que se desenvuelve, por lo que se le dificulta expandirse en el sector y finalmente existen clientes insatisfechos por retardo en el cronograma de trabajo, por la falta de control con herramientas tecnológicas.
- Para determinar la factibilidad de un plan estratégico, los indicadores financieros que se emplearon son indicadores de liquidez: razón corriente, capital neto de trabajo y prueba ácida, así como el indicador de endeudamiento: el apalancamiento, estos permitieron medir la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo verificando que financieramente se encuentra en un estado óptimo para la implementación de un plan estratégico.
- Las estrategias propuestas basándose en la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard, están enfocadas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; establecido por los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión. Entre las principales estrategias propuestas para la constructora LIPAME basadas en el balanced scorecard están conformadas por la perspectiva financiera: incrementar rentabilidad; perspectiva de clientes: generar condiciones para que los

clientes estén satisfechos; perspectiva procesos internos: eficiencia en plazos y costos; y perspectiva de aprendizaje y crecimiento: innovar en tecnología al servicio de la empresa, todo esto permitirá a la empresa constructora mejorar los procesos de gestión.

## **RECOMENDACIONES**

- Realizar una retroalimentación cada año, posterior a la implementación del plan estratégico a fin de identificar los aspectos internos y externos que han influido con el uso de la herramienta, para mejorar y establecer estrategias más adecuadas con proyección de crecimiento continuo.
- Diversificar los servicios ofrecidos, no solo concentrarse en el sector público, la provincia de Santa Elena cuenta con una gran cantidad de turistas, por lo que la empresa podría considerar ampliar sus servicios como construcción y mantenimiento de infraestructura turística, y construcción de planes habitacionales.
- Consignar un presupuesto para la implementación del plan estratégico, así como designar a las personas dentro de las competencias profesionales, que llevaran el seguimiento desde su implementación y control permanentemente.
- La empresa podría mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos, reduciendo el tiempo de construcción y aumentando la calidad de los trabajos realizados. Esto podría lograrse mediante el seguimiento continuo del cronograma con la incorporación de herramientas tecnológicas.
- Se recomienda a la empresa la implementación de las estrategias basadas en el Balanced Scorecard, para lo cual el personal debe estar comprometido con la visión y misión de la empresa para alcanzar las metas trazadas.

## REFERENCIAS

- Aceituno, C., Alosilla, W., & Moscoso, I. (2021). *Discusión de resultados*. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2256>
- Acevedo, D. (2021). Medición y Control en la Gestión y Resultados. En D. Acevedo, *Medición y Control en la Gestión y Resultados* (pág. 380). Diofante Acevedo Gamboa.
- Aguilera, A. (2021). *Plan de Direccionamiento Estratégico en la empresa PACCIUDAD en la ciudad de Cali-Valle*. <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/636>
- Albaracin, R., Alfaro, L., & Otiniano, N. (2022). *Diseño de un manual de planificación de medios publicitarios para el manejo de marcas en economías inestables*. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/694>
- Alemán, L., Padilla, D., & Piñero, N. (2021). Sistema de gestión logístico para procesos de servicios. *Ing. Ind.*, 42(2). [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000200232&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000200232&script=sci_arttext&tlng=en)
- Alva, L. (2022). *Plan estratégico de gestión del talento humano para la rentabilidad de la empresa Constructora WB HNOS S.R.L., Lambayeque*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81313/Alva\\_AL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81313/Alva_AL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Álvarez, A., & Valdiviezo, P. (2022). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión de un emprendimiento de pastelería y chocolatería: Caso de estudio Dulcearte del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura*. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/13058>
- Alves, O. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Freitas Bastos Editorial. <https://doi.org/https://books.google.es/books?id=e-zIEAAQBAJ&dq>
- Arboleda, V., & Hoyos, P. (2020). *El proceso de gestión de cambio y la intervención de la cultura organizacional como factores diferenciadores para la reducción de la resistencia al cambio en la Cruz Roja Colombiana – Seccional Antioquia*. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/16350>
- Babini, E. (2019). *Planificación estratégica territorial en relación del plan estratégico de Rosario, análisis teórico y metodológico*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/110258>
- Baque, L., & Zambrano, H. (2021). *Plan estratégico para mejorar las ventas en las Pymes Productoras del Plátano del Cantón Quevedo, año 2020*. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/12771>



- Bilbao, J., & Escobar, P. (2020). Investigación y educación superior. En J. Bilbao, & P. Escobar, *Investigación y educación superior* (pág. 130). Lulu.com.
- Bonilla, A., Flórez, C., & Restrepo, R. (2022). Primer encuentro latinoamericano de experiencias investigativas: Red compa. *Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia*, 1(1). <https://doi.org/https://www.colmayor.edu.co/wp-content/uploads/2022/11/PRIMER-ENCUENTRO-COMPA-3.pdf>
- Briones, T., Carvajal, D., & Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(3), 2026-2044. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926897>
- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). *La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años*. [https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACION%20N-ESTRAT%20GICA-Y-LA-PROSPECTIVA\\_toapanta\\_FINAL-FINAL.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACION%20N-ESTRAT%20GICA-Y-LA-PROSPECTIVA_toapanta_FINAL-FINAL.pdf)
- Casanueva, G. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Pensamiento académico*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.33264/rpa.202101-06>
- Castillo, W., & López, D. (2023). *Diseño y propuesta de herramientas de gestión estratégicas para la empresa CORPMASER S.A. como plan de mejora dentro de su estructura administrativa*. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/25295>
- Cisneros, A., & LLive, M. (2021). *Implementación del cuadro de mando integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A.* <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20594#:~:text=el%20siguiente%20identificador%3A-,http%3A//dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20594,-T%20C3%ADtulo%20%3A%2%A0>
- Coll, P., & Micó, J. (2019). Estrategias de publicidad y relaciones públicas en la era digital: Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa. En P. Coll, & J. Micó, *Estrategias de publicidad y relaciones públicas en la era digital: Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa* (pág. 132). Editorial UOC.
- Companys, R., & Corominas, A. (2005). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Marcombo. <https://doi.org/https://books.google.es/books?id=6PNr1sPd-AoC&dq>
- Córdoba, N., Astorquia, L., Alegrechy, A., Díaz, A., Luques, V., & Medina, O. (2023). *Metodología de la investigación I*. <http://hdl.handle.net/2133/25465>

- Cruz, Y., Ibagón, E., & Ramírez, M. (2021). *Diagnóstico y plan de mejoramiento para la sociedad SGP & Cia S.A.S.* <http://hdl.handle.net/10882/10638>
- Cujilema, V. (2020). *Diseño de estrategias de atención al cliente para hacer eficiente los procesos administrativos de la COAC “Mushuk Yuyai Pastaza” Ltda. ciudad de puyo, periodo 2017.* <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16497>
- Delgado, B., Bravo, W., & Pinzón, L. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Publicando*, 9(34). <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Delgado, J. (2021). La investigación científica: su importancia en la formación de investigadores. *Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2385-2386. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.476](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.476)
- Empresa constructora LIPAME S.A. (2022). *Empresa constructora LIPAME S.A.* [https://doi.org/https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Empresa\\_Constructora\\_Lipame\\_SA\\_es\\_13291748.html](https://doi.org/https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Empresa_Constructora_Lipame_SA_es_13291748.html)
- Garrido, B. (2022). *Diseño de planeación estratégica para la empresa del sector construcción.* <http://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/5539>
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Cienc. adm*, 1(18). <https://doi.org/http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Gonzales, J. (2023). *Plan estratégico para la competitividad empresarial en una empresa de joyería, Chiclayo.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111236>
- González , J., & Rodríguez, M. (2017). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados.* Ediciones Díaz de Santos. <https://doi.org/https://books.google.es/books?id=oB9zDwAAQBAJ&dq=>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica.* Ediciones Díaz de Santos. <https://doi.org/https://books.google.es/books?id=kGzWDwAAQBAJ&dq>
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista Científica del instituto nacional de salud*, 2(1). <https://doi.org/http://portal.amelica.org/ameli/journal/419/4191907012/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio,. *Metodología de la Investigación*, 1(6), 88 - 101. [https://doi.org/http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510\\_06\\_color](https://doi.org/http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color)

- Hidalgo, Y., & Hernández, Y. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Ciencias Holguín*, 26(1).  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006>
- Hiriyappa, B. (2019). Análisis estratégico de negocios. En B. Hiriyappa, *Análisis estratégico de negocios* (pág. 45). Babelcube Inc.
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Revista multidisciplinar*, 6(2).  
<https://doi.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2030>
- Illescas, S., & Morejón, M. (2023). *Diseño de un plan estratégico para el desarrollo institucional Unidad Educativa Quisapincha en el periodo 2023-2025 en la parroquia Quisapincha, cantón Ambato*.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/37685>
- Intriago, H., & Valarezo, M. (2023). *Plan estratégico para la empresa “D’ Maderas y algo más” periodo 2023-2028*.  
<http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2041>
- Jaurena, M. (2021). *Planificación estratégica para desarrollo e-commerce y sistema de gestión para caso a.j & j.a redolfi s.r.l*.  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/23245>
- Johao, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Leyton, C., & Gil, J. (2017). Cuadro De Mando Integral Aplicado a La Gestión Pública En Municipios (Balanced Scorecard Applied to City's Management). *Revista Academia & Negocios*, 3(2), 12.  
[https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3093984](https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3093984)
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Ediciones de la U.  
<https://doi.org/https://books.google.es/books?id=FTSjDwAAQBAJ&dq>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.  
[https://doi.org/https://books.google.es/books?id=qGUOpeifd\\_UC&dq](https://doi.org/https://books.google.es/books?id=qGUOpeifd_UC&dq)
- Martínez, T. (2022). *Mejoramiento dla gestión estratégica para el fortalecimiento corporativo de la compañía Ingyconst cía.ltda*.

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/14687/1/UA-MAE-EAC-018-2022.pdf>

- Menjura, E. (2021). *Diseño del direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral para la empresa Amperio Colombia*. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/3127/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/3127/)
- Montoya, J., & Maldonado, J. (2023). *Propuesta para la implementación de la metodología DMAIC en la empresa IMM Ltda. en el área de ventas*. <https://hdl.handle.net/10901/25645>
- Morales, J. (2023). *Planteamiento de estrategias para atender el incumplimiento de los proyectos de marketing en una empresa productora y distribuidora en el ramo de la panificación*. <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/31416>
- Mujica, R. (2020). Trascender Metodológico: Epistemología, Perspectivas Teóricas y Metodológicas de la Investigación Digital. *Revista Docentes 2.0*, 13(2), 26–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.37843/rted.v13i2.289>
- Muñiz, L., Tomalá, R., & Alvarado, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Domino De Las Ciencias*, 8(1), 372–383. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>
- Murillo, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1(98). <https://doi.org//doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368>
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta jurídica peruana*, 2(2). <https://doi.org/http://201.234.119.250/index.php/AJP/article/view/224>
- Peña, L., & Prada, M. (2023). *Estudio de caso: cootranstame*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/50730>
- Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Universidad y Sociedad*, 12(4). [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400045&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400045&script=sci_arttext&tlng=en)
- Pérez, P. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado*. <https://oa.upm.es/54122/>
- Petaccia, A., & Quintero, R. (2022). *Formulación de un plan estratégico para Donvela Investment S.A.S*. <http://hdl.handle.net/10882/11732>
- Quintero, A., & Fernández, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin*, 11(2).

[https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200001&script=sci\\_arttext](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200001&script=sci_arttext)

- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 20. [https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3519380](https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3519380)
- Reynosa, E., Serrano, E., Ortega, A., Navarro, O., Cruz, J., & Salazar, E. (2020). Estrategias didácticas para investigación científica: relevancia en la formación de investigadores. *Universidad y Sociedad*, 12(1). [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100259&script=sci\\_arttext](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100259&script=sci_arttext)
- Rizo, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguin*, 4(26). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/181564620002.pdf>
- Salas, E., Mendoza, D., & López, D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 755-773. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890544>
- Saltos, V., & Tomalá, R. (2023). “Planificación estratégica y su aporte en la gestión administrativa en el centro de salud trinitaria del cantón Guayaquil”. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5273>
- Sánchez, C., & Rodríguez, L. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *rev.univ.empresa*, 21(37). <https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>
- Silva, Wanderley, Pereira, & Cabral. (2020). Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. *Escritos Contables y de Administración*, 11(1), 24-47. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7499636>
- Solminihaç, H., & Thenoux, G. (2018). *Procesos y técnicas de construcción*. Alpha Editorial,.
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 5(4), 114-136. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>

- Tatis, M., Pestana, D., & Pineda, W. (2023). *Formulación de un plan estratégico para el crecimiento de la empresa PVC Montería SAS en el mediano y largo plazo*. <http://hdl.handle.net/10882/12541>
- Vidal, V. (2019). *El estrés laboral : análisis y prevención*. <https://www.torrossa.com/it/resources/an/4546308>
- Zini, D. (2020). “*Planificación estratégica del capital humano de la empresa Lozada viajes como ventaja competitiva*”. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20145>
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

## ANEXO A



Santa Elena, Abril de 2023

### CARTA AVAL

Certifico que la Empresa Constructora LIPAME S.A., apoya al desarrollo de la tesis de trabajo de titulación denominado **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE UNA CONSTRUCTORA, PROVINCIA DE SANTA ELENA**, llevado a cabo por la Ing. Valeria Lucia Hidalgo Figueroa con C.C. # 2400036592.

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,

**JORGE MESINA VALVERDE**  
**GERENTE GENERAL**

Santa Elena, Av. Francisco Pizarro Sector 5 esquinas, diagonal al Distrito de Educación	099 325 0577	constructoralipame@gmail.com

## **ANEXO B**

### **ENTREVISTA A GERENTE**

1. ¿Cómo se planifican y controlan los proyectos en la empresa?
2. ¿Cómo se manejan los recursos y el personal en la empresa?
3. ¿Cómo se asegura la calidad de los proyectos y los productos finales?
4. ¿Cómo se manejan los presupuestos y los costos en la empresa?
5. ¿Cómo se manejan los riesgos y las contingencias en la empresa?
6. ¿Cómo se manejan las relaciones con los clientes y los proveedores en la empresa?
7. ¿Cómo se fomenta la innovación y la mejora continua en la empresa?
8. ¿Cómo se manejan los conflictos y las disputas en la empresa?
9. ¿Cómo se mide y evalúa el desempeño de la empresa y sus empleados?
10. ¿Cómo manejan el tema de publicidad y marketing de la empresa?



## **ANEXO C**

### **ENCUESTA A EMPLEADOS**

1. ¿La empresa constructora lleva controles financieros eficientes?  
Si ( )      No ( )
  
2. ¿Al momento tienen créditos en bancos o con otras entidades o personas?  
Si ( )      No ( )
  
3. ¿Manejan presupuestos de ingresos y de egresos?  
Si ( )      No ( )
  
4. ¿Brindan un servicio personalizado para cada cliente?  
Si ( )      No ( )
  
5. ¿Cuentan con una base de datos de sus clientes?  
Si ( )      No ( )
  
6. ¿Utilizan algún tipo de estrategia para retener a clientes?  
Si ( )      No ( )
  
7. ¿Se maneja un presupuesto para marketing?  
Si ( )      No ( )
  
8. ¿La empresa cuenta con página web?  
Si ( )      No ( )

9. ¿Considera que se está realizando una buena publicidad a la empresa constructora?

Si ( )      No ( )

10. ¿Se realizan reuniones de equipo para conocer los avances en proyectos?

Si ( )      No ( )

11. ¿Utilizan programas para controlar la planificación en plazos y costos?

Si ( )      No ( )

12. ¿Les permiten expresar puntos de vista y participar con ideas de mejora?

Si ( )      No ( )

13. ¿La empresa constructora maneja algún sistema de información interna que le permita conocer los resultados de desempeño de sus diferentes áreas?

Si ( )      No ( )

14. ¿Se les brindan oportunidades para su continua capacitación?

Si ( )      No ( )

15. ¿La empresa constructora invierte en TICs (tecnologías de información y comunicaciones)?

Si ( )      No ( )

## **ANEXO D**

### **ENCUESTA A CLIENTES**

1. ¿Cree que el servicio ofertado por la empresa se cumplió a entera satisfacción?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy desacuerdo

2. ¿Se cumplió con los tiempos y actividades propuestas de acuerdo al cronograma ofertado?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3. ¿Como califica usted la atención brindada por el personal de la constructora?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

4. ¿La constructora realizo los tramites de manera oportuna y dentro de los plazos establecidos?

Si

No

5. ¿Considera usted que la constructora implementa un buen plan de salud y seguridad laboral para salvaguardar la vida de sus trabajadores?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy desacuerdo

6. ¿Usted recomendaría a otras personas trabajar con la empresa en mención?

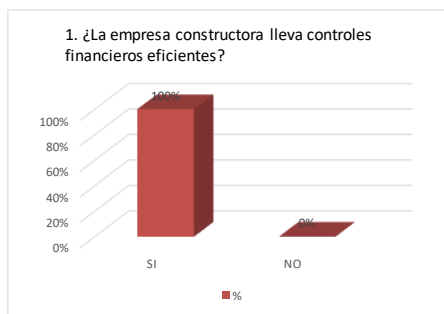
Si

No

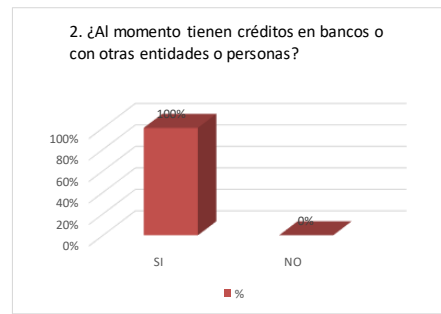
## ANEXO E

### RESULTADOS OBTENIDOS DE LA TABULACION DE DATOS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

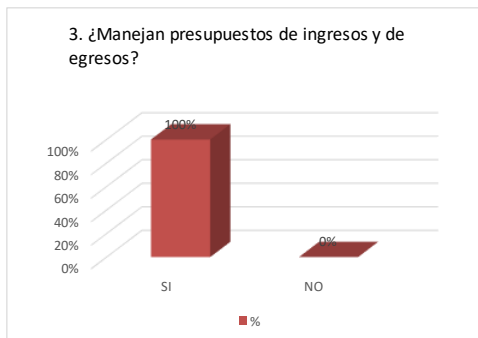
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



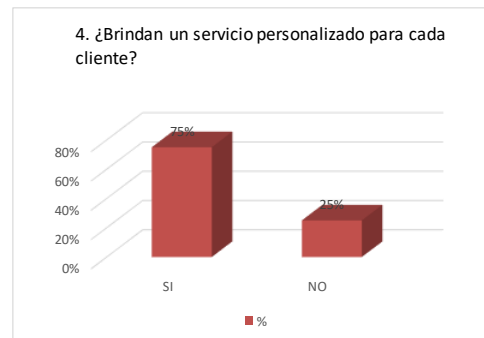
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

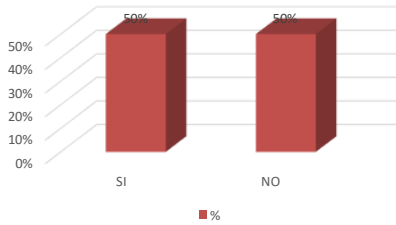


RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



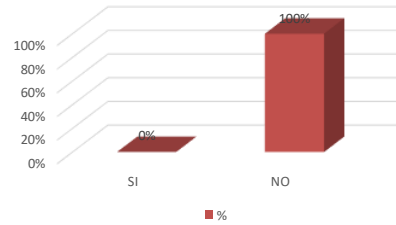
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	4	50%
NO	4	50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

5. ¿Cuentan con una base de datos de sus clientes?



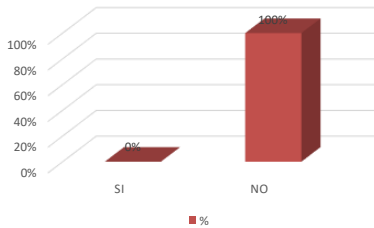
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

6. ¿Utilizan algún tipo de estrategia para retener a clientes?



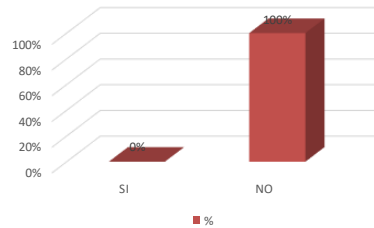
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

7. ¿Se maneja un presupuesto para marketing?



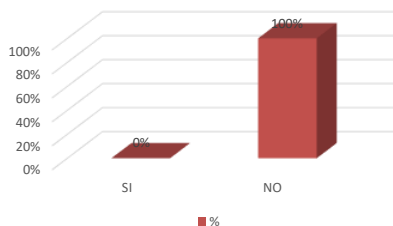
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

8. ¿La empresa cuenta con página web?



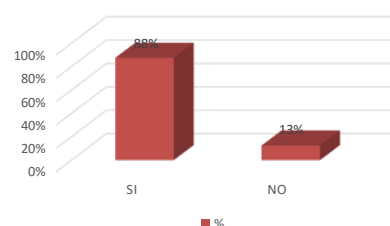
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

9. ¿Considera que se está realizando una buena publicidad a la empresa constructora?



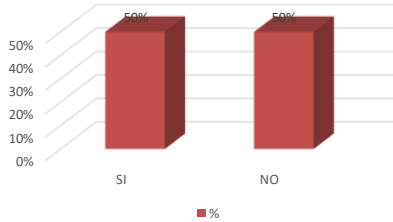
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	7	88%
NO	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

10. ¿Se realizan reuniones de equipo para conocer los avances en proyectos?



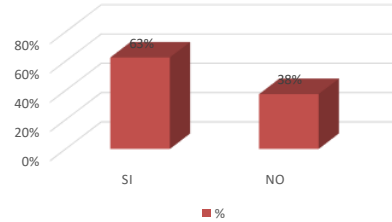
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	4	50%
NO	4	50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

11. ¿Utilizan programas para controlar la planificación en plazos y costos?



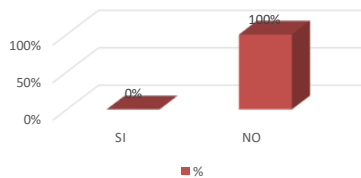
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	5	63%
NO	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

12. ¿Les permiten expresar puntos de vista y participar con ideas de mejora?



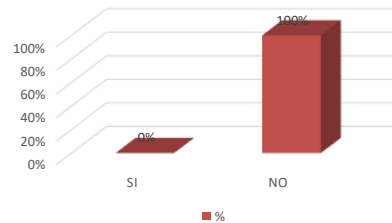
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

13. ¿La empresa constructora maneja algún sistema de información interna que le permita conocer los resultados de desempeño de sus diferentes áreas?



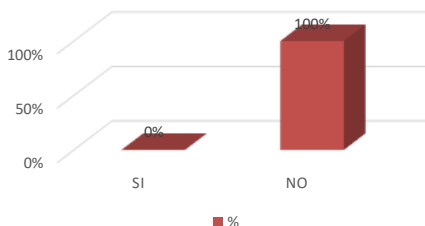
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

14. ¿Se les brindan oportunidades para su continua capacitación?



RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

15. ¿La empresa constructora invierte en TICs (tecnologías de información y comunicaciones)?



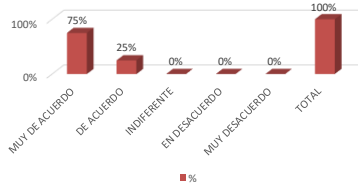


## ANEXO F

### RESULTADOS OBTENIDOS DE LA TABULACION DE DATOS DE ENCUESTA A CLIENTES

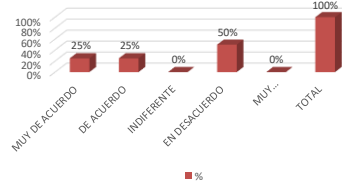
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
MUY DE ACUERDO	3	75%
DE ACUERDO	1	25%
INDIFERENTE	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

1. ¿Cree que el servicio ofertado por la empresa se cumplió a entera satisfacción?



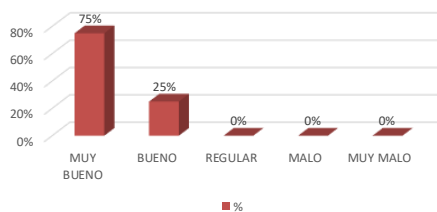
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
MUY DE ACUERDO	1	25%
DE ACUERDO	1	25%
INDIFERENTE	0	0%
EN DESACUERDO	2	50%
MUY DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

2. ¿Se cumplió con los tiempos y actividades propuestas de acuerdo al cronograma ofertado?



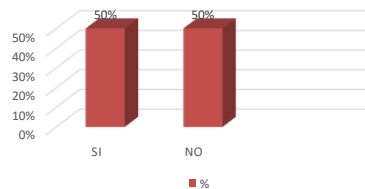
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
MUY BUENO	3	75%
BUENO	1	25%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
MUY MALO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

3. ¿Como califica usted la atención brindada por el personal de la constructora?



RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	2	50%
NO	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

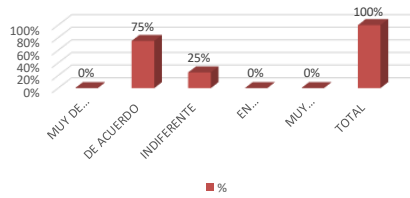
4. ¿La constructora realizo los tramites de manera oportuna y dentro de los plazos establecidos?



RESPUESTA	FRECUENCIA	%
MUY DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	3	75%
INDIFERENTE	1	25%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

5. ¿Considera usted que la constructora implementa un buen plan de salud y seguridad laboral para salvaguardar la vida de sus trabajadores?



6. ¿Usted recomendaría a otras personas trabajar con la empresa en mención?

