



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:

Administración de Empresas

Tema de Tesis:

**Implementación de un modelo de alineamiento estratégico como
herramienta para maximizar valor en la empresa Construcciones y
Proyectos MAC.**

Autor:

Daniela Mercedes Mendoza Campos

Director de Tesis:

Ec. Otto Suárez Rodríguez, PhD.

Junio 2020

Guayaquil - Ecuador



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e Investigación

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Daniela Mercedes Mendoza Campos

DECLARO QUE

El trabajo de Tesis, **Implementación de un modelo de alineamiento estratégico como herramienta para maximizar valor en la empresa Construcciones y Proyectos MAC**, 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 tesis referido.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Junio del 2020

EL AUTOR

Daniela Mendoza Campos

DEDICATORIA

¡Con todo el amor del mundo, se lo dedico a todos!

A todos quienes han sido parte de mi vida, sobre todo a mi Angel del cielo mi Padre que aunque enfermo con cáncer me supo decir hasta el último de sus días, no vayas a faltar a clases sé que estás cansada pero así es todo en la vida esfuérate solo un poco más. Nunca te voy a olvidar Gracias por alentarme siempre, Esto va dedicado para ti Padre Mío te amare por siempre. Soñar no cuesta nada. ¡Vamos a luchar por esos sueños que nada te detenga!... Mientras hay vida, hay esperanza.

¡Te amare toda la vida!

AGRADECIMIENTO

Mi más grande agradecimiento a Dios que guía la senda de mis caminos, que soporta mis angustias pero alaba mis alegrías, como no darle las gracias por todo lo maravilloso que es el Rey de Reyes.

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las autoridades y personal de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por su apoyo para poder llegar al desenlace de este trayecto.

Mi agradecimiento a mi amado Aldo, a mi madre y hermana que son quienes están en las buenas y en las malas, que son el apoyo incondicional bajo cualquier adversidad le agradezco a dios por sus vidas, a mis maestros por brindarme todo su conocimiento y sobre todo al Msc. Flores y a Cecilia G. que me apoyaron siempre.

Daniela Mendoza Campos

RESUMEN

El presente estudio se desarrolla en la empresa Construcciones y Proyectos MAC, la cual forma parte de uno de los principales sectores dinamizadores de la economía ecuatoriana, la construcción, pero que pese a lograr obtener reconocimiento en el mercado por su trayectoria histórica, no ha podido convertirse en una gran empresa dado que carece de un sistema que le permita manejar sus competencias de forma estructurada y alineada a una herramienta de planificación estratégica, en consecuencia, esta empresa crece pero no al ritmo necesario para captar una cuota mayor en el mercado que le permita posicionarse como un de los grandes competidores en el mismo. En respuesta a esta situación, mediante esta investigación se plantea un modelo de alineamiento estratégico para la empresa MAC, el cual le permitirá garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el sector de la construcción. Esta propuesta se basa en la simulación del modelo de alineamiento estratégico en esta empresa a fin de lograr identificar planes y estrategias que deben incorporarse a sus procesos para fortalecerlos constituyéndose así en una herramienta maximizadora de valor que le permitirá también pasar de ser Pyme a convertirse en una empresa grande. Cabe destacar que el desarrollado de este estudio se realizó bajo la metodología de investigación con diseño no experimental, alcance descriptivo y enfoque cuantitativo, empleando además el recurso de la técnica documental, lo cual permitió recabar información del fenómeno de análisis, medir variables, definir conceptos en torno al mismo, así como plantear la propuesta de implementación del modelo de alineamiento estratégico en la empresa Construcciones y Proyectos MAC.

PALABRAS CLAVES:

Modelos de negocio, administración estratégica, rentabilidad, capital humano, capital organizacional.

ABSTRACT

This study is carried out at the company Construcciones y Proyectos MAC, which is part of one of the main driving forces of the Ecuadorian economy, construction, but which despite achieving recognition in the market for its historical trajectory, has not been able to become a large company since it lacks a system that allows it to manage its competences in a structured way and aligned with a strategic planning tool, consequently, this company grows but not at the rate necessary to capture a greater share in the market than it allow you to position yourself as one of the great competitors in it. In response to this situation, this research proposes a strategic alignment model for the MAC company, which will allow it to guarantee its sustainability and growth in the construction sector. This proposal is based on the simulation of the strategic alignment model in this company in order to identify plans and strategies that must be incorporated into its processes to strengthen them, thus becoming a value-maximizing tool that will also allow it to go from being an SME to becoming a large company. It should be noted that the development of this study was carried out under the research methodology with a non-experimental design, descriptive scope and quantitative approach, also using the documentary technique resource, which allowed gathering information on the phenomenon of analysis, measuring variables, defining concepts around it, as well as proposing the implementation proposal of the strategic alignment model in the company Construcciones y Proyectos MAC.

KEY WORDS

Business models, strategic management, cost effectiveness, human capital, organizational capital.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	5
1.1 Antecedentes de la investigación	5
1.2. Planeamiento del Problema	7
1.2.1. Formulación del Problema.....	11
1.2.2. Sistematización del problema	12
1.3. Objetivo de la Investigación.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:.....	13
	VI

1.5. Marco de referencia de la investigación	15
1.5.1. La empresa y su tipología.....	15
1.5.2. Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES).....	17
1.5.3. Economía, sectores de la economía, y los sectores económicos.	18
1.5.4. Administración	20
1.5.5. Administración estratégica.....	21
1.5.6. Gestión de sistema de información y tecnología	22
1.5.7. Modelos de Negocios	23
1.5.8. Modelo de Alineamiento Estratégico	23
1.5.9. Metodología de investigación exploratoria con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo.	26
1.5.10. Ventaja competitiva y rentabilidad.....	28
1.5.11. Cadena de valor	29
1.5.12. Liderazgo estratégico	29
 CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	 31
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	31
2.2 Métodos de investigación.....	31
2.3 Unidad de análisis, población y muestra	32
2.4 Variables de la investigación, operacionalización.	34
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	35

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
3.1 Análisis de la situación actual.....	36
3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	44
3.3 Presentación de resultados y discusión	49
CAPÍTULO IV. PROPUESTA	55
4.1 Justificación.....	55
4.2. Propósito general	61
4.2.1 Alineación estratégica.....	61
4.3. Desarrollo.....	66
4.3.1. Operatividad de la estrategia	66
4.3.2. Plan de acción	67
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sector Construcción como porcentaje del Producto Interno Bruto (2007 - 2017).....	8
Figura 2 Alineamiento Estratégico. Factores claves de alineamiento	25
Figura 3 Estructura del proceso de investigación cuantitativa.....	27
Figura 4 Plaza Lagos Town Center	32
Figura 5 Estructura Organizacional de Construcciones y Proyectos Mac	33
Figura 6 Evolución del PIB y Sector de la Construcción.....	37
Figura 7 Evolución del Empleo.....	38
Figura 8 Evolución de las utilidades	40
Figura 9 Evolución de Ingreso por Ventas.....	45
Figura 10 ROA	47
Figura 11 ROE	48
Figura 12 Cadena de Valor	61
Figura 13 Plan de acción.....	67
Figura 15 Modelo estratégico	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estado de Situación Financiera 2018	41
Tabla 2 Conciliación tributaria 2018	43
Tabla 3 Análisis DOFA	56
Tabla 4 Diseño y análisis de cargos	59
Tabla 5 Vinculación de perspectivas	62
Tabla 6 Objetivos de las unidades	64
Tabla 7 Objetivos por unidades	64
Tabla 8 Mapa estratégico, Balance Scorecard	65
Tabla 9 Operatividad de la estrategia	66
Tabla 10 Plan estratégico	68

INTRODUCCIÓN

El presente supone un mundo de evolución constante que viene dado por dinamismo del entorno lo cual implica avances tecnológicos, nuevas tendencias sociales y sobre todo el incremento de los mercados a nivel mundial, esto incide directamente en el comportamiento de los individuos, así como de las organizaciones provocando en éstas últimas la aplicación de nuevas prácticas empresariales.

Generalmente las empresas se encuentran expuestas a condiciones que no sólo pueden ser de impacto positivo sino también negativo, así como altos niveles de incertidumbre, por ello, dedicar mayor esfuerzo administrativo en la búsqueda alternativas que les permitan a shocks y externalidades que se presentan día a día.

En el mundo de los negocios la administración estratégica es la clave para la aplicación de instrumentos que permiten a las organizaciones establecer objetivos a corto o a largo plazo, promoviendo cambios significativos mediante los cuales logren alcanzar un desempeño superior en sus operaciones.

Asimismo, el realizar una evaluación y buen control de los procesos técnica y metodológicamente establecidos, permitirá identificar avances de las empresas y verificar en qué medida están cumpliéndose sus objetivos, a lo que Ortiz, 2014 agrega que esto permitirá también a las organizaciones a obtener información útil para ajustar acciones que muestran debilidades en los procesos funcionales.

Un factor crítico en el éxito de una empresa u organización dependerá de la aplicación de un buen modelo de negocio, y la innovación del mismo. Mediante un modelo de negocio, según Osterwalder y Pigneur (2012), una empresa establece cómo crear, desarrollar y capturar valor lo cual la orientará a aumentar su productividad y competitividad.

Es importante destacar que la eficiencia de las organizaciones depende exclusivamente de los sistemas con los que cuente, así como de la aplicación de sus procesos. Maldonado (2011), explica que un gran número de organizaciones están tomando conciencia de esto, de hecho, se están planteando cómo formularlos y mejorarlos

Es primordial que empresas y organizaciones trabajen en el diseño de modelos de negocio de alineamiento estratégico ya que mediante éstos se innovan procesos y se crea un liderazgo eficaz en la preparación de estrategias que al combinarse en forma congruente les permitirán tener mayor competitividad, lograr rentabilidad y el crecimiento de sus ganancias.

El modelo permite manejar competencias estructuradas y alineadas con una herramienta de planificación estratégica ya que considera cuatro niveles de competencias laborales las que a su vez tienen como subniveles: competencias de nivel productivo o etapa reproductiva, competencias de nivel transferencial o etapa de aplicación, competencias de nivel crítico o etapa estratégica y competencias de nivel creativo o etapa creativa-innovativa (Códova R. & Peñaherrera D. , 2010).

La aplicación de modelos administrativos estratégicos sin duda conlleva a incrementar valor en las compañías que llevan a cabo su aplicación y seguimiento, contribuyendo también al crecimiento del sector en el que se encuentran y como resultado al crecimiento de la economía en general.

Este estudio destaca el comportamiento del sector de la construcción, mismo en el que se desenvuelve y actúa la empresa Construcciones y Proyectos MAC. Es importante destacar que la construcción se constituye es uno de los sectores más importantes de la economía nacional ya que en promedio, durante los últimos años, ha llegado a contribuir 8,93% al PIB (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

Entre los años 2007 al 2013 el sector tuvo un crecimiento constante, siendo su boom en el año 2014, en donde llegó a crecer a 9,83%, posteriormente con la

caída del petróleo, la disminución del gasto público, las restricciones crediticias del Biess, además de las regulaciones implementadas como la Ley de Plusvalía, y el terremoto ocurrido en abril del 2016, se vio afectada la demanda y oferta de bienes y servicios de este sector anclando el mismo (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018)

Actualmente, aunque el sector está tratándose de recuperar de la crisis es necesario recalcar que tiene como sostén principal aquellas empresas que, dedicadas a dicha actividad, mismas que buscan sumar valor a la economía y mejorar el rendimiento del sector, una de aquellas empresas es Construcciones y Proyectos MAC, la cual requiere adoptar e incorporar procesos administrativos que le permitan maximizar su valor en el mercado.

Estos procesos vienen incluidos en la propuesta planteada, esto es, en un modelo de alineamiento estratégico que le permitan llevar a cabo un plan de gestión y dirección estratégica integral, gestión financiera, gestión comercial y mercadeo, gestión de procesos internos, productividad y calidad; y, gestión de sistemas de información y tecnología con la finalidad de alcanzar un mayor desempeño de sus actividades que garanticen su sostenibilidad y desarrollo económico.

El modelo de alineamiento estratégico propuesto para la Empresa Construcciones y Proyectos MAC comprende una metodología de investigación exploratoria con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, mediante el cual se realizará una revisión de literatura especializada respecto al problema de estudio, identificar conceptos y variables promisorias, establecer información para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones.

Asimismo, esta metodología emplea para el planteamiento del modelo un análisis DOFA -análisis de factores internos y externos que inciden sobre las empresas-; establecimiento del balance Scorecard - cuadro de mando integral que permite vincular estrategias y objetivos a través del desempeño-; y, la articulación de un plan de acción como guía de las acciones más importantes que permiten cumplir los objetivos planteados.

Con la simulación de un modelo de alineamiento estratégico a la empresa Construcciones y Proyectos MAC, se busca identificar planes y estrategias que deben incorporarse a sus procesos para fortalecerlos y maximizar su valor en el mercado, esto es, hacer un seguimiento financiero y establecer perspectivas; publicitar su experiencia, responsabilidad, calidad y entrega de proyectos; reconocer clientes potenciales y mejorar la calidad de procesos en los proyectos; y, mejorar las competencias de sus colaboradores a través de políticas de incentivos, capacitación y buen clima laboral.

La tesis por su parte se estructura en cuatro capítulos: capítulo I, comprende el marco teórico y conceptual en donde se expone la problemática y se exponen las principales teorías y conceptos relevantes a la investigación; en el capítulo II se plantea el marco metodológico en donde se indica la metodología empleada en la investigación, información general y relevante de la compañía, así como también se establecen las variables de investigación y operacionalización; capítulo III se mencionan los resultados y discusión, esto es, se realiza un análisis general del sector y particular de la empresa con la finalidad de conocer su situación actual, realizar un análisis comparativo con las teorías explicadas en el capítulo II y verificar tendencias y perspectivas; y, capítulo IV, evidencia específicamente el planteamiento de la propuesta, esto es, una simulación de un modelo de alineamiento estratégico que se sugiere sea aplicado en la empresa Construcciones y Proyectos MAC.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

La administración estratégica, de acuerdo a Torres (2014), permite orientar a una organización hacia un proceso evolutivo exitoso. El mundo de los negocios actual exige retos y demanda nuevas habilidades y propuestas por lo que el futuro de una organización dependerá de su capacidad para promover cambios significativos y de su agilidad para aplicar estrategias que le permitan lograr excelencia en sus operaciones.

Según Ángeles (2005), un modelo estratégico permite a una organización conocer a fondo su estructura empresarial, identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, implementar una planeación de sus actividades de negocio, así como evaluar decisiones a fin de alcanzar sus objetivos y poder competir en el mercado frente a otras organizaciones.

Por otro lado, tal como lo resaltan Hill y Jones (2009), los modelos de negocio son de alineamiento estratégico cuando existe un liderazgo eficaz en la preparación de estrategias, mismas que al combinarse en forma congruente permiten a una organización tener una ventaja competitiva, lograr rentabilidad y el crecimiento superior de sus ganancias.

Es decir, la implementación de un modelo de alineamiento estratégico, busca de forma general optimizar la eficiencia y la eficacia en cuanto a gestión empresarial. Estas son las premisas de los estudios de casos que han abordado y analizado esta herramienta.

Tal es el caso del estudio denominado Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio de (Comas, Nogueira, Romero, & Lumpuy, 2015). En el mismo se realiza un estudio experimental cuya base es la estructuración de un cuadro de mando integral que integra la gestión por procesos a partir de la planeación estratégica y evaluación.

A partir de esto se definieron los factores claves de la empresa relacionados con las perspectivas de dicho cuadro; las mismas que están unidas a través de las relaciones causa-efecto. Esto permitió establecer el mapa estratégico de la empresa, así como los indicadores. Por lo tanto, la implementación de dicho procedimiento de una empresa comercializadora, proporcionó como resultado la planificación estratégica, alineamiento, indicadores de eficiencia y eficacia.

Otro estudio de caso es el Alineamiento estratégico en la Ruta Romántica-Brasil (Maines da Silva, Rosing, & Langoski, 2016). En este trabajo se analizó las estrategias individuales y colectivas de los actores de dicha ruta, con esto se identificó la existencia de un alineamiento estratégico entre los municipios y la OSCIP.

En este estudio se analizó las relaciones inter-organizaciones, estrategia colectiva y el alineamiento estratégico, en el cual se utilizó la interpretación de datos cualitativos. Esto dio como resultado la existencia de alineamiento estratégico como participación, liderazgo, comunicación, compromiso cuyas faltas de formalización estratégica impiden un pleno alineamiento estratégico.

El estudio del alineamiento estratégico se da para analizar no solo sectores empresariales y organizacionales sino también sectores educativos como lo son las universidades; tal es el caso del artículo denominado Alineamiento estratégico sectorial: caso de estudio aplicado a una universidad chilena (Barra, 2015).

En el mismo se analiza la estructura del plan estratégico institucional de la universidad, así como los planes sectoriales o de unidades que la conforman. En este caso el estudio se realizó en la Universidad del Bio Bio en Concepción. Para lo cual se recurrió a la metodología cualitativa y estructurada, la aplicación del conocimiento de las temáticas y la retroalimentación de los planes.

Como resultado de este estudio de caso se evidenció el avance de procesos de planificación estratégica, pero con un desnivel que afecta la rapidez del alcance del alineamiento sectorial de la universidad.

Otro caso similar es el Alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades (Villa, Pons, & Bermúdez, 2014). Este trabajo analiza el procedimiento para el alineamiento estratégico de la gestión de procesos con estrategias que marcan las universidades por medio del control de gestión y con un enfoque de mejora continua.

En la línea de los trabajos expuestos, el presente estudio plantea realizar un esquema de alineamiento estratégico que permita establecer mejoras a la empresa “Construcciones y Proyectos MAC”. Esto a través de un diagnóstico, propuestas y medición de indicadores, utilizando una investigación exploratoria con enfoque de estudio de caso.

Es decir, este trabajo presenta similitudes con el primer caso mencionado: Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio (Comas, Nogueira, Romero y Lumpuy, 2015). Debido a que ambos casos realizan un estudio experimental para estructurar un cuadro de mando integral. Además de que los dos casos definieron factores e indicadores que proporcionan relaciones causa-efecto. Lo cual permitió la elaboración de un plan de acción de la empresa.

1.2. Planeamiento del Problema

El sector de la construcción se constituye en uno de los más importantes dentro del desarrollo económico mundial. De acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en su estudio sectorial de la productividad en la industria ecuatoriana de la construcción 2013-2017 (2018), este sector representa actualmente el 3% del PIB a nivel mundial y moviliza insumos de forma importante generando a su vez encadenamiento con otras industrias, tales como la manufacturera, inmobiliaria, comercio y servicios, impulsando así el crecimiento de las naciones.

A nivel de Latinoamérica, de acuerdo a la CEPAL en su estudio económico respecto a la evolución de la inversión (2018), resalta que para el período 1995 – 2017 la inversión aumentó del 18,5% al 20,2% como proporción del PIB y

tomando en consideración que la construcción es uno de los componentes con mayor significancia dentro de la Inversión, éste tuvo el 67,5% de participación en la misma para dicho período.

En Ecuador, de acuerdo al Banco Central del Ecuador (BCE) (2018), la industria de la construcción ha sido uno de los sectores con mayor participación en la economía llegando a representar en promedio el 8,93% del PIB entre el 2007 a 2017. Cabe destacar que hace más de 15 años esta industria ocupaba el octavo lugar entre los sectores que más aportan al PIB.

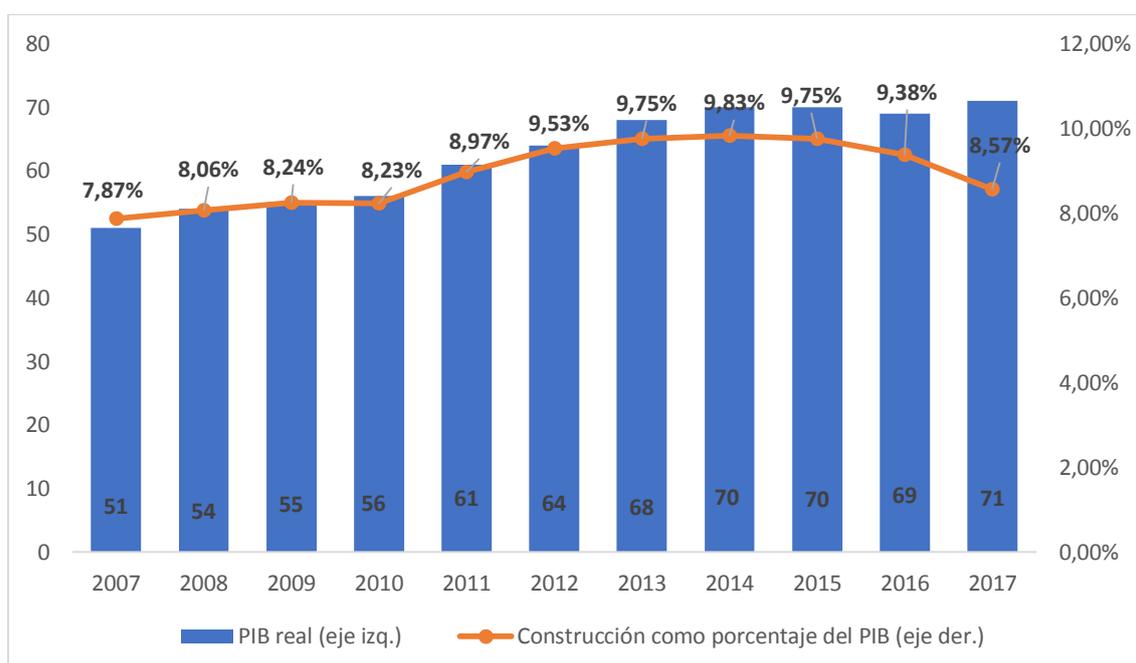


Figura 1 Sector Construcción como porcentaje del Producto Interno Bruto (2007 - 2017)

Fuente: Banco Central de Ecuador.
Elaboración: Consultora Multiplica

Los datos previos, recabados del repositorio estadístico del Banco Central del Ecuador (BCE) (2018), muestran el comportamiento de la industria entre los años 2007 y 2017, mediante el cual se evidencia un crecimiento de su participación en el PIB entre el año 2007 a 2012, registrándose en el año 2013 un boom inmobiliario que permitió al sector alcanzar una tasa de crecimiento de 9,75% lo

que lo ubicó como la tercera rama más importante de la Economía. Para el año 2014 se observa también el mayor registro (9,83%) de la industria, sin embargo, en años posteriores fue reduciéndose su participación en el PIB llegando en el año 2017 a 8,57%.

Tanto la bonanza como el desplome del sector vienen dados por factores similares. Para el caso de las fluctuaciones positivas que conllevaron al boom del sector, los factores incidentes fueron el aumento del precio del barril de petróleo, el mayor gasto del Gobierno, así como los créditos otorgados por el Banco del Instituto de Seguridad Ecuatoriana (Biess). Por otro lado, paradójicamente, la caída del precio del petróleo, la disminución del gasto público, las restricciones crediticias del Biess, además de las regulaciones implementadas como la Ley de Plusvalía, y el terremoto ocurrido en abril del 2016, afectó la demanda y oferta de bienes y servicios de este sector anclando el mismo (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

Para complementar este análisis, es importante detallar cuánto llegó a afectar las fluctuaciones negativas del sector. Si bien desde el 2007 al 2012 momento en que la industria encontró su auge, el número de viviendas por construirse pasó de 45.310 a 106.226, pues a partir del 2016 el número de viviendas proyectadas no han dejado de disminuir, llegando a 58.675 viviendas en el 2016.

Asimismo, en forma análoga, el sector mantuvo un crecimiento sostenido de sus ingresos, ventas totales y utilidades hasta el año 2014 alcanzando \$ 3.205 millones en ingresos, \$ 2.559 millones en ventas totales y 555.10 millones en utilidades, no obstante, a partir del año 2015 estos indicadores pierden peso reduciéndose así para el año 2017 los ingresos a \$ 1.966 millones, las ventas totales \$1.486 millones y las utilidades a \$ 354 millones.

Pese a que el sector está tratándose de recuperar del rendimiento negativo que ha experimentado en los últimos años, es importante destacar que uno de los pilares fundamentales que lo sostiene son las empresas dedicadas a esta actividad, por ello diseñar modelos de negocio de alineamiento estratégico se vuelve necesario para el sector debido que con esta herramienta se puede

innovar procesos y crear nuevas estrategias de negocio con la finalidad de aumentar los ingresos y utilidades de las organizaciones creando así mayor valor en sus operaciones lo cual permitirá a la economía tener rendimientos positivos.

En sentido semejante a lo antedicho, según información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2016), el sector de la construcción está conformado por aproximadamente 28.678 empresas dedicadas a esta actividad, mediante las cuales se registró \$ 6.194 millones de dólares en ventas representando el 4,23% de las ventas nacionales; asimismo generó 519.383 puestos de empleos directos.

Además, dentro del sector de la construcción, así como en los demás sectores de la economía ecuatoriana, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) juegan un rol importante ya que tienden a generar miles de empleo y dinamizar la economía. De acuerdo a Aguilar (2015), las Pymes realizan una gran aportación a la producción nacional y son flexibles a cambios ya sean de tipo tecnológico, social o de generación de empleo.

Según el INEC (2016), en Ecuador existen alrededor de 179.830 pymes, de las cuales, de acuerdo a la Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de la Revisa Ekos (2016), el sector de la construcción agrupa 1.575 empresas siendo el 26% medianas y el 74% pequeñas; mismas que reportan ingresos por USD 1558.1 millones, representado el 6% del total de ingresos de las Pymes con una utilidad de USD 84,1 millones y rentabilidad del 5,4%.

Pese a que las Pymes se caracterizan por ser actores cruciales en la generación de riqueza y empleo éstas se enfrentan a obstáculos, especialmente en cuanto a la no consecución de capital o financiamiento para sus productos o servicios, lo cual termina limitando su supervivencia, así como su éxito en el mercado. Según Castro (2012), las Pymes encuentran su principal fuente de financiamiento en los créditos bancarios, el ahorro familiar, aportes de los socios, créditos del exterior y la reinversión de utilidades.

De acuerdo a la Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (2018), la razón por la que las Pymes se ven en dificultades para crecer y convertirse en grandes empresas es debido a la falta de facilidad de acceso al crédito, siendo la causa principal de este problema el que las Pymes no logran cumplir con altos estándares de garantía y múltiples requerimientos que solicitan las entidades financieras para el acceso a créditos económicos.

Lo último mencionado, según la Cámara de Industrias de la Construcción (2015), viene dado por la asimetría de gestión, operación y mercado de las Pymes lo que las distingue de las grandes empresas, las cuales poseen capacidad para mejorar sus procesos productivos, tienen un enfoque de capacitación y formación profesional, asistencia especializada en procesos de calidad, gestión normativa y gestión al desarrollo del mercado.

Debido a lo anterior se hace énfasis en la necesidad de que las empresas puedan contar con modelos de negocio que le permitan mejorar su desempeño económico. Tanto grandes como medianas y pequeñas empresas requieren de modelos de negocio que les permita mantenerse en el mercado y/o crecer y crear ventaja competitiva en el mismo.

Mediante este estudio se busca hacer una propuesta de un esquema de alineamiento estratégico para la empresa Construcciones y Proyectos MAC, misma que es de capacidad mediana; con la finalidad de que se logre aplicar un plan de gestión y dirección estratégica integral, gestión financiera, gestión comercial y mercadeo, gestión de procesos internos, productividad y calidad; y, gestión de sistemas de información y tecnología para de esta forma alcanzar un mayor desempeño de sus actividades que garanticen su sostenibilidad y desarrollo económico.

1.2.1. Formulación del Problema

¿En qué medida un modelo de alineamiento estratégico contribuirá a la productividad y rentabilidad de la empresa Construcciones y Proyectos MAC?

1.2.2. Sistematización del problema

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	
PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL
¿En qué medida un modelo de alineamiento estratégico contribuiría al desempeño operacional de la empresa Construcciones y Proyectos MAC?	Optimizar la productividad y rentabilidad de la empresa Construcciones y Proyectos MAC mediante la implementación de un modelo de alineamiento estratégico.
SUBPROBLEMA 1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1
¿Cuáles son los criterios teóricos planteados en torno a los modelos de negocio y al modelo de alineamiento estratégico?	Describir los criterios teóricos relacionados a los modelos de negocio, particularmente al modelo de alineamiento estratégico.
SUBPROBLEMA 2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2
¿Cuál es el comportamiento actual de los principales indicadores de la empresa Construcciones y Proyectos MAC?	Analizar los principales indicadores de gestión de la empresa Construcciones y Proyectos MAC para determinar el estado actual de su desempeño organizacional.
SUBPROBLEMA 3	OBJETIVO ESPECÍFICO 3
¿Cuáles son los requerimientos con los que debe contar la empresa Construcciones y Proyectos MAC para aumentar su productividad y rentabilidad?	Generar un diseño de modelo de alineamiento estratégico que le permita a la Empresa Construcciones y Proyectos MAC aumentar su productividad y rentabilidad analizando los factores requeridos.

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Optimizar la productividad y rentabilidad de la empresa Construcciones y Proyectos MAC mediante la implementación de un modelo de alineamiento estratégico.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.- Describir los criterios teóricos relacionados a los modelos de negocio, particularmente al modelo de alineamiento estratégico.

2.- Analizar los principales indicadores de gestión de la empresa Construcciones y Proyectos MAC para determinar el estado actual de su desempeño organizacional.

3.- Generar un diseño de modelo de alineamiento estratégico que le permita a la Empresa Construcciones y Proyectos MAC aumentar su productividad y rentabilidad analizando los factores requeridos.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Justificación Teórica: Referirse al sector de la construcción es connotar a uno de los principales indicadores de la evolución económica en un país puesto que acelera la inversión y el crecimiento de la economía en general, por ello se hace necesario conocer sobre este sector de la economía y su representación en la misma.

Asimismo, dado que las Pymes se encuentran presentes en este sector de la economía y siendo la empresa Construcciones y Proyectos MAC de este tipo se vuelve imprescindible caracterizarlas además de que son las responsables de generar miles de plazas de empleo y dinamizar la misma la economía del país.

Si bien las Pymes debido a su capacidad operacional y estando la mayor parte de ellas constituidas por familias, no cuentan con procesos administrativos que aporten a sus operaciones, calidad, productividad y rentabilidad, es necesario la búsqueda de un modelo de gestión estratégica que permita que una pyme pueda tener sostenibilidad, perdurar en el mercado y crear una ventaja competitiva y rentabilidad económica.

Por ello se busca conocer los conceptos relacionados a rentabilidad, ventaja competitiva, así como todo lo relacionado a la administración estratégica y lo respectivo a modelos de negocios a fin de lograr comprender el objetivo de este estudio.

Justificación Metodológica: Desde el punto de vista metodológico, se establecerán un conjunto de directrices que permitirán orientar el desarrollo de un modelo de alineamiento estratégico en la empresa objeto de estudio, “Construcciones y Proyectos MAC”.

Este trabajo será desarrollado bajo la metodología de investigación exploratoria con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, mediante el cual se realizará una revisión de literatura especializada respecto al problema de estudio, identificar conceptos y variables promisorias, establecer información para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones.

Con la aplicación de este método se busca evaluar también la viabilidad de un modelo de negocio de alineamiento estratégico con datos de la Empresa Construcciones y Proyectos MAC que permita a la gerencia actual contar con una herramienta que defina el conjunto de capacidades integrales a desarrollar entre sus miembros de forma que contribuya a innovar estrategias que conlleven a la maximización de valor en dicha compañía.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. La empresa y su tipología

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado (Romero, 1997).

Julio García y Cristóbal Casanueva, definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García & Casanueva Rocha, 2000).

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" (Chiavenato, 1993).

Ante lo mencionado, es posible realizar la siguiente definición: La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, bienes materiales, tecnológicos y capacidades técnicas), lo cual permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

El tejido empresarial que mueve la economía está formado por multitud de empresas, compañías y organizaciones de diferentes características que poco tienen que ver unas con otras. Cada una de las empresas realiza una actividad

diferente, poseen plantillas totalmente distintas y se estructuran según sus necesidades (Emprende, 2019).

Las empresas pueden dividirse de diferentes formas según los parámetros que elijan para hacerlo. Dependiendo de la *forma jurídica*, *el tamaño que posean* y *de dónde provenga el capital aportado*, podemos denominar a las empresas de una forma u otra (Promonegocios, 2019).

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas (De Zuani, 2003), son los siguientes:

1. **Según el sector de actividad** las empresas pueden pertenecer al sector primario (el elemento básico de la actividad se obtiene de la naturaleza), secundario o industrial (empresas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima) y sector terciario de servicios (empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales).
2. **Según el tamaño** las empresas pueden ser grandes, medianas, pequeñas y microempresas y están distinguidas por el número de empleados, tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas etc.
3. **Según la propiedad de capital** se refieren a si el capital está en poder de los particulares, organismos públicos o ambos por lo que bajo esta determinación las empresas pueden ser privadas, públicas o mixtas.
4. **Según el ámbito de actividad**, las empresas pueden ser locales, provinciales, regionales, nacionales y multinacionales; y esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social.
5. **Según el destino de los beneficios** las empresas pueden ser con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro, lo cual implica que el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos.
6. **Según la forma jurídica** las empresas están reguladas por legislación de cada país. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. Según

esta tipología se clasifican en unipersonal, sociedad colectiva, cooperativas, comanditarias, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima.

1.5.2. Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES)

Según indica el (SRI, 2012), las PYMES es un conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas.

Las Pymes son pequeñas empresas formadas por diferentes estructuras ya sean familiares, amigos o socios quienes deben aportar con capital para que la misma salga adelante en el área económica que se vaya a desenvolver precisando para ello de un respectivo financiamiento para poder empezar a operar en el mercado de negocios.

Mientras que (Sansur, 2012) manifiesta que la creación de pequeñas y medianas empresas constituye una herramienta eficaz, para combatir la pobreza y forjar el pleno empleo, con la finalidad de que se pueda plasmar un verdadero desarrollo nacional.

Se concluye que las PYMES son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se constituyen de acuerdo a su nivel de producción y sus diferentes actividades económicas con la finalidad de aportar al desarrollo económico nacional. Asimismo, se destaca que es necesario describir esta tipología debido a que la empresa objeto de estudio, Construcciones y Proyectos MAC, es de clasificación PYME tipo B.

1.5.3. Economía, sectores de la economía, y los sectores económicos

Samuelson (1973), afirma que la economía es el estudio de la manera en que los hombres y la sociedad utilizan - haciendo uso o no del dinero - recursos productivos escasos, para obtener distintos bienes y distribuirlos para su consumo presente o futuro entre las diversas personas y grupos que componen la sociedad.

Para Marín (2011) la economía comprende el estudio de la actividad humana, dirigida a la producción y distribución de bienes y servicios, que tienen como objetivo o propósito satisfacer necesidades.

Por tanto, la economía la conforman los siguientes sectores (Marín Serna, 2011):

a.- Sector primario: Está constituido por la agricultura, el sector pecuario y el minero. Comprende las siguientes actividades: agricultura, pesca, ganadería, silvicultura y minería.

b.- Sector secundario: Se basa en la producción de bienes, o la transformación de los mismos, que pueden ser de origen vegetal, animal o mineral (llamados materias primas), los cuales, mediante un proceso industrial, dan como resultado, un producto nuevo, los mismos que son generadores de valor agregado. Dependiendo del nivel de transformación y de los productos que se obtengan, las industrias se pueden dividir en: básicas, de bienes intermedios, bienes de consumo, y bienes de capital.

c.- Sector terciario: Se refiere a todas las actividades, que no producen mercancías o bienes tangibles, pero que son necesarias para el normal funcionamiento de la economía. Entre estas actividades está el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, las actividades del Gobierno, entre otras. Aunque este sector se considera no productivo, porque no produce bienes tangibles, sí contribuye a la generación de empleo y a la formación del producto e ingresos nacionales.

d.- Sector cuaternario: Alrededor de los años sesenta, las tecnologías fueron copando varios campos de las actividades económicas, en especial el sector de los servicios. Por esta razón, en la actualidad, se habla de un cuarto sector caracterizado por la utilización de alta tecnología, especialmente la informática, la biotecnología, la comunicación satelital, la exploración espacial y los servicios a las empresas (Zimmermann, 2015).

Aunque los sectores anteriormente indicados son aquellos que la teoría económica menciona como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización. Lo anterior da origen a los siguientes sectores económicos, los cuales son (Marín Serna, 2011):

1. Sector agropecuario: Corresponde al sector primario mencionado anteriormente.

2. Sector de servicios: Corresponde al sector terciario mencionado anteriormente.

3. Sector industrial: Corresponde al sector secundario mencionado anteriormente.

4. Sector de transporte: Hace parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.

5. Sector de comercio: Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.

6. Sector financiero: En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.

7. Sector de la construcción: En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.

8. Sector minero y energético: Se incluyen en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo (extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).

9. Sector solidario: En este sector se incluyen las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.

10. Sector de comunicaciones: En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.).

Describir los sectores económicos se hace necesario puesto que la empresa objeto de estudio, Construcciones y Proyectos MAC, forma parte del sector terciario de la economía ecuatoriana ya que brinda servicio de arquitectura e ingeniería, y dada su especialización pertenece también al sector de la construcción.

1.5.4. Administración

De acuerdo a Guerra (1986) esa acepción de la ciencia administrativa dominada por el factor técnico del arte de administrar, que la separa conceptualmente del Derecho Administrativo, tiene su más alto exponente en el autor francés Henry Fayol, para el que la esencia de la función administrativa consiste en "planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar" y su principio capital de la teoría administrativa es la importancia de la dirección de la gerencia, management, tanto más importante, cuanto mayor es la empresa.

Hace 80 años el politólogo norteamericano Luther Gulick sintetizó a la administración en una palabra de su invención POSDCORB, que no es otra que el anagrama formado con las iniciales de las palabras inglesas que identifican los aspectos de la acción administrativa: Planning (Planificar); Organizing

(Organizar); Staffing (Administración del personal); Directing (Dirigir); Coordinating (Coordinar); Reporting (Informar); Budgeting (Presupuestar)¹.

1.5.5. Administración estratégica

La administración estratégica, de acuerdo a Wheelen & Hunger (2007) es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

En la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica:

Etapa 1. Planificación financiera básica.

Etapa 2. Planificación basada en pronósticos.

Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente.

Etapa 4. Administración estratégica.

David (2013) define a la administración financiera como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing,

¹ (Garcini Guerra, 1986)

las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana (David, 2013).

1.5.6. Gestión de sistema de información y tecnología

La información, según David (2013) aglutina todas las funciones del negocio y constituye la base sobre la que la gerencia toma sus decisiones. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información es el factor decisivo para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa inherentes a los sistemas de información constituye una actividad fundamental al realizar una auditoría interna.

El propósito de un sistema de administración de información es mejorar el desempeño de una empresa al aumentar la calidad de las decisiones gerenciales. Por consiguiente, un sistema de información efectivo recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información, a fin de poder responder a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contiene los datos y registros de importancia para los gerentes (David, 2013).

La materia prima de un sistema de administración de la información la constituyen las evaluaciones internas y externas de una organización, los datos internos como los de marketing, finanzas, producción y recursos humanos; así

como los datos externos como factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de tal manera que puedan apoyar la toma de decisiones gerenciales (David, 2013).

1.5.7. Modelos de Negocios

Magretta (2002) manifiesta que los modelos de negocios son historias que explican cómo funcionan las empresas y cómo van a construir una propuesta de valor para sus clientes. Según Peñaherrera, Moreno & Flores (2018), la lógica principal de este enfoque radica en que las ideas de Peter Drucker respecto del valor que el cliente percibe en relación a la oferta de productos o servicios que una organización le ofrece, este punto es la construcción de un conjunto de beneficios que sean valorados por el cliente y que le permita a una organización aumentar su valor a través del incremento de sus ingresos, utilidades y rentabilidades.

Asimismo, Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) definen al modelo de negocios como una herramienta conceptual que permite expresar la descripción del valor que una empresa es capaz de ofrecer a los segmentos de clientes que ha decidido atender y en base a lo cual va a diseñar su propuesta de valor que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos, utilidades y rentabilidades a la organización.

Para Kaplan y Norton (2008) diseñar un sistema de gestión permite alinear la estrategia de las unidades de negocios con las operaciones y dado que la mayoría de las organizaciones constan de múltiples unidades de negocios y de soporte, el sistema de soporte también debe abordar cómo se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales.

1.5.8. Modelo de Alineamiento Estratégico

De acuerdo a Córdova & Estay (2002), el modelo de alineamiento estratégico es una derivación de un esquema pedagógico, el mismo que desarrolla competencias en el ámbito educativo. En tanto que para Córdova & Peñaherrera

(2010), este modelo se estructura con la coherencia lógica y secuencial de pensamiento lineal al estructurar niveles de competencias laborales y/o profesionales que al ser manejadas y potenciadas como una escalera progresiva de competencias, permitan a la organización, definir políticas de empresa en el área de recursos humanos que generen efectos positivos en los procesos internos de las organizaciones.

El modelo permite manejar estas competencias estructuradas y alineadas con una herramienta de planificación estratégica ya que considera cuatro niveles de competencias laborales las que a su vez tienen como subniveles: competencias de nivel productivo o etapa reproductiva, competencias de nivel transferencial o etapa de aplicación, competencias de nivel crítico o etapa estratégica y competencias de nivel creativo o etapa creativa-innovativa (Códova R. & Peñaherrera D. , 2010).

Peñaherrera, Moreno & Flores (2018) manifiestan que, de acuerdo con el modelo de alineamiento estratégico, el desarrollo de un alto nivel de competencias profesionales distintivas (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, utilizados en la práctica profesional para resolver problemas de gestión) permitirán que un ejecutivo pueda visualizar tres factores críticos de éxito para el logro de estrategias empresariales exitosas.

Estos factores sustentan una metodología orientada al desarrollo de un enfoque de consultoría estratégico fundamentado en el alineamiento de estos elementos claves de una organización (Peñaherrera D., Moreno F. & Flores J., 2018):

- a. Los grandes objetivos estratégicos definidos por una organización: representan los objetivos y metas que reflejan la visión, misión, valores, y la estrategia adoptada por la empresa y se fundamentan en relaciones de causa y efecto entre las áreas.
- b. El desarrollo de una eficiente estructura organizacional y el nivel de capital organizacional con el que cuenta una organización: representan la estructura organizacional, el clima y cultura laboral, las políticas de

incentivos, la infraestructura, recursos, capacidades y demás soportes con el que cuenta una organización para el desarrollo de su estrategia.

- c. El nivel interno de talento humano y aprendizaje interno con el que cuenta una organización: representa el desarrollo de competencias y aprendizaje con el que cuenta una organización, la formalización de las actividades de soporte para el aprendizaje interno, una gestión estratégica basada en el desarrollo de competencias laborales, la formación profesional, la adquisición y el desarrollo de competencias estratégicas en los miembros y talentos de las organizaciones.

A continuación, se presenta el diagrama respecto a los factores claves de alineamiento planteado por Peñaherrera, Flores, Pincay & Vargas (2018):



Figura 2 Alineamiento Estratégico. Factores claves de alineamiento

Fuente: Revista Ciencia UNEMI. Esquema de Alineamiento Estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada.

Elaboración: Peñaherrera, Flores, Pincay & Vargas

1.5.9. Metodología de investigación exploratoria con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo.

Para Cazau (2006) el objetivo de una investigación exploratoria es, como su nombre lo indica, examinar o explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca antes. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas.

Según Jiménez (1998) en los estudios exploratorios se abordan campos poco conocidos donde el problema, que sólo se vislumbra, necesita ser aclarado y delimitado. Esto último constituye precisamente el objetivo de una investigación de tipo exploratorio. Las investigaciones exploratorias suelen incluir amplias revisiones de literatura y consultas con especialistas. Los resultados de estos estudios incluyen generalmente la delimitación de uno o varios problemas científicos en el área que se investiga y que requieren de estudio posterior.

La investigación exploratoria (Cazau, 2006) tiene múltiples características que le dan ventaja sobre otros métodos. Las principales son: 1. Al definir sus conceptos, prioriza los puntos de vista de las personas; 2. Está enfocada en el conocimiento que se tiene de un tema, por lo que el significado es único e innovador; 3. No tiene una estructura obligada, así que el investigador puede seguir el proceso que le parezca más sencillo; 4. Encuentra una solución a problemas que no fueron tomados en cuenta en el pasado.

Por otro lado, Monje (2011) manifiesta que los estudios con enfoques cuantitativos tienen pretensión explicativa, de donde se deriva la predicción, la manipulación técnica y el control sobre los acontecimientos o hechos del mundo natural. Asimismo, indica que una investigación, desde el punto de vista cuantitativo, es un proceso sistemático y ordenado que se lleva a cabo siguiendo determinados pasos:

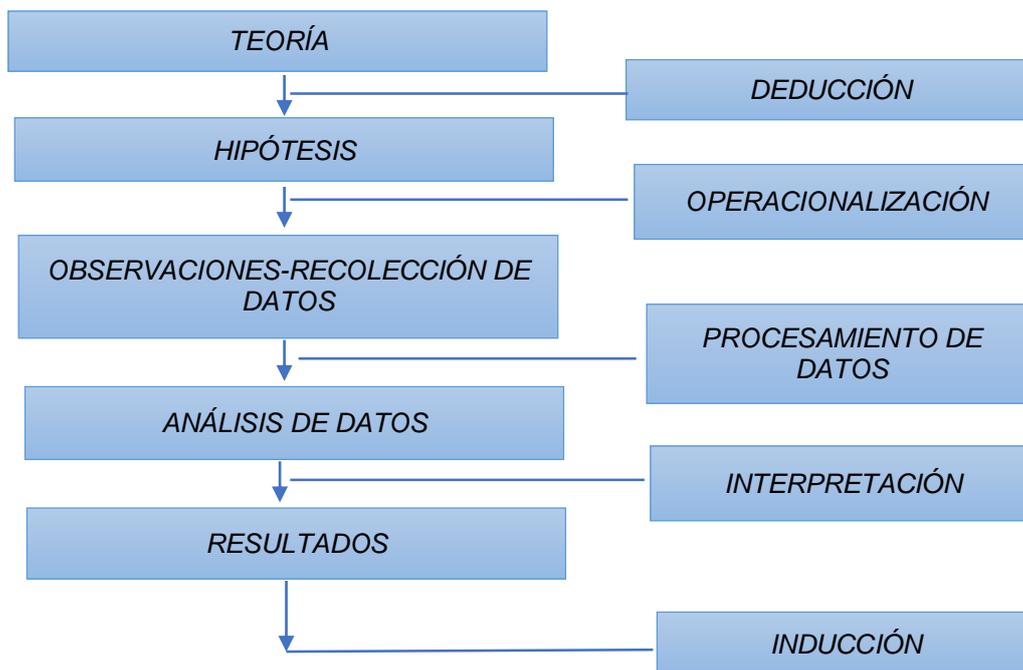


Figura 3 Estructura del proceso de investigación cuantitativa

Fuente: Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa – Guía didáctica

Elaboración: Carlos Monje Álvarez

Lo que resalta Monje (2011) en la ilustración anterior es que al tener la investigación enfoque cuantitativo implica que se va a plantear un problema de estudio delimitado, luego sobre la base de la revisión de la literatura se construye un marco teórico, derivándose de esta teoría una hipótesis; se somete a prueba la misma mediante el empleo de diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran la hipótesis o son congruentes con estas se aporta evidencia en su favor. Para obtener tales resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetos fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.

Asimismo, Hernández, Fernández & Baptista (2010) señalan que una investigación tiene alcance descriptivo cuando busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables de las que se refieren,

esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. En conclusión, una investigación es de alcance descriptivo cuando describe tendencias de un grupo de población.

1.5.10. Ventaja competitiva y rentabilidad

La ventaja competitiva conlleva a una rentabilidad superior. En el nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores: 1) el valor que los clientes asignan a los productos de la compañía, 2) el precio que ésta cobra por sus productos y 3) los costos de crear esos productos. La utilidad debe diferenciarse del precio, pues representa lo que los clientes obtienen de un producto. Es una función de los atributos de éste, como su desempeño, diseño, calidad y servicio en el punto de venta y posterior a ésta (W. L. Hill & R. Jones, 2009).

Las dotaciones de recursos de una empresa determinan principalmente su ventaja competitiva sostenida y plantea un enfoque basado en recursos para el análisis de la estrategia que consta de cinco pasos (L. WHEELLEN & HUNGER, 2007):

1. Identificar y clasificar los recursos de la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades.
2. Combinar las fortalezas de la empresa en capacidades específicas y competencias centrales.
3. Evaluar el potencial de beneficios de estas capacidades y competencias en relación a su posibilidad de ser una ventaja competitiva sostenible y su capacidad para cosechar los beneficios generados por su uso. ¿Existen algunas competencias distintivas?
4. Seleccionar la estrategia que explote mejor las capacidades y competencias de la empresa con relación a las oportunidades externas.
5. Identificar las brechas de recursos e invertir en mejorar las debilidades.

1.5.11. Cadena de valor

La mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria específica cuentan con una cadena de valor similar, la cual cuenta con actividades como la obtención de materia prima, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, los acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales superen los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores (David, 2013).

El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo (David, 2013).

1.5.12. Liderazgo estratégico

Una de las funciones estratégicas clave de los administradores generales y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño. Varios autores han identificado algunas características fundamentales de los buenos líderes estratégicos que conducen a este tipo de desempeño: 1) visión, elocuencia y coherencia; 2) articulación de un modelo de negocios; 3) compromiso; 4) estar bien informados; 5) disposición para delegar

y facultar; 6) ejercicio inteligente del poder, y 7) inteligencia emocional (W. L. Hill & R. Jones, 2009).

Una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión clara y convincente que les indica hacia dónde debe dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas. Además, deben ser capaces de articular congruentemente su visión hasta que se convierta en parte de la cultura organizacional (L. WHEELEN & HUNGER, 2007).

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación es de diseño no experimental, alcance descriptivo y enfoque cuantitativo. Mediante el diseño de investigación no experimental se busca realizar un análisis del fenómeno de estudio, observando el mismo en su estado natural sin manipular deliberadamente las variables que lo definen (Hernández, S., 2003).

Asimismo, a través del alcance descriptivo se tiene como objetivo considerar todos los componentes del fenómeno estudiado, medir conceptos y definir variables que contribuirá a su vez a darle el enfoque cuantitativo al análisis, esto es, recolectar datos tomando como base la medición numérica y el análisis estadístico para comprobar teorías permitiendo de esta forma realizar un razonamiento deductivo del análisis del fenómeno (Hernández R., Fernández C. & Baptista M, 2010).

Con dicha metodología se pretende la búsqueda de directrices y datos necesarios que luego de su análisis respectivo permitan orientar el diseño de un modelo de alineamiento estratégico como herramienta maximizadora de valor para la empresa Construcciones y Proyectos MAC.

La metodología de la presente investigación se asimila a la aplicada por Barra (2015) en su estudio sobre alineamiento estratégico sectorial aplicado a una universidad chilena, debido a que presenta un enfoque de carácter exploratorio, es decir, de tipo cualitativo permitiendo la adopción de criterios del tema. También posee un carácter descriptivo debido a que detalla componentes principales: alineamiento estratégico, planificación estratégica y la estrategia. Al igual que el estudio de variables para describir lo investigado.

2.2 Métodos de investigación

A lo largo de esta investigación se emplearon métodos de investigación documental a través del cual se recabó información respecto a la realidad objeto

de estudio a través de documentos de diferente materialidad como escritos (revistas, publicaciones, libros), audiovisuales, numéricos (estadísticas medios confiables), entre otros; con la finalidad de acreditar las interpretaciones que se realizaron en el análisis de este fenómeno.

Con la metodología y métodos mencionados y empleados en esta investigación se busca abordar el tema de estudio y se pretende, a través del razonamiento deductivo, presentar una visión general respecto de la realidad empresarial en materia de alineamiento estratégico y los factores críticos de éxito en la implementación de dicho modelo administrativo.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

Para la ejecución del presente estudio, se toma de referencia a la empresa “Construcciones y Proyectos MAC”. Esta compañía fue fundada el 15 de abril del año 1986 por el Arq. Miguel Ángel Auad, se especializa en servicios profesionales de arquitectura e ingeniería, cuenta con centenares de proyectos culminados, siendo uno de los más sofisticados Plaza Lago Town Center. Está ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador y se centra en mostrar al mercado su inigualable experiencia, capacidad y profesionalismo.



Figura 4 Plaza Lagos Town Center

Fuente: Empresa Construcciones y Proyectos MAC

Construcciones y Proyectos MAC se constituye en contribuyente especial - Pyme tipo B. Es generadora de empleo pues su personal afiliado actualmente es de 400 empleados y cuando aumenta el número de obras llega a contratar hasta 1000 empleados. El monto anual de sus ingresos es de USD 5'000.000. Cabe destacar que ha sido considerada por el Banco Central del Ecuador (BCE) como parte del grupo de las 100 empresas más grandes en el ámbito de la construcción.

A continuación, se muestra la estructura organización de Construcciones y Proyectos MAC:

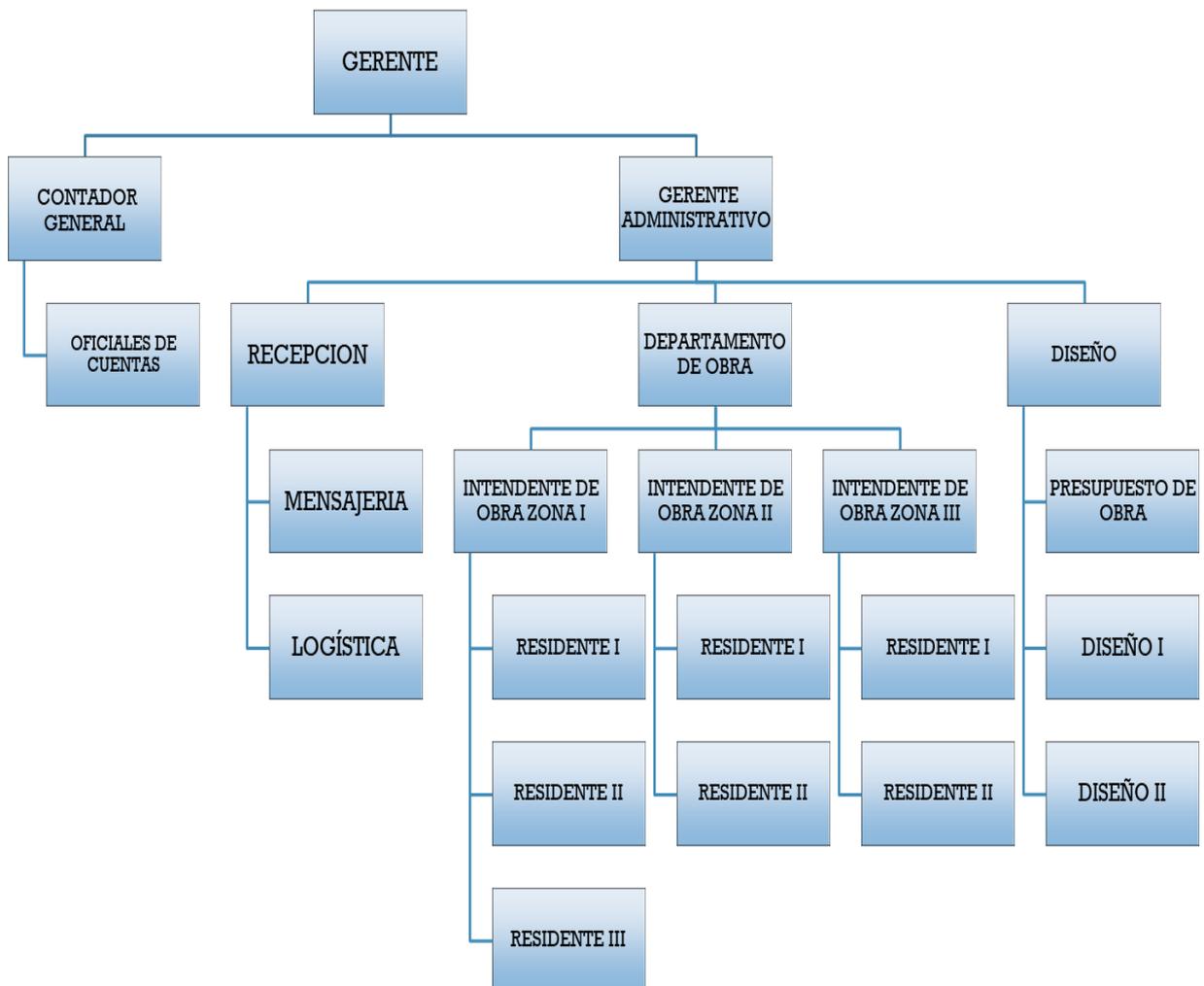


Figura 5 Estructura Organizacional de Construcciones y Proyectos Mac
Fuente: Empresa Construcciones y Proyectos MAC

Por otro lado, es importante mencionar que la Empresa MAC con 32 años de experiencia, se ha desempeñado tanto en el sector público como privado siendo su prioridad la excelencia en la construcción, además del diseño y decoración de obras nuevas o remodelación de edificios, casas, oficinas, hospitales y establecimientos comerciales.

Dentro del aspecto legal la Empresa MAC entrega información a entes reguladores como el Servicio de Rentas Internas (SRI), la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), el Banco Central del Ecuador (BCE) y la Superintendencia de Compañías. Además, se rige por las normas de la construcción.

2.4 Variables de la investigación, operacionalización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICA
Análisis de los principales indicadores de gestión de la empresa Construcciones y Proyectos MAC para determinar el estado actual de su desempeño organizacional.	*Productividad *Rentabilidad *Planeación Operativa	*La Productividad es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. Relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida *Rentabilidad es la capacidad que tiene una empresa para poder generar beneficios suficientes, en relación con sus ventas, activos o recursos propios. Es decir, que la diferencia entre sus ingresos y sus gastos. Se evalúa la relación de las utilidades y los beneficios. *La planeación operativa hace referencia a desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios o procesos.	*Ingresos *Gastos *Ganancia *Recursos Financieros *Recursos operativos *Recursos tecnológicos	Estados Financieros	Empresa Construcciones y Proyectos MAC.	Técnica Documental.
Determinar los requerimientos o factores necesarios con los que debe contar la empresa MAC para generar un diseño de modelo de alineamiento estratégico que le permita aumentar su productividad.	*Planeación Operativa *Apalancamiento financiero	*La planeación operativa hace referencia a desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios o procesos. *El apalancamiento financiero consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera.	*Recursos Financieros *Recursos Operativos *Recursos Tecnológicos *Inversión	*Inversión *Índice de apalancamiento.	Empresa Construcciones y Proyectos MAC.	

<p>Realizar un análisis de los resultados y beneficios que se pueden lograr con la implementación de un modelo de alineamiento estratégico en la empresa MAC.</p>	<p>*Administración Estratégica</p> <p>*Modelo de Alineamiento Estratégico</p>	<p>*La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.</p> <p>* El modelo de alineamiento estratégico se estructura con la coherencia lógica y secuencial de pensamiento lineal al estructurar niveles de competencias laborales y/o profesionales que al ser manejadas y potenciadas como una escalera progresiva de competencias.</p>	<p>*Modelo de Negocio</p> <p>*Estrategias</p> <p>*Análisis de Impacto</p>	<p>*Competencias de nivel productivo o etapa reproductiva.</p> <p>* Competencias de nivel creativo o etapa creativa-innovativa.</p> <p>*Rendimiento Global de los procesos.</p> <p>*Manejo Adecuado del Orden jerárquico.</p>	<p>Libros especializados en el tema, y estudios de casos expuestos por profesionales en estudios realizados referentes al tema.</p>	
---	---	--	---	---	---	--

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Para el presente trabajo investigativo y propuesta se hará uso de información de la Superintendencia de Compañías, de la Cámara de la Construcción, Banco Central del Ecuador, revistas especializadas, artículos relacionados a este estudio, así como de diferentes repositorios de investigación de universidades.

Esto es, se empleó la técnica de investigación documental, la cual permitió la revisión de la literatura especializada, conceptos promisorios, definición y análisis de variables de estudio con el fin de otorgar a la gerencia actual de la empresa Construcciones y Proyectos MAC, resultados evolutivos y factores críticos de éxito en la implementación del Modelo de alineamiento estratégico cuyo fin está orientado a lograr el desempeño superior de sus operaciones y maximizar su valor.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual

El aumento de la competitividad que han experimentado los sectores productivos en la última década se ha convertido en un determinante directo en el ingreso, permanencia y conquista de las empresas en el mercado. Por esto, actualmente, la eficiencia y la productividad -además de la competitividad-, son fundamentales para cualquier sector productivo en el alcance de ventajas competitivas y por ende su éxito en los mercados.

Para las empresas mejorar la productividad a través de ventajas competitivas se ha vuelto un verdadero reto ya que esto supone el máximo aprovechamiento de sus factores productivos. De acuerdo a Grönroos y Ojasalo (2004), poseer altos niveles de productividad y eficiencia en los procesos productivos debería lograr un impacto favorable en la obtención de beneficios para las empresas y en la creación de valor para los consumidores.

La economía del país se edifica en parte mediante el aporte de sus empresas. Estas cumplen un papel importante porque son las que producen bienes y servicios que necesitan las sociedades, además de generar empleo, riqueza, innovación y desarrollo económico. Es así que las empresas del sector de la construcción desempeñan un papel primordial no solo por los aportes antes mencionados sino también para la infraestructura, construcción e inmobiliario de un país y su desarrollo urbanístico.

Se proyecta para el país un panorama económico complejo con un crecimiento del 0.2% para el 2019, según el Banco Central del Ecuador (BCE). El sector de la construcción, tras este estancamiento, mantuvo un crecimiento bajo (0.62%) en el 2018, pero significativo frente al decrecimiento que presentó el año anterior (-4.41%) lo cual ha significado un desarrollo positivo a pesar de la recesión que experimentó en los años anteriores.

Pese a esto el sector de la construcción es una de las actividades que ha presentado mayor dinamismo en la última década. Se encuentra entre los tres sectores que más aportan al PIB del país -por debajo del sector de la industria y el comercio-, con un promedio del 9.09% de participación en la economía del país en el periodo 2009-2018 (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

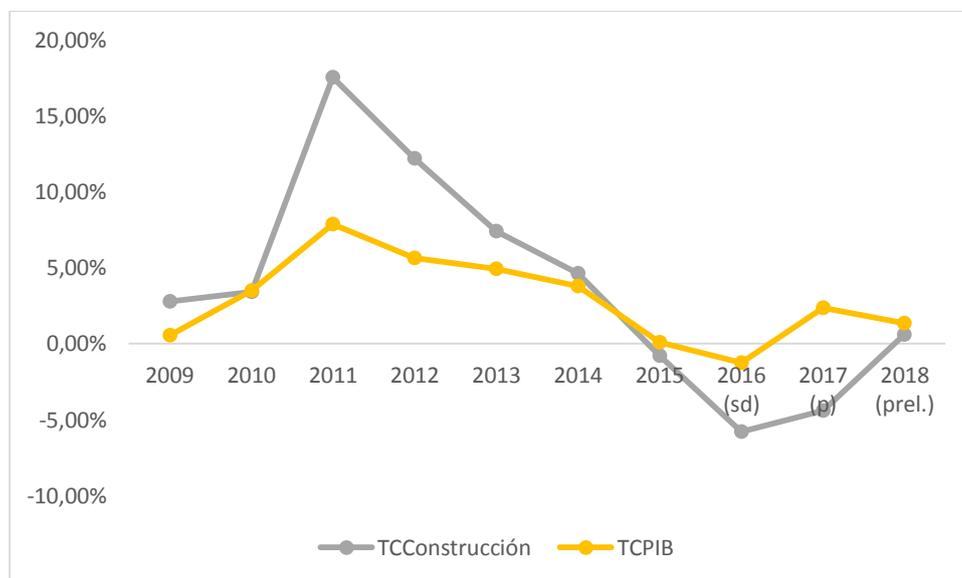


Figura 6 Evolución del PIB y Sector de la Construcción

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información estadística mensual No. 2009, julio 2019.

Elaboración por: Daniela Mendoza Campos

El sector inmobiliario tiene mucho que ver en el crecimiento de este sector. Además, entre los factores que ayudaron al crecimiento del mismo están la derogación de la ley de plusvalía -la cual creó desconfianza entre adquirientes y constructores-, la Ley de Fomento Productivo -cuyo fin es reactivar la producción y empleo de los sectores para mantener la estabilidad del país-, y la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta en este año.

Por otro lado, a pesar de que estos factores inciden de manera positiva en el sector existen otros que tienen un efecto inverso, tal como lo son la desaceleración en el aumento de los depósitos en la banca y la reducción del empleo en general y por ende el generado por el sector de la construcción. Todo

esto provoca la desaceleración del mismo lo que reflejaría un crecimiento bajo para finales de este año, tendencia que se ha presentado en años anteriores.

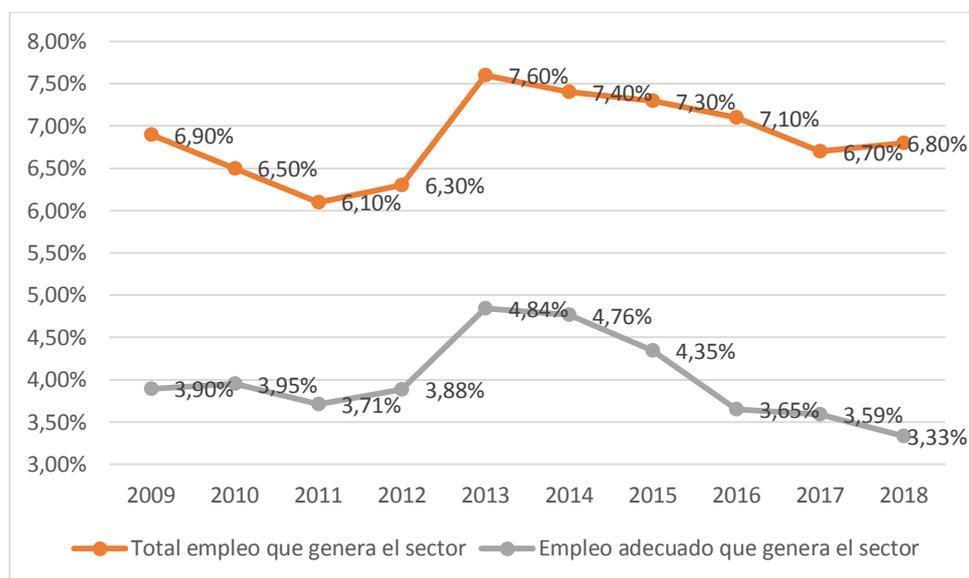


Figura 7 Evolución del Empleo

Fuente: Enemdu, diciembre 2018.

Elaboración por: Daniela Mendoza Campos

Por otro lado, en cuanto a la tendencia del empleo, su participación ha venido disminuyendo a partir del año 2013 representando el 7.6% con respecto al total nacional y alcanzando el 4.84% de empleo adecuado. En los últimos cinco años este aporte ha mantenido una baja, solo recuperándose mínimamente para el 2018, generando 6.8% del empleo total y 3.33% empleo adecuado respecto al nacional.

En el 2017, el 6.81% de las remuneraciones pagadas, tanto por empresas grandes y medianas, fue realizado por este sector; es decir USD 1.211 millones. Esto implica un aumento del 38.55% con respecto al año anterior, el cual fue 874 millones de dólares.

En los últimos diez años la tendencia en el aporte del empleo no ha variado significativamente, manteniéndose entre el 6 y 8%. Para el 2009 el sector de la

construcción aportaba el 6.9% del empleo total, es decir, 422.634 empleados; lo que para el 2018 aumentó un 24.39%, es decir, 525.710 empleos y un aporte del 6.8%. La participación del empleo adecuado con respecto al empleo total del sector ha mantenido la misma tendencia.

El sector de la construcción, para el 2016, está compuesto 28.678 empresas, es decir, 3.4% del total nacional. Cuya participación en ventas fue del 4.19% con respecto a las ventas nacionales para ese año. Además, este sector está compuesto por micro y pequeñas empresas, que representan el 82%. El 10% son medianas empresas y solo el 3% corresponden a las grandes empresas. De estas la mayoría está localizada en Quito seguido por su localización en Guayaquil.

Todos estos factores hacen del sector de la construcción un importante productor de desarrollo económico y urbanístico, generador de empleo y riqueza para el país. Pero para que éste mantenga su desempeño es necesario que se sostenga la liquidez y crédito.

Formando parte del sector de la construcción está Construcciones y Proyectos MAC, especializada en brindar servicios en arquitectura e ingeniería a lo largo de 33 años. Está experimentada en diseño, construcción y decoración, lo cual está reflejada en obras como edificios, casas residenciales, centros comerciales, restaurantes, colegios, hoteles tanto en Guayaquil y Salinas.

Se encuentra ubicada en la provincia del Guayas en el cantón Samborondón y cuyo expediente societario es 26807. En sus inicios la compañía se constituyó con un capital inicial de S/ 100.000 (sucres aumentando en 1995 a S/. 1'300.000 (sucres). Para el 2002 su capital total era de USD 25.000 y para el 2018 fue de \$50.000 siendo sus socios accionistas principales Rossana Auad y Miguel Ángel Auad con una participación del 10% y 90% respectivamente. Este último ha sido su gerente desde sus inicios.

Para 1986, el Arq. Miguel Ángel Auad, informaba la situación de la empresa, escribiendo lo siguiente: “Durante este año fiscal que para nosotros es el primero,

hemos tenido unas utilidades de S/ 214.479,39 (doscientos catorce mil cuatrocientos setenta y nueve, 39/100 sucres) las mismas que se les puede considerar como buenas, dada la situación económica imperante en el país” (Aquad, Miguel Ángel. Informe de labores.13 de abril de 1987).

Para el 2018, la utilidad de la compañía fue de USD 60.217. Como se puede observar en el gráfico éstas han ido disminuyendo a lo largo de 8 años. En el 2014 se presenta una mayor utilidad, es decir, USD 170.022. Esto como consecuencia de un crecimiento en el aporte del sector de la construcción que se dio el año anterior.

A partir del 2015 presenta una disminución del 24%, esto se debe en parte al estancamiento que presentó el sector en el tercer trimestre de ese año. Esto fue el resultado de un menor número de permisos de construcción, menores reservas para compras y créditos y la caída en la venta de materiales de construcción.

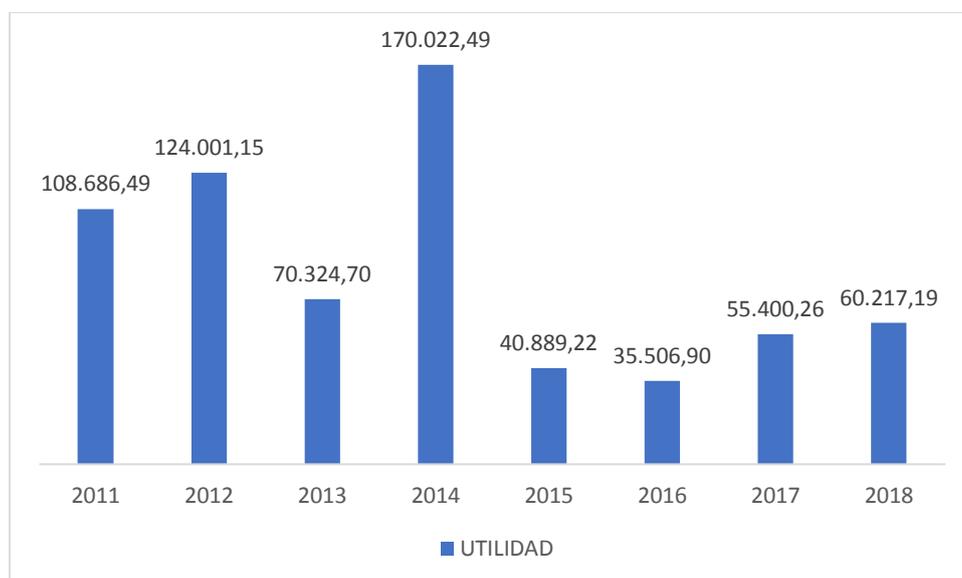


Figura 8 Evolución de las utilidades

Fuente: Superintendencia de Compañías. Ranking empresarial de los entes controlados por la Superintendencia de Compañías, valores y seguros (2011-2019)

Elaboración por: Daniela Mendoza Campos

Las utilidades incrementaron a partir del 2017, después de haber presentado la más baja utilidad en el periodo 2011-2018. Es decir, un incremento 56,03% entre 2016 y 2017, la compañía mostró una utilidad de USD 55.400,26 para el 2017. Para el año 2018, un incremento del 8.69%. Esto refleja el incremento de las tasas de crecimiento que presentó el sector de la construcción en general. Se debe a:

“La actividad económica de la construcción registró una tasa de crecimiento de 1,2%, que se explica por el incremento del número de operaciones de crédito del Sector Financiero Privado y de la Economía Popular y Solidaria destinadas a Vivienda de Interés Público (VIP), que pasaron de 750 a 1.003, mostrando una tasa de variación de 33,7%, así como por mayores operaciones destinadas al crédito inmobiliario que alcanzaron 4.466, con una tasa de variación de 12,8%.” (Banco Central del Ecuador. Boletín de prensa, tercer trimestre 2018. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensaarchivo/item/1144-ecuador-crecio-14-en-el-tercer-trimestre-de-2018>)

Estas utilidades son solo el reflejo de las actividades de la compañía. Por lo tanto, para el 2018, la misma presentó la siguiente información financiera:

Tabla 1 Estado de Situación Financiera 2018

ACTIVO	2.771.718,42
ACTIVOS CORRIENTES	1.903.566,90
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	807.114,47
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	427.174,20
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	666.478,19
INVENTARIO	2.800,00
ACTIVOS NO CORRIENTES	868.151,52
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	302.836,05
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	214.756,03
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2.526,66
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	348.032,78
PASIVO	2.378.488,82
PASIVOS CORRIENTES	2.348.064,72
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	675.399,11
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	100.473,26
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	1.572.192,35
PASIVOS NO CORRIENTES	30.424,10
PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	30.424,10

PATRIMONIO	393.229,60
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	50.000,00
RESERVAS	28.322,87
RESULTADOS ACUMULADOS	310.896,58
OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS	4.010,15
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.771.718,42

Fuente: Superintendencia de Compañías. Documentación económica 2018.

Elaboración por: Daniela Mendoza Campos

La compañía presentó al cierre del 2018, activos valorados en USD 2.771.718,42, los cuales están compuestos por saldos en efectivo y en bancos como Produbanco, Guayaquil y Bolivariano. Cuentas por cobrar a clientes (préstamos a empleados). Las retenciones del ejercicio fueron liquidadas con el impuesto causado del ejercicio y retenciones de años 2016 y 2017 que compensará.

Los activos también corresponden a propiedades de inversión, es decir, terreno que se encuentra en el conjunto residencial Rio Lago. Además de activos no corrientes que corresponden a las construcciones en proceso, los cuales son gastos incididos en la Obra Auad Trobay que se facturará en el 2019.

Los pasivos de la compañía son de USD 2.378.488,82, los cuales corresponden a cuentas y documentos por pagar comerciales que consisten en proveedores y anticipos. Además de otras cuentas por pagar como IVA, retenciones en la fuente.

Las provisiones acumuladas por pagar valoradas en USD 100.473,26, que consisten en beneficios a empleados, 15% participación a empleados y las obligaciones con el IESS. También están la provisión de jubilación patronal y desahucio, los cuales están en concordancia con la legislación Laboral Ecuatoriana, Código del Trabajo, Ley de Seguro Social Obligatorio, provisión de jubilación y desahucio.

Otros pasivos corrientes consisten en valores que se liquidaran por conceptos de alimentación, administrativos de obras, cheques girados, y valores pendientes por liquidar.

En cuanto al patrimonio la compañía posee un capital social conformado por 50.000 participaciones iguales acumulativas de \$1. Las participaciones son propiedad de: Miguel Ángel Auad Campuzano con un número de participaciones de 45.000, es decir, 90% de participación y Rossana María Auad Baquerizo con un número de 5.000 participaciones, por lo tanto, 10% de participación. Mientras que la reserva legal de la compañía fue de USD 16.392,14

Por otro lado, la conciliación tributaria del ejercicio fiscal terminado del 2018 es:

Tabla 2 Conciliación tributaria 2018

UTILIDAD DEL EJERCIO	107.629,53
(-) PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES	16.144,43
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	6.777,04
(+) PROVISION DESAHUCIO Y JUBILACION PATRONAL	10.106,64
BASE IMPONIBLE PARA EL IMPUESTO A LA RENTA	108.368,78
(-) ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	33.794,57
(+) SALDO PENDIENTE DE PAGO	0,00
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DEL PERIODO	57.714,12
(-) CREDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES	80.287,15
SALDO A FAVOR	-104.206,70

Fuente: Superintendencia de Compañías. Documentación económica 2018.

Elaboración por: Daniela Mendoza Campos

Los ingresos por las actividades del 2018, es decir, los ingresos por dirección técnica fueron de USD 1.115.279,94; dados por los contratos de construcción. Los cuales están compuestos por materiales y servicios USD 4.304.779,49. La mano de obra fue de USD 1.214.072,35 y gastos en obras de USD 3.586.097,50. Estos dan como resultado USD 619.889,58 como ingresos netos de construcción.

Por lo tanto, el total de otros costos y gastos fue de USD 562.296,45; los cuales constan por los gastos de administración USD 454.899,32; gastos financieros USD 6.577,13 y gastos de venta USD 820,00.

3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

La competitividad dentro de cualquier mercado implica que las empresas tengan claro sus objetivos y metas, establecer sus presupuestos, perspectivas de sus escenarios y por ende de capacitaciones e innovaciones. Además de buenas comunicaciones, alianzas, confianza dentro de su entorno.

Estos retos también implican a las pequeñas y medianas empresas las cuales cumplen un rol importante dentro de la economía del país. Las pequeñas y medianas empresas constituyen un instrumento eficaz para combatir pobreza y forjar empleo con la finalidad de crear un verdadero desarrollo nacional (Sansur, 2012). Por ende, son responsables de generar empleo y contribuyen a la economía del país.

En los últimos años el sector de la construcción ha generado significativos ingresos el país, pero dentro del mismo existen las empresas que han sabido cómo hacerlo. Y no solo las grandes empresas sino también las pequeñas y medianas.

Construcciones y Proyectos Mac se encuentra dentro de esta categoría (pequeñas y medianas empresas) con un capital de USD 500.000. Su actividad económica según CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), es F4100.10, la cual la describe como construcción de todo tipo de edificios residenciales entre ellos: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, elevados, ancianatos, beneficencias, orfanatos, etc.

Como resultado de operaciones las compañías generan ingresos por ventas, las cuales comprenden importes facturados por la empresa como parte de la prestación de servicios -en otros casos venta de bienes-, incluyendo las subcontrataciones.

Para el sector de la construcción dicho ingreso en promedio ha oscilado los 8 millones en el periodo 2013-2015. En el mismo periodo Construcciones y Proyectos Mac ha presentado ingresos por ventas por debajo del promedio sectorial, los cuales varían entre los 2 y tres millones. Esto indica ingresos más

bajos que las otras empresas, pero cabe destacar que dicha compañía se encuentra dentro de la categoría pequeña y mediana empresa, mientras que dentro del sector ésta se encuentra compitiendo con grandes compañías.

En los tres años subsiguientes sus ingresos por ventas han ido en aumento para Construcciones y Proyectos Mac y disminuyendo los ingresos por venta en promedio sectorial. Para el 2016 fue de \$2´698.289 frente a un promedio del sector de \$6´514.619, es el año en el que se presenta una mayor brecha entre los ingresos de la compañía y el sector.

En el siguiente año, ésta disminuye siendo para la compañía \$5´025.950 y para el sector \$6´574.152. Para el 2018, los ingresos son de \$5´421.379 y para el sector de 5´538.486. Lo cual indica que en cuantos a ingresos por ventas la compañía ha ido mejorando y acercándose en promedio al del sector.



Figura 9 Evolución de Ingreso por Ventas

Fuente: Superintendencia de Compañías. Ranking empresarial de los entes controlados por la Superintendencia de Compañías, valores y seguros (2016-2019)

Elaboración por: Daniela Mendoza Campos

En cuanto al uso eficiente de sus activos, la medición del ROA - Return On Assets - nos indica la rentabilidad que posee respecto a los mismos. Es un indicador financiero que mide la eficiencia en la utilización de los activos de la

empresa de forma independiente, es decir, sin recurrir a fuentes de financiamiento y la carga fiscal.

En general, este indicador muestra la rentabilidad proporcionada por cada dólar invertido en la compañía. Por lo tanto, es útil en la comparación de empresas dentro de un sector debido a que ésta puede variar en las compañías del mismo sector. Un ROA bueno es aquel superior al 5%. Es decir, que dentro del sector de la construcción el mismo es bueno mientras que el de la compañía no lo es (con excepción en el 2014).

En el 2013, la empresa presenta un ROA de 3,29%, es decir, que la misma usa el 3,29% de sus activos para la generación de utilidades sin fuentes de financiación. Mientras que el sector de la construcción en promedio su ROA es de 19,06%, lo cual indica mayor eficiencia en cuanto a la utilización de sus activos para generar rentabilidad.

Dicha tendencia se presenta a lo largo del periodo 2013-2018, donde el ROA promedio del sector de la construcción es mayor que el de Construcciones y Proyectos Mac, cabe destacar una leve disminución del mismo en el primero mientras que la compañía presenta un ligero aumento en la rentabilidad en el uso de sus activos para el 2014, pero disminuyendo en los años siguientes.

Para el 2016, la empresa tiene una rentabilidad de 3.08%, es decir, que la compañía utiliza el 3.08% de sus activos para generar utilidades. En el sector de la construcción es mayor, de 14.82%, es decir que en promedio en el sector es más eficiente usando sus activos para producir mayor utilidad.

Para el 2017, el ROA de ambos aumentó, siendo para el sector 16,72% y para la compañía 3.94%. En el año siguiente, este índice presentó una disminución tanto para la compañía cuanto para el sector siendo para la primera de 2,17% y para la segunda de 15,33%. A pesar de este la situación es la misma durante estos tres años, es decir, en promedio el sector usó eficientemente sus activos para generar utilidades mientras que el sector lo hizo en menor medida.

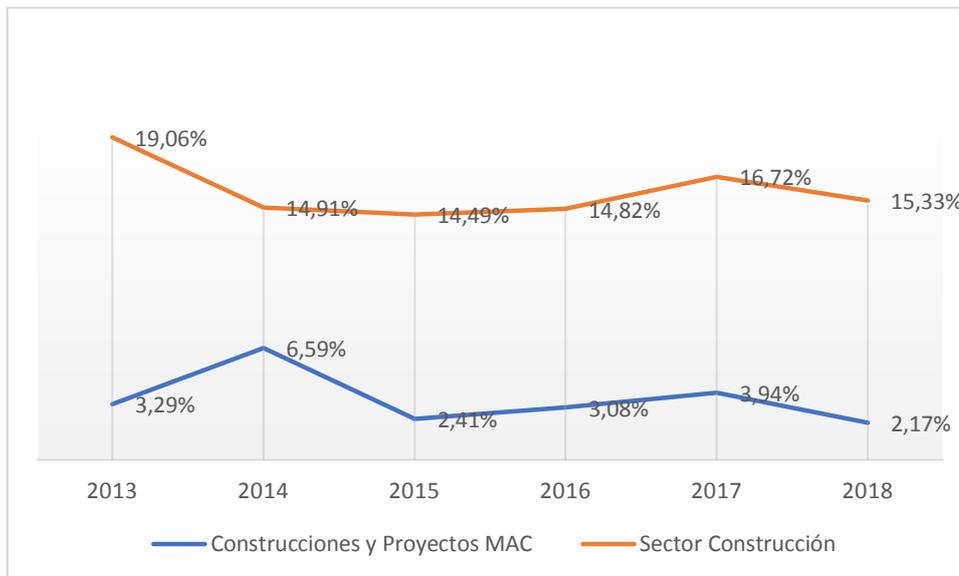


Figura 10 ROA

Fuente: Superintendencia de Compañías. Ranking empresarial de los entes controlados por la Superintendencia de Compañías, valores y seguros (2014-2019).

Elaboración por: Daniela Mendoza Campos

De acuerdo a lo anterior, la empresa debe implementar acciones que presenten una mejora en cuanto a la gestión de sus recursos y elevar la rotación de sus activos de tal modo que el stock que se encuentra inmovilizado circule. Una manera de incrementar el ROA sería subir precios para obtener más ingresos, pero esto solo traería pérdida de clientes.

Por otro lado, en cuanto a rentabilidad con respecto a su patrimonio, el ROE - Return On Equity- mide la capacidad de ambas para generar utilidades con el uso de capital invertido y dinero generado. Es decir, mide la rentabilidad que obtiene la empresa con fondos propios.

Analizar el ROE indica que tan bien está empleando los recursos una compañía. Es decir, a mayor sea el ROE mayor será la rentabilidad que ofrezca una empresa de acuerdo a sus propios fondos por lo cual será más atractiva para un inversor.

Para el 2013 el ROE del sector de la construcción llega a 94,42% muy superior al de Construcciones y Proyectos Mac, el cual es de 25,67%. Mientras que para el siguiente año el ROE en promedio del sector disminuye significativamente llegando a 42,55%, por otro lado, el de la compañía aumenta a 38,29%. Este indicador financiero se mantiene en los dos años subsiguientes para el sector, mientras que para la empresa sigue disminuyendo.

En los últimos tres años (2016-2018) este índice ha disminuido tanto para la compañía cuanto para el sector. Es decir, que tanto para la compañía cuanto, para el sector, ha disminuido el uso de su patrimonio para generar utilidades.

Para el 2016, la compañía tiene una rentabilidad de 12,98% con respecto a su patrimonio, es decir, la empresa usó el 12.98% de su patrimonio para generar utilidades. En tanto que el sector usó el 41,54% en promedio. En el 2017 estos índices presentan una baja hasta el 2018 donde la empresa presenta un índice de 15,35% y el sector de 20,85% en promedio, disminuyendo la brecha en el uso de su patrimonio para la generación de utilidades.

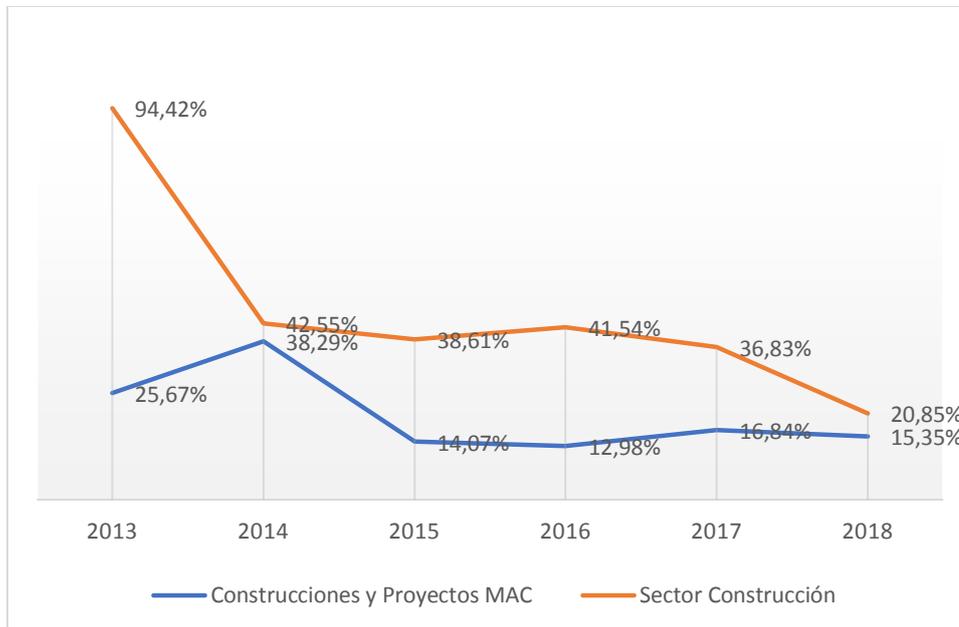


Figura 11 ROE

Fuente: Superintendencia de Compañías. Ranking empresarial de los entes controlados por la Superintendencia de Compañías, valores y seguros (2014-2019)

Elaboración por: Daniela Mendoza Campos

La comparación de ambos indicadores financieros se usa para determinar el modo que más le conviene a las empresas para financiar el activo total o la inversión de la misma. Es decir, para establecer la estructura financiera o de pasivo que más le conviene para el crecimiento de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, el efecto apalancamiento tanto de la compañía cuanto del sector es positivo, es decir, que para ambas el ROE ha sido mayor que el ROA; generando un efecto positivo. Esto significa que el hecho de financiar parte de su activo empresarial con endeudamiento ha significado crecimiento de su rentabilidad financiera.

3.3 Presentación de resultados y discusión

Los estudios de enfoque cuantitativo con pretensión explicativa permiten la predicción, manipulación técnica y control de acontecimientos. Como se indica en páginas anteriores, proporciona la construcción de un marco teórico que deriva en hipótesis, sometiéndose al empleo de diseños. Y para obtenerlos se recolecta datos numéricos para estudiar y analizar a través de procedimientos estadísticos.

Por eso es importante desarrollar el análisis de los principales indicadores financieros y de gestión de la compañía. Estos nos permiten establecer si el proyecto obtiene resultados exitosos o se cumplen con los objetivos establecidos. Son empleados para evaluar el desempeño y resultados de la compañía.

3.3.1. Indicadores de liquidez

La liquidez mide la capacidad que tiene la compañía para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, a su habilidad para convertir en efectivo activos y pasivos corrientes. Por lo tanto, la compañía, en cuanto a liquidez presenta lo siguiente:

Indicador	Análisis
Índice de solvencia: 0.81	La compañía cuenta en su activo con 0.81 dólar por cada dólar que tiene de deuda. Es decir, su nivel de solvencia no es suficiente, puede generar desconfianza en los acreedores. En este caso indica un alto riesgo de liquidez. Está por debajo de lo deseable (lo óptimo 1.5) lo cual indica que existe un exceso de deuda. Para subirlo se puede realizar una ampliación de capital lo cual implicaría nuevas aportaciones de los socios que aumentaría su activo y para saldar deudas con lo que disminuiría su pasivo. También, buscar un incremento de los beneficios de negocio.
Prueba Ácida: 0.81	Es decir que por cada dólar de deuda tiene la compañía dispone 0.81 centavos para cubrirlo. No está en condiciones de pagar el total de sus pasivos a corto plazo. Lo ideal es 1, es decir, un dólar que se debe y un dólar que se tiene que pagar, lo que garantizaría el pago de deuda a corto plazo y proporcionaría confianza al acreedor. Existe el peligro de caer en insuficiencia de recursos para enfrentar los pagos. Esto no quiere decir que dicho resultado es negativo ya que existen muchas variables para su capacidad de pago.
Capital neto de trabajo: USD- 444.497,82	Sus pasivos corrientes son mayores que sus activos corrientes, es decir, presenta un déficit. Lo cual implica que la compañía no es capaz de cumplir con sus obligaciones. Esto no significa el quiebre de la empresa solo que se requiere que la compañía desarrolle estrategias para que aumenten sus activos. Si se da una correcta administración de este

	capital permitirá cumplir oportunamente con los pagos y obligaciones-
--	---

3.3.2. Indicadores de eficiencia

Estos indicadores miden si se cumplieron con los resultados propuestos, es decir, si se las hicieron como se tenían planeado hacerlas. Es importante debido a que proporciona el grado de cumplimiento de objetivos definidos. Por lo tanto, la compañía presenta los siguientes indicadores de eficiencia:

Indicadores	Análisis
Margen Bruto de Utilidad: USD 0.0197 (1.97%)	Esto significa que la compañía gana USD 0.02 centavos por dólar en el margen bruto. Es decir, que la capacidad de cubrir los gastos operacionales es mínima.
Rentabilidad sobre activos: 2,17%	La empresa tiene una rentabilidad de 2,17%, es decir, que la compañía utiliza el 2,17% de sus activos para generar utilidades. Con respecto a los activos totales las ventas correspondieron al 2,17%, cada dólar invertido en activos totales generó 0.02 centavos.
Rentabilidad sobre el patrimonio: 15,35%	La compañía tiene una rentabilidad de 15,35% con respecto a su patrimonio, es decir, la empresa usó el 15,25% de su patrimonio para generar utilidades.
Utilidad por acción: 1.2	El precio de una acción de la empresa es de USD 1,20. Es decir que el precio por cada acción de la misma aumentó USD 0,10 con respecto al año anterior.

3.3.3. Indicadores de desempeño

Al igual que las anteriores permite medir el cumplimiento de los objetivos que constituyen una expresión cuantitativa y cualitativa para alcanzar los objetivos específicos. Éstos son los siguientes:

Indicadores	Análisis
Índice de participación en el mercado: 0.19%	La participación de la empresa con respecto a la demanda dentro del sector de la construcción es de 0.19%. Cabe recalcar que la empresa esta categorizada como pequeña y mediana empresa por ende su pequeña participación en el mercado, ya que compiten con grandes compañías. Su participación ha aumentado debido a que el año anterior fue de 0.15%.
Índice de Crecimiento de ventas: 7,87%	La empresa tuvo un crecimiento en el ingreso por ventas con respecto al 2018-2017 de 7.87%.

3.3.4. Indicadores de productividad

Nos permite saber la productividad asociada a la mayor producción por cada individuo de la compañía y al manejo adecuado de eficiencia y eficacia. Se analiza en Índice Dupont porque integra indicadores de rentabilidad con el de actividad para determinar rendimientos de inversión con el uso eficiente de recursos.

Índice Dupont	Análisis
ID: 0.15	Calculando cada elemento que compone la rentabilidad financiera tenemos: El margen neto de la empresa es de 0,011, es decir, 1,1%. Es decir 1,1% de ganancia que consigue en promedio por cada venta.

	<p>Rotación de activos es de 1,96, que se entiende como el número de veces al año que rotaron los activos para generar ingresos. Es decir, la cantidad de dólares que se recibió en ventas por cada dólar invertido en los activos.</p> <p>Multiplicador de capital es de 7.05. Éste refleja el apalancamiento financiero. Es el número de dólares de activos que se adquirieron por cada dólar aportado por los accionistas. Como éste ratio es mayor a 1 indica que la empresa ha solicitado deuda a tercero para financiación.</p> <p>Es decir, que se identifica como fortaleza al multiplicador de capital. El nivel de endeudamiento es alto. Es bajo margen de utilidad y bajo nivel de rotación.</p>
--	--

3.3.5. Indicadores de endeudamiento

Es útil para saber a que grado y en qué forma tiene participación los acreedores en el financiamiento de la empresa. Se establece el riesgo de tales acreedores, a sus dueños y en cuanto conviene o no dicho endeudamiento.

Indicadores	Análisis
Índice de endeudamiento: 0.85	El ratio de endeudamiento sería del 85%, lo que indica que la compañía se financia mediante deuda. Por lo general esto indicaría mayor riesgo. Cabe recalcar que, el endeudamiento de una empresa indica expansión de sus operaciones y por lo tanto generación de mayores ingresos. Como los ingresos son mayores que el costo de la deuda (es decir, los intereses) los accionistas reciben mayores beneficios.

Apalancamiento: 6,05	Esto significa que la compañía usa excesivamente el endeudamiento por encima de su patrimonio. Esto podría ser riesgoso para la misma ya que presenta altos niveles de apalancamiento.
-------------------------	--

La compañía y proyectos Cam posee niveles de solvencia insuficientes lo cual podría generar desconfianza entre sus acreedores, es decir, posee alto riesgo de iliquidez. Usa el 15,25% de su patrimonio para generar rentabilidad mientras que su rentabilidad usando activos es baja -con una rotación de activos de 1,96. Lo cual indica que sus niveles de endeudamiento son altos, lo que concuerda con sus altos niveles de apalancamiento.

Para apaciguar esta situación podría generar una ampliación de capital lo cual implicaría nuevas aportaciones de los socios que aumentaría su activo y para saldar deudas con lo que disminuiría su pasivo. Cabe destacar que el ROE ha sido mayor que el ROA; generando un efecto positivo. Lo que significa que el hecho de financiar parte de su activo empresarial con endeudamiento ha significado crecimiento de su rentabilidad financiera.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Las empresas, por lo general, están sujetas a la toma de decisiones gerenciales que se relacionan con la eficiencia y eficacia de la misma. Por ende, el conocimiento de las ventajas y desventajas de éstas es importante. También, lo es el nivel de competitividad que ésta muestre dentro del mercado o al sector al que pertenece.

Dichas ventajas y desventajas están relacionadas a los resultados que muestran las empresas de acuerdo a las metodologías y herramientas usadas para el adecuado manejo de sus recursos. Es decir que es importante el implementar un modelo como instrumento para generar maximización de beneficios.

En este capítulo se describirá la importancia de la implementación de un modelo de alineamiento estratégico como herramienta para maximizar el valor de la empresa Construcciones y proyectos Mac. Esto se lo hará de acuerdo al análisis actual de empresa, estudio de sus objetivos y el desarrollo de la ejecución del mismo. Con lo cual se corrobora la similitud con el estudio de Comas, Nogueira, Romero y Lumpuy (2015) mencionado en el primer capítulo.

4.1 Justificación

Una persona o departamento no es capaz de alcanzar objetivos independientemente, para esto necesita de la colaboración de otros; cuando esto es así poseen líneas integradas y por lo tanto se encuentran alineadas. Pero si se trabaja sin alineación, es como si lo hicieron con diferentes propósitos y por lo tanto se moverían en contra de los otros departamentos. Es decir, irían en diferentes direcciones y no se llegaría a ningún lado.

Esto indica que al establecer objetivos y metas (indicadores) en un departamento no se lo hará de forma aislada. Lo que se debe hacer es considerar el impacto que tiene el trabajo de un área con respecto a las demás. Por ende, al establecer una empresa sus metas, cada área o departamento se alineará o trabajará para alcanzar el mismo propósito de acuerdo a la función de cada una de ellas.

Para esto es importante realizar un análisis situacional de la Compañía Construcciones y proyectos MAC. El análisis externo es un elemento determinante en el éxito o fracaso de la empresa, es decir, el cómo se están usando sus habilidades para desenvolverse y para esto se debe identificar la competitividad dentro del sector y los factores que inciden en el desempeño de ellas.

Toda organización es afectada por factores demográficos, políticos, ambientales, macroeconómicos, sociales y por su puesto la tendencia en los consumidores. Estos hechos no pueden ser controlados por las empresas, pero permiten implementar planes de acción para enfrentar amenazas y las oportunidades que se presentan en el mercado.

Además, un análisis interno de la compañía permite valorar la situación actual de la misma a través de una evaluación de su desempeño, su estructura organizacional, competencias laborales, capacitación interna de empleados, clima laboral, capacidades y recursos. Todo esto con el fin de identificar las debilidades y fortalezas que se presentan y cuanto influyen en la obtención del éxito en la compañía.

Por lo tanto, de acuerdo a la evaluación de resultados de la compañía, el análisis DOFA de Compañías y proyectos MAC es la siguiente:

Tabla 3 Análisis DOFA

Diagnóstico de situación actual	
Análisis interno	Análisis Externo
Debilidad	Amenaza
Desconocimiento de la visión y misión de la empresa	Pérdidas de proyectos por empresas más grandes
Dirección estratégica no definida	Mejores procesos operativos de la competencia
Baja liquidez	Bajas tarifas de otras empresas

Endeudamiento	Empresas con mayor capital financiero
Falta de plan de marketing (publicidad)	Aumento en el precio de productos importados y equipos caros
Falta de expansión de mercado	Cambio de políticas que inciden negativamente en el sector
Fortaleza	Oportunidad
Servicios profesionales de arquitectura e ingeniería	Establecer alianzas para satisfacer necesidades del mercado
Personal capacitado	Mejora de procesos con respecto a la competencia
Buen ambiente laboral	Establecer alianzas con clientes
Eficiente utilización de recursos	Mejora en los precios para adquisición de equipos
Empresa con experiencia en el mercado	Incursión en otros proyectos de infraestructura y diseño
Buen nivel de margen de servicios	Construcción de proyectos públicos
Fiscalización, estrategias en desarrollo de proyectos	Dinamización económica en el sector.
Estudio de inversión previa a adquisición de bienes inmuebles o construcción	
Coordinación de proyectos y consultoría	
Aumento de las utilidades	
Conocimiento del mercado (sector construcción)	
Buena calidad del servicio final	

Fuente: Análisis basado en la autora

De acuerdo a los resultados del análisis de la situación actual de la matriz de DOFA, se analiza las funciones de la estructura organizacional de la empresa para que se pueda establecer la misión, visión, política de calidad y dirección estratégica de la empresa.

Misión de la empresa: ésta no posee una misión definida -no se encuentra en su página web-, por lo cual se asume que no existe una misión. Por lo tanto, se propone: Contribuir al desarrollo de soluciones residenciales e infraestructura pública y privada, mediante el desarrollo de proyectos con prioridad a la excelencia en la construcción de diseño y decoración de obras nuevas o remodelación de edificios, casas, oficinas, hospitales, establecimientos comerciales.

Por ende, para el cumplimiento de dicha misión, Construcciones y proyectos MAC se espera que destaque: profesionalismo, eficiencia, tecnología y altos estándares de calidad.

Visión de la empresa: al igual que la misión ésta no contaba con una visión definida, debido a que no poseía una fecha de realización de objetivos. Por lo tanto, se propone el siguiente: Para el 2021 Construcciones y proyectos MAC, alcanzará un crecimiento rentable mediante el crecimiento en sus utilidades a través de su reconocimiento por la experiencia en el sector basada en la fiscalización de proyectos, asesoría de inversión y gerencia de proyectos.

Política de calidad: Construcciones y proyectos MAC construye obras de infraestructura que generan valor a clientes con experiencia, excelencia, calidad basadas en normativa legal y requisitos y especificaciones de clientes. Esto es conjunto a la capacidad laboral y competitiva del equipo de la empresa

Dirección estratégica: servicios que generen beneficios no solo a la empresa sino también a los clientes basados en experiencia, calidad y buena funcionalidad de los proyectos.

La formulación de cargos de cada uno de los departamentos de la empresa ayuda a registrar cuáles de ellos son los que afectan directamente al

cumplimiento del objetivo de este análisis. Es decir, cual departamento o área ayuda a maximizar el valor de la empresa Construcciones y Proyectos MAC.

Además, permite establecer mediante los factores claves de alineamiento -alineamiento estratégico-, cuanto afectan las políticas de incentivo, infraestructura, recursos y capacidades (estructura y capital organizacional); el desarrollo de competencias laborales (capital y talento humano) para alcanzar los objetivos estratégicos.

El diseño y análisis de cargos se hará en base a la clasificación de unidades que incidan directa o indirectamente en la consecución de objetivos. Es decir, la funcionalidad de cada cargo estará catalogada de la siguiente manera:

- Unidad estratégica: planeamiento institucional que tiene efecto en toda la organización.
- Unidad operacional: planeamiento funcional y operativo. Este tiene incidencia directa en la entrega de proyectos.
- Unidad de apoyo: no incide directamente en la obtención de metas.

Por lo tanto, el diseño y análisis de cargos es el siguiente:

Tabla 4 Diseño y análisis de cargos

Área	Función	Unidad
Gerente	Organizar, planificar dirigir, controlar el trabajo de la empresa.	Unidad estratégica
Gerente Administrativo	Supervisar y coordinar el desarrollo de los proyectos y administrar recursos humanos.	Unidad estratégica
Departamento de obra	Seguimiento e inspección de las obras en ejecución.	Unidad operativa
Intendente de obra I, II, III	Dirigir y ejecutar las actividades de los proyectos de construcción de forma	Unidad operativa

	segura. Organizar los residentes y sus tareas.	
Residente I, II, III	Vigilar el cumplimiento de disposiciones estipuladas en el contrato. Supervisión de obras.	Unidad operativa
Diseño	Investigación, creación de los proyectos de construcción.	Unidad operativa
Presupuesto de obra	Analiza y realiza los presupuestos de las investigaciones y proyectos de construcción como valores de materiales, inmobiliarios, etc.	Unidad operativa
Diseñador I, II	Investigación, creación de los proyectos de construcción.	Unidad operativa
Contador General	Verificar la aplicación de normas contables y tributarias.	Unidad de apoyo
Oficial de cuenta	Realizar las transacciones contables diarias.	Unidad de apoyo
Recepción	Atención y registro de clientes.	Unidad de apoyo
Mensajería	Traslado, envío y recepción de documentos.	Unidad de apoyo
Logística	Compra, transporte, producción para las otras áreas.	Unidad de apoyo

Fuente: Análisis de la autora

En base a la descripción y análisis de las actividades de las áreas de las empresas se obtiene la cadena de valor. Ésta es una herramienta de análisis interno de dichas actividades para saber cuál genera más valor o ventaja competitiva en la obtención de los proyectos.

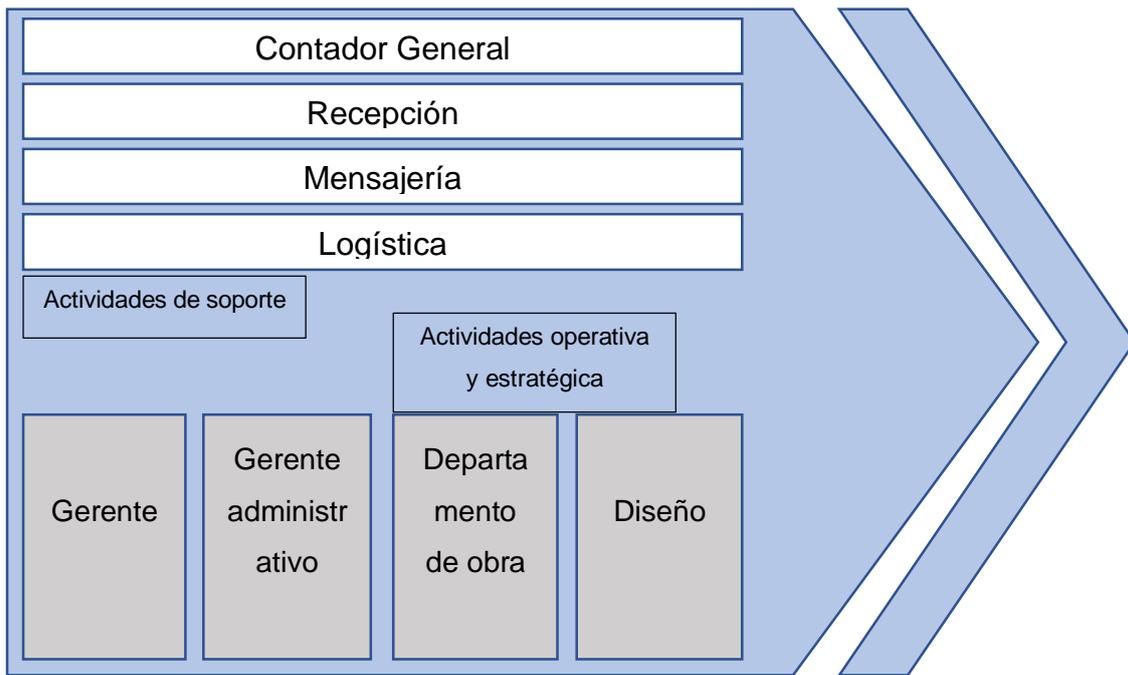


Figura 12 Cadena de Valor

Fuente: Análisis de la autora

La identificación de las fortalezas de la compañía otorga ventaja ante los competidores. Esto permitirá desarrollar nuevas estrategias u objetivos que se realizará más adelante.

4.2. Propósito general

El objetivo general de esta investigación es optimizar la productividad y rentabilidad de la empresa Construcciones y Proyectos MAC mediante la implementación de un modelo de alineamiento estratégico. Para poder alcanzar este objetivo es necesario establecer una estrategia de la empresa mediante de la interrelación de objetivos con acciones.

4.2.1 Alineación estratégica

El balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral permite vincular estrategias y objetivos a través del desempeño. Esto a través de cuatro perspectivas, teniendo en cuenta una estructura interconectada: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y conocimiento. Para esto se realizará una

vinculación de perspectivas con la misión, visión, política de calidad y directriz estratégica:

Tabla 5 Vinculación de perspectivas

Perspectiva	Misión	Visión	Política de calidad	Directriz estratégica
Financiera				Rentabilidad
Cliente	Contribuir al desarrollo de soluciones residenciales e infraestructura pública y privada.	Para el 2021 Construcciones y proyectos MAC, alcanzará un crecimiento rentable mediante el crecimiento en sus utilidades	Construcciones y proyectos MAC construye obras de infraestructura que generan valor a clientes.	servicios que generen beneficios no solo a la empresa sino también a los clientes.
Procesos internos	Mediante el desarrollo de proyectos con prioridad a la excelencia en la construcción de diseño y decoración de obras nuevas o remodelación de edificios, casas, oficinas, hospitales, establecimientos comerciales.	A través de su reconocimiento por la experiencia en el sector basada en la fiscalización de proyectos, asesoría de inversión y gerencia de proyectos.	Con experiencia, excelencia, calidad basadas en normativa legal y requisitos y especificaciones de clientes.	Basados en experiencia, calidad y buena funcionalidad de los proyectos.
Aprendizaje y conocimiento			Esto es conjunto a la capacidad laboral y competitiva del equipo de la empresa.	Competitividad laboral

Fuente: Análisis de la autora

En base a la vinculación de perspectivas se determinan los objetivos estratégicos que formaran parte del Balance Scorecard. También es analizada de acuerdo a las cuatro perspectivas anteriores.

De acuerdo a la perspectiva financiera, cuya directriz es la rentabilidad, el objetivo a alcanzar es incrementar los ingresos por utilidades de la empresa. Objetivo que está vinculado al de maximizar el valor de la empresa, el cual es el interés de análisis de esta investigación.

Según la perspectiva cliente con directriz estratégica servicios que generan beneficios a la empresa y clientes, el objetivo estratégico es el de aumentar la entrega de proyectos a clientes y al mismo tiempo acrecentar la satisfacción de los mismos.

Para la perspectiva procesos internos con directriz estratégica de experiencia, calidad y buena funcionalidad de los proyectos, el objetivo a seguir es el de reducir inconformidades e inconvenientes que se podrían presentar en el proceso del proyecto.

La perspectiva aprendizaje y conocimiento que está vinculada al talento humano se le determina como directriz estratégica competitividad laboral. Por ende, el objetivo estratégico es el de incrementar las competencias del personal de la empresa.

A partir de esto se relacionan dichos objetivos estratégicos planteados con las unidades determinadas en el diseño de cargos y en la cadena de valor. Esto relacionará dichos objetivos a seguir con el área o departamento al cual estaría vinculado y medir con mayor precisión cual es la función de cada una de ellas.

De acuerdo a esto tenemos el siguiente análisis:

Tabla 6 Objetivos de las unidades

Unidad	Objetivo del proceso
Estratégica	Controlar y supervisar los objetivos operacionales de la empresa e integrar los procesos organizacionales de la misma en cumplimiento de las directrices planteadas y la correcta funcionalidad de las unidades.
Operativa	Asegurar el correcto proceso de los proyectos en cumplimiento de las normativas legales y deseo de los clientes. Garantizar la entrega del proyecto.
Apoyo	Asegurar el uso necesario de los recursos de la empresa. Controla que los resultados sean los oportunos.

Fuente: Analisis de la autora

En base a este análisis se relaciona los objetivos de unidades con los objetivos estratégicos. Por lo cual tenemos:

Tabla 7 Objetivos por unidades

Objetivo estratégico	Unidad
Incrementar los ingresos por utilidades de la empresa	Estratégica
Aumentar la entrega de proyectos a clientes y al mismo tiempo acrecentar la satisfacción de los mismos.	Operacional
Reducir inconformidades e inconvenientes que se podrían presentar en el proceso del proyecto.	Operacional
Incrementar las competencias del personal de la empresa.	Apoyo

Fuente: Análisis de la autora

Parte importante de establecer los objetivos estratégicos con las unidades es medir las estrategias, es decir, establecer indicadores para cada una de ellas. Estos indicadores medirán los cambios porcentuales (crecimientos) con respecto a los anteriores. Para el cálculo del indicador Utilidad de la empresa:

$$Utilidad (\%) = \left(\frac{U_t - U_{t-1}}{U_t} \right) * 100$$

El cálculo del indicador cumplimiento y satisfacción del cliente, se da:

$$\text{Cumplimiento (\%)} = \left(\frac{CS_t - CS_{t-1}}{CS_t} \right) * 100$$

El procedimiento del cálculo del indicador gestión de calidad es:

$$\text{Gestión de calidad (\%)} = \left(\frac{GC_t - GC_{t-1}}{GC} \right) * 100$$

El indicador Competencias del personal se calcula mediante:

$$\text{Competencias del personal (\%)} = \left(\frac{CP_t - CP_{t-1}}{CP} \right) * 100$$

Por lo tanto, el Balance Scorecard es el siguiente:

Tabla 8 Mapa estratégico, Balance Scorecard

Perspectivas	Directriz	Indicador	Objetivos
Financiera	Rentabilidad	Utilidad de la empresa	Incrementar los ingresos por utilidades de la empresa
Cliente	Servicios que generen beneficios no solo a la empresa sino también a los clientes.	Cumplimiento y satisfacción del cliente	Aumentar la entrega de proyectos a clientes y al mismo tiempo acrecentar la satisfacción de los mismos.
Procesos internos	Basados en experiencia, calidad y buena funcionalidad de los proyectos.	Gestión de calidad	Reducir inconformidades e inconvenientes que se podrían presentar en el proceso del proyecto.
Aprendizaje y conocimiento	Competitividad laboral	Competencias del personal	Incrementar las competencias del personal de la empresa.

Fuente: Análisis de la autora.

4.3. Desarrollo

4.3.1. Operatividad de la estrategia

En base a los temas analizados anteriormente se establece un proceso donde se vincula la organización con los lineamientos estratégicos determinados. Por lo cual se procede a establecer iniciativas estratégicas vinculadas a las perspectivas, directrices y objetivos estratégicos. De esta forma se tendrá el plan de acción a seguir.

Tabla 9: Operatividad de la estrategia

Perspectivas	Directriz	Objetivos	Iniciativas estratégicas
Financiera	Rentabilidad	Incrementar los ingresos por utilidades de la empresa	Incrementar el portafolio de servicios de proyectos de la empresa.
Cliente	Servicios que generen beneficios no solo a la empresa sino también a los clientes.	Aumentar la entrega de proyectos a clientes y al mismo tiempo acrecentar la satisfacción de los mismos.	Publicitar su experiencia, responsabilidad, calidad y entrega de los proyectos
Procesos internos	Basados en experiencia, calidad y buena funcionalidad de los proyectos.	Reducir inconformidades e inconvenientes que se podrían presentar en el proceso del proyecto.	Reconocer clientes potenciales y mejorar calidad de procesos en los proyectos.
Aprendizaje y conocimiento	Competitividad laboral	Incrementar las competencias del personal de la empresa.	Mejorar la competencia con políticas de incentivo, capacitación y buen clima laboral.

4.3.2. Plan de acción

El plan de acción sirve como guía de las acciones más importantes que permiten cumplir los objetivos planteados. Por lo tanto, el plan de acción general a seguir es el siguiente:



Figura 13 Plan de acción

Fuente: Análisis de la autora

En base al análisis realizado anteriormente se describe un plan de acción detallado de las actividades específicas a realizar:

Tabla 10 Plan estratégico

Objetivo: Incrementar los ingresos por utilidades de la empresa		
Estrategia: Incrementar el portafolio de servicios de proyectos de la empresa.		
Perspectiva: Financiera		
Unidad responsable	Acciones	Tiempo estimado
Unidad estratégica (Gerente)	Plantear alianzas o propuestas a empresas: Buscar empresas afines con servicios complementarios para los clientes y establecer colaboraciones basadas en comisiones o traspaso de clientes, etc.	6 meses
	Integrar a asociaciones o agrupaciones sectoriales: Estar presente en agrupaciones del sector, asociaciones, eventos y ferias para obtener más oportunidades de negocio, conseguir contactos, etc.	6 meses
	Ampliar ofertas de servicios: Ofrecer valor añadido a los servicios. Aunque ya posee decoración de interiores puede ofrecer además limpieza de fin de obra.	6 meses
Objetivo: Aumentar la entrega de proyectos a clientes y al mismo tiempo acrecentar la satisfacción de los mismos.		
Estrategia: Publicitar su experiencia, responsabilidad, calidad y entrega de los proyectos.		
Perspectiva: Clientes		
Unidad responsable	Acciones	Tiempo estimado
Unidad operativa	Establecer tabla de calidades en el contrato: Detallar recursos, plazos y precios para evitar inconvenientes futuros. Esto aportará confianza del cliente y la empresa trabajará acorde a las exigencias fijadas por los mismos.	Por contrato
	Coordinar y organizar la ejecución del proyecto: Vinculada a la acción anterior calcula los plazos	Por contrato

	de mano de obra, entrega de materiales y proyecto.	
	Buena atención al cliente: Ofrecer servicios que generen confianza. Además del respaldo de la experiencia y calidad que preside la empresa.	Por contrato
Objetivo: Reducir inconformidades e inconvenientes que se podrían presentar en el proceso del proyecto.		
Estrategia: Reconocer clientes potenciales y mejorar calidad de procesos en los proyectos.		
Perspectiva: Procesos internos		
Unidad responsable	Acciones	Tiempo estimado
Unidad operativa	Establecer una planificación de calidad: se determinan los estándares de calidad aplicables al proyecto en conjunto con los tiempos.	Por contrato
	Delegar responsabilidades: identificar qué subárea es la encargada de diseño, presupuesto, mano de obra, contratación y entrega. Esto está relacionada a la competitividad de las mismas.	Por contrato
	Identificar riesgos: Determinar cada uno de los riesgos que pudieran afectar en el proceso y culminación del proyecto. Éstos se analizarán de forma cualitativa y cuantitativa. Implementar planes preventivos para reducir las amenazas, así como los costes.	Por contrato
Objetivo: Incrementar las competencias del personal de la empresa.		
Estrategia: Mejorar la competencia con políticas de incentivo, capacitación y buen clima laboral.		
Perspectiva: Aprendizaje y conocimiento		
Unidad responsable	Acciones	Tiempo estimado

Unidad de apoyo	Integrar áreas y personal: Vinculación de las áreas a través de un objetivo en común en conjunto con un objetivo específico.	6 meses
	Capacitación de personal: preparar al personal de la empresa de acuerdo a cada función. Informales las innovaciones, medidas de seguridad, etc. Es decir, aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades. Esto aprovechará al máximo las capacidades de cada uno de ellos.	6 meses
	Incentivación y buen ambiente laboral: Que cada uno de los integrantes formen vínculos para proporcionar un buen ambiente laboral y crear interés en común y alianzas internas. Esto puede ser maximizado con la creación de eventos internos.	6 meses

Como se puede observar en el plan de acción detallado cada objetivo y cada estrategia planeada específica la función de cada área e indica la unidad responsable de cada una de ellas. Además, muestra que cada una ellas, está relacionada con las demás con el fin de alcanzar cada objetivo estratégico en específico y por ende el objetivo general de la empresa. Lo cual evidencia que implica la alineación estratégica como planeación y ejecución de un objetivo.

En el análisis financiero de una empresa, la rentabilidad juega un papel importante ya que de acuerdo a Gitman (1997) permite establecer una relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo el cual tiene una triple funcionalidad: análisis de la rentabilidad, análisis de la solvencia y análisis de la estructura financiera de la empresa (Sánchez (2002).

De acuerdo a Guajardo (2002), los indicadores de rentabilidad evalúan la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que la originó ya sea por medio del cálculo de activo total o capital contable. Por ello, estos autores

recalcan que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad ya que les permite a las empresas verificar sus utilidades al final del ejercicio económico y asegurar que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales.

Por otro lado, cuando nos referimos a procesos internos, por lo regular se tiende a pensar en transacciones, por lo que Bravo (2013), indica que cada factura es un proceso de ventas o cada anticipo es un proceso de remuneraciones, ante ello, lo esencial es medir el desempeño de los procesos según el valor agregado a los clientes (eficacia) y forma de lograrlo (eficiencia).

Definir el juego de indicadores depende de qué es importante para la compañía, luego será necesario establecer los sistemas de información que permitirán procesar los datos, obtener la información requerida y aplicarla a la mejora, al control de gestión o a la comparación (Bravo, Gestión de procesos. Valorando la práctica. 5TA. Edición., 2013).

Para Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler en Reingeniería de procesos de negocios (1995) (pp.133 -141) en donde hacen referencia a los puntos de innovación radical y trabajan con cuatro criterios de valor para el cliente (calidad, servicio, costo y tiempo de ciclo); indicado que estos puntos de innovación radical son procesos o partes de procesos que inciden con mayor fuerza en los aspectos críticos del negocio.

De acuerdo a lo anterior, los indicadores que permiten medir la eficiencia de los procesos internos están relacionados a la calidad del producto y el proceso (nivel de cumplimiento de los proveedores, calidad del producto, saldos de inventarios, eficiencia del inventario, eficiencia del almacenamiento, eficiencia del transporte, entre otros); servicio al cliente (beneficio para el cliente, nivel de cumplimiento de entregas al cliente, calidad de la facturación, reprocesos, calidad del producto, calidad del servicio); costos del proceso (costos logísticos, margen de contribución, ventas perdidas, costos operativos); y otros indicadores habituales (estabilidad en la producción, perfeccionamiento tecnológico, capacitación e

innovaciones de las personas, buenas relaciones laborales) (Bravo, Gestión de procesos. Valorando la práctica. 5TA. Edición., 2013).

Bravo (2013) hace énfasis en que medir la productividad es uno de los objetivos más relevantes de una empresa, por ello, en su libro Planificación Sistémica (1997) (pp. 215 y 216) hace referencia de un proyecto de productividad con siete empresas de rubro confecciones en Viña del Mar, a las cuales se quería promover la medición de su productividad mediante el seguimiento y medición de los siguientes indicadores: número de prendas por personas, productividad de las personas, índice de productividad de activos totales, ventas/costo fijo personas, rentabilidad/costo fijo personas y personas en operación/total; evidenciándose que siguiendo el control y medición de estos indicadores, el mejoramiento de estas empresas superó holgadamente la meta del 20%.

Dentro de la alineación estratégica convergen factores claves de alineamiento que se encuentran correlacionados para alcanzar los objetivos estratégicos. Los cuales -como se indicó anteriormente-, son estructura y capital organizacional y; capital y talento humano. Estos representan la estructura organizacional y su competitividad. Y están relacionados al cuarto objetivo del plan de acción.

Estudios como “La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados”, indican que la capacitación laboral más que como un gasto de una empresa representa una inversión (Cota Luévano, Jesús y Rivera Martínez, José. 2016). Esto se debe a que la capacitación de empleados maximiza las habilidades, aprovechando sus fortalezas y superando sus debilidades. Entonces se la cataloga como una herramienta estratégica que mejora la competitividad.

Por otro lado, la BCG (Boston Consulting Group) y WFPMA (World federation of people mangement associations) en su estudio “Realizing the value of people mangement: from capability to profitability” establecen la relación que existe entre las capacidades del personal con sus resultados financieros. Enfocándose en tres tópicos que engloban las actividades del personal y por lo tanto los

medios de impulsar ventajas de rendimiento, estos son: desarrollo de liderazgo, management del talento y management de los resultados y las recompensas.

Esto debe reflejarse desde el interior de las empresas, es decir, en cada uno de sus empleados. Por lo tanto, “El desarrollo de la competitividad interna de una empresa implica enfocarse en potencializar el rendimiento de cada uno de los empleados y maximizar sus habilidades para que, al trabajar en equipo, incrementen la ganancia de la empresa y tengan la ventaja que otros no poseen” (Jepsen, Kirsten. 2018).

La capacitación laboral ha conseguido aumentar la competitividad de las empresas que las aplican entre un 17% y 30% en un lapso de seis meses (Jepsen, Kirsten. 2018). Esto trae consigo empleados líderes, especificación de funciones, aumento de responsabilidad y óptimos resultados, no solo para un empleado sino para el equipo.

En respuesta a esto se creará un ambiente laboral competitivo con un desempeño alto capaz de alcanzar metas basadas en su misión y visión. Esto no solo traerá mayor productividad sino el fortalecimiento de las capacidades de las empresas, incremento de participación de empleados, lo que genera mayores ventajas competitivas.

La capacidad laboral también tiene que ver con la tecnología. Es decir, los empleados y líderes tienen que tener conocimientos tecnológicos para aumentar eficacia y estar informados sobre las tendencias tecnológicas. Por lo tanto, la tecnología está relacionada a los elementos de aumento de rentabilidad de una empresa.

Halpern y Valderrama (2018), indican que factores como la inteligencia artificial, sistemas cognitivos y automatización permiten reducir costos y optimizar los servicios. Por ende, las empresas que invierten en la tecnología aumentan su rentabilidad. En su estudio muestran que las pequeñas empresas que inviertan en tecnología son más rentables entre un 6 y 9% mientras que las grandes empresas lo son entre un 9 y 26%.

Es decir, que aquellas empresas que inviertan en tecnología son más competitivas en el mercado y ofrecen mayores y mejores servicios. La aplicación de inteligencia artificial mejora la relación con clientes y en este caso la capacidad de medir los proyectos. Aplicar la tecnología digital logra multiplicar la facturación.

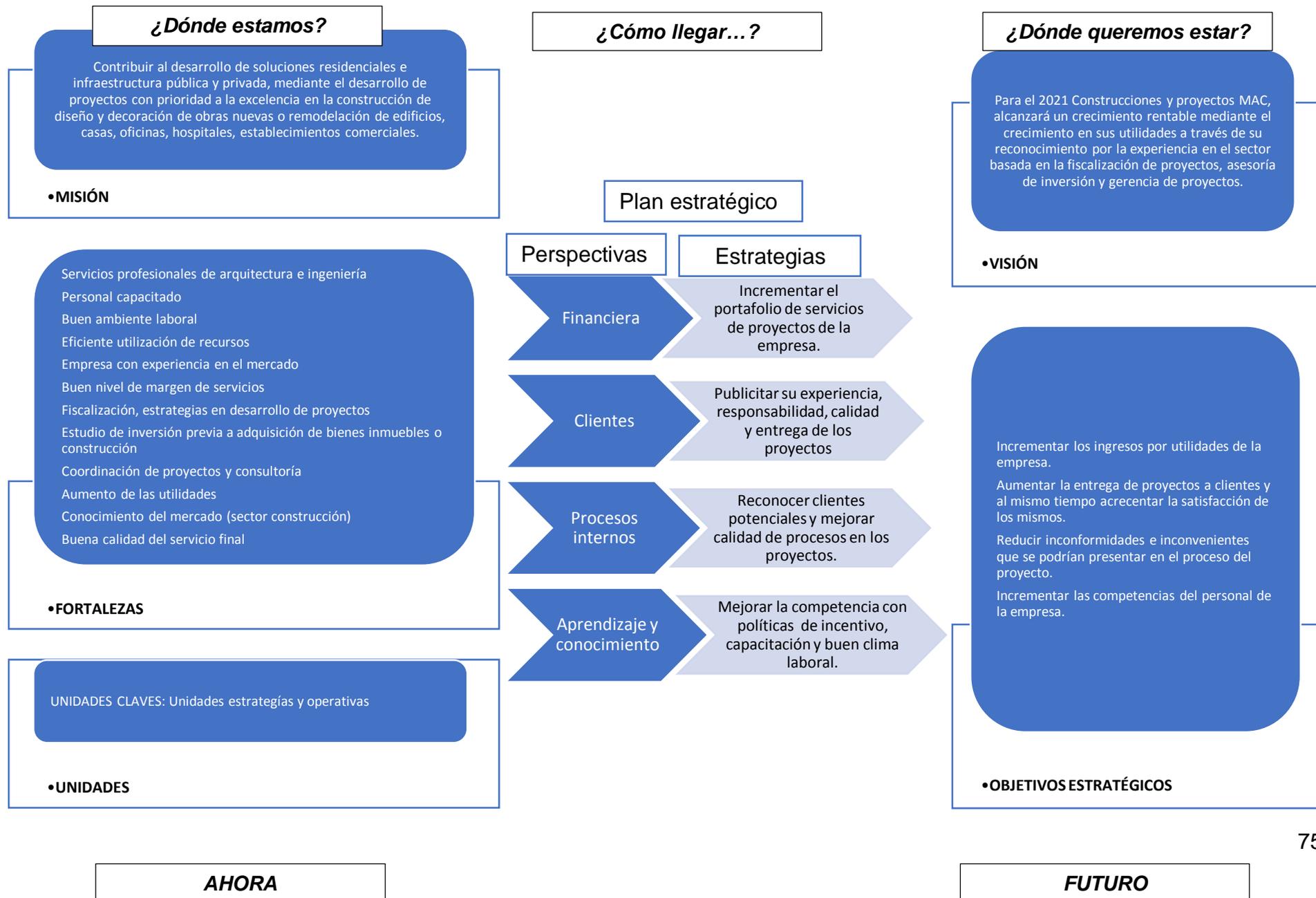
Castro (2016) indica que la tecnología se ha convertido en un medio fundamental en el mundo globalizado para que las empresas sean rápidas y eficientes, especialmente para las pequeñas y medianas que tienen que competir en el mercado junto a las grandes con mayor inversión de tecnología. Él muestra la importancia de la tecnología en las pequeñas y medianas empresas en crecimiento:

- Procesos con mayor optimización
- Aumento de la productividad
- Ausencia de barreras de comunicación
- Competitividad en el mercado
- Oficina en disposición a toda hora y lugar
- Mejora toma de decisiones
- Respaldo de datos.

En la actualidad las estrategias empresariales con enfoque a largo plazo se respaldan a través de datos confiables que apuntan a la inversión en tecnología para las pequeñas empresas. Esto con el fin de hacerlas más rentables, aumentar su participación en el mercado, etc.

Por lo tanto, el modelo de alineación estratégica que se obtiene del análisis de esta investigación, es integrador de las áreas o unidades (integración vertical), lo que permite conocer dónde está, cómo llegar a la consecución de objetivos y metas, cuál es el futuro de la compañía.

De ahí, el modelo estratégico como resultado de esta investigación es el siguiente



Fuente: Ilustración basada en *El comportamiento de las personas en las organizaciones* de Pérez Van Morlengan y Ayala (2011), pág. 112

Figura 14 Modelo estratégico

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados y el análisis obtenido; y considerando que el objetivo principal de este estudio es Optimizar la productividad y rentabilidad de la empresa Construcciones y Proyectos MAC mediante la implementación de un modelo de alineamiento estratégico, se puede concluir que:

- Un modelo de alineamiento estratégico debe ser integral y vinculador de todas las áreas (integración vertical), lo que permite conocer dónde está, como llegar a la consecución de objetivos y metas, cuál es el futuro de la compañía.
- Para plantear el dónde se encuentra la empresa es necesario realizar el análisis de la misión, visión; aunque esta no es clara como en este caso. Así como de su análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades), DOFA.
- La formulación de cargos de cada uno de los departamentos de la empresa ayuda a registrar cuáles de ellos son los que afectan directamente al cumplimiento del objetivo de este análisis. Es decir, cual departamento o área ayuda a maximizar el valor de la empresa Construcciones y Proyectos MAC.
- El análisis también se hizo teniendo en cuenta una estructura interconectada. A través de perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y, aprendizaje y conocimiento. En base a esto se determinan los objetivos estratégicos.
- El diseño y análisis de cargos se realizó en base a la clasificación de unidades que incidan directa o indirectamente en la consecución de objetivos: estrategias, operativas y de apoyo.
- Cada estrategia planeada especifica la función de cada área e indica la unidad responsable de cada una de ellas. Además, muestra que cada una de ellas, está relacionada con las demás con el fin de alcanzar cada objetivo estratégico en específico y por ende el objetivo general de la empresa. Lo cual evidencia qué implica la alineación estratégica como planeación y ejecución de un objetivo.

- En la propuesta se definieron procesos desde la planificación estratégica, al igual que el diseño de la matriz de impacto de los objetivos estratégicos en función a la evaluación del alineamiento de éstos. Además, el procedimiento permitió la obtención de mapas estratégicos.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos de Construcciones y Proyectos MAC se recomienda lo siguiente:

- Implementar un sistema de monitoreo que permita realizar un seguimiento de los planes estratégicos que se proponen, puesto que son de importancia para el desarrollo de una empresa competitiva. Esto asegurará su estabilidad y permanencia en el mercado.
- La empresa debe basarse en estrategias propuestas con lineamiento de unidades que permitan vincular todas las unidades y por ende conseguir los objetivos generales basados en objetivos específicos de cada área.
- Es recomendable considerar planeamientos estratégicos con el objetivo de alcanzar objetivos estratégicos
- Es necesario realizar un estudio de mercado que permita identificar las necesidades del sector, así como tener presente la competencia y desarrollar medidas organizacionales
- El direccionamiento de este estudio establece elementos para implementar una metodología sistemática estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar. (2015). *Sistema Financiero Ecuatoriano y el Acceso al Financiamiento de las Pymes*. Universidad Espíritu Santo (UESS): Observatorio Pyme.
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2018). Boletín - Información Estadística Mensual - Producto Interno Bruto por Industria. Guayaquil, Ecuador.
- Barra, A. (2015). Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena. *Formación Universitaria Vol 8 N° 3 2015*, 7.
- Bravo, J. (1997). *Janificación Sistémica*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos. Valorando la práctica. 5TA. Edición*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Cámara de Industrias de la Construcción. (2015). *La Cámara de Industrias de la Construcción a los Candidatos Presidenciales*.
- Castro, E. (2012). *Las Pymes* . Obtenido de Escuela Superior Politécnica: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5839/2/tesis.doc>
- Cazau, P. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES*. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización Técnica Comercial*. España: Mc Graw Hill.
- Códova R. & Peñaherrera D. . (2010). Alineación Estratégica: Una visión desde la creatividad y la innovación . *Ponencia realizada en el Congreso Internacional de Estrategia SLADE 2010*. Guayaquil - Ecuador.
- Comas, R., Nogueira, D., Romero, F., & Lumpuy, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 4-5.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL);. (2018). *Evolución de la Inversión en América Latina y el Caribe: hechos estilizados, determinantes y desafío de política*. Santiago: Copyring Naciones Unidas.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- De Zuani, R. E. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Maktub.
- Emprende. (27 de 04 de 2019). *Emprendedores y PYMES*. Obtenido de Emprendedores y PYMES: <https://www.emprendepyme.net/>
- García , J., & Casanueva Rocha, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España: Mc Graw Hill.
- Garcini Guerra, H. (1986). *Derecho Administrativo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración Financiera*. México: Editorial OUP Harla México.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración Financiera. Décima Edición*. México: Editorial Pearson Educación de México.
- Guajardo, G. (2002). *Contabilidad Financiera*. México: Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. .
- Hernández R., Fernández C. & Baptista M. (2010). *Metodología de la Investigación - Quinta Edición*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2016*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas
_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf

JIMÉNEZ PANEQUE, R. (1998). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. La Habana: Ciencias Médicas del Centro Nacional de información de Ciencias Médicas.

Johansson H., McHugh P., Pendlebury J. y Wheeler III W. (1995). *Reingeniería de procesos de negocios*. México: Editorial Limusa.

L. WHEELEN, T., & HUNGER, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Décima edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Maines da Silva, P., Rosing, M., & Langoski, L. (2016). ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Un estudio de caso en la Ruta Romántica - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 7-9.

Marín Serna, G. L. (2011). *Economía I*. Caldas: Espacio Gráfico Comunicaciones S.A.

Miño, R. (2013). *Proyecto de Factibilidad para la creación de una agencia en la ciudad de Cuenca , de la Empresa "Constructora Naranjo Ordóñez S.A." dedicada al sector de la construcción*. Quito.

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía Didáctica*. Colombia: Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.

Peñaherrera D., Moreno F. & Flores J. (2018). Modelos de negocios con enfoque en competencias profesionales. Propuesta teórica de un esquema de alineamiento estratégico. *III Congreso Científico Internacional. Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas*. Universidad Ecotec & Universidad de Córdoba.

- Peñaherrera, D., Flores J., Pincay D. & Vargas P.;. (2018). Esquema de alineamiento estartégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. *Revista Ciencia UNEMI*, 41 - 56.
- Promonegocios. (27 de 04 de 2019). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/>
- Revista Ekos. . (2016). Ranking Pymes. *Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM)*.
- Romero, R. (1997). *Marketing*. España: Palmir E.I.R.L.
- Samuelson, P. (1973). *Curso de Economía Moderna*. México: Aguilar.
- Sánchez, J. (2002). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <Http://www.5campus.com/leccion/anarenta>.
- Sansur, J. P. (2012). La Gaceta. *Diario Independiente*.
- SRI. (20 de 11 de 2012). *SRI*. Obtenido de PYMES: <http://www.sri.gob.ec>
- Varios Autores. (2018). *Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. Obtenido de Universidad Agraria del Ecuador: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- Villa, E., Pons, R., & Bermúdez, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidade. *Prospect. Vol. 12, No. 1, Enero - Junio de 2014*, 22-23.
- W. L. Hill, C., & R. Jones, G. (2009). *Administración Estratégica, octava edición*. México: Mc Graw Hill.
- Zimmermann, J. (2015). *The quaternary sector of the economy*. Michigan: University of Michigan.

ANEXOS

NOMBRE: CONSTRUCCIONES Y PROYECTOS MIGUEL ANGEL AUAD C LTDA.

TIPO DE COMPAÑÍA: RESPONSABILIDAD LIMITADA

ACTIVIDAD ECONÓMICA: CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES.

REGIÓN: COSTA

PROVINCIA: GUAYAS

CIUDAD: SAMBORONDÓN

TAMAÑO: MEDIANA

AÑO	ACTIVO	PATRIMONIO	INGRESOS POR VENTA	UTILIDAD	TC INGRESO	TC UTILIDAD	ROA	ROE
2011	1.239.025,00	206.916,71	3.326.061,14	108.686,49			8,77193681	52,5266857
2012	1.978.879,24	203.639,46	4.226.086,19	124.001,15	0,27059787	0,14090675	6,26623128	60,892496
2013	2.139.980,88	273.964,16	2.222.814,94	70.324,70	-0,47402518	-0,43287058	3,2862303	25,6693065
2014	2.581.239,42	443.986,65	3.448.736,14	170.022,49	0,55151744	1,41767814	6,5868547	38,294505
2015	1.693.972,71	290.550,01	2.564.329,54	40.889,22	-0,25644368	-0,75950699	2,4138063	14,0730403
2016	1.153.786,64	273.602,00	2.698.289,00	35.506,90	0,05223957	-0,13163176	3,0774234	12,9775733
2017	1.404.667,64	329.002,26	5.025.950,71	55.400,26	0,86264359	0,56026744	3,94401198	16,8388691
2018	2.771.718,42	393.229,60	5.421.379,43	60.217,19	0,0786774	0,08694779	2,17255799	15,3134937

Fuente: Superintendencia de Compañías

COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN: TOTAL NACIONAL

	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
Población en Edad de Trabajar	9.309.490	9.648.996	10.032.716	10.291.500	10.533.003	10.864.147	11.200.371	11.159.255	11.399.276	11.696.131	11.937.928	12.239.023
Población Económicamente Activa	6.336.029	6.385.421	6.548.937	6.436.257	6.581.621	6.701.014	6.952.986	7.194.521	7.498.528	7.874.021	8.086.048	8.027.130
Población con Empleo	6.019.332	6.005.395	6.125.135	6.113.230	6.304.834	6.424.840	6.664.241	6.921.107	7.140.636	7.463.579	7.712.177	7.731.032
Empleo Adecuado/Pleno	2.737.158	2.858.659	2.565.691	2.875.533	2.996.566	3.118.174	3.328.048	3.545.802	3.487.110	3.243.293	3.417.483	3.262.079
Subempleo	1.155.872	957.978	1.071.615	889.255	706.458	603.890	809.269	925.774	1.050.646	1.564.825	1.602.909	1.323.724
Empleo no remunerado	557.146	523.928	582.204	528.991	505.484	537.431	493.182	508.476	574.061	660.893	727.778	798.391
Otro empleo no pleno	1.504.000	1.649.349	1.778.578	1.765.688	2.056.875	2.018.582	2.019.279	1.924.634	1.981.205	1.978.071	1.951.060	2.313.023
Empleo no clasificado	65.155	15.481	127.047	53.763	39.451	146.763	14.463	16.421	47.614	16.497	12.947	33.814
Desempleo	316.697	380.026	423.802	323.027	276.787	276.174	288.745	273.414	357.892	410.441	373.871	296.097
Población Económicamente Inactiva	2.973.460	3.263.575	3.483.779	3.855.244	3.951.382	4.162.884	4.247.385	3.964.734	3.900.748	3.822.110	3.851.880	4.211.893

COMPOSICIÓN DE LOS EMPLEADOS POR RAMA
de actividad: Total nacional

Rama de actividad	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,50%	28,00%	28,50%	27,60%	27,90%	27,40%	24,80%	24,40%	25,00%	25,60%	26,10%	28,30%
Comercio	19,90%	19,20%	19,50%	19,60%	20,40%	19,90%	18,30%	18,90%	18,80%	19,00%	19,10%	18,10%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,90%	11,30%	10,60%	11,10%	10,50%	10,60%	11,40%	11,30%	10,60%	11,20%	11,30%	10,70%
Construcción	6,60%	6,70%	6,90%	6,50%	6,10%	6,30%	7,60%	7,40%	7,30%	7,10%	6,70%	6,80%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,30%	7,60%	7,50%	8,30%	7,90%	8,00%	7,60%	6,80%	7,10%	6,90%	6,80%	6,70%
Alojamiento y servicios de comida	4,70%	4,70%	4,50%	4,40%	4,90%	5,10%	5,30%	5,50%	6,10%	6,50%	6,40%	6,00%
Transporte	4,90%	4,70%	4,70%	5,10%	5,60%	5,60%	5,50%	5,90%	6,20%	5,70%	5,90%	5,80%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,40%	3,50%	3,60%	3,70%	4,00%	4,40%	4,60%	4,30%	4,50%	4,20%	4,50%	4,80%
Otros Servicios*	3,90%	4,10%	4,10%	4,20%	3,50%	3,50%	4,10%	3,80%	3,90%	3,90%	3,60%	3,70%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,20%	3,60%	3,10%	3,50%	3,80%	3,70%	4,00%	4,40%	4,40%	4,20%	4,30%	3,40%

Servicio doméstico	3,30%	3,50%	3,40%	2,90%	2,30%	2,50%	3,10%	3,30%	2,70%	2,80%	2,50%	2,90%
Correo y Comunicaciones	1,30%	1,30%	1,50%	1,30%	1,10%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,00%	1,00%	1,00%
Actividades de servicios financieros	0,90%	0,90%	0,80%	0,80%	1,10%	0,90%	1,10%	1,00%	0,80%	0,60%	0,70%	0,80%
Suministro de electricidad y agua	0,60%	0,50%	0,70%	0,60%	0,60%	0,50%	0,80%	1,00%	0,70%	0,60%	0,70%	0,60%
Petróleo y minas	0,60%	0,50%	0,50%	0,60%	0,50%	0,50%	0,70%	0,80%	0,70%	0,60%	0,40%	0,60%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

SECTOR CONSTRUCCION (6TO LUGAR)

EMPLEO ADECUADO

Participación %		EMPLEO TOTAL NAC	EMPLEO CONST	TOTAL, NAC. ADC	EMPLEO AD CONS	Total, empleo que genera el sector	Empleo adecuado que genera el sector
9,40%	2007	6.019.332	397.276	2.737.158	257.293	6,60%	4,27%
9,40%	2008	6.005.395	402.361	2.858.659	268.714	6,70%	4,47%
9,30%	2009	6.125.135	422.634	2.565.691	238.609	6,90%	3,90%
8,40%	2010	6.113.230	397.360	2.875.533	241.545	6,50%	3,95%
7,80%	2011	6.304.834	384.595	2.996.566	233.732	6,10%	3,71%
8,00%	2012	6.424.840	404.765	3.118.174	249.454	6,30%	3,88%
9,70%	2013	6.664.241	506.482	3.328.048	322.821	7,60%	4,84%
9,30%	2014	6.921.107	512.162	3.545.802	329.760	7,40%	4,76%
8,90%	2015	7.140.636	521.266	3.487.110	310.353	7,30%	4,35%
8,40%	2016	7.463.579	529.914	3.243.293	272.437	7,10%	3,65%
8,10%	2017	7.712.177	516.716	3.417.483	276.816	6,70%	3,59%
7,90%	2018	7.731.032	525.710	3.262.079	257.704	6,80%	3,33%
8,72%							

Fuente: *Enemdu dic. 2018*