



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster
en Administración de Empresas**

AUTOR: Ing. Héctor Ramiro

Toscano Galarza

TUTOR: PhD. Luis Oswaldo

Manosalvas Vaca

Diseño de un plan estratégico para la Constructora Toscano Galarza S.A.

Diseño de un plan estratégico para la Constructora Toscano Galarza S.A.

Por

Héctor Ramiro Toscano Galarza

Julio 2022

Aprobado:

PhD. Luis Oswaldo Manosalvas Vaca, Tutor

Mgtr. Héctor Alejandro López Paredes, Presidente del Tribunal

PhD. Jorge Enrique Altamirano Flores, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 12, 07, 2022

PhD. Luis O. Manosalvas V.

Aceptado y Firmado: _____ 12, 07, 2022

PhD. Jorge E. Altamirano F.

_____ 12, 07, 2022

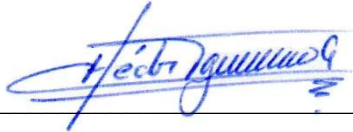
Mgtr. Héctor A. López P.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Héctor Ramiro Toscano Galarza, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Diseño de un plan estratégico para la Constructora Toscano Galarza S.A.**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



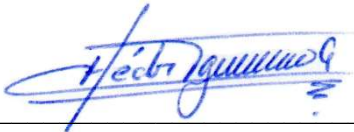
Héctor Ramiro Toscano Galarza

Correo electrónico: hetoscanoga@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Héctor Ramiro Toscano Galarza, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Diseño de un plan estratégico para la Constructora Toscano Galarza S.A.** autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Julio de 2022



Héctor Ramiro Toscano Galarza

Correo electrónico: hetoscanoga@uide.edu.ec

Dedicatoria

A mi Madre Enma (+), mis hermanos Ángel (+), Sonia (+), Geovanny (+), quienes sembraron en mi un legado fuerte de valores y virtudes, a quienes vi luchar día a día por salir adelante, a quienes a pesar de las adversidades siempre supieron ponerle la mejor cara a cada situación difícil, a levantarse sin importar las veces que la vida los hizo caer, gracias queridos hermanos por haberme regalado sus mejores años, gracias Madrecita amada por regalarme la vida; a mi esposa Dora y a mis hijas Daniela y Sofía, por ser quienes con su muestras de afecto me dieron la fortaleza para continuar preparándome y demostrar que cuando existe convicción no hay fronteras.

HECTOR RAMIRO TOSCANO GALARZA

Agradecimiento

Quiero dar gracias a Dios por regalarme la oportunidad de disfrutar esta etapa de mi vida, a la Universidad Internacional del Ecuador por permitir que sea parte de sus alumnos, a mis apreciados profesores por transmitir sus valorables experiencias y conocimientos, a mis compañeros de aula con quienes pudimos compartir en cada clase, y a mi familia por el apoyo incondicional en toda esta trayectoria.

HECTOR RAMIRO TOSCANO GALARZA

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo principal diseñar un plan estratégico que permita lograr el desarrollo y crecimiento empresarial de la empresa Constructora Toscano Galarza, en el sector inmobiliario. La empresa objeto de estudio, se dedica a actividades del sector construcción y en la actualidad requiere de un plan estratégico que contribuya a aumentar su participación en el mercado y alcanzar mejores resultados. Para llevar a cabo la propuesta se utilizó como metodología un enfoque mixto, combinando análisis cualitativos y cuantitativos de la información recolectada a lo largo del estudio. Se analizó todo el contexto de la empresa, así como su entorno interno y externo, utilizando para ello distintas matrices que facilitaron conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus competidores y las afectaciones generadas del contexto global actual. Se proponen objetivos a corto y largo plazo que permitirán a la empresa obtener resultados que suman a una mejor competitividad y rentabilidad. Es importante señalar que, en virtud del dinamismo de la industria de la construcción, ha sido necesario conocer evaluar las estrategias a implementar, incluyendo conocer los recursos con los que debe disponerse para llevar a cabo los objetivos planteados, así como también establecer las estrategias de marketing. Finalmente se presenta el plan estratégico integral, que reúne la estructura del plan estratégico global relacionado con la suma de los resultados obtenidos en cada etapa, con base en la filosofía de la empresa, proceso estratégico, implementación y evaluación.

Palabras Clave: Plan estratégico, Sector construcción, Mercado inmobiliario

Abstract

The main objective of this research work is to design a strategic plan that allows the development and business growth of the company Constructora Toscano Galarza, in the real estate sector. The company under study is dedicated to activities in the construction sector and currently requires a strategic plan that contributes to increasing its market share and achieving better results. To carry out the proposal, a mixed to increasing its market share and achieving better results. approach was used as a methodology, combining qualitative and quantitative analysis of the information collected throughout the study. The entire context of the company was analyzed, as well as its internal and external environment, using different matrices that facilitated knowing the strengths and weaknesses of the company, as well as its competitors and the effects generated by the current global context. Short and long-term objectives are proposed that will allow the company to obtain results that add to better competitiveness and profitability. It is important to point out that, due to the dynamism of the construction industry, it has been necessary to know how to evaluate the strategies to be implemented, including knowing the resources that must be available to carry out the stated objectives, as well as establishing marketing strategies. Finally, the comprehensive strategic plan is presented, that brings together the structure of the global strategic plan related to the sum of the results obtained in each stage, based on the company's philosophy, strategic process, implementation and evaluation.

Keywords: Strategic plan, Construction sector, Real estate market.

Tabla de Contenidos

| | |
|----------------------------------------------------------------|-------------|
| Autoría del Trabajo de Titulación | iii |
| Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual | iv |
| Dedicatoria | v |
| Agradecimiento | vi |
| Resumen Ejecutivo | vii |
| Abstract | viii |
| Tabla de Contenidos | ix |
| Lista de Tablas | xiv |
| Lista de Figuras..... | xvi |
| Capítulo I Situación general del sector | 1 |
| 1.1 Situación General..... | 1 |
| 1.2 Panorama Actual del Sector / Industria | 5 |
| 1.3 Perspectivas de crecimiento del Sector / Industria | 7 |
| 1.4 Resumen..... | 8 |
| Capítulo II Filosofía Empresarial | 10 |
| 2.1 Antecedentes Investigativos | 10 |
| 2.2 Visión..... | 12 |
| 2.3 Misión | 12 |
| 2.4 Valores | 13 |
| 2.5 Propósitos del Valor..... | 14 |
| 2.6 Promesa de Venta /Servicio | 14 |
| 2.7 Código de Ética..... | 14 |
| 2.8 Resumen..... | 15 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Capítulo III Contexto Global y Evaluación Externa e Interna | 16 |
| 3.1 Análisis Competitivo del País..... | 16 |
| 3.1.1 Condiciones de la demanda..... | 21 |
| 3.1.2 Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas..... | 21 |
| 3.1.3 Sectores relacionados y de apoyo | 26 |
| 3.1.4 Influencia del análisis en el sector | 28 |
| 3.2 Análisis del Entorno PESTEC o (PEST)..... | 28 |
| 3.2.1 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P) | 28 |
| 3.2.2 Fuerzas Económicas y financieras (E)..... | 28 |
| 3.2.3 Fuerzas Sociales y Demográficas (S)..... | 29 |
| 3.2.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T) | 30 |
| 3.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E) | 31 |
| 3.2.6 Fuerzas Culturales (C) | 31 |
| 3.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)..... | 32 |
| 3.3.1 Matriz EFE..... | 32 |
| 3.4 La organización y los competidores (5 Fuerzas de Porter)..... | 34 |
| 3.4.1 Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores | 34 |
| 3.4.2 Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores | 35 |
| 3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)..... | 37 |
| 3.6 Análisis Interno AMOFHIT..... | 38 |
| 3.6.1 Administración y Gerencia (A)..... | 39 |
| 3.6.2 Marketing y Ventas (M)..... | 42 |
| 3.6.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)..... | 43 |

| | | |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.6.4 | Finanzas y Contabilidad (F)..... | 44 |
| 3.6.5 | Recursos Humanos (H) | 46 |
| 3.6.6 | Sistemas de Información y Comunicaciones (I) | 48 |
| 3.6.7 | Tecnología e Investigación y Desarrollo (T) | 49 |
| 3.7 | Matriz MEFI | 49 |
| 3.8 | Resumen..... | 50 |
| Capítulo IV: El Proceso Estratégico | | 52 |
| 4.1 | Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción | 52 |
| 4.1.1 | Intereses Organizacionales y potencial organizacional | 52 |
| 4.2 | Matriz de McKinsey / General Electric (MGE)..... | 53 |
| 4.3 | Matriz Space (fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva) (MS) | 54 |
| 4.4 | Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)..... | 57 |
| 4.5 | Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (valorado) | 61 |
| 4.6 | Matriz Boston Consulting Group (MBCG) | 65 |
| 4.6.1 | Producto estrella..... | 66 |
| 4.6.2 | Producto incógnita | 67 |
| 4.6.3 | Producto vaca lechera | 67 |
| 4.6.4 | Producto perro | 67 |
| 4.7 | Estrategias Retenidas y de Contingencia | 68 |
| 4.8 | Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo | 70 |
| 4.9 | Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos | 71 |
| 4.10 | Ponderación de estrategias | 72 |
| 4.10.1 | Penetración del Mercado..... | 75 |

| | | |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.10.2 | Desarrollo de Mercado..... | 75 |
| 4.10.3 | Implantar la Responsabilidad Social y Mejorar la Conciencia Ambiental y Ecológica | 75 |
| 4.11 | Resumen..... | 75 |
| | Capítulo V Implementación y Evaluación de la Estrategia | 77 |
| 5.1 | Objetivos de Corto Plazo – (Plan Operativo) | 77 |
| 5.2 | Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo | 78 |
| 5.2.1 | Recursos Financieros | 78 |
| 5.2.2 | Recursos Físicos..... | 90 |
| 5.2.3 | Recursos Humanos..... | 91 |
| 5.3 | Estrategia buyer persona..... | 92 |
| 5.4 | Implementación de Estrategias en Marketing, Finanzas, Mantenimiento, Social y Ambiental | 93 |
| 5.4.1 | Marketing..... | 94 |
| 5.4.2 | Finanzas | 95 |
| 5.4.3 | Mantenimiento | 96 |
| 5.4.4 | Social..... | 96 |
| 5.4.5 | Medio ambiente..... | 97 |
| 5.5 | Evaluación de estrategias | 97 |
| 5.5.1 | Perspectiva financiera | 98 |
| 5.5.2 | Perspectiva clientes | 98 |
| 5.5.3 | Perspectiva de procesos internos..... | 98 |
| 5.5.4 | Perspectiva de aprendizaje organizacional | 99 |
| 5.6 | Resumen..... | 103 |
| | Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones | 105 |

| | | |
|-----|---------------------------------------------|------------|
| 6.1 | Plan estratégico integral (PEI) | 105 |
| 6.2 | Futuro del sector objetivo de estudio | 105 |
| 6.3 | Conclusiones | 106 |
| 6.4 | Recomendaciones | 107 |
| | Referencias | 109 |

Lista de Tablas

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 <i>Población de Adultos Mayores en el Ecuador por años de vida</i> | 19 |
| Tabla 2 <i>Población de Adultos Mayores en el Ecuador por sexo</i> | 20 |
| Tabla 3 <i>Precio por metro cuadrado por zona en Guayaquil</i> | 23 |
| Tabla 4 <i>Precio por metro cuadrado por zona en Quito</i> | 23 |
| Tabla 5. <i>Matriz EFE Empresa Constructora Toscano Galarza S.A.</i> | 33 |
| Tabla 6 <i>Matriz EFE Empresa Constructora Toscano Galarza S.A.</i> | 38 |
| Tabla 7 <i>Matriz MEFI Empresa Constructora Toscano Galarza S.A.</i> | 49 |
| Tabla 8. <i>Matriz de la estrategia principal</i> | 54 |
| Tabla 9 <i>Matriz SPACE</i> | 55 |
| Tabla 10 <i>Matriz FODA</i> | 57 |
| Tabla 11 <i>Ponderación y nivel de importancia</i> | 61 |
| Tabla 12 <i>Matriz FODA ponderada</i> | 62 |
| Tabla 13 <i>Cálculos según ponderación</i> | 63 |
| Tabla 14 <i>Estrategias retenidas y de contingencia</i> | 69 |
| Tabla 15 <i>Estrategias versus objetivos de largo plazo</i> | 70 |
| Tabla 16 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y</i> <i>Sustitutos</i> | 71 |
| Tabla 17 <i>Matriz MPEC</i> | 73 |
| Tabla 18 <i>Costo del Sistema Contable Administrativo Aries Plus</i> | 79 |
| Tabla 19 <i>Costos para coordinar entrega de funciones y objetivos al personal</i> | 80 |
| Tabla 20 <i>Formato para diagnosticar necesidades de capacitación por cada</i> <i>trabajador</i> | 81 |
| Tabla 21 <i>Costo del Plan de Capacitación</i> | 82 |
| Tabla 22 <i>Precios de servicios de otras empresas</i> | 86 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 23 <i>Recursos físicos requeridos para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo</i> | 90 |
| Tabla 24 <i>Recursos humanos requeridos para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo</i> | 91 |
| Tabla 22 <i>Cuadro de mando integral</i> | 100 |

Lista de Figuras

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Evolución Poblacional del Ecuador | 19 |
| Figura 2 <i>Evolución del precio por metro cuadrado en la ciudad de Guayaquil</i> | 22 |
| Figura 3 <i>Evolución del precio por metro cuadrado en la ciudad de Quito</i> | 22 |
| Figura 4 Participación de operaciones en la ciudad de Guayaquil | 24 |
| Figura 5 Participación de operaciones en la ciudad de Quito..... | 24 |
| Figura 6 <i>Oferta por tipo de propiedad en la ciudad de Guayaquil</i> | 25 |
| Figura 7 <i>Oferta por tipo de propiedad en la ciudad de Quito</i> | 26 |
| Figura 8 <i>Evolución del PIB del sector construcción del Ecuador periodo 2016-2020</i> | 27 |
| Figura 9 <i>Participación del PIB del sector construcción del Ecuador</i> | 27 |
| Figura 10 <i>Organigrama de la empresa</i> | 40 |
| Figura 11 <i>Organigrama de la empresa</i> | 56 |
| Figura 12 <i>Balance Estratégico</i> | 64 |
| Figura 13 <i>Fortaleza más oportunidades</i> | 65 |
| Figura 14 <i>Elementos de la matriz de Boston</i> | 66 |
| Figura 15. <i>Matriz Boston Consulting Empresa Constructora Toscano Galarza S.A.</i> | 68 |
| Figura 16. <i>Buyer persona</i> | 93 |

Capítulo I Situación general del sector

1.1 Situación General

En la actualidad la administración estratégica es parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas, las constantes transformaciones del mercado y la incesante lucha de la competencia por posesionarse han forzado a sus directivos a que tengan que implementar planes y estrategias (Uribe, 2021). En este sentido, se busca que beneficien el crecimiento y competitividad del negocio con la constante participación de su capital humano e intelectual, buscando siempre una actuación responsable tratando de alcanzar la efectividad con un proceso de mejora continua y sostenible. En la actualidad la administración estratégica es parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas, las constantes transformaciones del mercado y la incesante lucha de la competencia por posesionarse han forzado a sus directivos a que tengan que implementar planes y estrategias (Uribe, 2021)

A pesar que las empresas cuenten con una variedad de capacidades o habilidades esenciales que les permite funcionar en el entorno, una capacidad debe incorporar ciertas características estratégicas que las hagan distintivas para que sean consideradas de gran relevancia estratégica frente a las demás. Primero, debe ser de valor para el cliente, después esta la capacidad de la organización debe ser mejor que la de sus competidores. Finalmente, una capacidad estratégica debe ser difícil de imitar o replicar (Levi, Perakis, Shi, & Sun, 2020).

Según Álvarez et al. (2019), dentro de los principales objetivos de un negocio es el crecimiento económico y el poder mantenerse en el tiempo. Estos dos puntos, hace que sea imprescindible establecer estrategias, que permitan una pronta adaptación a los cambios

que se están generando en el entorno en donde desarrollan sus actividades. El enfoque de las Fuerzas Competitivas en conjunto a la Teoría de Recursos y Capacidades, describen como dos propuestas que plantean una ventaja competitiva y sostenible en las empresas teniendo como resultado un incremento en los ingresos económicos (Huang, Dyerson, Wu, & Harindranath, 2015).

Porter recomienda hacer uso de las cinco fuerzas competitivas que se deben aplicar a las estrategias, estas pueden ayudar a comprender mejor el comportamiento del sector donde se desarrollan las actividades, ayudan a minimizar el riesgo por la competencia y a fortalecer el posicionamiento para ser más rentables, donde la competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; ésta no depende de si el sector ofrece productos o servicios (Baburaj & Narayanan, 2016).

Por otra parte, el enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades se basa en la diferencia que existe en la rentabilidad de una empresa frente a otra a pesar de que estas desarrollan sus actividades en el mismo entorno y están expuestas a las mismas condiciones dentro del sector económico, por lo que es importante identificar y valorar los recursos y habilidades con que se cuenta o a los que se pueda acceder una empresa esto le permitirá establecer ventajas competitivas (Fünfgeld, Lonsdale, & Bosomworth, 2019).

Es importante también considerar los recursos tangibles e intangibles que las empresas tienen y como estos recursos hacen la diferencia y que pueden ayudar a transformar en una ventaja frente a la competencia dentro del mismo entorno (Kamasak, 2017). No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los

proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (Pádraig, 2017).

Desde un ámbito más micro, el presente estudio se realiza en la Constructora Toscano Galarza S.A. la cual se ha desarrollado en infraestructura vial y obras complementarias, construcción de puentes y túneles, plataformas petroleras, sistemas de alcantarillado y agua potable y sistemas de soterramiento eléctrico y telefónico, con clientes a nivel nacional. Uno de los principales objetivos de empresa es incursionar en el sector inmobiliario para diversificar aún más las actividades empresariales para de alguna manera disminuir los riesgos y poder mantenerse en el medio.

En la actualidad la inversión pública es mínima por lo que ha provocado que muchas empresas constructoras tengan que cerrar, a estas consecuencias también se expone la Constructora Toscano Galarza S.A. que ha visto afectadas sus actividades iniciales, siendo esta una de las razones por las que se está incursionando en el sector inmobiliario. Actualmente presenta problemas operativos desde el punto de vista administrativo debido a la falta de un diseño de planificación estratégica, esto provoca pérdida de capital financiero, falta de organización, administración, objetivos no definidos, poca integración del personal en el logro de metas, desconocimiento de los factores internos y externos que afectan el normal desenvolvimiento de las actividades, entre otros aspectos, que se derivan de la falta de un plan estratégico.

Lo mencionado anteriormente, impide a la compañía tener oportunidades de crecimiento y tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas. En este sentido,

surgen interrogantes de investigación que merecen ser estudiadas tales como: ¿El diseño de un plan estratégico permitirá lograr un desarrollo y crecimiento empresarial en el sector inmobiliario? El presente plan estratégico será una propuesta a ser implementada por la Constructora Toscano Galarza S.A., se centrará en el sector inmobiliario en la provincia de Pichincha, debido a que la empresa pretende diversificar sus actividades empresariales, considerando su experiencia de más de 12 años, esta direccionada a la obra de infraestructura vial; con este plan se pretende conocer la situación actual de la compañía y definir los factores que influyen en el crecimiento y rentabilidad, con lo cual se establecerán estrategias para la inserción de la empresa en el mercado inmobiliario, se analizarán las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, así como factores que sumen a su competitividad en el mercado.

Por otro lado, se definirán indicadores y métricas que apoyen a la gestión empresarial, esto permitirá identificar las posibles desviaciones y tomar las acciones correctivas necesarias con la finalidad de mantener un mejoramiento continuo. El producto de la investigación responderá a la interrogante de estudio planteada, a su vez servirá de solución al problema que viene presentando la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. la cual desarrolla actividades en el sector inmobiliario; para lograr el objetivo general será necesario establecer las necesidades y competitividad del mercado, para que la Constructora Toscano Galarza S.A. logre diversificar sus actividades empresariales; identificar los factores que influyen en el desarrollo y crecimiento empresarial en el sector inmobiliario para la Constructora Toscano Galarza S.A.; finalmente proponer un plan estratégico para la Constructora Toscano Galarza S.A. que permita la rentabilidad en el sector inmobiliario.

1.2 Panorama Actual del Sector / Industria

Durante décadas la Construcción ha formado parte fundamental en el progreso de la humanidad y sobre todo de los lugares donde cohabitan, permitiendo el desarrollo y crecimiento de pueblos y ciudades. Frente a la globalización y competitividad actual, el sector de la construcción ha evolucionado en sus técnicas, materiales, equipos y tecnología, sin dejar de lado los avances que han surgido en la administración estratégica y financiera (Parada, 2019).

A través de la generación de obras como viviendas, escuelas, hospitales, vías, puentes, infraestructura de servicios básicos como: el agua potable, alcantarillado, ha permitido cubrir las necesidades básicas en educación, salud, seguridad y comunicación, logrando que las personas tengan mejores condiciones de vida (MDS, 2018).

Según explican Yagual et al. (2018), el sector de la construcción es considerado de mucha importancia para la economía de un país por la alta y atrayente inversión que requiere, como también por la significativa generación de empleos directos e indirectos que demanda la ejecución de un proyecto de construcción. El aporte que realiza el sector de la construcción al PIB (Producto Interno Bruto) es muy significativo, es por esta razón es considerada como parte esencial en la economía del Ecuador.

Según la revista Gestión Digital el sector de la construcción es considerado como uno de los cinco pilares más importantes para la economía del Ecuador. En 2019 representó 8,17% del PIB real nacional (\$5.874 millones). También generó 6,1% del total de empleos y atrajo \$69 millones en Inversión Extranjera Directa. Además, la construcción demanda anualmente más de \$1.900 millones del sistema financiero tanto público como

privado. Debido a la crisis por el coronavirus, los datos de los primeros meses muestran cifras desalentadoras, pero se espera una contracción mucho mayor (Lucero, 2021).

Ante la desaceleración económica que atraviesa el Ecuador en el 2020, la poca inversión del estado en proyectos de infraestructura pública y si a esto le sumamos los estragos que nos está dejando la pandemia del covid-19, esto ha provocado que varias empresas dedicadas a la construcción tengan que cerrar y ser liquidadas, otras han apostado a la diversificación de sus actividades en búsqueda de lograr expandirse y continuar activos.

La crisis económica provocada por el coronavirus provocaría el cierre de más de 2,7 millones de empresas en su mayoría microempresas y la pérdida de al menos 8,5 millones de puestos de trabajo en América Latina, del total de empresas que cerrarían producto de la pandemia, 2'650.528 corresponden a microempresas, el sector más vulnerable de la cadena productiva de la región. Le siguen las pequeñas empresas, con un estimado de cierre de 98.708, y las medianas, con 5.943 (El Comercio, 2020).

Para CEPAL (2020) "Un 34,2% del empleo formal y un 24,6% del PIB de la región corresponden a sectores fuertemente afectados por la crisis derivada de la pandemia, mientras que menos de la quinta parte del empleo y del PIB se generan en sectores que serían afectados solo de forma moderada" (p.4).

Según Coba (2020), "Entre enero y junio, 676 compañías entraron en un estado de cancelación, disolución o liquidación. Eso representa el 0,7% de las 91.765 empresas

registradas en la Superintendencia de Compañías. de estas 558 están en cancelación final, mientras que 118 fueron disueltas o liquidadas” (par.3).

Anteriormente se evidenció que el sector de la construcción ya se venía desacelerando; en 2019 cayó a pesar de los incentivos presentados por el gobierno en octubre del 2018 mediante el Programa de Vivienda Social y Pública. Con la pandemia, se espera que los resultados de este año sean desalentadores. La CEPAL anunció que para Ecuador el sector de la construcción será "medianamente afectado" por las restricciones causadas por la pandemia (Lucero, 2020).

Ante estos antecedentes, deriva en la importancia de contar con una planificación estratégica que coadyuvé a mantener un horizonte claro de a hacia dónde quiere ir y de cómo lograrlo, un plan bien elaborado brinda la oportunidad de reconocer claramente las limitantes, como también la posibilidad de fortalecer las debilidades y afrontar los riesgos, todo esto encaminado para que el responsable de la dirección de la empresa pueda tomar las decisiones más convenientes para el éxito del negocio, el crecimiento económico y la permanencia en el tiempo.

1.3 Perspectivas de crecimiento del Sector / Industria

Para Primicias (2020):

El Fondo Monetario Internacional (FMI) sostiene que el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador crecerá un 1,3% en 2022 y 2,5% en 2023. El Producto Interno Bruto (PIB) tendrá una recuperación económica de 2,5% en 2021, según el último reporte Perspectivas Económicas Globales, del Fondo Monetario Internacional (FMI), publicado el 6 de abril de 2021. La recuperación se da después de que la

economía del país experimentara una caída de 7,5% en 2020, por el golpe por la pandemia de Covid-19 (par. 1).

Según las estimaciones del Banco Central del Ecuador para el 2021 se estima que la economía se recupere y crezca 3,1%, equivalente a un Producto Interno Bruto (PIB) de USD 67.539 millones, esta recuperación de la economía ecuatoriana será dinamizada principalmente por el Gasto de los Hogares, que se incrementaría en USD 3.441 millones, por mayores importaciones de bienes de consumo (USD 136,2 millones) y un incremento en las remesas recibidas (USD 272,5 millones), en cuanto a la Formación Bruta de Capital Fijo para 2021 se prevé una reducción en la inversión pública de USD 171,2 millones, mientras que la privada subiría en USD 114 millones (Banco Central del Ecuador, 2020).

A pesar de las condiciones desfavorables que se presentan por los estragos que deja la pandemia de covid-19, las cifras de las proyecciones económicas para el 2021 prevén una ligera recuperación y crecimiento, brindando la posibilidad que el sector empresarial tenga mejores condiciones en el desarrollo de sus actividades, lo cual también deberá ser aprovechado por la empresa. Las empresas que sobreviven en el tiempo son las que arriesgan y están dispuestas a mejorar a su competencia, y para lograrlo de manera efectiva y técnica se debe estructurar un plan que permita cubrir con las expectativas del momento.

1.4 Resumen

Para poder llevar a cabo un plan estratégico, es necesario que la gerencia tome en consideración la problemática que se esté presentando en la organización, así como también poner en contexto factores internos y externos que requieran ser analizados para determinar de qué manera inciden o no en el funcionamiento de la organización.

Actualmente, los cambios en el entorno son constantes, la dinámica económica y social de país y del mundo, obligan a que las organizaciones constantemente empleen estrategias para ser competitivos en el mercado.

El sector construcción es muy activo, es decir, forma parte importante en el desarrollo y crecimiento del país; bien sea desde el ámbito público o privado, las actividades en el sector construcción suman a la movilización de recursos materiales y de mano de obra calificada y no calificada que fomenta las actividades comerciales y contribuye al PIB nacional.

Capítulo II Filosofía Empresarial

2.1 Antecedentes Investigativos

Sotomayor et al. (2017), que realizaron una investigación que tuvo como objetivo efectuar un plan estratégico para la empresa constructora San Jorge E.I.R.L., en Perú. Para ello analizaron el estado actual de la empresa y propusieron un período de 10 años para implementarlo, y ponerlo en marcha.

Este plan estratégico comienza con el establecimiento de la visión, misión, valores y código de ética de una empresa constructora. A continuación, se realiza un análisis ambiental de Constructora San Jorge E.I.R.L., que brindó siete oportunidades y ocho amenazas. Un análisis del sector de la construcción y la competencia arrojó 10 factores clave de éxito.

Asimismo, un análisis interno de la constructora reveló ocho fortalezas y seis debilidades. Estos tres análisis han permitido conocer y comprender el entorno de la empresa y se establecen metas a corto plazo y puede revisar, evaluar y administrar sus resultados. El entorno es bueno para la compañía. Sin embargo, las organizaciones internas requieren áreas importantes como desarrollo de recursos humanos, marketing, finanzas e I + D. Además de contar con un sistema informático integral que te permite mejorar su gestión.

Según Figueroa (2017), tuvo que diseñar e implementar un plan estratégico para la Constructora Romian S.A.C, en Perú. donde el autor menciona que el panorama general del sector de la construcción en la región sur, es favorable para la empresa de estudio. De

acuerdo al análisis estratégico desarrollado, está conformado por empresas sólidas y de primer nivel como Cosapi, Grupo Marcan, JJC, Grañay Montero. Las cuales obligan a la empresa de estudio realice una gestión estratégica laboriosa y fortalecimiento de la estrategia competitiva para llegar a nuevos mercados.

El autor propone que el mapa estratégico que establece metas construidas desde cuatro perspectivas. La perspectiva financiera tiene como objetivo mejorar la rentabilidad de la empresa, y la perspectiva del cliente es la implementación del área de ventas y Constructora Romian S.A.C. Con respecto a la perspectiva de proceso interno tiene como finalidad mejorar el diseño y la innovación en el desarrollo de proyectos, lograda mediante la mejora de la relación entre la comunicación y el potencial humano entre áreas.

Los autores han concluido que la metodología desarrollada para diseñar con precisión el plan estratégico de Constructora Roman S.A.C. en el sector de la construcción puede ser aplicada como piloto tanto para agencias inmobiliarias como para el sector de desarrollo inmobiliario para desarrollar planes estratégicos.

En Ecuador, la investigación más reciente que se encontró para una empresa constructora fue la proporcionada por Quisimalín (2014), diseñar un plan estratégico para una empresa de construcción y marketing de viviendas. El autor concluye que el plan estratégico hará viable las actividades de la organización y el financiamiento de la construcción. El análisis del autor se centró en aspectos relacionados con el entorno macroeconómico del país, el mercado inmobiliario y situación competitiva. Las peculiaridades del sector, las técnicas de instalaciones y edificios combinados.

Con base en esto, el autor estableció la estructura de costos de la operación y a través del análisis de las fuerzas de Michael Porter, el análisis financiero y su análisis de riesgo inherente que ayuda a construir empresas a aumentar el capital financiero y los parámetros organizacionales que desean lograr. Finalmente, el autor consideró los requisitos legales y los factores sustantivos a considerar en la implementación de esta dirección, gestión y evaluación comercial.

2.2 Visión

Para D'Alessio la visión es "la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en el estado actual y futuro de la organización bajo análisis." (D'Alessio , 2008). Para la Constructora Toscano Galarza describe a su visión como:

Desarrollar nuestras actividades a nivel nacional en el sector de la construcción, reconocidos por la calidad de los proyectos ejecutados, con el firme compromiso de orientar a nuestros clientes en la generación y desarrollo de sus proyectos a través de una efectiva administración técnica-financiera de su inversión. (Constructora Toscano Galarza, 2010)

2.3 Misión

La declaración de misión define el propósito o la razón de ser de una organización. Guía las operaciones diarias de la organización, comunica a las partes interesadas externas las soluciones centrales que la organización proporciona a la sociedad y motiva a los empleados hacia un objetivo común a corto y mediano plazo. En resumen, la declaración de misión presenta una imagen de quién es la empresa y qué hace (Jeannet, 2019). Para la Constructora Toscano Galarza S.A. describe a su misión como:

Somos una empresa de ingeniería y construcción con el principal propósito de brindar soluciones técnicas y financieras en desarrollo de proyectos inmobiliarios, encaminados en ofrecer a nuestros clientes un servicio integrado en Ingeniería, Diseño, Procura y Construcción, empleando altos niveles de calidad, con responsabilidad y transparencia, comprometidos con el cuidado y conservación del medio ambiente, el bienestar de sus colaboradores y la generación de la máxima rentabilidad en los proyectos. (Constructora Toscano Galarza S.A., 2010)

2.4 Valores

La declaración de valores destaca los principios fundamentales y los ideales filosóficos de una organización. Se utiliza para informar y orientar las decisiones y los comportamientos de las personas dentro de la organización y señalar a las partes interesadas externas lo que es importante para la empresa. Los valores centrales de una organización dan forma a la cultura diaria y establecen estándares de conducta contra los cuales se pueden evaluar las acciones y decisiones (Jeannet, 2019). Los valores que la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. considera fundamentales para mantener una relación beneficiosa entre los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad son los siguientes:

- Trabajo en equipo: el apoyo, comprensión y compañerismo es importante en el desarrollo de todas las actividades de la empresa, donde todos estén encaminados hacia un mismo objetivo.
- Honestidad: la transparencia en los actos ejecutados, brinda seguridad en los resultados obtenidos, sabiendo que todo lo que se realiza se lo hace con honradez y rectitud.

- Equidad: un trato justo sin perjudicar a nadie.
- Lealtad: lograr la fidelización de los colaboradores y clientes hacia la empresa
- Respeto: valorar a las personas y su entorno.

2.5 Propósitos del Valor

Asegurando el destino de la inversión y garantizando su rentabilidad, a través de la implementación de un ambiente de trabajo con transparencia, lealtad y responsabilidad, cumpliendo con altos estándares de calidad para llegar a la excelencia.

2.6 Promesa de Venta /Servicio

Trabajar con la firme convicción de mejorar la calidad de vida de las personas, asumiendo compromisos y brindando oportunidades, enfocados siempre en orientar a nuestros clientes en el desarrollo de sus ideas y proyectos.

2.7 Código de Ética

Un código de ética es una guía de principios diseñada para ayudar a los profesionales a realizar negocios con honestidad e integridad. Un documento de código de ética puede resumir la misión y los valores de la empresa u organización, cómo se supone que los profesionales deben abordar los problemas, los principios éticos basados en los valores fundamentales de la organización y los estándares que debe cumplir el profesional (Cohen, 2017).

La empresa a través de su código de ética, describe el compromiso de sus colaboradores y de la organización para mantener un comportamiento profesional, promueve un ambiente laboral adecuado, saludable y humano, incentiva el respeto a su

entorno, el código de ética es aplicable a directivos, colaboradores y hasta proveedores, dicho documento es un referente para la toma de decisiones responsables, ya sea dentro o fuera de la organización.

2.8 Resumen

La planificación estratégica en una empresa resume las grandes decisiones que marcaran el camino para la consecución de todo aquello que desea conseguir, el cómo se lo va a lograr, que estrategias se implementaran en los posibles escenarios que se presenten, debiendo entenderse que las bases internas deben ser claramente definidas, esto contribuirá a que la empresa logre objetivos de manera integral, es decir, con la participación de todos.

Los valores organizaciones, la misión y visión de la empresa, representan su identidad, esto debe ser conocido por todos los miembros de la organización, es importante dar a conocer a los trabajadores de qué manera la empresa se identifica en el mercado. Esto suma a la pertinencia organizacional, al compromiso, a la responsabilidad social y al trabajo en equipo, destacando la filosofía empresarial, como base fundamental en el crecimiento de la empresa.

Capítulo III Contexto Global y Evaluación Externa e Interna

3.1 Análisis Competitivo del País

Ecuador presenta problemas estructurales para resolver la demanda de viviendas de bajos ingresos de manera adecuada, como la alta tasa de natalidad y la alta urbanización, con una demanda real de viviendas para 55,000 nuevas familias por año, y de 20,000 a 28,000 ofertas formales de vivienda solamente.

Casi 720,000 familias viven en casas inadecuadas, comúnmente en condiciones de apilamiento, ausencia de servicios e inestabilidad, caracterizadas por un alto nivel de propiedad informal, inseguridad y riesgo, la mayoría del patrimonio construido no tiene valor de mercado (asentamientos ilegales) y finalmente con la construcción de viviendas. Alto costo para las familias. El problema de la vivienda es más evidente en las áreas urbanas (casi 500,000 casas inadecuadas).

Según la información del último censo y sus proyecciones reales, el déficit de calidad es mayor que el déficit de cantidad. El gobierno no tiene suficientes recursos económicos para atender todo el problema y debería utilizarlos de la manera más eficiente posible. Los objetivos estratégicos de la política estatal con respecto al sector de la vivienda pueden resumirse de la siguiente manera:

- Centrar las inversiones públicas en el sector de la vivienda en las familias de bajos ingresos.
- Involucrar la participación activa del sector privado en la promoción, implementación y financiamiento de viviendas de bajos ingresos.

- Desarrollar soluciones alternativas de vivienda.
- Promover reformas legales necesarias para facilitar el desarrollo de la vivienda.
- Promover la oferta de crédito hipotecario a las familias de bajos ingresos.

De esta manera, el Estado está ayudando y financiando las casas rurales, las viviendas de incentivos solidarios y la mejora de los refugios marginales urbanos directamente por el presupuesto gubernamental con procedimientos particulares y asistencia técnica directa. Las nuevas casas urbanas, la mejora de las casas urbanas para familias de bajos ingresos y la rehabilitación de viviendas en áreas urbanas centrales están asistidas y financiadas por el Programa SIV, promovido por el gobierno.

El mercado inmobiliario de Ecuador está impulsado principalmente por ecuatorianos, tanto compradores locales como aquellos que regresan de Estados Unidos y España, según Cuenca Real Estate. En los últimos años, los ecuatorianos que regresaron representaron aproximadamente el 30% de todas las ventas locales, mientras que los norteamericanos y los europeos representaron aproximadamente el 1.5%. Los compradores extranjeros generalmente compran condominios ubicados cerca del centro de la ciudad o en las afueras del distrito histórico.

El gobierno de Ecuador otorga visas de bienes raíces a los extranjeros que compran casas en el país por un valor de al menos US \$ 25,000. Además, el país también otorga visas de jubilados a extranjeros con ingresos de jubilación de no menos de US \$ 800 por mes. En 2018, se estimó que la economía se había expandido en un 4%, desde tasas de crecimiento promedio anual de 5.1% en 2017, 7.8% en 2016 y 2.9% en 2015, según el FMI. Se espera que la economía crezca entre 4.5% y 5.1% en 2020, según las estimaciones del gobierno.

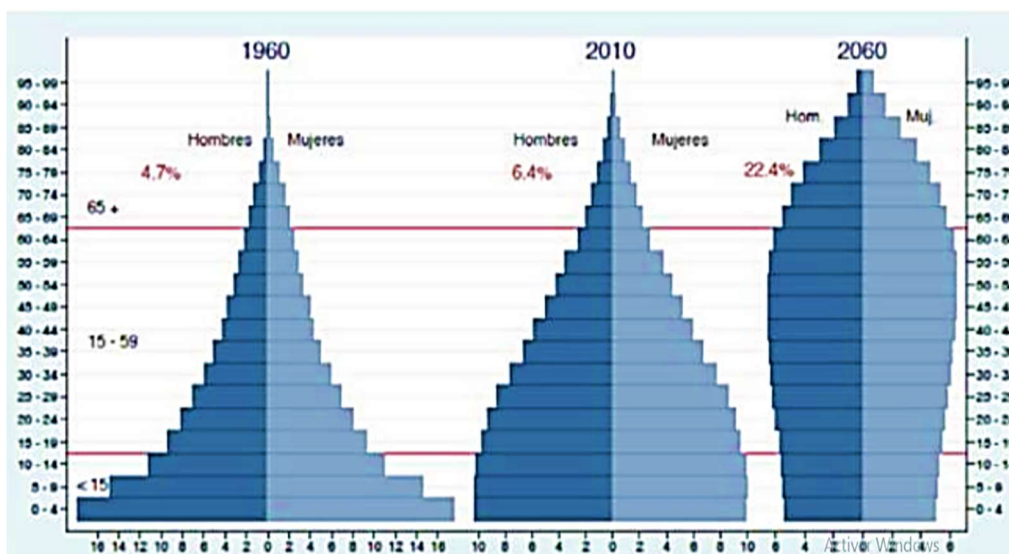
La tasa de inflación general de Ecuador cayó un 2.7% en 2019, muy por debajo de las tasas de inflación de 4.16% en 2018 y 5.41% en 2017 y el nivel más bajo en los últimos ocho años, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Esto también está por debajo del objetivo de inflación del gobierno de 3.93%. En marzo de 2019, la tasa de inflación anual aumentó a 3.11%, según el Banco Central del Ecuador. El ingreso familiar promedio en Ecuador alcanzó los US \$ 593.60 por mes en 2019, con un promedio de 1.6 personas por hogar, según el INEC.

En el cuarto trimestre de 2019, la tasa de desempleo general del país aumentó a 4,86%, frente al 4,6% del trimestre anterior, según el Banco Central del Ecuador, muy inferior a la tasa de desempleo promedio de 9,7% entre 2000 y 2010, según el FMI. A septiembre de 2018, la deuda externa de Ecuador era equivalente al 13.9% del PIB.

Conforme a los datos del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para el año 2066 la población de adultos mayores en el Ecuador será de aproximadamente 22.4% del total de los habitantes, proyectándose una distribución poblacional diferente a los años 1960 sobrellevando implicaciones presentes y futuras, pues se advierte un incremento de los grupos generacionales mayores y la disminución progresiva de la población infante

Figura 1

Evolución Poblacional del Ecuador



Fuente: CEPAL (2017)

En el Ecuador el 11% de los adultos mayores viven solos, en la Costa asciende a 12,4%, de acuerdo a estos parámetros la soledad es una de las principales causas de deterioro emocional en los adultos, que se ha visto incrementada en los últimos años por el aumento de la esperanza de vida, ocasionando que los abuelitos padezcan de la ausencia de familiares para su cuidado, llegando a generar depresión y exclusión social. A continuación, se presenta en la Tabla 1, información de la población de adultos mayores en el Ecuador según el informe de proyección poblacional para el año 2018 desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Tabla 1

Población de Adultos Mayores en el Ecuador por años de vida

| Años de vida | Población |
|---------------------|------------------|
| De 65 a 69 años | 416.270 |
| De 70 a 74 años | 310.756 |
| De 75 a 79 años | 216.192 |
| De 80 en adelante | 237.726 |
| Totales | 1.180.944 |

Nota: Se detalla la población adulta mayor en Ecuador para el año 2018. Fuente: INEC (2017)

Cabe considerar que según datos del mismo INEC el 35% de la población de adultos mayores mantienen un rango de edad de entre 65 a 69 años, sin embargo, el porcentaje de edades de 70 a 74 años también es significativo, resultando un 60% de personas mayores que van desde los 65 años hasta los 74 años. De acuerdo al último censo, los datos estadísticos del INEC del año 2010, mencionan que las mujeres adultas mayores superan en número y esperanza de vida a los hombres y en el año 2017 las mujeres representan el 53.73% de la población adulto mayor, mientras que los hombres representan el 46.27% restante, como se aprecia en la Tabla 2:

Tabla 2

Población de Adultos Mayores en el Ecuador por sexo

| Años de vida | Hombre | Mujer | Subtotal |
|-------------------------|----------------|----------------|------------------|
| De 65 a 69 años | 196.253 | 213.508 | 409.761 |
| De 70 a 74 años | 140.797 | 158.361 | 299.158 |
| De 75 a 79 años | 100.087 | 118.089 | 218.176 |
| De 80 a 84 años | 60.966 | 77.010 | 137.976 |
| De 85 a 89 años | 31.980 | 43.744 | 75.727 |
| De 90 a 94 años | 12.694 | 18.520 | 31.214 |
| De 95 a 99 años | 3.055 | 4.594 | 7.649 |
| De 100 años en adelante | 487 | 705 | 1.192 |
| TOTAL | 546.319 | 634.531 | 1.180.850 |

Nota: Se detalla la población adulta mayor en Ecuador para el año 2018. Fuente: INEC (2017)

Además, la población económicamente activa de adultos mayores en el Ecuador representa el 33% de la población total. La empleabilidad de este grupo habla de una ausencia de retiro, por necesidad o por voluntad propia. En relación al ingreso percibido por adultos mayores, su promedio mensual es de \$300,00 para los hombres y \$210,00 para las mujeres (INEC, 2010). El segmento de 65-74 años es importante constituyendo alrededor del 50% de la población total de adultos mayores.

3.1.1 Condiciones de la demanda

De acuerdo con la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador (APIVE), en su encuesta de mayo del 2021 al mercado inmobiliario determinó que las reservas netas de casas han aumentado en un 55% durante el periodo de enero a mayo del 2021 en comparación al año 2020. Las viviendas reservadas en mayo de 2021, presentan un crecimiento mensual de 12,9% con respecto al mes anterior impulsado por la variación positiva de reservas en ambas ciudades: 33,0% en Quito y de 4,9% en la ciudad de Guayaquil (Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador , 2021).

Por otra parte, la variación anual de las visitas a clientes interesados ha aumentado en un 11% durante el periodo entre enero y mayo del 2021 con respecto al año 2020. En este sentido, a nivel nacional las visitas del mes de mayo 2021 aumentaron en un 3% con respecto a las de abril del 2021. En referencia a las percepciones, el 70% de los promotores inmobiliarias mencionaron que creen que las reservas de marzo del 2021 fueron buenas o aceptables. Finalmente, el 88% de los promotores de ventas esperan que las mismas dentro de 6 meses serán buenas o aceptables (Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador , 2021).

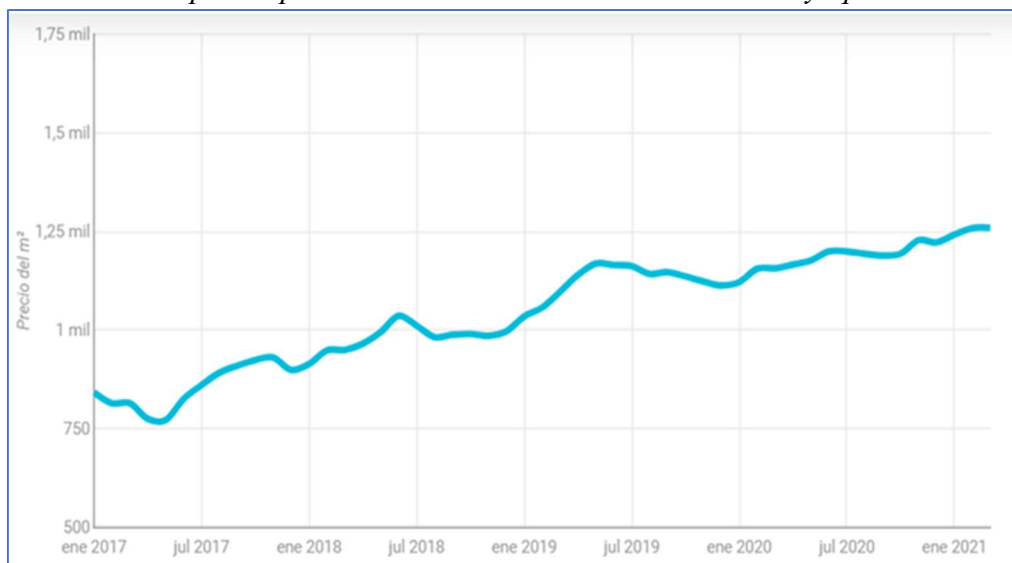
3.1.2 Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas

El mercado inmobiliario en la ciudad de Guayaquil se ha podido observar que el precio promedio referencial del metro cuadrado en la ciudad portuaria de Ecuador es de \$1.259.

La variación interanual presenta un crecimiento del 8,8%. Este el porcentaje más alto desde 2019.

Figura 2

Evolución del precio por metro cuadrado en la ciudad de Guayaquil



Mientras que el precio promedio referencial del metro cuadrado en Quito es de \$1.300, cifra que eleva la variación interanual a un 3.5%. Dicho porcentaje es un aumento considerable respecto a la cifra presentada en el mismo mes del año 2020.

Figura 3

Evolución del precio por metro cuadrado en la ciudad de Quito



A continuación, se presentan en la Tabla 3, los precios por metro cuadrado para la ciudad de Guayaquil. En este sentido, se observa que la zona de Samborondón es la más cara con un valor promedio por metro cuadrado de \$1.490,00 y la zona más barata se encuentra en el sur de la ciudad con un valor promedio por metro cuadrado de \$594,00.

Tabla 3

Precio por metro cuadrado por zona en Guayaquil

| Zona | Precio metro cuadrado |
|---------------------|-----------------------|
| Samborondón | \$1.490,00 |
| Vía a la costa | \$1.343,00 |
| Norte de Guayaquil | \$1.187,00 |
| Centro de Guayaquil | \$656,00 |
| Sur de Guayaquil | \$594,00 |

Nota: Se detalla el precio por metro cuadrado por zona en Guayaquil.

En cuanto a los precios por metros cuadrados por zona de Quito. En este sentido, se observa en la Tabla 4, que la zona de Valle Tumbaco es la más cara con un valor promedio por metro cuadrado de \$1.389,00 y la zona más barata se encuentra en el Centro Colonial con un valor promedio por metro cuadrado de \$626,00.

Tabla 4

Precio por metro cuadrado por zona en Quito

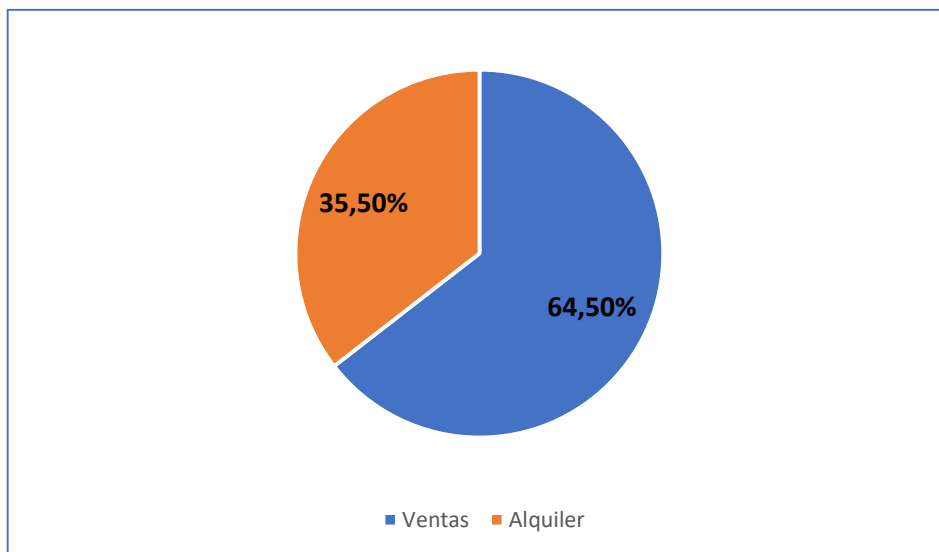
| Zona | Precio metro cuadrado |
|----------------------|-----------------------|
| Valle Tumbaco | \$1.389,00 |
| Centro Norte | \$1.203,00 |
| Norte de Quito | \$968,00 |
| Valle de los Chillos | \$936,00 |
| Sur de Quito | \$756,00 |
| Centro Colonial | \$626,00 |

Nota: Se detalla el precio por metro cuadrado por zona en Quito.

En la figura 4 se presenta la participación de las operaciones del sector inmobiliario, para la ciudad de Guayaquil, donde el 64,5% lo compone la venta de casas y departamentos y el 35,5% restante es dedicada al alquiler.

Figura 4

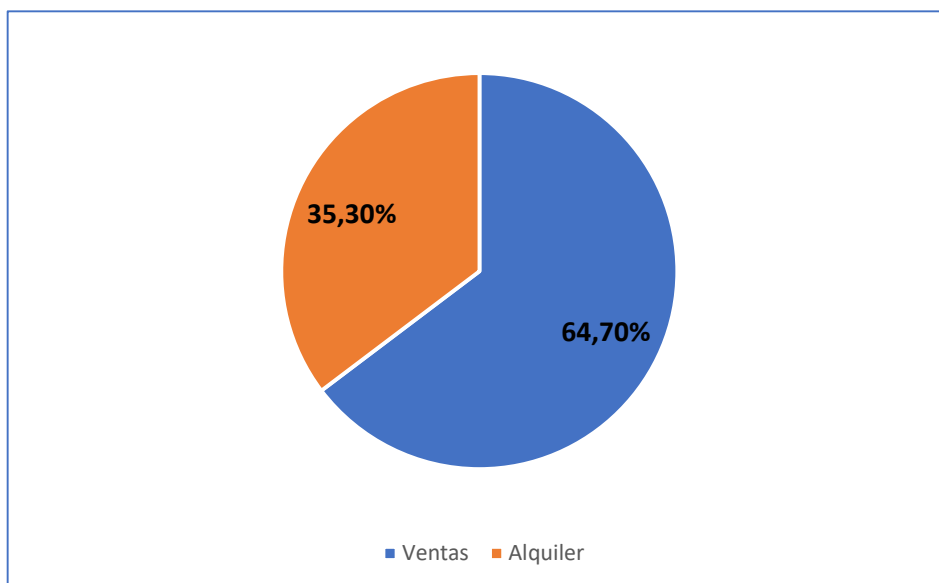
Participación de operaciones en la ciudad de Guayaquil



En la figura 5 se presenta la participación de las operaciones del sector inmobiliario, para la ciudad de Quito, donde el 64,7% lo compone la venta de casas y departamentos y el 35,3% restante es dedicada al alquiler.

Figura 5

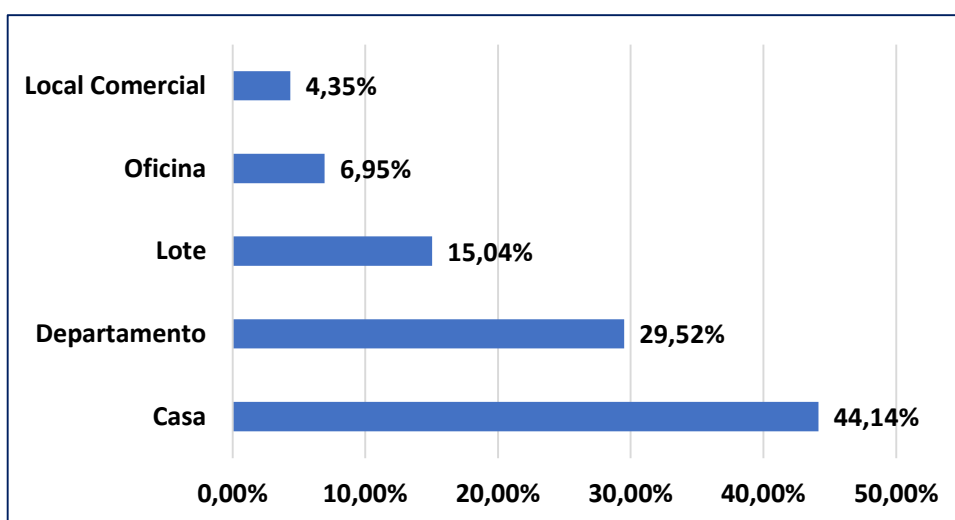
Participación de operaciones en la ciudad de Quito



En la figura 6 se presenta el tipo de oferta del sector inmobiliario, para la ciudad de Guayaquil, donde el 44,14% de la oferta lo componen las casas, el 29,52% lo abarcan los departamentos, por otra parte, los lotes forman parte del 15,04% de los bienes inmuebles, las oficinas tienen una tasa del 6,95% y los locales comerciales abarcan el 4,36% de la oferta total.

Figura 6

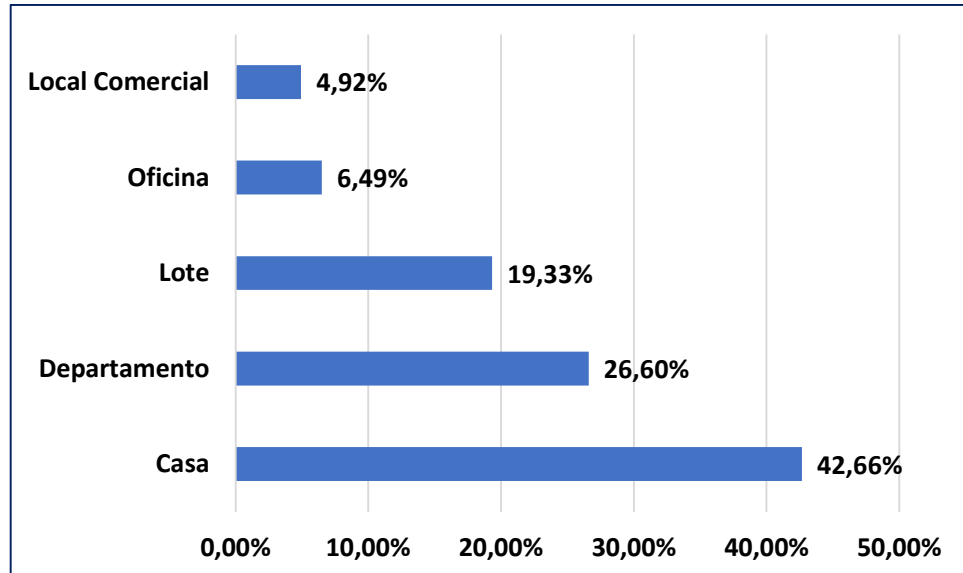
Oferta por tipo de propiedad en la ciudad de Guayaquil



En la figura 7 se presenta el tipo de oferta del sector inmobiliario, para la ciudad de Quito, donde el 42,66% de la oferta lo componen las casas, el 26,60% lo abarcan los departamentos, por otra parte, los lotes forman parte del 19,33% de los bienes inmuebles, las oficinas tienen una tasa del 6,49% y los locales comerciales abarcan el 4,92% de la oferta total.

Figura 7

Oferta por tipo de propiedad en la ciudad de Quito

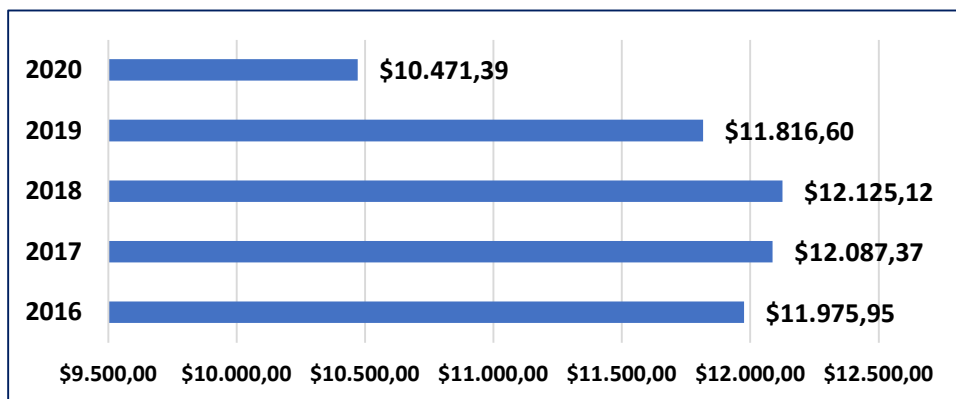


3.1.3 Sectores relacionados y de apoyo

En la figura 8 se presenta la evolución del PIB del sector construcción donde en el 2016 se observa un valor de \$11,98 mil millones de dólares, en el 2017 la cifra creció en 12,08 mil millones de dólares a una tasa de crecimiento de 0,93%, para el 2018 la cifra aumentó en 12,13 mil millones de dólares a una tasa de crecimiento del 0,31%, en el 2019 el PIB del sector construcción disminuyó en \$11,82 mil millones de dólares a una tasa negativa de -2,54% y finalmente, en el 2020 el sector construcción se contrajo en \$10,47 mil millones de dólares a una tasa del 11,38%.

Figura 8

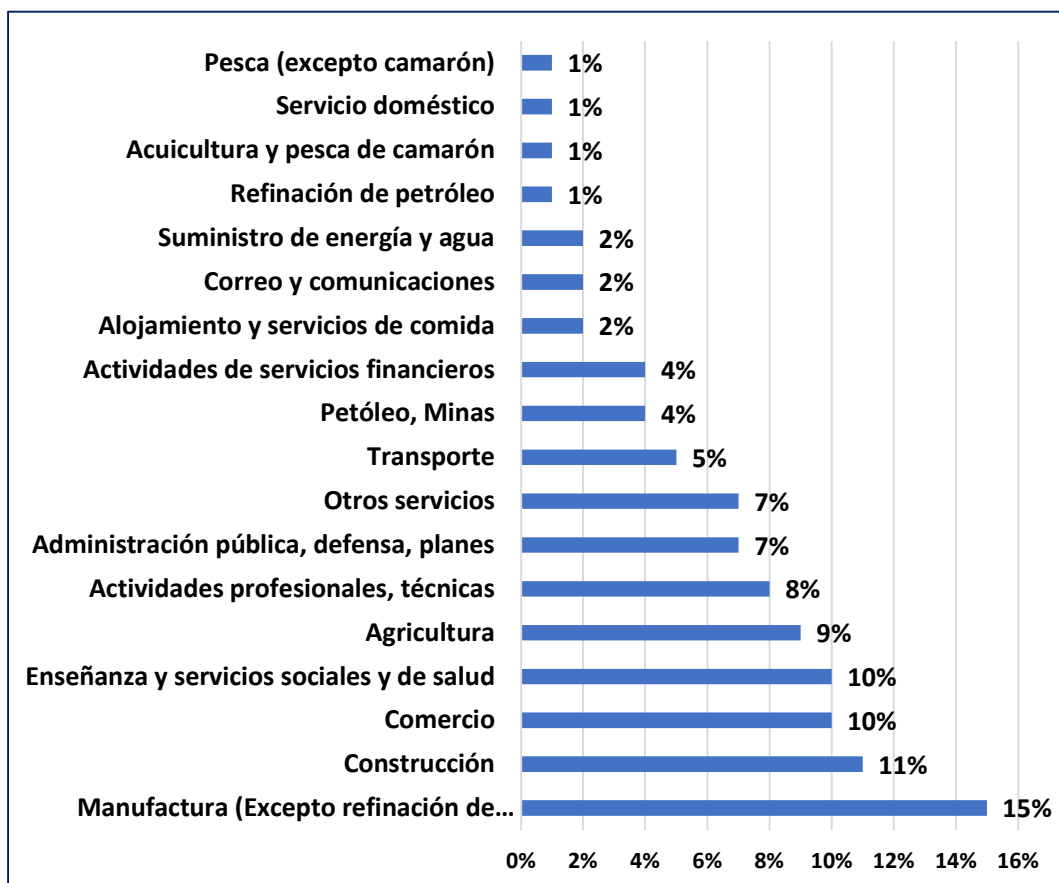
Evolución del PIB del sector construcción del Ecuador periodo 2016-2020



En la figura 9 se presenta la participación del PIB del sector construcción, con respecto al PIB del Ecuador, donde en el 2020 se observó una participación del 11%.

Figura 9

Participación del PIB del sector construcción del Ecuador



3.1.4 Influencia del análisis en el sector

El comportamiento del sector construcción va muy ligado a las actividades de la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. Adicionalmente, es por eso que es importante que la planificación estratégica esté constantemente impulsada por todos los procesos de cambios constantes que se están llevando a cabo, ya que esta juega un papel importante en las actividades para la Constructora Toscano Galarza S.A. y el eje de desarrollo de la industria de construcción.

3.2 Análisis del Entorno PESTEC o (PEST)

3.2.1 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)

Durante décadas, los partidos políticos de Ecuador se han basado en gran medida en la personalidad, la clientela y la fragilidad. La alianza gobernante PAIS, el bloque más grande en la legislatura, se dividió en dos facciones después de que Moreno llegó al poder, con una facción leal a Moreno y la otra leal al ex presidente Correa; Antes de las elecciones de 2019, este último grupo renunció al partido gobernante y se unió al nuevo partido Revolución Ciudadana. Los partidos establecidos como el Partido Social Cristiano y los partidos más nuevos como el movimiento Creando Oportunidades (CREO) obtuvieron buenos resultados en las elecciones locales de 2019, ganando 43 y 34 elecciones a la alcaldía, respectivamente, en comparación con las 27 ganadas por la alianza gobernante PAIS.

3.2.2 Fuerzas Económicas y financieras (E)

Ecuador es la octava economía más grande de América Latina. Sin embargo, el país depende en gran medida de la producción de petróleo y es vulnerable a los precios mundiales del petróleo. Según el FMI, debido al brote de COVID-19, el PIB se contrajo

aproximadamente un 7,5% en 2020. Sin embargo, se espera que el crecimiento repunte hasta el 2,5% en 2021, sujeto a la recuperación económica mundial pos pandemia. Aun así, el crecimiento del PIB debería desacelerarse en 2022, alcanzando el 1,3%.

El déficit público aumentó a 5,9% del PIB en 2020, debido a un aumento en el gasto público para mitigar los impactos de la pandemia COVID-19. La inflación se tornó negativa en 0.3% en 2020. Sin embargo, la tasa debería aumentar a + 0.5% en 2021 y + 2.4% en 2022. Durante ese período, se espera que la muy baja inflación de Ecuador permita una recuperación del consumo privado. En 2020, el gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica resultante de la pandemia COVID-19 que incluyen transferencias de efectivo excepcionales a familias pobres, distribución de canastas de alimentos, relajación temporal de los criterios de elegibilidad para el seguro de desempleo y gasto adicional en salud. Estas medidas se complementaron con un aplazamiento de las contribuciones de nómina, matrícula, seguro médico, servicios públicos y apoyo a la vivienda, así como controles temporales de precios para los alimentos básicos. Para abordar la escasez de liquidez en el sistema financiero, el gobierno redujo la tasa de contribución de los bancos al Fondo de Liquidez en tres puntos porcentuales de los depósitos, lo que ayudó a reequilibrar la liquidez interna, mientras que la demanda de efectivo también se desaceleró gradualmente.

3.2.3 Fuerzas Sociales y Demográficas (S)

Según las proyecciones actuales, se espera que la población de Ecuador alcance un máximo de 25,21 millones de personas en 2079. La población, que se sitúa en 17,64 millones en 2020, superará los 20 millones de personas en 2031. Después de alcanzar su pico de población en 2079, se prevé que Ecuador termine el siglo con alrededor de 24,54 millones de personas.

La tasa de crecimiento de la población de Ecuador de 2019 a 2020 es de 1,55%, agregando alrededor de 269.000 personas a la población. Ecuador tiene una migración neta positiva y una tasa de fecundidad de 2,44 nacimientos por mujer, más que la tasa de reemplazo poblacional de 2,1 nacimientos por mujer.

Ecuador todavía enfrenta una pobreza generalizada, con aproximadamente el 35% de su población viviendo en la pobreza, lo que ha resultado en desnutrición crónica. El rápido crecimiento de la población agravaría estos problemas.

3.2.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

En la actualidad la tecnología es un factor determinante para el crecimiento y evolución de todas las empresas, y garantizan su permanencia en el mercado. Además, facilita el logro de los objetivos propuestos; es por ello, que las empresas deben estar actualizando constantemente sus técnicas, para poder sobresalir o competir en el mercado. La misma está en constante evolución, lo que significa que mejora constantemente sus conocimientos, destrezas y habilidades para ejecutar ciertas acciones. Por ellos, la empresa que garantice actualizar la tecnología de la misma, tendrá mejores resultados en la calidad, cantidad y variedad en sus productos o servicios.

Según información emitida por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, en el Ecuador en los últimos años ha mejorado su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnología en red y registra un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a Internet (Ministerio de Telecomunicaciones, 2019).

De igual manera, a través de un estudio realizado en el Ecuador sobre la tendencia tecnológica de mayor impacto en el país en el año 2020, se pudo conocer que, en el Ecuador algunos sectores han demostrado un mayor nivel de madurez en cuanto a sus capacidades

tecnológicas, destacando altos niveles de cobertura tecnológica en sus operaciones. Los sectores Bancario, Educación y Telecomunicaciones, considerando sus modelos de negocio y de operación, reportan un soporte tecnológico “alto” y “medio alto” (ITahora, 2021).

3.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Las actividades que desarrolla la Constructora Toscano Galarza S.A. depende en gran medida de la estructura administrativa que la caracteriza y la gestión gerencial para responder a las acciones del macro y microambiente. Esto conlleva a que la gerencia debe enfatizar la importancia de tener identificado claramente los elementos que pueden incidir y producir alteraciones al medio ambiente. A nivel nacional, uno de los factores que ha tenido mayor influencia en la ecología y ambiente del Ecuador, ha sido el determinante aumento productivo que ha tenido el país los últimos cinco años.

3.2.6 Fuerzas Culturales (C)

Los estilos de vida de la población han ido cambiando en paralelo a los nuevos comportamientos del entorno. Recientemente la situación de emergencia sanitaria, ha incidido marcadamente en el comportamiento y culturas sociales. De igual forma, las fuerzas culturales se estructuran de acuerdo con la reglamentación y la legislación de cada Estado o de las organizaciones supraestatales, y de acuerdo con sus propias finalidades. Por tanto, la forma de Estado en Ecuador y su desarrollo legislativo establecen los agentes culturales que evolucionan paralelamente a la realidad social, y adquieren una importancia de acuerdo con la función que se les otorga en los planteamientos y contenidos de las políticas públicas. El papel de la cultura social tiene que considerarse como un factor importante para la construcción y significación que puede darse a las necesidades y a las problemáticas de la sociedad.

3.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2017, pág. 110). Para realizar esta matriz se consideraron los siguientes pasos sugeridos por David Freud:

- Elaboración de una lista de los factores externos de la organización.
- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas (David, 2017, pág. 110).
- Se asignó una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia manifiestan las tácticas actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
- Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación para establecer un valor ponderado.
- Se sumó los valores ponderados de cada variable para establecer el valor ponderado total de la empresa (David, 2017, pág. 110).

3.3.1 Matriz EFE

Se muestra en la Tabla 5, la evaluación de los factores externos de la empresa Constructora Toscano Galarza S.A.:

Esta tabla se elaboró tomando en cuenta los siguientes indicadores de los factores:
 Una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Tabla 5.

Matriz EFE Empresa Constructora Toscano Galarza S.A.

| Factores externos claves | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|------------------------|
| Oportunidades | | | |
| O1. La empresa puede mostrarse competitiva y captar mayor número de clientes al alcanzar una mejor eficacia a través de la planificación estratégica. | 0,2 | 1 | 0,2 |
| O2. Variedad de servicios en el área de construcción que satisfagan las necesidades de los clientes | 0,1 | 2 | 0,2 |
| O3. Empresas que ofrecen capacitaciones al personal en el manejo operativo y técnico en el área de construcción | 0,1 | 1 | 0,1 |
| O4. Captar mayor número de clientes en ocasión a los cambios positivos en la calidad del servicio que ofrece la empresa | 0,1 | 2 | 0,2 |
| O5. Hábitos y estilos de vida, la búsqueda de una estabilidad en las familias | 0,1 | 2 | 0,2 |
| TOTAL | 0,6 | | 0,9 |
| Amenazas | | | |
| A1. Políticas contables y exigencias en el cumplimiento de deberes formales | 0,05 | 2 | 0,1 |
| A2. Situación de emergencia sanitaria y las restricciones en el funcionamiento de las empresas de construcción | 0,1 | 4 | 0,4 |
| A3. Incremento de los niveles de pobreza y disminución del poder adquisitivo de las personas | 0,1 | 2 | 0,2 |
| A4. Altos costos de los sistemas tecnológicos máquinas y equipos de construcción sofisticados | 0,1 | 3 | 0,3 |
| A5. Impuestos y tributos estipulados por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador | 0,05 | 3 | 0,15 |
| TOTAL | 1 | | 1,15 |
| | | Ponderación | 2,05 |

Elaborado por el autor

De acuerdo a los resultados, se obtuvo en la matriz una ponderación de 2,05. Siendo un valor menor a 2,5 significa que la empresa no cuenta con suficientes oportunidades para hacer frente a las amenazas, por tanto, deberá emplear estrategias que permitan aprovechar al máximo las oportunidades a fin de contrarrestar el resultado obtenido en el análisis.

3.4 La organización y los competidores (5 Fuerzas de Porter)

3.4.1 Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores

3.4.1.1 Poder de negociación de los compradores.

Los clientes potenciales corresponden a personas de la tercera edad de nivel socioeconómico medio alto. Actualmente aspectos como; bajos precios, un servicio de mejor calidad, la restricción en el proceso de admisión en estos centros y la diversidad de actividades hacen que el Plan habitacional sea más atractivo para el adulto mayor, más aun si la condición actual de los ingresos del adulto mayor en el Ecuador, según la Encuesta nacional de empleo y desempleo urbana y rural (ENEMDUR) indica que el 56% de los adultos mayores obtienen ingresos por cuenta propia y el 25% se encuentran en condiciones de asalariados, de los cuales se puede diferenciar un promedio de \$300 mensuales en hombres, mientras que en las mujeres es de \$210, lo cual se considera bajo.

Adicionalmente es necesario destacar que, según el Ministerio de Inclusión Económica y Social, en el Ecuador, el sistema de protección social para el adulto mayor es débil, por tal razón, la fuerza laboral de este sector es alta (33.2%), en virtud de que deben de estar activos en lo que es el mercado laboral para poder cubrir necesidades de consumo y la de sus familiares.

Considerando lo que se ha expuesto en los párrafos anteriores, el poder de negociación de los clientes es alta puesto que su decisión se basa en un precio ajustable a sus bolsillos y que dependerá de sus necesidades.

3.4.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El nivel de poder de negociación de los proveedores depende de: elevar los precios y/o reducir la calidad de los productos. Los proveedores de este sector en su mayoría se encuentran en la industria de la construcción. Acorde a lo antes mencionado, el poder de los proveedores es bajo puesto a la variedad existente en el mercado, provocando que la decisión sea variada y no permita la concentración en un solo proveedor.

3.4.2 Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores

3.4.2.1 Amenaza de los sustitutos.

El adulto mayor ha adaptado como parte de su estilo de vida, actividades que reemplazan a los centros Especializados en su cuidado considerando factores como el precio, accesibilidad, comodidad en los lugares y diversidad de actividades.

Lugares como parques, gimnasios, agencias de viajes y lugares de entretenimiento hacen que el adulto mayor no tenga la necesidad de buscar lugares diferentes a estos, tomando en cuenta que, si el gobierno ecuatoriano y los municipios de las ciudades principales invierten en parques incluyendo máquinas biosaludables que estimulan al ejercicio físico en el adulto mayor, es decir estos se benefician directamente de dicha infraestructura urbana.

Según la Dirección de Áreas Verdes, Parques y Movilización Cívica del Municipio de Guayaquil, estos equipos son instrumentos que sirven para apoyar el envejecimiento

activo y saludable de la población, como parte de una nueva filosofía de vida para los adultos mayores.

3.4.2.2 Amenaza de los entrantes.

En este sector, el invertir en un proyecto habitacional dirigida al adulto mayor es de mucha dificultad debido a su alto costo en infraestructura, contratación de profesionales, alimentación, medicina especializada, así como el grado de confianza que el plan habitacional como tal debe transmitir al adulto mayor y a sus responsables

Otro factor a considerar son las políticas reguladoras que establece el Estado Ecuatoriano mediante el MIES, lo que ocasiona que la fuerza laboral para este sector tenga un precio elevado. Por tales motivos, se determina que el nivel de amenaza de nuevos entrantes es baja debido a alta inversión que se requiere.

3.4.2.3 Rivalidad de los competidores

El servicio de brindar un cuidado al adulto mayor se diferencia según su financiamiento; público y privado. Factores como el precio y las actividades que se realicen en el mismo, hacen que el adulto mayor y sus responsables se inclinen en la toma de decisiones.

A pesar de que en ambos segmentos las fuentes de financiamientos y el nivel socioeconómico del adulto mayor que ingresan son diferentes, el sector privado tiene cierto grado de rivalidad de parte del sector público debido a que el adulto mayor se inclina por la gratuidad que ofrece el Estado ecuatoriano.

Otro aspecto por analizar es la cobertura existente en este mercado, según el censo del INEC realizado en el año 2010, hay 1.180.944 adultos mayores en Ecuador. A pesar del apoyo y aumento de centros aún se registran 130 mil que viven en soledad, con

necesidades afectivas, económicas y de salubridad. Por los motivos antes mencionados, en nivel de rivalidad y competencia en el mercado del cuidado del adulto mayor es media, puesto que, el precio, la competencia con entidades gubernamentales es alta mientras que la cobertura actual de estos centros en el mercado es baja.

3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta de análisis que permite visualizar de forma rápida las fortalezas y debilidades de la empresa. Esta matriz permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa (García, 2016). Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Para el desarrollo de esta matriz, se toman en consideración los siguientes elementos:

- El Peso en la Matriz: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.
- El Rating: Lo cual hace referencia a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

1- Gran debilidad

2- Debilidad menor

3- Fuerza menor

4- Gran fortaleza.

Se muestra en la siguiente tabla, los principales competidores de la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. donde se califican algunos factores de acuerdo al rating que tienen las empresas.

Tabla 6

Matriz EFE Empresa Constructora Toscano Galarza S.A.

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|-----------------------|----------------|---------------|----------------|
| Factores Claves | Peso | Constructora Toscano Galarza | | RPM | | RFS | | Construecuador | | Rosero | |
| | | Rating | Puntaje | Rating | Puntaje | Rating | Puntaje | Rating | Puntaje | Rating | Puntaje |
| Instalaciones propias | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| Buena relación con los clientes | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Planificación estratégica | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |
| Filosofía empresarial | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 |
| Capacitación de personal | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Competitividad | 0,25 | 3 | 0,75 | 4 | 1 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 |
| Total | 1 | | 3,15 | | 3,55 | | 3,6 | | 3,35 | | 3,45 |

De acuerdo a la puntuación obtenida, el competidor más fuerte es Constructora RFS, con más de 50 años en el mercado de la construcción. Seguido de constructora RPM. Constructora Rosero y Construecuador

3.6 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno se enfoca en identificar estrategias para potenciar las fortalezas y neutralizar o minimizar las debilidades de la Constructora Toscano Galarza S.A. Para esto realiza una investigación en cuanto a las actividades de Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología. Se detallan a continuación, las actividades mencionadas.

3.6.1 Administración y Gerencia (A)

El modelo de gestión para la Constructora Toscano Galarza S.A. articula los lineamientos con el objetivo de mejorar la competitividad y calidad en las obras realizadas. Por tanto, la función gerencial de la empresa centra sus objetivos y planes en el fortalecimiento de la calidad del servicio que ofrece la Constructora, lo que a su vez se complementa con la capacitación constante del personal que labora en las distintas áreas de la empresa. La gerencia busca cumplir con los estándares requeridos por los clientes, fundamentando el éxito con la participación de todos los trabajadores, quienes cumplen funciones en los distintos niveles, como supervisión, operativos y técnicos.

La gerencia dirige sus acciones y estrategias hacia lograr objetivos como resultado de un trabajo en equipo. Se emiten lineamientos en cuanto a la gestión administrativa, financiera y de funciones operativas, a todos los jefes de áreas y/o departamentos, con la finalidad de socializar las metas y objetivos que se proponen en determinado periodo económico, donde todos los miembros de la organización, deben participar.

Actualmente la empresa cuenta con personal capacitado y profesional con experiencia en las distintas funciones que se desempeñan en los departamentos. Sin embargo, la gerencia debe implementar planes de mejora continua en virtud de los avances tecnológicos en la gestión operativa y técnica que son importantes conocerlos para que la organización tenga competitividad en el mercado.

El tipo de liderazgo es de tipo autocrático, dando como resultado el control de muchas actividades, no obstante, este tipo de liderazgo debe ser revisado en virtud de que en la actualidad las organizaciones practican un tipo de liderazgo participativo, es decir,

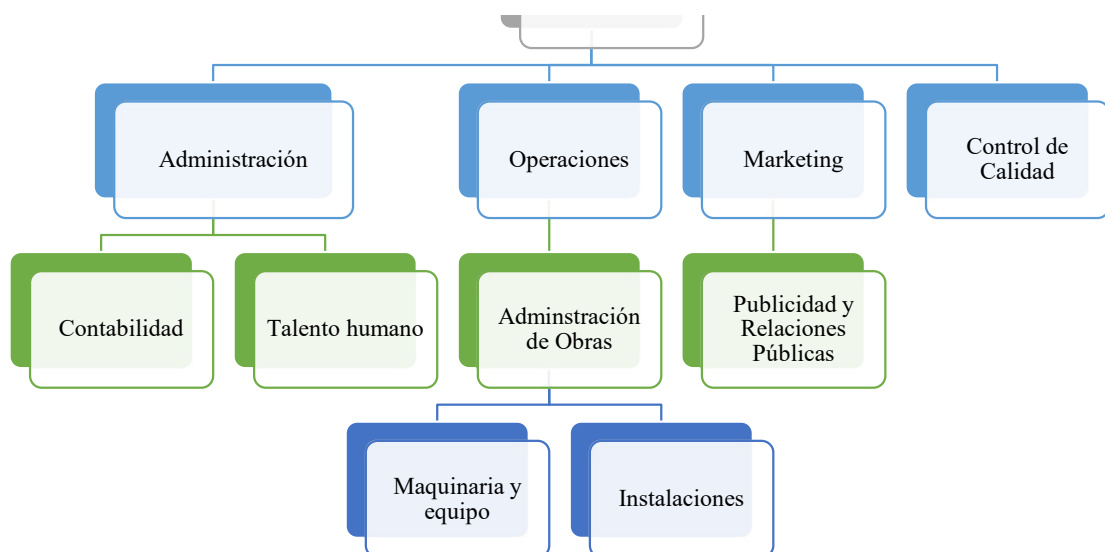
promueven entre los miembros de la organización, la resolución de conflictos, toma de decisiones acertadas, trabajo en equipo y crecimiento profesional. La gerencia busca que se optimicen los recursos de los que dispone la empresa, se logre un uso eficiente del tiempo y la realización de las actividades operativas, mano de obra calificada y productiva, etc. Por tanto, es imprescindible que la gerencia aplique estrategias de mayor integración en el logro de metas y objetivos organizacionales.

La empresa Constructora Toscano Galarza S.A. tiene una estructura simple pero bien definida, cuenta con un soporte organizacional adecuado y acorde con las actividades que realiza, poniendo en práctica directrices simplificadas, modernas de administración y gerencia, buscando oportunidades en el mercado. Esta perspectiva le permite ajustar el proceso de producción de acuerdo con la demanda detectada, haciendo una combinación de procedimientos manuales y automatizados con ciertos acercamientos a la eficiencia.

En cuanto a la estructura organizativa, la empresa cuenta con los siguientes niveles jerárquicos y operativos:

Figura 10

Organigrama de la empresa



La estructura es funcional, con una autoridad principal como gerente general, existen tres departamentos principales siendo estos administración, operaciones, marketing y control de calidad. En el departamento de administración se cuenta con las coordinaciones de contabilidad y talento humano; en el departamento de Operaciones se llevan las actividades relacionadas con la administración de obras, maquinaria y equipos e instalaciones. El departamento de marketing se encarga de llevar el control de las actividades de publicidad y relaciones públicas, y el departamento de control de calidad, que evalúa que las obras realizadas y todas las actividades se desarrollen bajo normas de seguridad industrial y calidad.

Es importante señalar que la empresa dispone de Visión, Misión y Valores organizacionales, sin embargo, es necesario llevar a cabo un plan de socialización de esta información, con la finalidad de que todos los miembros de la empresa conozcan estos enunciados y se fomente la pertinencia organizacional.

3.6.1.1 Visión de la empresa

Consolidarnos como una empresa líder a nivel nacional en el sector de la ingeniería y la construcción con proyectos que cumplen con los estándares exigidos, con alta calidad y con total acato al medio ambiente, consiguiendo así exportar nuestra experiencia a otros países.

3.6.1.2 Misión de la empresa

Desarrollar Proyectos de Ingeniería y Construcción establecidos en principios empresariales de alta responsabilidad social y calidad, con talento humano calificado, brindando la mayor satisfacción a los clientes, contribuyendo al crecimiento económico y el mejoramiento de la sociedad.

3.6.1.3 Valores Organizacionales

- Lealtad.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente
- Conducta Ética
- Seguridad y salud
- Comunidad y Medio Ambiente
- Innovación

3.6.2 Marketing y Ventas (M)

La empresa Constructora Toscano Galarza S.A. se dedica a actividades de asesoramiento técnico de arquitectura en diseño de edificios y dibujo de planos de construcción, así como a actividades de construcción de obras. La empresa no cuenta con un área de marketing y tampoco dispone de un plan de ventas específico, en virtud de que las obras o servicios no son planificados con anterioridad, es decir, en cualquier momento del año puede una empresa o cliente solicitar los servicios de la constructora.

La empresa tiene presencia en páginas amarillas de internet, cuentan con una página web que aún falta por desarrollar suficientemente, también presenta valores financieros por la página de datos EMIS, donde la empresa hace publicación de informes financieros, perfil de compañía, gama de servicios informativos, datos y análisis importantes de la empresa.

Los precios en los servicios que ofrece la constructora son variados, es decir, dependen del contrato celebrado con el cliente, ubicación de obras, las políticas de seguridad requeridas, el rubro del cliente. También influye en el precio de venta del servicio, los materiales utilizados, si los facilita el cliente o los coloca la empresa. Todos estos aspectos inciden en un precio de venta final, por lo que se hace un poco difícil definir un precio único.

3.6.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

Por ser una empresa dedicada al sector construcción, la gerencia de la Constructora Toscano Galarza S.A. evalúa los costos de las obras, determinando el monto a ejecutar. Los precios manejados se determinan a través de la realización de los cálculos considerando costos unitarios, dependiendo de la actividad a ejecutar y el precio actualizado del mercado. Para llevar a cabo las operaciones, la empresa toma en consideración los costos por mano de obra, costos de materiales, herramientas y equipos. De igual forma, la empresa emplea medidas de seguridad con la finalidad de dar cumplimiento a la normativa de seguridad, salud e higiene en el trabajo.

Con relación a la mano de obra que interviene en las obras ejecutadas, se costea de acuerdo a lo establecido por defecto, es decir, se establece un monto por hora trabajada a cada operador y técnico que participa en la ejecución de las obras; respecto a los materiales estos van a depender de las cantidades que se requieran para ejecutar la obra, la magnitud de la obra incidirá directamente en los materiales a utilizar. La empresa debe tener en cuenta que contar oportunamente con los materiales requeridos para llevar a cabo las obras, influirá en el éxito de lo ejecutado, de lo contrario se causarían retrasos en el cumplimiento de lo acordado con los clientes, afectando la gestión de obras.

En cuanto a las operaciones que se realizan en las bodegas de la empresa Constructora Toscano Galarza S.A., los inventarios son controlados por un sistema de inventarios, que le permite a la gerencia conocer las cantidades de materiales, equipos, herramientas y otros en determinado momento, no obstante, las existencias no son actualizadas de manera continua, algunas veces se generan retrasos en la entrada o salida de materiales de la bodega, lo que no permite obtener una información actualizada de manera oportuna.

Con respecto a la seguridad laboral en las operaciones que se llevan a cabo durante la ejecución de las obras, la empresa ha dispuesto a cada trabajador operador y técnico, de la indumentaria suficiente y necesaria para la seguridad en el trabajo, en este punto es preciso que la empresa fomente aún más el uso de los equipos de protección, aun existiendo una normativa interna que exige su uso, en algunas oportunidades no se hace un estricto cumplimiento, lo que puede ser perjudicial tanto para el trabajador como para la empresa, en caso de presentarse algún accidente o incidente de trabajo.

3.6.4 Finanzas y Contabilidad (F)

La empresa Constructora Toscano Galarza S.A. dispone de un departamento donde se lleva el control contable de los costos, gastos e ingresos de la empresa. Se cuenta con un sistema contable a través del cual se hacen los registros de las operaciones realizadas, transacciones, pagos, ingresos, otros relacionados. Se cumple con las obligaciones tributarias y los impuestos correspondientes. El área contable emite mensualmente los estados financieros a la gerencia, para su información y la toma de decisiones, sin embargo, se ha conocido que en algunas oportunidades la información presentada en los

saldos de los estados financieros no está totalmente ajustada a la realidad de la empresa, por lo que es necesario realizar ajustes contables en las partidas que así lo requieran.

Los costos están imputados contablemente a las cuentas relacionadas con las obras ejecutadas o en proceso, esto con la finalidad de conocer los costos incurridos en las distintas etapas de las obras, por lo que la contabilidad de costos juega un papel fundamental en el control de los costos y gastos en los que se incurre. Los gastos también se manejan por separado, es decir, gastos administrativos y gastos operacionales, lo que conlleva a tener un mayor control de las erogaciones de dinero por cada concepto principal.

No obstante, se requiere una mejor aplicación de la contabilidad analítica, que contribuya a la gerencia con información actualizada y correctamente desagregada para conocer con precisión los costos y gastos en los que incurre al ejecutar determinada obra, en virtud de que actualmente se utilizan cuentas muy generales que no facilitan conocer exactamente los costos y gastos derivados de la ejecución de una obra.

En cuanto a las finanzas, estas son manejadas principalmente por los directivos de la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. y el personal de dirección administrativa y contable, bajo supervisión de la gerencia. Se ha establecido como política general, la minimización de costos y gastos y el mayor rendimiento de los recursos de los que se dispone, por lo que se requiere que la empresa revise mensualmente, por ejemplo, el manejo de los recursos versus lo planificado en determinado momento.

3.6.5 Recursos Humanos (H)

La empresa Constructora Toscano Galarza S.A. cuenta con un departamento de talento humano a través del cual se lleva el control del personal que labora en la empresa; se dispone de expedientes por cada trabajador en el cual se compila la información y hoja de vida del empleado, destacando nombres y apellidos, edades, fechas de ingreso, experiencia laboral, contrato de trabajo, entre otros aspectos importantes, que permiten a la empresa establecer sueldos, ubicación al trabajador, asignar vacaciones, entre otros.

La empresa gestiona el talento humano en función de lo que señala el Código del Trabajo Ecuatoriano, en cuanto a horarios, beneficios, disfrutes de vacaciones, décimos, seguridad social, y otros claramente definidos en el Código. Es importante señalar, que la empresa no cuenta con una actualización de la información del trabajador, es decir, no se ha hecho una revisión y actualización de los expedientes de los colaboradores, ni se han incorporados a los mismos nuevos cursos de capacitación, obtención de títulos profesionales o técnicos, y similares, que reposen debidamente en la carpeta de cada trabajador.

Uno de los aspectos a mejorar en el manejo de la información del trabajador, es que la empresa no tiene dentro de cada expediente o carpeta del trabajador, una evidencia donde se haya hecho entrega formal (por escrito y con firmas) de las funciones que debe realizar cada trabajador, ni de los objetivos de desempeño individual para determinado periodo. Esto se considera muy elemental y necesario, para manejar datos de la productividad del trabajador y el cumplimiento de objetivos y metas asignados.

Es necesario aclarar, que la gerencia se establece objetivos y metas empresariales, para ser cumplidas en determinado periodo de tiempos, siendo necesario que, a su vez, el personal desempeñe desde cada puesto de trabajo asignado, objetivos y metas individuales que contribuyan al logro de las metas organizacionales, lo cual no podrá lograrse, si al personal no le es asignado ningún objetivo a cumplir.

Esto requiere de la socialización de las metas de la gerencia, siendo importante vincular a todos los miembros de la organización, para obtener resultados positivos a través del trabajo en equipo. De lo contrario, no existirá una conexión entre las metas de la gerencia y el desempeño de las funciones operativas y técnicas que conllevan a tales metas. El área de talento humano, también gestiona cualquier información vinculante al personal de la empresa, ante el Ministerio de Trabajo, y otras entidades que se vinculen a la actividad que desarrolla la organización, todo bajo supervisión inmediata de la gerencia general y asesoría legal.

Desde el área de talento humano se gestiona la contratación de personal, previa solicitud y autorización de la gerencia, debiendo cumplirse a cabalidad las etapas de reclutamiento y selección, sin embargo, esto no siempre suele ser así, en algunos procesos de selección no se cumplen todas las etapas, generando errores en los procesos que desembocan en inadecuada selección del personal para desempeñar determinado puesto de trabajo.

Esto se considera un aspecto a mejorar, ya que es necesario que, en cada puesto de trabajo, se asigne personal que cumpla con el perfil requerido, experiencia y habilidades exigidas en el cargo, en virtud de la incidencia que esto tiene para la organización, en la

eficiencia, eficacia y cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Los procesos de capacitación y formación forman parte elemental en el éxito de la organización, considerando los avances a nivel operativo y técnico que tienen actualmente las organizaciones, en un entorno global que incide directamente en la innovación de los procesos administrativo y operacionales, es imprescindible que la gerencia desarrolle programas de capacitación al personal en sus distintas áreas y departamentos, entendiendo que cada uno de los empleados, independientemente del puesto que desempeñen, suman al logro de las metas y objetivos organizacionales.

3.6.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

La empresa Constructora Toscano Galarza S.A. dispone de equipos tecnológicos adquiridos desde el inicio de sus operaciones las cuales funcionan a un nivel netamente operativo. Estos equipos son utilizados por el personal ubicado en las distintas áreas y departamentos administrativos. Internamente, la empresa maneja un sistema básico contable administrativo, a través del cual se registran las operaciones y transacciones realizadas. La empresa dispone de servicio de internet para realizar las actividades operativas en red, es decir, el personal se maneja a través de correos electrónicos internos y telefonía.

Con relación a la comunicación con los clientes, la empresa maneja redes sociales y página web donde se da a conocer características generales de la empresa y los servicios que ofrece. Los clientes o proveedores pueden enviar mensajes de texto o por WhatsApp para solicitar información sobre los servicios o cualquier otro punto de interés.

3.6.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

En la actualidad, la empresa no dispone de un departamento exclusivo para investigación en conocimientos científicos o técnicos. Esto incide de forma negativa, en virtud de que no se motiva al personal al crecimiento y desarrollo profesional, tampoco se considera la importancia de los niveles de creatividad que pueden generarse cuando se estimula a la participación en la tecnología e investigación. En algunos años se han desarrollado cursos administrativos, pero no existe un plan de capacitación y mejora continua que garantice la participación de todo el personal de todas las áreas y departamentos.

3.7 Matriz MEFI

La matriz de evaluación de factores internos, permite conocer si la empresa cuenta con las estrategias internas suficientes para enfrentar las debilidades. En la siguiente tabla se mencionan las fortalezas y debilidades a partir de la matriz EFI.

Tabla 7

Matriz MEFI Empresa Constructora Toscano Galarza S.A.

| Factores externos claves | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|------------------------|
| Fortalezas | | | |
| F1. Crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa | 0,2 | 3 | 0,6 |
| F2. Ampliar portafolio de productos | 0,05 | 2 | 0,1 |
| F3. Buena relación con los clientes | 0,05 | 3 | 0,15 |
| F4. Años de participación de mercado | 0,1 | 4 | 0,4 |
| F5. Adecuada infraestructura para el personal y los clientes | 0,2 | 4 | 0,8 |
| TOTAL | | | |

| Debilidades | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|------------------------|
| D1. Ausencia de una planeación estratégica | 0,1 | 2 | 0,2 |
| D2. Indefinida cultura organizacional | 0,05 | 2 | 0,1 |
| D3. Inexistencia de una filosofía empresarial | 0,05 | 2 | 0,1 |
| D4. Personal comercial con poco conocimiento en el sector | 0,1 | 2 | 0,2 |
| D5. Deficiente comunicación interna entre departamentos de la empresa | 0,1 | 2 | 0,2 |
| TOTAL | 1 | Ponderación | 2,85 |

De acuerdo a los resultados en la Matriz EFI, la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. cuenta con fortalezas necesarias para enfrentar las debilidades que actualmente presenta la organización.

3.8 Resumen

La elaboración de un plan estratégico conlleva en primer lugar la realización de un análisis interno y externo de los factores que van a incidir en el funcionamiento de la empresa. Los análisis internos ayudan a la gerencia a precisar las situaciones de debilidad o fortaleza de las que se dispone, las cuales deben esgrimirse correctamente para poder aprovechar al máximo las oportunidades y contrarrestar las amenazas a las que se expone la empresa. Los análisis realizados en este apartado ponen en contexto la situación de la empresa con el entorno, todo lo cual sirve de base fundamental en las decisiones, acciones y estrategias que buscan llevarse a cabo a través del plan estratégico.

La incidencia que tenga el comportamiento de los proveedores y los compradores es relevante, así como la amenaza ante servicios que sustituyan el que ofrece la empresa, no obstante, la Constructora Toscano Galarza S.A. cuenta con un proyecto que fácilmente

no desarrollan otras empresas, por tanto, se considera el proyecto confiable que otorga a la empresa cierta ventaja con relación a la competencia. Es importante también destacar que los aspectos sociales, económicos, tecnológicos, de salud incluso, deben mantenerse en constante investigación y análisis, en virtud de los cambios que se dan de manera continua en estos factores, debiendo la gerencia realizar los cambios que sean pertinentes o los ajustes a las acciones que en todo momento conlleven al logro de las metas y objetivos establecidas.

Capítulo IV: El Proceso Estratégico

4.1 Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

4.1.1 Intereses Organizacionales y potencial organizacional

Para la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. se proponen los siguientes objetivos corporativos:

- OLP1.- Incrementar un 5% de participación en el mercado del sector construcción a través de nuevos servicios de asesoría técnica, levantamientos topográficos y estudios de suelo.
- OLP2.- Alcanzar un incremento del 8% anual de las ventas por servicios de asesorías en gerencia y administración de proyectos de construcción, dirección técnica de obras y reestructuración de inmuebles, ofrecidos por la Constructora Toscano Galarza S.A.
- OLP3.- Obtener un 90% de satisfacción del cliente que recibe los servicios de la Constructora Toscano Galarza S.A.
- OLP4.- Posicionar la empresa como una excelente opción en servicio de calidad y mejor cotización en el mercado nacional en el año 2022, con personal profesional capacitado y comprometido con las metas y objetivos organizacionales.
- OLP5.- Ofrecer los servicios a un mayor número de clientes tanto del sector privado como del sector público.

1. OLP1: Se espera incrementar en un 5% la participación de mercado, este objetivo es alcanzable debido a que se aplicaran diversas estrategias para su cumplimiento.

2. OLP2: Si es viable el objetivo teniendo en cuenta que se puede ampliar el portafolio de productos seleccionando los productos que generen mayor rentabilidad para

impulsar la venta de estos productos, vale recalcar que el incremento de 40% en las ventas se realizará de manera paulatina, cada año durante los 5 años se incrementara respectivamente 8%, de esa manera al termino de los periodos se obtendrá 40%.

3. OLP3: Este objetivo es alcanzable debido que en la empresa existe un proceso de devolución y garantías, en el cual se puede mejorar la eficiencia para detectar problemas de calidad y logística.

4. OLP4: Este objetivo es alcanzable debido a la gran cantidad de cartera de clientes que tiene la empresa, la estrategia es fidelizar a los clientes para que sean recurrentes.

5. OLP5: Existen plazas en el cual la empresa no ha podido entrar la empresa, incrementar la cobertura con asesores comerciales y locales cerca de las plazas más importantes.

Es necesario mencionar que estos objetivos son trazados para su cumplimiento en un período de cinco años, tiempo en el cual se introducirá y aplicara la presente planeación estratégica, sin embargo, se realizarán evaluaciones al término de cada año, para identificar si se están cumpliendo dichos objetivos, de ser el caso en que no se esté cumpliendo los mismos, se procederá a realizar los correctivos necesarios.

4.2 Matriz de McKinsey / General Electric (MGE)

La Matriz de la estrategia principal o también conocida como matriz de Ansoff o Cuadrícula de expansión de producto / mercado, es una herramienta que utilizan las empresas para analizar y planificar sus estrategias de crecimiento. La tasa de crecimiento sostenible se puede calcular multiplicando la tasa de retención de ganancias de una empresa por su rendimiento sobre el capital.

Tabla 8.
Matriz de la estrategia principal

| | PRODUCTO ACTUAL | PRODUCTO NUEVO |
|----------------|-------------------------|-------------------------|
| Mercado Actual | Penetración de Mercado. | Desarrollo de Producto. |
| Mercado Nuevo | Desarrollo de Mercado. | Diversificación. |

Nota: Se muestra la matriz de la estrategia principal para la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. Adaptado de *Administración Estratégica*, David, Fred R, 2013, Pág. 189.

Se usará la estrategia de penetración y desarrollo de mercado puesto que minimiza el riesgo de pérdida en una organización empresarial dividiendo geográficamente diferentes categorías de productos en diferentes mercados. A principio de los años sesenta y setenta hay un rápido crecimiento en la diversificación de las empresas.

Pero con el paso del tiempo se hizo difícil manejar muchas actividades diversificadas de organización empresarial. Incluso en los últimos años es muy difícil para cualquier organización de negocios para operar en el modo de diversificación porque hay una gran cantidad de requisitos diferentes que deben ser tenidos en cuenta por la organización empresarial.

4.3 Matriz Space (fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva) (MS)

Usando el método de Matriz de Evaluación de Posición Estratégica y Acción, se encuentra la posición / postura estratégica de una organización. Se han analizado cuatro dimensiones en este método; dos contribuyen a las dimensiones internas y las otras dos a las dimensiones externas. La dimensión interna incluye la ventaja competitiva y la

fortaleza financiera, que son los principales factores para determinar la posición estratégica de cualquier organización. La dimensión externa incluye la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental que se utiliza para identificar la posición estratégica en la industria.

A través de un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el plano cartesiano, se clasificarán las estrategias en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, luego de asignar un valor entre 1 (la peor) y 5 (la mejor) a las variables de las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y fuerza de la Industria (FI), y un valor de -1 (la mejor) y -5 (la peor) para las dimensiones restantes Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad ambiental (EA).

Posteriormente se calcula un promedio sumando las calificaciones de las variables y dividiéndolas por el total de las mismas. Una vez calificadas las variables se debe sumar los puntajes correspondientes al eje X y los dos correspondientes al eje Y con el fin de identificar la intersección entre los dos. Finalmente se grafica un vector en la intersección que se da entre los puntos el cual definirá el tipo de estrategia más adecuado para la organización.

Tabla 9
Matriz SPACE

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA | | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA | |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Fortaleza financiera | Puntuación | Estabilidad ambiental | Puntuación |
| Rendimiento sobre la inversión. | 4 | Importaciones limitadas | -3 |
| Endeudamiento | 4 | Inflación. | -2 |
| Liquidez. | 2 | Barreras de entrada | -4 |
| Capital de trabajo. | 3 | Precios de la competencia. | -5 |
| Flujo de efectivo. | 3 | Regulaciones gubernamentales. | -3 |
| | 3,2 | | -3,4 |
| Ventaja competitiva | | Fortalezas de la industria | |
| Participación de mercado. | -2 | Potencial de crecimiento. | 5 |
| Calidad del producto. | -1 | Potencial de ganancias | 4 |

| | | | |
|------------------------------|-------------|-----------------------------------|------------|
| Lealtad de los clientes | -5 | Facilidad para entrar al mercado. | 3 |
| Cumplimiento de compromisos. | -2 | Proveedores con tecnologías. | 4 |
| Garantía y repuestos. | -1 | Precios bajos proveedores. | 3 |
| | -2,2 | | 3,8 |

Nota: Relación de los componentes de la matriz Space. Adaptado de Administración Estratégica, David, Fred R, 2013, Pág. 178.

Con los resultados de la Tabla 7 se procede a establecer la matriz SPACE al calcular las coordenadas, sumando los valores promedio para cada eje x, y.

Vector Direccional

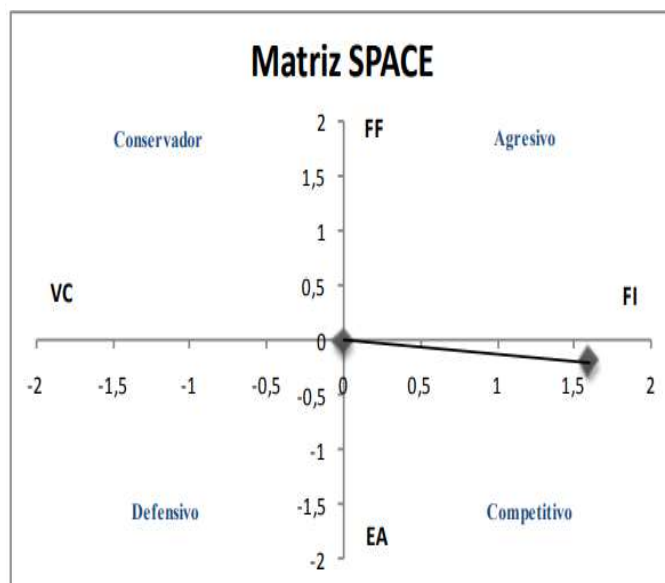
Eje (y): FF+EA

$$\text{Eje } y = 3.2 + (-3.4) = -0.2$$

Eje (x): FI+VC

$$\text{Eje } x = +3.8 + (-2.2) = 1.6$$

Figura 11
Organigrama de la empresa



Nota: Se muestra la matriz SPACE para Constructora Toscano Galarza S.A.

El resultado de matriz SPACE ubican a la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. en el cuadrante competitivo, es decir que la empresa, posee mejores atributos y cualidades que otras empresas competidoras, sin embargo, también tiene otros aspectos que son inferiores a la competencia como por ejemplo su participación de mercado, la lealtad de sus clientes que muchas veces pasan a ser una competencia interna pero sobre todo por los precios que maneja que en cuanto a la mayoría de sus competidores es alto, sin embargo, la calidad de sus productos son mejores.

4.4 Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Este análisis expone de manera clara las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que Constructora Toscano Galarza S.A. tiene y puede obtener, pero depende de la alta dirección decidir lo que quiere mantener, aprovechar, mejorar y eliminar respectivamente. Estos factores parten de las matrices EFE y EFI analizadas en puntos anteriores.

Tabla 10

Matriz FODA

| ANÁLISIS INTERNO | | ANÁLISIS EXTERNO | |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES | |
| 1. | Crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa. | 1. | Posibilidad de expansión de mercado. |
| 2. | Ampliar portafolio de productos. | 2. | Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil. |
| 3. | Buena relación con los clientes | 3. | Posibilidad de ampliación de los productos actuales. |
| 4. | Años de participación de mercado. | 4. | Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil. |
| 5. | Adecuada infraestructura para el personal y los clientes. | 5. | Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios. |
| DEBILIDADES | | AMENAZAS | |
| 1. | Ausencia de una planeación estratégica. | 1. | Competencia con nuevos negocios |

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 2. Indefinida cultura organizacional 3. Inexistencia de una filosofía empresarial. 4. Personal comercial con poco conocimiento en el sector. 5. Deficiente comunicación interna entre departamentos de la empresa. | <ol style="list-style-type: none"> 2. Clientes propios de Constructora Toscano Galarza S.A. que pasan a convertirse en importadores. 3. Inestabilidad económica del Ecuador. 4. Altas tasas de impuestos que se deben pagar 5. La pandemia del Covid 19. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Nota: Se detallan las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la empresa

Constructora Toscano Galarza S.A. Adaptado de: Constructora Toscano Galarza S.A.

A continuación, se procederá a realizar el análisis del FODA que se presenta en la tabla 10:

Fortalezas

- Crédito directo extendido: El crédito que las empresas que se dedican a este sector desde 30 días hasta 90 días, en cambio Constructora Toscano Galarza S.A. tiene como fortaleza un crédito extendido para sus clientes frecuentes y antiguos que van desde los 120 días hasta los 180 días.
- Amplio portafolio de productos: A lo largo del tiempo Constructora Toscano Galarza S.A. ha incrementado su portafolio de productos teniendo aproximadamente 8000 ítems que ofrecer a sus clientes, se vuelve una fortaleza debida que demuestra un trabajo de calidad, capacidad, reconocimiento y un interés directo por lo que busca el cliente.
- Buena relación con los clientes: La empresa Constructora Toscano Galarza S.A. tiene muy buena relación con el cliente debido que en situaciones difíciles como: problemas económicos de los clientes y el problema de la pandemia del covid-19, la empresa ayudo económicamente a sus clientes en diferentes formas como refinanciando sus deudas permitiendo que puedan recuperarse económicamente.

- Años participación en el mercado: Aproximadamente la empresa lleva operando 45 años en el mercado esto es una fortaleza ya que tiene la experiencia y conocimiento de la industria.
- Adecuada infraestructura para el personal y los clientes: La empresa posee una bodega de 10.000 metros cuadrados para poder almacenar todo su portafolio de productos y varios puntos de ventas en diferentes zonas de la ciudad de Guayaquil.

Debilidades

- Ausencia de una planeación estratégica: Constructora Toscano Galarza S.A. carece de una planeación estratégica debido al desconocimiento de como plantearla y desarrollarla.
- Indefinida cultura organizacional: No cuenta con una cultura organizacional y esto provoca deficiente comunicación interna entre departamentos.
- Inexistencia de una filosofía empresarial: Constructora Toscano Galarza S.A. no tiene filosofía empresarial debido que la gerencia no le toma importancia y como consecuencia es que la empresa no tenga clara identidad y sus objetivos.
- Personal comercial con poco conocimiento en el sector: La organización tuvo que contratar mucho personal comercial nuevo, puesto que, la mayoría de sus vendedores se trasladaron a la competencia y las personas nuevas que se contrataron no tienen el conocimiento y la experiencia necesaria del sector.

Oportunidades

- Posibilidad de expansión de mercado: Ampliar la cobertura de la empresa por medio de asesores comerciales o locales en diferentes ciudades del Ecuador.
- Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil: Existe oportunidad de crecimiento de la empresa en la ciudad de Guayaquil debido a su gran auge comercial.
- Posibilidad de ampliación del portafolio: Actualmente la empresa cuenta con un gran número de ítems en su portafolio, sin embargo, aún le falta desarrollar la línea de materiales de construcción por esa razón se considera una oportunidad para la empresa,
- Eliminación de aranceles en la importación de materiales de construcción cuyo origen sean de Europa: Si crece la demanda de estos en este caso Constructora Toscano Galarza S.A. tiene la oportunidad de satisfacer esta demanda.
- Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil: Existe una oportunidad de que la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. pueda satisfacer la demanda gracias a su amplio portafolio de productos y existencias.
- Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios: Se puede aplicar esta nueva ley para reducir la jornada laboral y pagar a los trabajadores por horas, es decir que la empresa percibe los servicios de los trabajadores de acuerdo a su producción.

Amenazas

- Competencia con nuevos negocios que comercializan materiales de construcción: Los importadores de diferentes líneas de negocio han adoptado por incursionar en la industria constructora.
- Clientes propios de Constructora Toscano Galarza S.A. que pasan a convertirse en importadores: Los clientes de la empresa debido a su experiencia y capital reunido en varios años de trabajo tiene como consecuencia que tomen el reto de importar varios de los productos de Constructora Toscano Galarza S.A.
- Inestabilidad económica del Ecuador
- Altas tasas de impuestos que se deben pagar para la importación de materiales de construcción.
- La pandemia del COVID-19: Actualmente esta amenaza es la más importante debido a sus fuertes consecuencias en el ámbito económico y social.

4.5 Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (valorado)

Para llevar a cabo la valoración cuantitativa de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se utilizará la siguiente escala de ponderación:

Tabla 11

Ponderación y nivel de importancia

| Niveles de importancia | Ponderación |
|-------------------------------|--------------------|
| 3 | Alto |
| 2 | Medio |
| 1 | Bajo |

Tabla 12

Matriz FODA ponderada

| ANÁLISIS INTERNO | | ANÁLISIS EXTERNO | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FORTALEZAS | NI | OPORTUNIDADES | NI |
| 1. Crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa..... | 3 | 1. Posibilidad de expansión de mercado..... | 3 |
| 2. Amplio portafolio de servicios..... | 3 | 2. Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil..... | 1 |
| 3. Buena relación con los clientes..... | 3 | 3. Posibilidad de ampliación de los productos actuales..... | 2 |
| 4. Años de participación de mercado..... | 2 | 4. Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil..... | 3 |
| 5. Adecuada infraestructura para el personal y los clientes..... | 2 | 5. Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios..... | 2 |
| DEBILIDADES | NI | AMENAZAS | NI |
| 1. Ausencia de una planeación estratégica..... | 3 | 1. Competencia con nuevos negocios | 2 |
| 2. Indefinida cultura organizacional. | 2 | 2. Clientes propios de Constructora Toscano Galarza S.A. que pasan a convertirse en importadores..... | 3 |
| 3. Inexistencia de una filosofía empresarial..... | 2 | 3. Inestabilidad económica del Ecuador..... | 3 |
| 4. Personal comercial con poco conocimiento en el sector..... | 2 | 4. Altas tasas de impuestos que se deben pagar | 2 |
| 5. Deficiente comunicación interna entre departamentos de la empresa... | 2 | 5. La pandemia del Covid 19..... | 2 |

Nota: Se detalla la ponderación. NI = Nivel de Importancia

Cálculo de los resultados:

Tabla 13

Cálculos según ponderación

| ANÁLISIS INTERNO | | | | ANÁLISIS EXTERNO | | | | Total | % |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-------------|
| FORTALEZAS | I | DEBILIDADES | I | OPORTUNIDADES | I | AMENAZAS | I | | |
| 1. Crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa | 3 | 1. Ausencia de una planeación estratégica | 3 | 1. Posibilidad de expansión de mercado. | 3 | 1. Competencia con nuevos negocios | 2 | 11 | 23% |
| 2. Amplio portafolio de servicios | 3 | 2. Indefinida cultura organizacional. | 2 | 2. Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil. | 1 | 2. Clientes propios de Constructora Toscano Galarza S.A. que pasan a convertirse en importadores. | 3 | 9 | 19% |
| 3. Buena relación con los clientes | 3 | 3. Inexistencia de una filosofía empresarial | 2 | 3. Posibilidad de ampliación de los productos actuales | 2 | 3. Inestabilidad económica del Ecuador. | 3 | 10 | 21% |
| 4. Años de participación de mercado | 2 | 4. Personal comercial con poco conocimiento en el sector | 2 | 4. Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil | 3 | 4. Altas tasas de impuestos que se deben pagar. | 2 | 9 | 19% |
| 5. Adecuada infraestructura para el personal y los clientes | 2 | 5. Deficiente comunicación interna entre departamentos de la empresa | 2 | 5. Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios | 2 | 5. La pandemia del Covid 19. | 2 | 8 | 17% |
| Totales | 13 | | 11 | | 11 | | 12 | 47 | 100% |
| % | 28% | | 23% | | 23% | | 26% | | |

Se procede a determinar el Balance Estratégico a través de la siguiente relación:



Factor de optimización = Fortalezas + Oportunidades

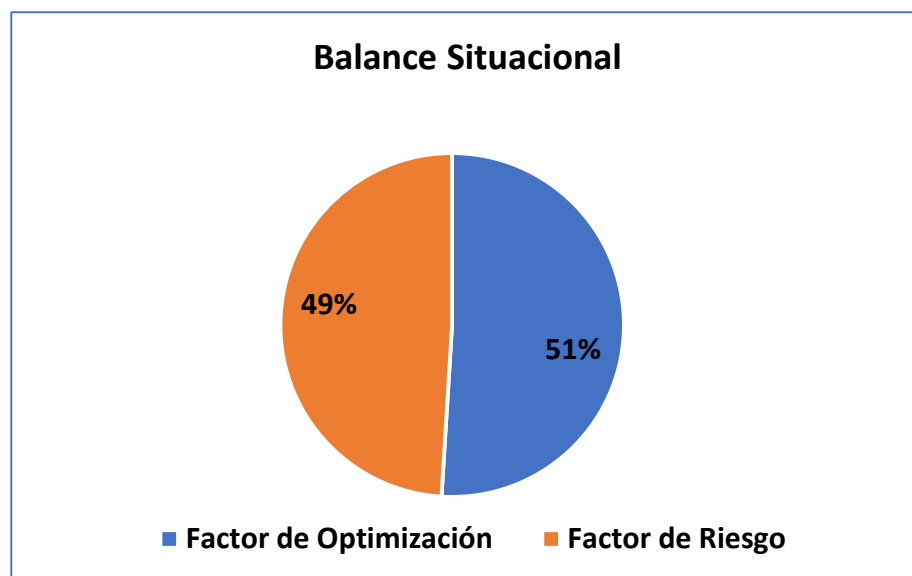
Factor de Riesgo = Amenazas y Debilidades

- Factor de Optimización = 28% + 23% = 51%
- Factor de Riesgo = 23% + 26% = 49%

Balance Estratégico Gráfico:

Figura 12

Balance Estratégico



Fuente: Balance Estratégico

Figura 13

Fortaleza más oportunidades



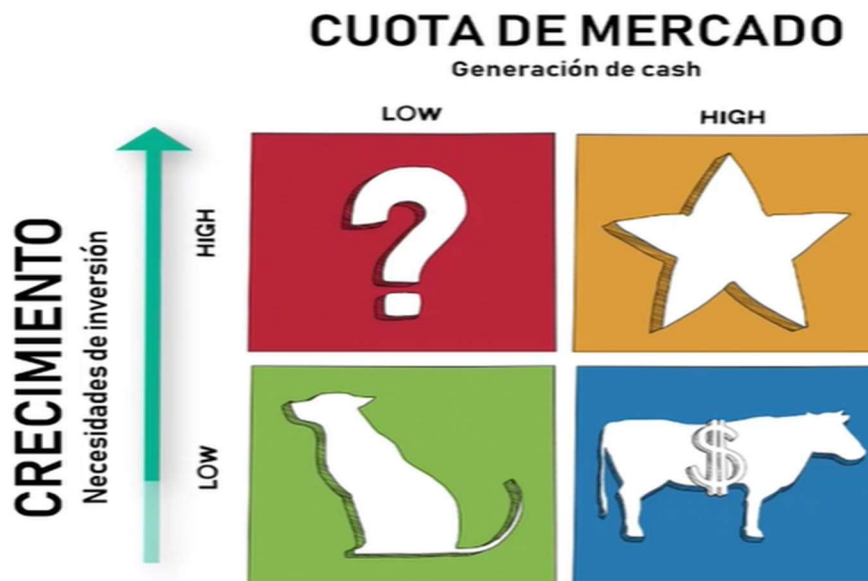
4.6 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG o Matriz Boston Consulting Group es una matriz de crecimiento que se utiliza para evaluar el atractivo de la cartera de productos que ofrece la empresa. El objetivo principal de este análisis es determinar de todos los productos y servicios que oferta la empresa, en el cual se debe invertir mayores recursos. Este modelo descansa en un cuadro sobre dos ejes:

Eje vertical: El cual corresponde a la tasa de crecimiento del mercado, es decir, al potencial del desarrollo de mercado en los próximos años y por lo general se considera que un mercado en crecimiento experimenta un aumento de alrededor del 5% de su volumen de ventas.

Eje horizontal: Representa la cuota de mercado relativa que posee la unidad estratégica de negocio en ese mercado; se considera que la cuota de mercado relativa es fuerte, cuando es superior a 1,25% (50minutos.es, 2016).

Figura 14
Elementos de la matriz de Boston



Fuente: Tomado de Thepowermba (2018)

4.6.1 Producto estrella

El producto estrella representa el o los productos de gran crecimiento y alta participación de mercado. Se recomienda por tanto potenciar estos productos, invirtiendo en ellos para que puedan dar frutos en el futuro (Sainz, 2017). En el presente estudio, el producto estrella está representado por los servicios que ofrece la empresa en el sector construcción, entre estos se pueden mencionar: la planificación de proyectos, la reconstrucción de edificaciones, la gerencia y administración de proyectos, restauración de bienes inmuebles. Estos tres servicios forman parte esencial en el crecimiento y prestigio

de la empresa, siendo importante agregar cada vez más valor en la realización de estas actividades.

4.6.2 Producto incógnita

Corresponde a productos innovadores en un nuevo mercado. Por ello requieren inversión constante. Sin embargo, no se tiene certeza de lo que pueda pasar con estos productos en el futuro (Uribe, 2021). Dentro del servicio incógnita de la empresa, se menciona los levantamientos topográficos y estudios de suelos. Son servicios incorporados recientemente y requiere la participación de personal altamente capacitado con la finalidad de brindar un servicio de calidad.

4.6.3 Producto vaca lechera

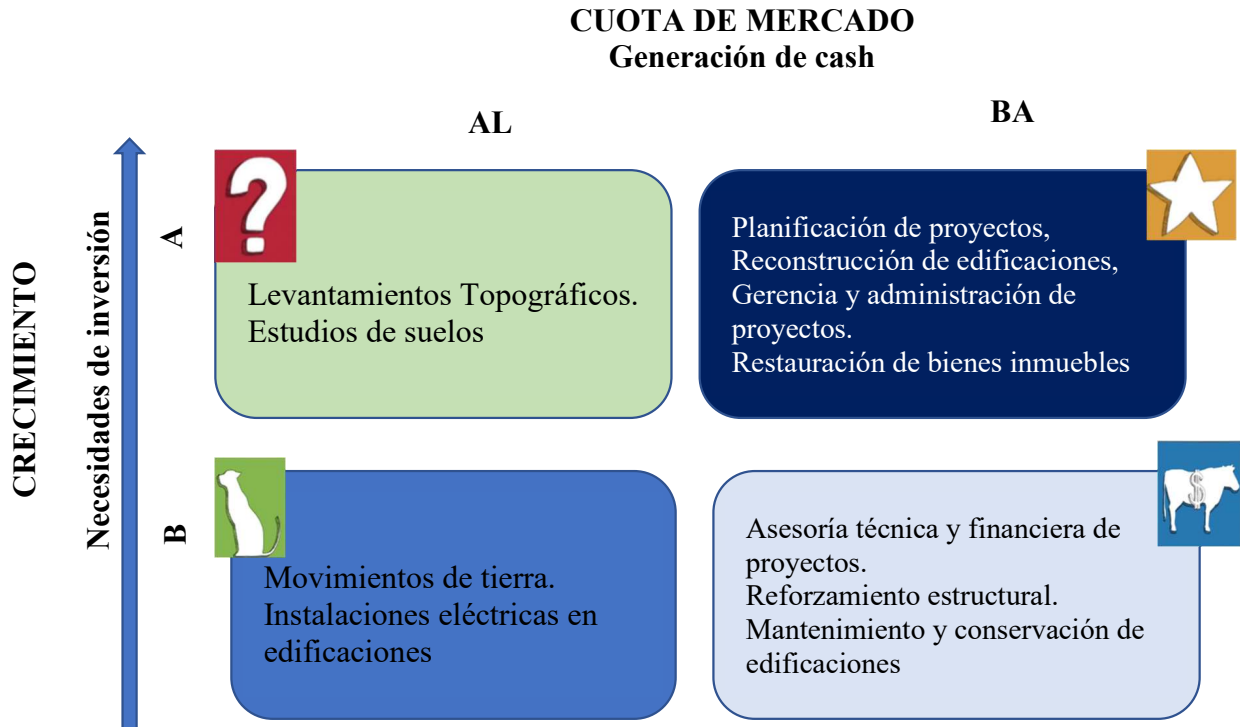
Estos productos son imprescindibles para la empresa, que son rentables sin necesitar mucha inversión (Sainz, 2017). Dentro de este grupo se pueden mencionar los siguientes servicios: Asesoría técnica y financiera de proyectos, reforzamiento estructural, mantenimiento y reconstrucción de edificaciones.

4.6.4 Producto perro

El producto perro se refiere a aquellos con baja venta que no son rentables para la empresa. Se debe decidir por tanto si continuar ofreciendo estos productos o abandonar ese mercado, permitiendo utilizar esos recursos en otros productos más prometedores (Uribe, 2021). Dentro de este grupo se mencionan los movimientos de tierra, instalaciones eléctricas en edificaciones. La Matriz Boston Consulting se puede resumir en el siguiente esquema:

Figura 15.

Matriz Boston Consulting Empresa Constructora Toscano Galarza S.A.



De acuerdo al análisis a la *Matriz Boston Consulting*, la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. se posición a en el producto Estrella, siendo su mayor fuerte la planificación de proyectos de construcción, la reconstrucción de edificaciones y restauración de bienes inmuebles.

4.7 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la siguiente tabla se presentan las estrategias retenidas y de contingencia, que resultaron de la evaluación de las matrices anteriormente desarrolladas.

Tabla 14

Estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias Retenidas

- Establecer una planificación estratégica tomando en cuenta todas las áreas y miembros de la organización.
- Ampliar el portafolio de los servicios previa investigación de mercado para desarrollar mejor posicionamiento.
- Implementar y evaluar indicadores de gestión para conocer la satisfacción de los clientes.
- Evaluar posibles contratos con empresas tanto del sector público como privado durante los siguientes tres años.
- Capacitar al personal y reconocer la productividad de los trabajadores.
- Socializar de manera adecuada, la misión, visión, cultura y valores organizacionales con todos los miembros de la empresa para fortalecer la pertinencia e identidad.

Estrategias de Contingencias

- Ampliar la infraestructura de la empresa
 - Contratar mayor número de personal.
 - Afianzar las medidas preventivas en ocasión a la situación de emergencia por Covid-19
 - Establecer una filosofía empresarial.
 - Acceder a financiamientos para ampliar los servicios ofrecidos en el área de construcción.
-

4.8 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz ayuda a alinear las estrategias retenidas en orden cronológico para conseguir los objetivos a largo plazo.

Tabla 15

Estrategias versus objetivos de largo plazo

| Estrategias Retenidas | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | OLP5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Establecer una planificación estratégica tomando en cuenta todas las áreas y miembros de la organización. | X | X | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ampliar el portafolio de los servicios previa investigación de mercado para desarrollar mejor posicionamiento. | X | | | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Implementar y evaluar los indicadores de gestión para conocer la satisfacción de los clientes | X | | X | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Evaluar posibles contratos con empresas tanto del sector público como privado durante los siguientes tres años. | X | | | | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal y reconocer la productividad de los trabajadores. | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Socializar de manera adecuada, la misión, visión, cultura y valores organizacionales con todos los miembros de la empresa para fortalecer la pertinencia e identidad. | X | | | X | |

4.9 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

A través de esta matriz se puede medir la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las estrategias ante la respuesta que puedan tener los competidores y sustitutos más cercanos para lo cual se toma en cuenta a las siguientes empresas RPM, Rosero, Construecuador, RFS.

Tabla 16

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

| Estrategias Retenidas | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | OLP5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Establecer una planificación estratégica tomando en cuenta todas las áreas y miembros de la organización. | X | X | X | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Ampliar el portafolio de los servicios previa investigación de mercado para desarrollar mejor posicionamiento. | X | | | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Implementar y evaluar los indicadores de gestión para conocer la satisfacción de los clientes | | | X | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Evaluar posibles contratos con empresas tanto del sector público como privado durante los siguientes tres años. | X | | | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal y reconocer la productividad de los trabajadores. | | X | X | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Socializar de manera adecuada, la misión, visión, cultura y valores organizacionales con todos los miembros de la empresa para fortalecer la pertinencia e identidad. | | | X | X | |

4.10 Ponderación de estrategias

La Matriz de planificación estratégica cuantitativa (MPEC) es un enfoque de gestión estratégica de alto nivel para evaluar posibles estrategias. La matriz MPEC proporciona un método analítico para comparar acciones alternativas factibles. Se encuentra dentro de la denominada etapa 3 del marco analítico de formulación de estrategias. Cuando los ejecutivos de una empresa piensan qué hacer y qué camino tomar, generalmente tienen una lista de estrategias priorizadas. Si les gusta una estrategia sobre otra, la suben en la lista. Este proceso es muy intuitivo y subjetivo. La matriz MPEC introduce algunos números en este enfoque, lo que lo convierte en una técnica un poco más "experta".

La Matriz de planeación estratégica cuantitativa intenta seleccionar objetivamente la mejor estrategia utilizando información de otras técnicas de gestión y algunos cálculos sencillos. En otras palabras, utiliza entradas de los análisis de la etapa 1, las compara con los resultados de los análisis de la etapa 2 y luego decide objetivamente entre estrategias alternativas.

Se debe desarrollar objetivos y estrategias de forma coherente y planificada para evitar la improvisación, una organización que no sabe hacia dónde va está destinada al fracaso. A continuación, se presenta la MPEC para Constructora Galarza Toscano S.A.

Tabla 17

Matriz MPEC

| Factores claves | Ponderación | Penetración de mercado | | Desarrollo de mercado | | Desarrollo o incremento de productos | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|------|-----------------------|-------|--------------------------------------|------|
| | | PA | PTA | PA | TA | PA | PTA |
| Oportunidades | | | | | | | |
| Posibilidad de expansión de mercado. | 0,09 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil. | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 |
| Posibilidad de ampliación de los productos actuales. | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,1 | 1 | 0,05 |
| Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil. | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,015 | 2 | 0,03 |
| Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios. | 0,09 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 1 | 0,09 |
| Amenazas | | | | | | | |
| Competencia con nuevos negocios | 0,15 | 2 | 0,30 | 2 | 0,3 | 1 | 0,15 |
| Clientes propios de Constructora Galarza Toscano S.A. que pasan a convertirse en competencia. | 0,20 | 3 | 0,60 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| Inestabilidad económica del Ecuador. | 0,10 | 1 | 0,10 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| Altas tasas de impuestos que se deben | 0,15 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 | 2 | 0,3 |
| La pandemia del covid.19. | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Fortalezas | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|------|---|------|---|------|---|------|
| Crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa. | 0,09 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| Amplio portafolio de productos. | 0,07 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 |
| Buena relación con los clientes. | 0,17 | 3 | 0,51 | 1 | 0,17 | 1 | 0,17 |
| Años de participación de mercado. | 0,07 | 1 | 0,07 | 2 | 0,14 | 1 | 0,07 |
| Adecuada infraestructura para el personal y los clientes. | 0,08 | 1 | 0,08 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 |
| Debilidades | | | | | | | |
| Posibilidad de expansión de mercado. | 0,12 | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 |
| Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil. | 0,12 | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 | 2 | 0,24 |
| Posibilidad de ampliación de los productos actuales | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil. | 0,09 | 2 | 0,18 | 1 | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios. | 0,09 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| | 1,00 | | 4,57 | | 4,01 | | 3,44 |

Nota: Se muestra la matriz MPEC para la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. Adaptado de *Administración Estratégica*, David, Fred R, 2013, Pág. 191.

Una vez realizada la investigación y tomando en cuenta todos los factores internos como externos que afectan a la organización, se pudo establecer de acuerdo a los resultados obtenidos que las estrategias más adecuadas para la compañía son:

4.10.1 Penetración del Mercado

Esta estrategia obtuvo el puntaje más alto en la tabla 15 Matriz MPEC de 4.57 lo cual nos indica que es interesante de acuerdo a la posición competitiva de la compañía que se requiere una posición agresiva.

4.10.2 Desarrollo de Mercado

Este tipo de estrategia es similar o van conjuntas con la anterior, es por esto que salió también seleccionada para el plan estratégico con una calificación de 4.01 en la Matriz MPEC.

4.10.3 Implantar la Responsabilidad Social y Mejorar la Conciencia Ambiental y Ecológica

Con esto se pretende que la compañía comience a incluir objetivos sociales y medio ambientales, demostrando su responsabilidad y valores con el mundo a más de los intereses económicos.

4.11 Resumen

El proceso estratégico analizado en el apartado cuatro, permite conocer un poco más a fondo las ventajas y oportunidades que tiene la empresa para alcanzar exitosamente lo propuesto. Al precisar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, merece la entera atención por parte de la

gerencia, así como también se requiere que sea del conocimiento de todos los miembros de la organización, con la finalidad de orientar todas las acciones hacia un mismo objetivo común.

El proceso estratégico requiere de contar con elementos importantes en la proyección de lo que se espera en un futuro; la gerencia debe priorizar las acciones que se van a llevar a cabo, por tanto, este apartado ofrece una información muy valiosa para el diseño de las estrategias y las acciones que se tomarán para que el plan estratégico pueda llevarse a cabo ajustado a las necesidades de la organización, las posibilidades del entorno interno y externo, la competencia en el mercado y los recursos de los que se dispone.

Ponderar las estrategias, es uno de los pasos que facilitará la decisión de llevar a cabo las estrategias en función de la importancia y el peso. La gerencia no puede ni debe desvalorar la importancia de sopesar cuál de las estrategias le resulta conveniente realizar en primer lugar, y posteriormente ir desarrollando las demás estrategias, buscando en todo momento cumplir con los objetivos principales.

Capítulo V Implementación y Evaluación de la Estrategia

5.1 Objetivos de Corto Plazo – (Plan Operativo)

La gestión estratégica es la planificación, el seguimiento, el análisis y la evaluación continuos de todas las necesidades que una organización necesita para cumplir sus metas y objetivos. Según Ansoff et al. (2018) los cambios en los entornos empresariales requerirán que las organizaciones evalúen constantemente sus estrategias para alcanzar el éxito. El proceso de gestión estratégica ayuda a las organizaciones a evaluar su situación actual, definir estrategias, implementarlas y analizar la eficacia de las estrategias de gestión implementadas. Para ello es necesario desarrollar objetivos en el corto plazo que deben ser diseñados a través de acciones y estrategias alcanzables, medibles, identificables que puedan generar los resultados esperados. Dentro de los objetivos a corto plazo establecidos para la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. se establecen los siguientes:

- Instalar un Sistema Integral Contable y Administrativo que permita un control de las operaciones en las distintas áreas de la empresa.
- Asignar funciones al personal de cada área de la empresa, de manera escrita y estableciendo los objetivos de desempeño individual que deben cumplir en el periodo de seis meses.
- Crear un Plan de Capacitación al personal en temas de calidad de servicio, seguridad e higiene industrial, trabajo en equipo.
- Realizar un Plan de Marketing para promocionar los servicios que ofrece la empresa.

5.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

5.2.1 Recursos Financieros

5.2.1.1 Instalación de un Sistema Integral Contable y Administrativo que permita un control de las operaciones en las distintas áreas de la empresa.

Para la instalación de un sistema integral contable administrativo se comenzará con un software de propósito general, pero con la evolución de las necesidades y del crecimiento de la empresa, puede planificarse más adelante un software sectorial y especializado, que integre las áreas de costos, contabilidad, financiero y procesos administrativos. que permita no tener que trabajar por duplicado y que presente una integración total entre ambos sistemas, siendo el flujo de información bidireccional.

Se propone la implementación de un Software Contable-Administrativo el cual contribuirá a llevar un control de las operaciones realizadas en estos departamentos, integrando información y generando reportes muy valiosos para la gerencia. Parte del plan estratégico se corresponde con el cumplimiento de metas y objetivos que responden a la misión y visión de la organización, por tanto, es necesario disponer de una herramienta tecnológica que brinde seguridad en los procesos, rapidez y confiabilidad en la emisión de datos. El programa sugerido es el Sistema Contable Administrativo Aries Plus, el cual posee las siguientes características:

Especificaciones:

- Nombres de los sistemas operativos compatibles: Windows
- Formato: Digital
- Condición del ítem: Nuevo
- Nombre del software: ARIES PLUS ORACLE

- Versión: 5

La Plataforma ARIES es un sistema que se encargada de dar soporte a todos los módulos que conforman el entorno administrativo y contable de la organización; define el principal acceso a funciones genéricas de todo el entorno; contribuye a la optimización y revisión del estado de la base de datos para la creación y mantenimiento de esta, control de usuarios, definición de perfiles de acceso, registro y control de las aplicaciones y el manejo de la auditoría, entre otros beneficios. El costo para implementar el Sistema Aries Plus es el siguiente:

Tabla 18

Costo del Sistema Contable Administrativo Aries Plus

| Descripción | Cantidad | Costo |
|-----------------------------------------------|-----------------|---------------|
| Sistema Contable Administrativo Aries Plus | 1 | \$ 950 |
| | Total | \$ 950 |

Nota: Se detalla el costo del Programa Contable Administrativo Aries Plus, el cual se recomienda para mayor control de las operaciones en la empresa. Fuente: Sistema Aries (2022)

5.2.1.2 Asignación funciones al personal de cada área de la empresa, de manera escrita y estableciendo los objetivos de desempeño individual que deben cumplir en el periodo de seis meses

La asignación de funciones al personal, así como la asignación de objetivos de desempeño individual (ODI) no requiere mayores costos, exceptos los que se puedan generar por la coordinación o planificación interna entre el personal de dirección, mando medio y operativo, para llevar a cabo reuniones con el personal donde se les haga entrega por escrito de las funciones que deben desempeñar. La evaluación y definición de los ODI se hará de manera semestral.

Tabla 19

Costos para coordinar entrega de funciones y objetivos al personal

| Descripción | Costo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Costos de impresión de las funciones asignadas | \$ 50 |
| Costo de impresión Formatos de Objetivos de Desempeño Individual y evaluación del desempeño | \$ 100 |
| Reunión con el personal (Logística) | \$ 80 |
| Total | \$ 230 |

Nota: Se detallan costos por impresión de los formatos de asignación de funciones a cada trabajador y formatos de objetivos de desempeño individual. Elaborado por el autor.

5.2.1.3 Crear un Plan de Capacitación al personal en temas de calidad de servicio, seguridad e higiene industrial, trabajo en equipo

Para llevar a cabo este objetivo a corto plazo, se requiere efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación al personal en las distintas áreas en las que se desempeñan. Por medio del formato de diagnóstico de necesidades, la gerencia podrá conocer con mayor precisión, las debilidades que existen en el desarrollo de las funciones en los puestos de trabajo. Se delegará a cada jefe de departamento o área, levantar la información del personal bajo su cargo, para lo cual solicitará el llenado del formato sugerido. Se detalla el formato de diagnóstico de necesidades de capacitación del personal:

Tabla 20

Formato para diagnosticar necesidades de capacitación por cada trabajador

| Diagnóstico Individual de las necesidades de Capacitación | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|-------------|
| Nombre y Apellido | | | | |
| Departamento o Área | | | | |
| Cargo que desempeña | | | | |
| Jefe Inmediato | | | | |
| Mencione de manera general las funciones y tareas desempeñadas | | | | |
| Identifique el tipo de necesidad | Información | Conocimiento | Habilidad | Otro |
| | | | | |
| Según el tipo de necesidad identificada, ¿en qué requiere capacitación específica? | | | | |
| Observaciones | | | | |
| Firma del empleado: _____ Firma: Jefe del área: _____ | | | | |

Nota: Los campos deben ser llenos en su totalidad para una mejor precisión de la información en cuanto a las necesidades de capacitación que tenga el personal.

Elaborado por el autor.

Después de obtenido las necesidades de capacitación, se realiza una planificación de la capacitación que debe llevarse a cabo en la empresa. Se propone a continuación, llevar a cabo el siguiente Plan de Capacitación en función de los objetivos planteados a largo plazo y las estrategias que la empresa llevará a cabo para cumplir los objetivos planteados.

Tabla 21

Costo del Plan de Capacitación

| PLAN DE CAPACITACIÓN | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|----------------------|---------------|---------------------|------------------------|
| Proyecto | Actividades | Recursos | Costos | Responsables | Finalidad |
| | | Humanos: | | | |
| | | Gerente General. | | | |
| | | Jefe de Talento | | | |
| | Realizar un curso | Humano. | | | Lograr que el personal |
| | que permitirá al | Personal de la | | Gerente | realice su trabajo con |
| | personal de la | empresa. | | General. | calidad en el servicio |
| Curso sobre la | empresa conocer | Informáticos: | \$ 350 | | prestado a los |
| Calidad del | sobre la calidad | Equipo de | | Jefe de Talento | clientes, con mayor |
| Servicio al | del servicio al | cómputo. | | Humano. | énfasis al tratarse de |
| cliente | cliente | Materiales: | | | personal adultas |
| | | Logísticos. | | | mayores. |
| | | Contenido del | | | |
| | | Curso | | | |
| | Llevar a cabo un | Humanos: | | | |
| | curso en el que se | Gerente General. | | Gerente | La finalidad es que el |
| | dé a conocer que | Jefe de Talento | | General. | personal conozca |
| | es la evaluación | Humano. | | | claramente la |
| Curso sobre | del desempeño | Personal de la | \$ 350 | Jefe de Talento | importancia de la |
| evaluación del | individual y su | empresa. | | Humano | evaluación del |
| desempeño | importancia en el | Informáticos: | | | desempeño y su |
| individual | cumplimiento de | Equipo de | | Jefes de áreas o | estrecha relación con |
| | los ODI. | cómputo. | | departamentos | el cumplimiento de |

| | | | | |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Materiales: Logísticos. Contenido del Curso | | los objetivos que le sean asignados. |
| | | Humanos: Gerente General. Jefe de Talento Humano. Personal de la empresa. | | La finalidad es que el personal fomente la motivación de alcanzar metas y objetivos en el puesto de trabajo que desempeña, tomando en cuenta los ODI asignados |
| Taller de motivación al logro | Realizar un taller para fomentar la motivación de los trabajadores hacia el logro de los objetivos y metas | Informáticos: \$ 350 Equipo de cómputo. Materiales: Logísticos. Contenido del Curso | Gerente General. Jefe de Talento Humano. | |
| Ejecución de proyectos de construcción | Este curso se realiza con la finalidad de que el personal de dirección y mando medio relacionados al área de proyectos, tenga buen manejo en la ejecución de | Humanos: Gerente General. Jefe de Talento Humano. Personal de la empresa. Informáticos: Equipo de cómputo. | Gerente General. Jefe de Talento Humano. Encargados de ejecución de proyectos de obras. | La finalidad es que el personal que maneja los proyectos de obras de construcción, maneje adecuadamente la importancia de ejecución y evaluación de los mismos. |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | proyectos de construcción | Materiales: Logísticos. Contenido del Curso | | |
| | | Humanos: Gerente General. | | |
| Marketing y publicidad | Curso relacionado con el manejo de redes sociales medios publicitarios, para llevar aumentar la participación de la empresa y sus servicios hacia un mayor número de personas | Jefe de Talento Humano. Personal de la empresa. Informáticos: Equipo de cómputo. Materiales: Logísticos. Contenido del Curso | \$350 | Gerente General. Jefe de Talento Humano. Encargados publicidad y marketing. La finalidad es que el personal encargado de publicidad y marketing maneje correctamente las redes sociales y los medios publicitarios para aumentar la publicidad de los servicios que ofrece la empresa. |
| Manejo de Sistema Contable Administrativo o Aries Plus | Curso relacionado con el manejo del Sistema Aries Plus | Humanos: Gerente General. Jefe de Talento Humano. Personal de la empresa. | \$350 | Gerente General. Jefe de Talento Humano. Jefes de áreas y departamentos La finalidad es que el Sistema Aries Plus sea manejado correctamente por el personal que labora en las distintas áreas de la empresa y realicen |

| | | |
|----------------------|-----------------|------------------------|
| Informáticos: | Personal | actividades operativas |
| Equipo de | administrativo | administrativas. |
| cómputo. | y técnico de la | |
| Materiales: | empresa | |
| Logísticos. | Personal de la | |
| Contenido del | empresa que | |
| Curso | brindará la | |
| | capacitación | |

Nota: Se detalla el plan de capacitación al personal de la empresa, el cual contribuirá a fortalecer las estrategias para el logro de los objetivos empresariales. Elaborado por el autor.

5.2.1.4 Plan de Marketing para promocionar los servicios que ofrece la empresa

5.2.1.4.1 Producto / Servicio

Los servicios van desde la asesoría en la adecuación del espacio, el diseño de este y la puesta de materiales, accesorios y decoración según la elección del cliente.

Los productos que le ofrecemos al cliente van desde los materiales que sean necesarios en la adecuación estructural del espacio hasta los elementos que hagan parte de la decoración como cuadros, cortinas, tapetes, lámparas, entre otros.

Ofreceremos actividades especializadas para aumentar el valor del producto incluyendo servicios al cliente, gestión de repuestos, instalación, reparación. lo que brindara un valor agregado en el servicio al cliente, así como lo mencionábamos antes en el producto final

5.2.1.4.2 Precio

El precio es uno de los principales factores para la comercialización, mucho depende de esto la viabilidad del negocio en todos los aspectos, ya que el saber otorgar los precios

ajustados al perfil del cliente, encontrar la balanza ya que si el precio es demasiado bajo no se obtendrá utilidad, de lo contrario si el precio es demasiado alto la gente no va a querer comprarlo. El factor clave es la investigación de todas las estrategias para la fijación de los precios disponibles y utilizar la que podamos sacar mayor beneficio, una de ellas sería aplicar descuentos a clientes continuos para asegurar la fidelidad, de la misma forma conocer el perfil de tu cliente, con esta información será posible ofrecer productos o servicios de lujos apropiados por su nivel de ingresos, esta gestión ya sería realizada por el diseñador, el cual tiene conocimientos de venta. De acuerdo con la investigación realizada y por información que paginas oficiales nos pudo proporcionar, encontramos los que las empresas de diseño normalmente cobran por servicios, en base a esto también nos orientamos para establecer cuanto podemos elegir como nuestra base, cabe recalcar que esto es muy general, ya que siempre será adaptado a las necesidades del cliente.

Tabla 22

Precios de servicios de otras empresas

| Producto | Empresa | Costo |
|--------------------------|-------------------------|---------------|
| | Ddri Uribes y Asociados | \$1000-\$5000 |
| | Cía. Ltda. | |
| Decoración de Interiores | Fragman Design | \$800-\$3500 |
| | Koncept Plus | \$700-\$3000 |
| | Savage Deco And Build | \$700-\$3000 |

5.2.1.4.3 Plaza

La empresa será ubicada principalmente en la parte norte de la ciudad de Guayaquil, el showroom tendrá un punto estratégico ya que estará en un punto muy concurrido como es el sector de Urdesa cerca del pequeño sector financiero que el área proporciona, y que en los alrededores encontramos locales de comidas muy populares, así como también centros comerciales. Estará comprendido por un área amplia, donde las oficinas estarán condicionadas del mejor diseño para atracción inmediata del consumidor, adicionalmente, la empresa tendrá su propio parqueadero que comprende 4 espacios para los vehículos de los clientes. Se planea que la fachada este comprendida con vidrios transparentes para que se pueda observar algunas de las piezas que nosotros como empresas podríamos diseñar.

El transporte para los productos internos y la logística estará comprendido por un camión el mismo que tendrá banners con publicidad de la compañía. Como lo indicábamos antes el parqueadero frontal exclusivo para clientes, cerca tendrá una rampa, pensando en las personas con discapacidad proporcionaremos esta facilidad de acceso, lo que agregará un detalle de interés y valor agregado a nuestras oficinas.

Los stands comerciales en centros comerciales será un método de captación de clientes, en los mismos contaremos con un asesor de diseño que podrá ofrecer el portafolio de servicios que como empresa ofrecemos. Contaremos con tecnología necesaria para que el puesto de captación funcione de manera exitosa. Laptop para el asesor y un televisor led donde el cliente pueda apreciar los proyectos culminados, así como también un corto videoclip con experiencia de nuestros consumidores.

5.2.1.4.4 Promoción

Las actividades que queremos difundir para el conocimiento de nuestro servicio son por medio de acercamiento directo con el cliente, la recomendación que los mismos darán a sus familiares, amigos, conocidos, así como también reviews directos de la página de la compañía, serán nuestro principal objetivo. Hemos destacado varios puntos importantes para considerar una estrategia de promoción y permitirnos entrar al mercado de forma paulatina pero segura:

- 1.- Publicidad tradicional la cual será por medio de volantes, brochures, y demás material publicitario donde se estén comenzando proyectos de vivienda
- 2.- Publicidad digital principalmente la creación de una página web la cual estará alimentada de todos los servicios y soluciones que la empresa posee, así como también imágenes de los trabajos y proyectos realizados por la compañía, contará con todos los datos para el contacto directo con nosotros. Así como un link donde ellos podrán realizarnos preguntas. Se solicitará el nombre, la ciudad donde nos escribe, numero de celular, correo electrónico. ¿Qué lograremos con esto? Sondar que tipo de consumidores solicitan nuestros servicios, que ciudades donde encontramos potenciales consumidores de nuestra marca, Nos permitirá una base activa donde tendremos la oportunidad de llegar al mercado objetivo por medio de Ads publicitarios enviados directamente al correo electrónico proporcionado en la página. Será posible también el agendamiento de citas.
- 3.- Elaboración de un portafolio de proyectos, el cliente tendrá a disposición todos los trabajos realizados por la empresa, no solo en el sitio web sino también de forma física, estos estarán ubicados en las oficinas de la compañía y stands comerciales.

4.- Multimedia: la creación de videos publicitarios, y principalmente la experiencia de los clientes que hayan trabajado con nosotros. Escogeremos a nuestros clientes más importantes y realizaremos entrevistas grabadas, ellos podrán contar su historia y experiencias con la empresa. Como nos conocieron, como se sintieron, el servicio etc.

5.-Ferias inmobiliarias, aquí encontraremos a un gran número de personas interesados en proyectos inmobiliarios y compra de casas, estaremos presentes en este tipo de ferias con stands equipados para la promoción del servicio. En el mismo contara con una lista, donde los clientes anotaran sus datos para un próximo sorteo de una asesoría totalmente gratis, así como también de una pieza de diseño, de esta forma una vez más recopilamos datos de futuros y potenciales clientes.

6.- Nuestra visión misión y valores estarán siempre al alcance de nuestros clientes, no solo en la página web, sino también en la publicidad tradicional, como brochures, panfletos, esto permitirá entender cuáles son nuestros objetivos como empresa y que nuestro principal motor son los clientes.

7.- Relaciones públicas, realizaremos eventos como exposición de pinturas y arte por apertura de oficinas, realizaremos invitaciones a periódicos locales para la creación de un próximo artículo en los periódicos, así como también personas del medio de la TV lo que permitirá en promoción en redes sociales logramos darle notoriedad a la marca.

8.- Tarjetas de presentación: La compañía gozara de su propia tarjeta de presentación la cual todos los empleados de la empresa la tendrán, constara el nombre del empleado, sus

datos y también los datos de la compañía número de teléfono, extensión, correo institucional, y pagina web

9.- Venta por call center: nuestros empleados tendrán un tipo de bono adicional por ventas canalizadas en nuestro centro de atención telefónica, en base a la recopilación de datos en los stands, ferias, y páginas web. Nuestra fuerza de ventas contara con un espacio donde podrán hacer seguimiento telefónicamente a estos clientes para la colocación del servicio.

5.2.2 Recursos Físicos

Para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo se requerirán los siguientes recursos físicos:

Tabla 23

Recursos físicos requeridos para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo

| Nro de | Objetivos a corto plazo | Recursos físicos |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | | |
| Objetivo 1 | Instalar un Sistema Integral Contable y Administrativo que permita un control de las operaciones en las distintas áreas de la empresa. | Se requiere instalar el sistema en los distintos departamentos y áreas de la empresa, a través de una red integral. El recurso físico es el espacio de las oficinas donde funciona la empresa |

| | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 2 | Asignar funciones al personal de cada área de la empresa, de manera escrita y estableciendo los objetivos de desempeño individual que deben cumplir en el periodo de seis meses. | Se requieren los espacios de las oficinas para llevar a cabo las reuniones |
| Objetivo 3 | Crear un Plan de Capacitación al personal en temas de calidad de servicio, seguridad e higiene industrial, trabajo en equipo. | Se requieren los espacios de las oficinas para llevar a cabo los cursos de capacitación. |
| Objetivo 4 | Realizar un Plan de Marketing para promocionar los servicios que ofrece la empresa. | Se requieren los espacios de las oficinas para llevar a cabo la preparación del plan de marketing |

Nota: Los objetivos a corto plazo se pueden desarrollar en las instalaciones de la empresa. Elaborado por el autor.

5.2.3 Recursos Humanos

Tabla 24

Recursos humanos requeridos para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo

| Nro de Objetivo | Objetivos a corto plazo | Recursos humanos |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 1 | Instalar un Sistema Integral Contable y Administrativo que permita un control de las operaciones en las distintas áreas de la empresa. | Se requiere la participación de: Gerente General Jefes de áreas y departamentos Analistas de sistemas |

| | | |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Asignar funciones al personal de cada área de la empresa, de manera | Gerente General |
| Objetivo 2 | escrita y estableciendo los objetivos de desempeño individual que deben cumplir en el periodo de seis meses. | Jefes de áreas Personal operativo y técnico |
| Objetivo 3 | Crear un Plan de Capacitación al personal en temas de calidad de servicio, seguridad e higiene industrial, trabajo en equipo. | Gerente General Jefes de talento humano Personal operativo y técnico Personal que brindará la capacitación |
| Objetivo 4 | Realizar un Plan de Marketing para promocionar los servicios que ofrece la empresa. | Gerente General Encargado de Publicidad |

Nota: Se detalla el talento humano requerido para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo establecidos. Elaborado por el autor.

5.3 Estrategia buyer persona

Esta estrategia conlleva a crear un personaje ficticio del cliente, considerando características, cualidades, comportamientos similares, otros. Cabe aclarar que, para un mismo producto o servicio, una empresa puede crear diferentes perfiles de Buyer Personas. A continuación, se define el buyer persona, de acuerdo al servicio que ofrece la empresa:

Figura 16.
Buyer persona



Elaborado por el autor

5.4 Implementación de Estrategias en Marketing, Finanzas, Mantenimiento, Social y Ambiental

Toda empresa necesita una estrategia, algo que describa los objetivos compartidos de su organización, una estrategia comercial bien delineada es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa comercial. Sin estrategias, las organizaciones pueden carecer de dirección, eficiencia y rentabilidad, es por eso que en este apartado se describirán las estrategias tanto en marketing, finanzas, mantenimiento, sociales y ambientales para la empresa Constructora Toscano Galarza S.A.

5.4.1 Marketing

Aplicar eficientes estrategias de marketing genera una relación con el cliente. Para fines de captación de nuevos clientes, es indispensable para Constructora Toscano Galarza S.A. el aplicar estrategias de marketing que activen el interés de potenciales consumidores a fines de incrementar la rentabilidad de sus finanzas y a su vez poder incrementar su participación de mercado en la ciudad de Guayaquil.

5.4.1.1 Propuesta de Valor en el Mercado de los Productos y Servicios de mi Portafolio.

Una de las estrategias más efectiva se considera dirigirse a la Ferias Comerciales como, donde se elaboran catálogos, volantes, afiches de manera profesional y pruebas de producto. Se colocará un stand que esté acorde a las necesidades de logística que se requiera; la información será difundida a través de medios digitales de público objetivo.

5.4.1.2 Estrategia de Competitividad.

Se realiza la creación de un sitio web y redes sociales donde se mostrará la información de la empresa al igual que del producto, la información colocada debe resaltar los esfuerzos de compensación por la naturaleza. Se obtendrán los certificados que avalen la transparencia, sostenibilidad del repuesto a comercializar con toda la información lista se procederá a utilizar las estrategias del SEM.

5.4.1.3 Mercado Objetivo.

Las principales ciudades que se apuntaría como el objetivo principal son Guayaquil, Duran y Samborondón; de acuerdo a la estructura de venta se realiza en forma directa y las diferentes opciones de distribución.

5.4.1.4 Relaciones Públicas.

Organizar eventos para que los clientes se encuentre información de la cartera de productos de Constructora Toscano Galarza S.A. para percibir la calidad que ofrece la empresa en sus productos en la misma se entregara recuerdos de obsequios como bolígrafos, llaveros a todos los asistentes al evento.

5.4.1.5 Estrategia del Servicio al Cliente.

Como estrategia de servicio al cliente, Constructora Toscano Galarza S.A. actuará con rapidez ante las inquietudes que se presentaran en los clientes, de esta manera, se asegurará darle una respuesta ágil sobre la consulta que realice el cliente.

5.4.2 Finanzas

Los objetivos son importantes para cualquier negocio, y eso es especialmente cierto en las finanzas de una empresa. Para lograr esos objetivos, se necesita una estrategia financiera, que construya una hoja de ruta para alcanzarlos, tanto a corto como a largo plazo, esto ayuda a desarrollar una visión para el éxito de la empresa y se convierte en un conjunto de principios de control bajo los cuales opera la empresa.

5.4.2.1 Presupuestos Financieros.

- Incrementar un 5% de participación del mercado en el sector al finalizar el primer año de introducción de la planeación estratégica
- Alcanzar un 8% de ventas al finalizar el primer año de introducción de la planeación estratégica y a través de la ampliación del stock de productos de Constructora Toscano Galarza S.A.

5.4.3 Mantenimiento

Esta es la sección que probablemente más problemas tiene, se pretende dar un excelente servicio al menor tiempo y precio posible, con soluciones inmediatas y eficaces; lastimosamente existe poca organización y compromiso, por lo cual no se cumple con exactitud las pretensiones del departamento y la gerencia, para esto se pretende implementar algunos controles y correctivos a fin de mejorar el servicio y alcanzar los objetivos.

5.4.3.1 Estandarización de Procesos.

Mantener procesos estandarizados de atención al cliente y operativos en general ayudara a que el tiempo de espera para el cliente sea menor.

5.4.4 Social

La responsabilidad social en las corporaciones hoy en día se ha convertido en un tema obligatorio, ya sea por leyes gubernamentales o por valores institucionales, que a más de los beneficios económicos existen obligaciones sociales que cumplir, Constructora Toscano Galarza S.A. es una organización que ha venido manejándose con valores familiares inculcados desde los propietarios, pero se pretende formalizar y desarrollar objetivos específicos para este fin.

5.4.4.1 Medios Técnicos.

Se deben mantener las instalaciones adecuadas de protección en contra de incendio, equipo de apoyo de primeros auxilios, realizar una verificación de instalación y equipos susceptibles de producir incendios o emergencias operacionales.

5.4.4.2 Medios Humanos.

Elaborar un plan de formación del personal donde se responde a emergencias operacionales por ejemplo incendios, terremoto, etc. Adicional se recomienda realizar reuniones informativas para todo el personal de la empresa, donde explique el plan de emergencia, además entregar información relevante al plan emergente.

5.4.5 Medio ambiente

Se introducirá un plan de manejo para mantener un correcto manejo y almacenamiento de los desechos resultantes de los mantenimientos preventivos o correctivos que se realizan en la unidad de estudio y una adecuada disposición final de los mismos.

5.5 Evaluación de estrategias

Para la evaluación de estrategia se propone realizar el cuadro de mando integral. Según Fred David (Kaplan & Norton, 2013) propone a través del cuadro del mando integral varias perspectivas desde las cuales se desarrollan los indicadores (financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje organizacional) como parte del despliegue de los objetivos estratégicos; esto implica establecer relaciones causales entre los diversos indicadores con el fin de hacer implícita la forma en que se logra cada objetivo planteado. Cuadro de mando integral es una herramienta proporciona información acerca del desempeño de la organización, se plantean ideas que permitan tomar decisiones basándose en los objetivos e indicadores, el mismo debe darse el adecuado seguimiento para lograr cumplir con los objetivos planteados. A continuación, se expone el cuadro de mando integral para la empresa Constructora Toscano Galarza S.A.

5.5.1 Perspectiva financiera

En cuanto a la perspectiva financiera, se espera aumentar la participación del mercado en un 5% (OLP1), para el cumplimiento de esta perspectiva se espera realizar alianzas estratégicas con empresas que puedan llegar a ofrecer mejores precios al momento de adquirir más stock de productos para la empresa, puesto que, el valor que actualmente tienen los proveedores, son relativamente altos. Adicional se escoge el incremento de venta al 8% anual en los cinco años de la planeación estratégica (OLP2), puesto que, es la métrica que hace referencia al porcentaje de ventas de un negocio en relación con el total de las ventas de sus competidores en un mercado específico, para el cumplimiento de esta perspectiva se propone aplicar estrategias ATL y BTL que atraigan la atención del cliente y a su vez este se vea incentivado para el adquisidor de los productos comercializados por la empresa Constructora Toscano Galarza S.A.

5.5.2 Perspectiva clientes

En lo que respecta a los clientes se espera obtener un 90% de satisfacción del cliente (OLP3) y mantener una cartera de 1500 clientes recurrentes (OLP4) mediante el servicio de postventa, finalmente realizar 500 nuevas ventas (OLP5).

5.5.3 Perspectiva de procesos internos

Se tiene como expectativa en lo que corresponde a los procesos internos capacitar al 100% de los trabajadores de las distintas áreas, por ejemplo, al personal de ventas se los capacitara en temas de técnicas de cierre de venta, al personal de marketing en temas ligados a la tendencias publicitarias en épocas de pandemia para generar contenido en redes sociales, al personal de logística capacitar en las leyes actuales que rigen en el sector de la construcción, al personal de contabilidad capacitar en temas como las NIC y las NIF.

Asimismo, se espera pronosticar tiempo de entrega de los productos en el menor tiempo posible.

5.5.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional

Se espera aumentar la productividad interna a un 20%, para esto se adquirirán nuevas notebooks para los vendedores, de esta manera puedan pasar los datos sobre las solicitudes de cliente con respecto a la información de un producto y brindarle al mismo una respuesta rápida y confiable incentivando su compra.

Tabla 25

Cuadro de mando integral

| | Diagnóstico | KPI's | Objetivos | Iniciativas |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financieros | Bajas ventas de la organización al tener problemas en la cadena abastecimiento de repuestos de vehículos. | <ul style="list-style-type: none"> • Retorno de la inversión. • Índices de rentabilidad. • Información sobre la gestión de costes. | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar un 5% de participación del mercado. • Alcanzar un 8% anual de ventas a través de la ampliación del stock de productos de Constructora Toscano Galarza S.A. | <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los costos operativos al compartir esfuerzos de ventas, marketing o logística. |
| Clientes | Distribuidores. Mayoristas. Minoristas. | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del incremento de ventas. • Número de productos vendidos. • Gama de productos | <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un 90% de satisfacción del cliente. • Mantener una cartera de 1500 clientes recurrentes. | <ul style="list-style-type: none"> • Llegar a más clientes potenciales con eventos o campañas de comunicación colaborativa. |

| | | | | |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | entregados a los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar 500 nuevas ventas. | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer reuniones con los clientes para captarlos. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad de los envíos. | | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los anuncios publicitarios a través de los diferentes medios de comunicación, como radio, vallas publicitarias y volantes, para incrementar la captación de clientes. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de productos entregados. | | | |
| Proceso interno | Falencia en la cadena de distribución de los repuestos. | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos almacenados. • Compras y abastecimiento | Capacitar a los trabajadores. | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el alcance geográfico a mercados previamente olvidados debido |

| | | | | |
|---------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo del ciclo del pedido • Tiempo de las entregas realizadas | | <p>a la falta de presencia o atención local.</p> |
| Aprendizaje | Equipo de | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta ante los problemas. • Iniciativas para reducir costos. | Aumentar la | <ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta la opinión de los socios sobre qué tal les parece el producto. • Brindar toda la información pertinente sobre los servicios brindados por la empresa. • Plan de capacitación trimestral del personal. |
| organizacion | trabajo | | productividad | |
| al | capacitado. | | interna. | |

Nota: Se muestra el cuadro de mando integral para la empresa Constructora Toscano Galarza

S.A. Adaptado de *Administración Estratégica* David, Fred R, 2013, Pág. 297.

Se concluye que como comercializadora es deber de la empresa Constructora Toscano Galarza S.A. determinar la capacidad que los asesores tienen para atender a un número determinado de clientes y asignarle una meta mínima de ventas para que la empresa sea capaz de aprovechar los recursos al máximo. Un vendedor en promedio puede atender bien a 60 clientes al mes y debe al menos vender \$35 mil dólares para justificar su existencia. Para cubrir de manera óptima esta operación, los asesores comerciales deben estar lo suficientemente capacitados tanto en productos como en técnicas de ventas.

Por parte, se propone la realización de capacitaciones a los vendedores de la empresa objeto de estudio, uno de los temas a capacitar debe ser sobre técnicas para ayudar a concretar ventas de una manera adecuada y con mayor facilidad, otro tópico para la capacitación de los mismos debe ser sobre las marcas proveedoras de mayor impacto en el sector para que tengan mayor conocimiento del sector dedicado a la construcción. Las capacitaciones se dictarán en horario extra laborales, para no interrumpir las operaciones diarias de los vendedores, adicionalmente, vale mencionar que se dará una capacitación por trimestre, es decir, cuatro capacitaciones anuales.

5.6 Resumen

En esta etapa de implementación y evaluación del plan estratégico, es importante recordar que el éxito está determinado por los resultados del plan puesto en acción, por lo que es necesario monitorear el progreso de las metas establecidas. Para asegurar la eficiencia, se ajustaron las metas de corto y largo plazo y se identificaron los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos necesarios.

Otro factor importante es la estructura de la toma de decisiones en la estrategia junto con las políticas marcadas por la organización tanto a nivel corporativo como local. La

evaluación estratégica determina hasta qué punto los objetivos a corto plazo están respaldados por una perspectiva que crea un mapa estratégico. El resultado final es un conjunto estable de resultados para la Constructora Toscano Galarza S.A. con información detallada sobre metas, indicadores, objetivos y actividades y sus asignaciones presupuestarias y responsabilidades. Las consecuencias de estos resultados justifican plenamente la inversión y contribuyen a la estabilidad a largo plazo de la empresa.

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones

El proceso de gestión estratégica basado en la evaluación de la interactividad y el control y en las diferentes etapas de su desarrollo, planificación e implementación. Existe un plan estratégico general para el seguimiento y control, que resume los resultados de las fases individuales y permite que el proyecto saque conclusiones y recomendaciones.

6.1 Plan estratégico integral (PEI)

La estructura del plan estratégico global relacionado con la suma de los resultados obtenidos en cada etapa, con base en la filosofía de la empresa, proceso estratégico, implementación y evaluación.

6.2 Futuro del sector objetivo de estudio

La recuperación del sector será asegurada por factores políticos y la acción directa del gobierno ecuatoriano. En este caso, existe incertidumbre sobre las opciones de política, la implementación del plan de vacunación en el último año, las leyes para fortalecer la dolarización y para promover el crecimiento económico interno, las oportunidades de mercado más favorables. Según datos externos, el Banco Mundial estima que el crecimiento del PIB en Ecuador promediará 3,41% para 2021 (Estévez, 2021). Estos números muestran las perspectivas de recuperación de la industria local en 2019-2024.

6.3 Conclusiones

Del análisis realizado en el marco de este proyecto, así como de la información y los datos recogidos, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- En general, la situación de la empresa presenta un panorama que justifica el desarrollo de un plan estratégico integral de costos para optimizar, lograr eficiencias operativas, permitirles recuperarse de las consecuencias negativas actuales y aprovechar las oportunidades futuras.
- La filosofía empresarial de la empresa ha logrado su coherencia cultural. El marco define los principios que contienen en el plan estratégico.
- Evaluaciones sociales externas de Ecuador, así como la competitividad del país, el Análisis Ambiental (CEA), Factores de fuerza externa Porter (MeFe) y muestra que el mercado ofrece una ventaja para la comercialización y el desarrollo ya que las tendencias demográficas van en aumento.
- Las claves de diagnóstico interno identifican temas críticos en cada área, han identificado temas negativos, como la burocracia en la toma de decisiones, y, por otro lado, cuentan con un fuerte respaldo financiero, una marca reconocida en el sector y alta experiencia. Se formularon metas y estrategias para identificar actividades a realizar con base en el concepto de grupos clave en el interés de la empresa y los factores internos y externos más importantes con metas a largo plazo.
- La empresa cuenta con fortalezas suficientes para hacer frente a las debilidades que inciden internamente, esto se pudo apreciar en los resultados de la Matriz EFI; de igual forma, es importante señalar que la empresa no cuenta con las oportunidades suficientes para hacer frente a las amenazas, no

obstante, el indicador en la Matriz EFE puede ser mejorado en un corto tiempo, aprovechando las fortalezas de la empresa.

- Evaluación estratégica basada en un plan de implementación de acuerdo con los objetivos planteados en base a la apariencia que genera un mapa estratégico y una evaluación equilibrada del estado de la empresa Ecuador.
- Finalmente, del análisis financiero podemos concluir que la inversión está estratégicamente justificada y que contribuirá al desarrollo sostenible y de largo plazo de la empresa.

6.4 Recomendaciones

El proyecto recomienda sustentar el plan estratégico en base a la misión y visión de la compañía a lo largo del tiempo.

- Es recomendable hacer un seguimiento a las metas a corto y largo plazo que sean compatibles con el estado actual y el desarrollo del entorno externo e interno.
- De igual forma, se hace necesario periódicamente evaluar el comportamiento del mercado, en ocasión a los cambios en el entorno externo por distintos factores que no están bajo control de la empresa.
- Se recomienda dar a conocer a todo el personal de la empresa, las acciones que se detallan en el proyecto, con el fin de que se realice un trabajo en equipo con el aporte de todos en la organización.
- Se recomienda que la empresa aplique estrategias para lograr superar las amenazas a las que se expone, en virtud de la incertidumbre que actualmente caracteriza el mercado nacional y mundial.

- Es recomendable, que la empresa utilice las fortalezas de las que dispone con la finalidad de estratégicamente, emplear las acciones necesarias
- Finalmente, también se recomienda trabajar con las implementaciones en cascada de los cambios organizados por los líderes del equipo comercial local.

Referencias

- 50minutos.es. (2016). *La Matriz BCG en análisis de la cartera*. Economía y empresa.
- Alfredo, Y., López, M., Sánchez, L., & Narváez, J. (2018). La contribución del sector de la construcción sobre el producto interno bruto PIB en Ecuador. *Revista Lasallista*, 15(2), 286-299. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/695/69559233023/html/>
- Alvarez, C., Muñiz, L., Morán, J., Merchán, L., Conforme, G., Nevárez, E., & Romero, R. (2019). *Las ideas de negocios, el emprendimiento y el marketing digital*. Area de Innovación y Desarrollo.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Berlin: Springer.
- Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador . (2021). *Cifras del Sector Inmobiliario: Mayo/2021*. Quito: APIVE.
- Baburaj, Y., & Narayanan, V. K. (2016). *Five Forces Framework*. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Banco Central del Ecuador. (30 de Noviembre de 2020). *La economía ecuatoriana se recuperará en 2021*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Coba, G. (6 de Agosto de 2020). *676 compañías se cancelaron, disolvieron o liquidaron hasta junio*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/companias-cierre-disolucion-liquidacion-junio-2020/>
- Cohen, E. (2017). *Ethics*. London: Routledge.

- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. España: Pearson.
- El Comercio. (2 de Julio de 2020). *Coronavirus provocará el cierre de 2,7 millones de empresas y la pérdida de 8,5 millones de empleos en América Latina*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/coronavirus-cierre-empresas-perdida-empleos.html>
- Estévez, A. B. (2021). América Latina post COVID-19: riesgos y oportunidades del nuevo ciclo económico. *Análisis del Real Instituto Elcano (ARI)*, 65.
- Figuroa, E. M. (2017). *Diseño de un plan estratégico de la empresa Constructora Romian SAC del sector inmobiliario en la Región Arequipa*. Arequipa: Tesis pregrado, Universidad Nacional de San Agustín.
- Fünfgeld, H., Lonsdale, K., & Bosomworth, K. (2019). Beyond the tools: supporting adaptation when organisational resources and capacities are in short supply. *Climatic Change*, 153(4), 625-641.
- García, A. (2016). *Estrategias empresariales*. Bilineata Publishing.
- Glavas, A., & Mish, J. (2015). Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground? *Journal of Business Ethics*, 127(3) , 623-642.
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- ITahora. (2021). *Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año 2020*. ITahora. Obtenido de https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-de-mayor-impacto-en-el-ecuador-para-el-a
- Jeannet, J. P. (2019). AO Vision, Mission, Values, and Strategy. En J. P. Jeannet, *Leading a Surgical Revolution* (págs. 135-137). Cham: Springer.

- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics.*, 26(2), 252-275.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Mapas estratégicos*. Obtenido de <https://calidadbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Levi, R., Perakis, G., Shi, C., & Sun, W. (2020). Strategic Capacity Planning Problems in Revenue-Sharing Joint Ventures. *Production and Operations Management*, 29(3), 664-687.
- Lucero, K. (2021). *La construcción, un pilar de la economía debilitado por la pandemia*. Obtenido de Revista Gestión: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-construccion-un-pilar-de-la-economia-debilitado-por-la-pandemia>
- MDS. (2018). *Informe de Desarrollo social 2007-2017*. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Social: https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/libro_social-2007-2017.pdf
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2019). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>
- Pádraig, B. (2017). *An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. London: Macat Library.
- Parada, J. (2019). *Una gran oportunidad global para la construcción*. Obtenido de Cinco días: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/10/companias/1562771073_899717.html

- Primicias. (6 de Abril de 2020). *FMI: Ecuador, entre los países con menor crecimiento de América Latina en 2021*. Obtenido de Primicias:
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/fmi-ecuador-menor-crecimiento-america-latina/>
- Quisimalín, L. G. (2014). *Diseño de un plan estratégico para una empresa constructora y comercializadora de vivienda*. Ambato: Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.
- Sistemas Aries S.A.S. (2022). *Sistema Contable y Administrativo Aries Plus*. Obtenido de Sistema Aries: <https://sistemasaries.com/portafolio.php>
- Sotomayor, T., Maticorena, C., Moses, I., & Valdiviezo, D. (2017). *Plan estratégico de la Empresa Constructora San Jorge EIRL*. Santiago de Surco: Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Thepowermba. (2018). *Matriz Boston Consulting*. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/la-matriz-bcg/>
- Uribe, M. (2021). *Administración Estratégica*. Bogotá: Ediu Conocimiento a su alcance.