



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN  
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y  
AGROPECUARIA**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
ISABA S.A DE LA CIUDAD DE MANTA PERIODO 2021-2025**

**AUTORA:**

**MARIA YANETH VALDEZ CUSME**

**TUTOR/A:**

**ING. SUSY TOALA MENDOZA**

**CALCETA, NOVIEMBRE DEL 2021**

## DERECHOS DE AUTORÍA

**MARIA YANETH VALDEZ CUSME** con cédula de ciudadanía 131496623-3, declaro bajo juramento que el Trabajo de Titulación titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ISABA S.A. DE LA CIUDAD DE MANTA PERIODO 2021-2025** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



**MARIA Y. VALDEZ CUSME**

## **CERTIFICACIÓN DE TUTORA**

**ING. SUSY TOALA MENDOZA, MG** certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ISABA S.A PERIODO 2021-2025**, que ha sido desarrollada por **MARÍA YANETH VALDEZ CUSME**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. SUSY TOALA MENDOZA, MG**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que ha **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ISABA S.A PERIODO 2021-2025**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentada por **MARIA YANETH VALDEZ CUSME**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

ING. JENNY ZAMBRANO DELGADO Mg  
**MIEMBRO**

---

ING. CÉSAR ANDRADE MOREIRA Mg  
**MIEMBRO**

---

ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA MBA.  
**PRESIDENTA**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, por abrir las puertas y brindarme la oportunidad de ser parte de esta familia Politécnica, en el cual he cumplido mi etapa como universitaria y lograr obtener mi título de Ingeniera Comercial.

A mi madre Yanet Cusme, a mis hermanos(a) y a Dios por darme ese gran misterio de vivir, enriquecerme de conocimientos sabios, iluminarme a cumplir mis metas y sueños.

De manera especial a mi tutora de tesis, Ing. Susy Toala Mendoza por haberme guiado no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, si no a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.



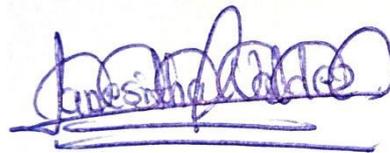
**MARIA Y. VALDEZ CUSME**

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad

A mi madre Yaneth Cusme, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, por ser mi principal motor, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que me ha inculcado.

A mis hermanos(a), Estefanía Valdez, y Gema Valdez, a mis sobrinos, Fiorella Peñarrieta y Kaleb Peñarrieta, por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.



---

**MARIA YANETH VALDEZ CUSME**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
RESUMEN .....	iv
PALABRAS CLAVE .....	iv
ABSTRACT.....	v
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	6
2.1.1. PLANEACIÓN.....	7
2.1.2. PLAN ESTRATÉGICO .....	7
2.1.3. IMPORTANCIA .....	8
2.1.4. CARACTERÍSTICAS.....	9
2.1.5. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	14
2.2.1. MATRIZ FODA .....	15
2.2.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	16
2.2.3. FACTORES EXTERNOS .....	17
2.2.4. ANÁLISIS MATRIZ (EFE).....	17
2.2.5. DIAGNÓSTICO INTERNO .....	19
2.2.6. FACTORES INTERNOS.....	19
2.2.7. ANÁLISIS MATRIZ EFI .....	20

2.3. DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
2.3.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	21
2.3.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	21
2.3.3. MATRIZ FOFADODA.....	23
2.3.4. ADMINISTRACIÓN.....	24
2.3.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	24
2.3.6. IMPORTANCIA.....	25
2.4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	25
2.4.1. PLAN OPERATIVO Y CONTROL ESTRATÉGICO.....	26
2.4.1.1 PLAN OPERATIVO.....	26
2.4.1.2 CONTROL ESTRATÉGICO.....	27
2.4.4. MATRIZ 5W+1H.....	28
2.4.5. CONSTRUCTORAS.....	28
2.4.6. CONSTRUCTORA ISABA S.A.....	29
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	30
3.1. UBICACIÓN.....	30
3.2. DURACIÓN.....	30
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO.....	30
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	31
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	31
3.5. MÉTODOS.....	31
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO.....	31
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	32
3.5.3. Método DESCRIPTIVO.....	32
3.6. TÉCNICAS.....	32
3.6.1. LA ENCUESTA.....	33
3.6.2. ENTREVISTA.....	33
3.6.3. OBSERVACIÓN.....	33
3.6.4. MATRIZ EFE Y EFI.....	33
3.6.5. FODA.....	34
3.6.6. MATRICES COMBINADAS.....	34
3.6.7. LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	35
3.6.8. MATRIZ 5W+1H.....	35
3.7. HERRAMIENTAS.....	36

3.7.1. EXCEL.....	36
3.7.2. GUÍA DE CUESTIONARIO.....	36
3.7.3. GUÍA DE ENTREVISTA .....	36
<b>3.8. PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>36</b>
3.8.1. FASE I: ANALIZAR LA SITUACIÓN QUE ESTABLEZCA EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA ISABA. S.A.....	37
3.8.2. FASE II: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CLARAS, SÓLIDAS Y SUSTENTABLE MEDIANTE LA MATRIZ FODA.....	37
3.8.3. FASE III: PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO APLICABLE A LA EMPRESA ISABA S.A.	38
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1. FASE I: ANALIZAR LA SITUACIÓN QUE ESTABLEZCA EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA ISABA S.A.....</b>	<b>39</b>
4.1.1. EJECUCIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA ISABA S.A.....	39
4.1.2. ESTABLECIMIENTO DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA POR CRITERIOS BIBLIOGRÁFICOS.....	39
4.1.3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE ISABA S.A. ....	41
4.1.4. ENCUESTAS INGENIEROS CIVILES-CONTRATISTAS.....	48
4.1.5. ELABORACIÓN DE LAS MATRICES EFI Y EFE DE LA EMPRESA ISABA S.A.....	59
<b>4.2. FASE II: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS SÓLIDAS Y SUSTENTABLES. ....</b>	<b>61</b>
4.2.1. UTILIZACIÓN de la MATRIZ FODA PARA CONOCER LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y FORTALEZAS CON LA QUE CUENTA LA CONSTRUCTORA. ....	61
4.2.2. CREACIÓN MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS, POLÍTICAS.....	62
4.2.3. VALORES.....	63
4.2.4. ORGANIZACIÓN .....	64
4.2.5. DESARROLLO DE LA MATRIZ COMBINADA (FOFADODA) DE LA EMPRESA ISABA S.A. ....	65
4.2.6. ESTRATEGIAS .....	67
<b>4.3. FASE III: PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO APLICABLE A LA EMPRESA ISABA S.A.....</b>	<b>68</b>
4.3.1. REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE LA HERRAMIENTA 5W+1H.....	68
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>

ANEXOS.....	88
-------------	----

## CONTENIDO DE TABLAS Y FIGURAS

### CUADROS

<b>Tabla 1:</b> Matriz 5W+1H.....	28
<b>Tabla 2.</b> Revisión Bibliográfica.....	40
<b>Tabla 3.</b> Organización.....	41
<b>Tabla 4.</b> Clima laboral.....	42
<b>Tabla 5.</b> Manejo de materiales-obreros.....	42
<b>Tabla 6.</b> Maquinaria utilizada .....	43
<b>Tabla 7.</b> Compromiso con ISABA S.A.....	44
<b>Tabla 8.</b> Capacitación .....	45
<b>Tabla 9.</b> Actualización-recursos tecnológicos .....	46
<b>Tabla 10.</b> Toma de decisiones.....	46
<b>Tabla 11.</b> Entrega de obras .....	47
<b>Tabla 12.</b> Plan estratégico .....	48
<b>Tabla 13.</b> Difusión plan estratégico .....	49
<b>Tabla 14.</b> Conocimiento de misión, visión, objetivos .....	50
<b>Tabla 15.</b> Organización.....	51
<b>Tabla 16.</b> Funciones y responsabilidades .....	52
<b>Tabla 17.</b> Sistema de gestión .....	53
<b>Tabla 18.</b> Entrega de obra .....	53
<b>Tabla 19.</b> Utilización de materiales- obreros .....	54
<b>Tabla 20.</b> Estudio de tiempo y movimiento .....	55
<b>Tabla 21.</b> Maquinaria .....	56
<b>Tabla 22.</b> Personal técnico calificado.....	56
<b>Tabla 23.</b> Mano de obra calificada.....	57
<b>Tabla 24.</b> El servicio en los últimos años .....	58
<b>Tabla 25.</b> Matriz de los Factores Internos EFI.....	59
<b>Tabla 26.</b> Matriz de los factores externos EFE .....	60
<b>Tabla 27.</b> Matriz FODA ISABA S.A. ....	61
<b>Tabla 28.</b> Matriz combinadas (FOFADODA).....	65
<b>Tabla 29.</b> Estrategia I.....	68

<b>Tabla 30.</b> Estrategia II.....	69
<b>Tabla 31.</b> Estrategia III.....	70
<b>Tabla 32.</b> Estrategia VI .....	71
<b>Tabla 33.</b> Estrategia V .....	72
<b>Tabla 34.</b> Estrategia VI .....	73
<b>Tabla 35.</b> Estrategia VII .....	74

## FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Hilo conductor del marco teórico de la investigación .....	5
<b>Figura 2:</b> Ubicación de la empresa ISABA S.A.....	30
<b>Figura 3.</b> Organización .....	41
<b>Figura 4.</b> Clima Laboral .....	42
<b>Figura 5.</b> Manejo de materiales-obrero.....	43
<b>Figura 6.</b> Maquinarias utilizadas .....	44
<b>Figura 7.</b> Compromiso con ISABA S.A. ....	44
<b>Figura 8.</b> Capacitación .....	45
<b>Figura 9.</b> Actualización-recursos tecnológicos.....	46
<b>Figura 10.</b> Toma de decisiones .....	47
<b>Figura 11.</b> Entrega de obras.....	48
<b>Figura 12.</b> Plan estratégico.....	49
<b>Figura 13.</b> Difusión plan estratégico .....	50
<b>Figura 14.</b> Conocimiento de misión, visión y objetivos.....	51
<b>Figura 15.</b> Organización .....	51
<b>Figura 16.</b> Funciones y responsabilidades .....	52
<b>Figura 17.</b> Sistema de gestión .....	53
<b>Figura 18</b> Entrega de obras.....	54
<b>Figura 19.</b> Utilización de materiales- obreros.....	55
<b>Figura 20.</b> Estudio de tiempo y movimiento.....	55
<b>Figura 21.</b> Maquinaria .....	56
<b>Figura 22.</b> Personal técnico calificado .....	57

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico en la empresa ISABA S.A de la ciudad de Manta periodo 2021-2025 para la mejora de la gestión administrativa; por lo que se implementó métodos, técnicas y herramientas que permitieron conocer los factores internos y externos de la constructora, mismo que ayudaron a detectar errores para la respectiva toma de decisiones. Para dar cumplimiento a la investigación se procedió a la realización de tres fases; la fase I, el diagnóstico situacional actual donde se evaluaron aspectos reales en ISABA S.A mediante matrices EFI, FODA lo cual ayudaron de manera efectiva el desempeño de la constructora, también se aplicó una entrevista y una respectiva encuesta para conocer a fondo el estado de la organización. En la fase II, se formularon estrategias con el diseño de la matriz combinada con la intención de mejorar las debilidades, enfrentando las amenazas y aprovechando las oportunidades, mismo que consistió en la creación de la misión, visión, valores, objetivos y políticas, en la fase III, se desarrolló un control estratégico utilizando el círculo de Deming para poder dar solución a cada problema encontrado y que la empresa maneje estándares de calidad y ser más eficaces y por último se realizó la propuesta del plan estratégico con el propósito de investigar posibles estrategias mediante la herramienta 5W+1H, la cual tuvo como finalidad permitir llegar al logro de los objetivos y a la vez a la toma de decisiones.

## **PALABRAS CLAVE**

Plan estratégico, estrategias, diagnóstico, FODA, FOFADODA.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to develop a strategic plan in the company ISABA S.A in Manta city, period 2019-2023 for the improvement of administrative management; therefore, methods, techniques and tools were implemented that allowed us to know the internal and external factors of the construction company that helped to detect errors for the respective decision-making. To carry out the investigation, three phases were done; Phase I, the current situational diagnosis where real aspects were evaluated in ISABA SA, through EFI, SWOT matrices which effectively helped the performance of the construction company, an interview and a respective survey were also applied to them to know in depth the status of the construction. In phase II, strategies were formulated with the design of the matrix combined with the intention of eliminating its weaknesses, threats and optimizing its opportunities, which consisted in the creation of the mission, vision, values, objectives and policies, in the phase III, a strategic control was developed using the Deming circle to be able to solve each problem encountered and that the company constantly increase quality and be more effective and finally we have the realization of the proposal of the strategic plan that was carried out with the purpose to investigate possible strategies using the 5W + 1H tool. In conclusion, the purpose of the strategic plan proposal is to make it possible to achieve the objectives and, at the same time, make it a useful tool for decision-making.

## **KEY WORDS**

Strategic plan, strategies, diagnosis, SWOT, FOFADODA.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La planificación estratégica se basa en el origen y evolución que se trasciende con el pasar de los años, las organizaciones desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere estrategias para su desarrollo, considerando dichos crecimientos y permanencia en el mercado de la globalización y de esta manera tener ideas claras como lo menciona, Zapata y Brito (2013). “La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas”.

La economía del Ecuador se encuentra fuertemente vinculada al sector de la construcción debido a que es considerada como un motor activo que determina el desarrollo y crecimiento de una sociedad, lastimosamente el país entró en recesión, haciendo que este sector sea el más afectado, fomentando incertidumbre entre los inversionistas, quienes preferirán enfocarse en otros sectores de la economía. Según datos tomados por el Banco Central del Ecuador (2019) plantea en su página web: Las ramas económicas que más contribuyeron al crecimiento interanual del PIB en puntos porcentuales son: actividades profesionales, enseñanza y salud, manufactura y comercio.

En Manabí existen diversas empresas constructoras la cual es considerada como una de las más significativas en programar, proyectar, ejecutar mantener, conservar la infraestructura necesaria, a pesar de su alta disminución, a este sector se lo determina como dinámico debido a que vincula varias ramas industriales, comerciales de servicios y abarca varias competencias como las obras de edificación, obras civiles e industriales para la necesidad de la población. Los factores anteriores hacen de la industria de la construcción el eje fundamental para el logro de los objetivos, así como el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, el mejoramiento en la calidad de bienes y servicios de los consumidores que son ellos en la actualidad la principal

prioridad de los negocios donde solo la calidad del producto ofrecido ayude a las empresas mantenerse al margen competitivo.

Sin embargo ISABA S.A atraviesa por un gran problema que es la carencia de un plan estratégico que defina la misión, visión, objetivos y estrategias; desde sus inicios hasta la fecha actual, debido a que no cuenta con las directrices necesarias que le permitan tener un control para la realización de cada proyecto propuesto. Al no contar con un plan estratégico ISABA no podrá alcanzar sus metas y objetivos propuestos. Es importante contar con un plan estratégico que le facilite alcanzar objetivos organizacionales, la problemática radica en la falta de conocimiento de sus directivos y empleados provocando que no pueda sostenerse en el tiempo ante una sociedad cada vez más exigente.

Considerando lo antes señalado se plantea la siguiente premisa:

¿Con la propuesta de un plan estratégico se contribuiría a la mejora de la gestión administrativa de la empresa ISABA S.A de la ciudad de Manta?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es de gran importancia, porque permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las organizaciones en un entorno cambiante; brinda la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones acertadas. Álava (2015), declara “que para las organizaciones los beneficios que trae la planeación estratégica son necesarios para su desarrollo, desempeño y crecimiento”.

Desde el punto de vista social al realizar la elaboración del plan estratégico se ha obtenido la permanencia y la mejora de la constructora en el mercado, ya que permitió identificar y analizar variables que intervinieron en la existencia de la compañía que sirvió para poder identificar las oportunidades, capacitaciones y recursos de la empresa, así mismo ayudó a la toma de decisiones por quienes conforman esta organización.

Al desarrollar la planificación estratégica la investigación se justifica económicamente en la mejora de la gestión dentro de la empresa, con la finalidad de obtener de manera beneficiosa la administración que esta dirige, también se podrá promover el adecuado uso de recursos, así como la disponibilidad de tiempo que garantizarán la facilidad de un trabajo exitoso generando un significativo ahorro, beneficiando a los clientes como al propietario de la constructora, siendo esta una herramienta útil para una administración que conlleve al éxito en la toma de decisiones y en el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la empresa.

Se justifica de manera técnica, porque a través del plan estratégico la empresa necesitaba de una adecuada planificación estratégica, un proceso continuo y sistemático que les facilite crear o resguardar ventajas competitivas, en medio de la misión y sus objetivos estratégicos, ampliando planes de mejoramiento que cumplan con lo planificado, tanto en lo económico, social y a su vez fomente el mejoramiento continuo a través de capacitaciones y socialización de los objetivos empresariales.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico para la empresa ISABA S.A de la ciudad de Manta periodo 2021-2025 para la mejora de la gestión administrativa.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

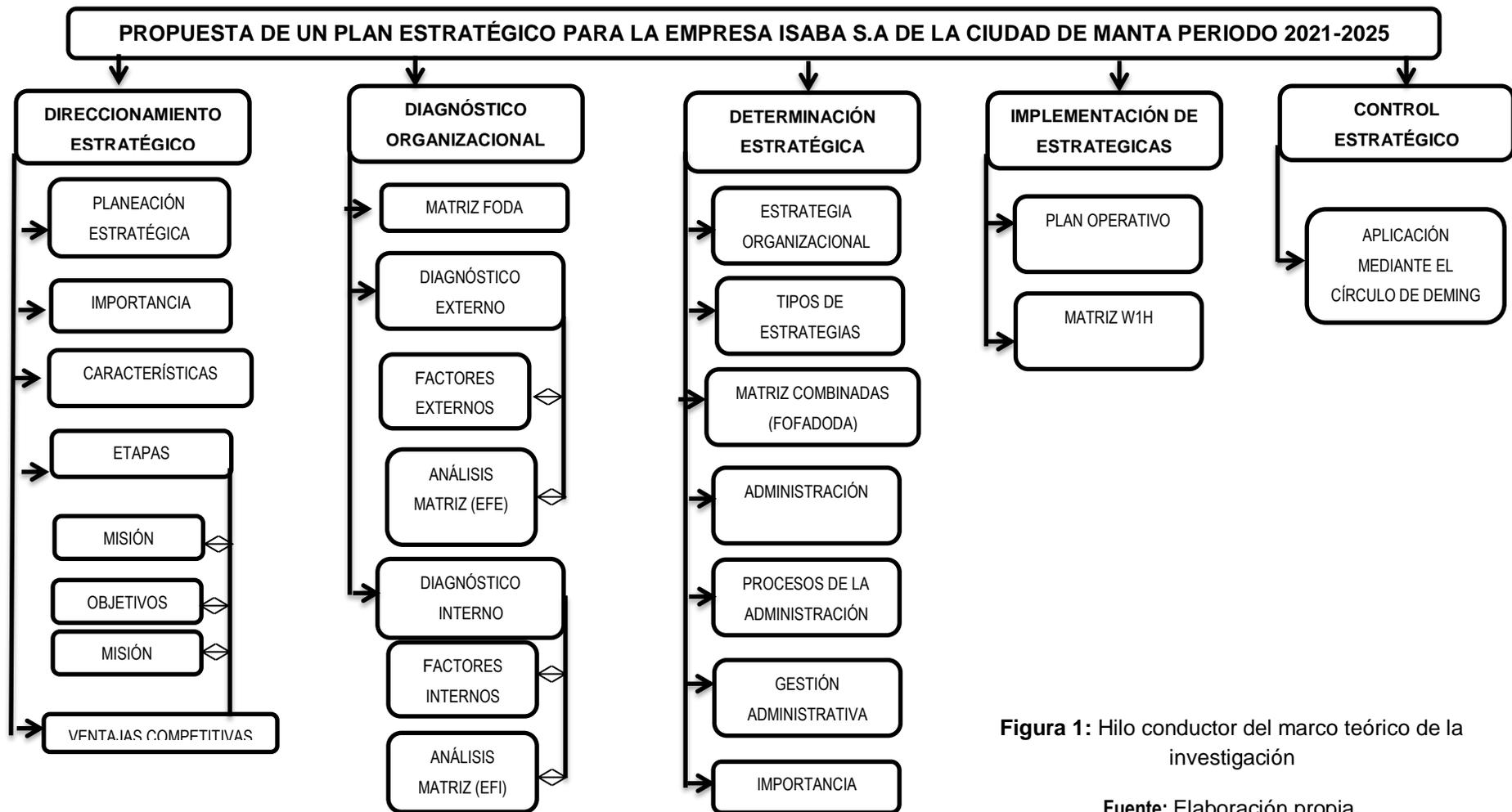
- Analizar la situación que establezca el estado actual de la empresa ISABA S.A.
- Formular estrategias claras, sólidas y sustentable mediante la matriz FODA
- Proponer un plan estratégico aplicable a la empresa ISABA S.A.

## **1.4. IDEA A DEFENDER**

La propuesta de un plan estratégico contribuirá a la mejora de la gestión Administrativa de la empresa ISABA S.A de la ciudad de Manta.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el Marco Teórico se muestran gráficamente mediante el hilo conductor, cuyos contenidos se describen a continuación:



**Figura 1:** Hilo conductor del marco teórico de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para Laínes y Bellostas (1991), plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a acontecimientos (Muñoz, 2012), de manera que la planificación estratégica se convierte en un sistema gerencial que desplaza el énfasis del 'qué lograr' –objetivos– al 'qué hacer' –medios– (Hiebaum, 2004) citado por (Silva, Macías, y Freire, 2018)

Para Berdejo y Moya (2017), el direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Esta contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Zuluaga y Caipa, 2009). Pág. 29

Según Gómez (2016) la dirección estratégica se conforma de una serie de decisiones y acciones encaminadas a plantear, formular e implementar estrategias de carácter específico que permitirán que a la organización que se ajuste a su entorno de una manera competitiva superior, y así lograr los objetivos y metas establecidas, tal como lo menciona Daft (2006).pág 32.

Se refiere al análisis y fase del direccionamiento estratégico, lo cual busca el uso apropiado y medios que poseen las organizaciones para identificar sus capacidades internas, las oportunidades y amenazas, para poder determinar un rumbo claro a la alta dirección, es decir se describe los planes establecidos de manera juiciosa, para así poder determinar las actividades necesarias que las organizaciones necesitan.

### **2.1.1. PLANEACIÓN**

La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Para estudiar la planeación. (Hamptom, 1989).

Para Berdejo y Moya (2017), planeación se conoce a aquella selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograr las metas de una empresa, esta abarca la toma de decisiones para la selección de un curso de acción entre varias opciones Koontz (1998), divide el tema en tres grandes bloques:

- Misión-objetivos
- Estrategia y política
- Toma de decisiones (Zacarias y Torres , 2014)

Según RAE (2015) citado por Palma ( 2016) , la planificación como actividad es muy antigua, pero como disciplina es relativamente reciente y se le considera así desde que se inicia a sistematizar. Según la Real Academia Española, significa “acción y efecto de planificar un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”

Se refiere a la evaluación del entorno organizacional para poder cumplir con las metas y objetivos planteados para analizar diferentes estrategias teniendo en consideración el efecto de planificar a la organización en el entorno presente y futuro.

### **2.1.2. PLAN ESTRATÉGICO**

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro

designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. (Vera, Mora, y Melgarejo, 2015)

La planificación estratégica, ha sido definida como un proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener un equilibrio adecuado entre los objetivos, las habilidades, los recursos y sus oportunidades (Kotler, 2006). Así mismo, es “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia; posteriormente, con el transcurso del tiempo, se considera iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (Thompson y Strickland, 2004: 6) citado por (Palma, 2016)

Para Zacarias y Torres, (2014) Plan estratégico es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dicha estrategias, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados.

De acuerdo con los criterios anteriores el plan estratégico lo que hace es trazar líneas que se marcan a futuro, permite rediseñar aspectos que posee una empresa u organizaciones, el deseo de planificar y crecer, pues es el encargado de verificar todas las áreas que las componen.

La planificación estratégica es uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectarse al cumplimiento de los objetivos a largo plazo, es el proceso que consiste en saber los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos mediante la planificación, organización, ejecución y control.

### **2.1.3. IMPORTANCIA**

Según Gallardo, (2015) menciona que la importancia de planificar y organizar nuestra vida a corto, mediano y largo plazo para prevenir, prepararse y dirigir los planes diarios hacia nuestras metas y fines últimos por el hecho de que

somos tan dependientes del tiempo que cuando no existe planeación y/o organización nos estresamos y perdemos el control del mismo.

Para Govea, Aguilar y López (2016), su importancia se aprecia mejor cuando se considera el lugar que ocupa en muchas empresas bien administradas, convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas empresas esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte del tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier decisión.

Es importante recordar que, para el desarrollo de un proceso estratégico, necesariamente éste debe iniciar con la definición clara de la misión de la organización, esto es su razón de ser. Es importante tener presente que la misión debe ser conocida y comprendida por cada uno de los colaboradores, ello con el propósito que cada acción o actividad desarrollada por el personal esté orientada al cumplimiento de los objetivos y la misión propuestos por la compañía. (Montoya y Boyero, 2016)

La planeación estratégica es muy importante porque ayuda a determinar qué somos y hacia dónde queremos llegar, en pocas palabras ayudan a los administradores a tomar las mejores decisiones para obtener, procesar y analizar información pertinentes ya sea interna y externa de las organizaciones, con el objetivo de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de las instituciones a futuro.

#### **2.1.4. CARACTERÍSTICAS**

Según Rodríguez (2005) citado por López, (2015), la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.

- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa.

La planificación estratégica representa una herramienta de gran utilidad para la permanencia y desarrollo de toda organización ante la complejidad del contexto; sin embargo, el aprendizaje que se obtiene a través de su implementación y la capacidad del gestor, de motivar a sus colaboradores, representa también aspectos fundamentales para una exitosa implementación de cualquier plan. (León, 2015)

### 2.1.5. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- **Formulación de la estrategia.** Para David (2013), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
- **Ejecución de la estrategia.** Para David (2013), la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.
- **Evaluación de la estrategia.** La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información.

Según Garrido (2014) menciona que, en términos generales, las etapas del sistema propuesto son:

- **Etapa 1- Desarrollo de la estrategia:** se elabora la estrategia utilizando las herramientas de declaración de misión, visión, valores, análisis estratégico, obteniéndose la propuesta de valor y el modelo de negocio utilizados en la etapa de planificación de la estrategia.

- **Etapa 2-** Planificación de la estrategia: se desarrolla la estrategia elaborando el mapa estratégico y ejes estratégicos, cuadro de mando integral.
- **Etapa 3-** Alineamiento de la organización: Se despliegan los tableros de gestión y control, para luego alinear al personal con los incentivos de los objetivos estratégicos. Pag.4

#### **2.1.5.1. MISIÓN**

Para López y Ortega, (2016) “En este orden de ideas la misión es el conjunto de acciones inmediatas para el desarrollo de tácticas concretas que permitan alcanzar objetivamente el plan establecido como estratégico, los fines y las metas a corto plazo”

Para Caldera, Ortega, y Sánchez,( 2017) La misión muestra una declaración positiva de lo que hacemos, quiénes somos, qué buscamos, para qué lo hacemos, y para quienes trabajamos; la visión resume en un enunciado, la imagen prospectiva de lo que la asociación quiere llegar a ser en un futuro.

Según Cochran, David y Gibson, (2008) citado por Moragno y Lunkes (2014), la misión representa la “razón de ser” del negocio de una organización. O sea que es una declaración esencial para establecer los objetivos y formular las estrategias, metas y políticas, concibiendo la asignación de recursos y la motivación de los empleados. Una misión institucional es un componente integral del proceso de gestión estratégica.

#### **2.1.5.2. VISIÓN**

Para López y Ortega, (2016) es definida como una imagen de futuro que la organización se plantea, es algo que no es real, pero que permite visualizar adónde se quiere llegar; refleja el largo plazo, las aspiraciones e intenciones de lo que se quiere llegar a ser.

Para Sellés (2016) la visión en la jerarquía de metas es el primer paso de una organización o empresa, así que podemos decir que la visión de la empresa es cada una de las intenciones que tienen la empresa en el futuro.

Para Govea, y otros, (2016) La visión es “una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia”. Para Münch (2005) es el enunciado del estado deseado en el futuro para la empresa.

### 2.1.5.3. VALORES

Según Ordenes (2015), Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no, se pierde credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudará, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos?

### 2.1.5.4. OBJETIVOS

Según Sellés (2016) menciona que la finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida.

Los objetivos estratégicos tendrán sentido obedecen ciertas pautas:

- **Claro:** debe transmitir un mensaje específico en cuanto a que necesita ser realizado.
- **Coherentes:** debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Medible:** debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso del objetivo.
- **Alcanzables:** debe ser un objetivo realista, dependiendo de las capacidades de la empresa.
- **Motivadores:** requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo

Para Veintimilla y Veintimilla, (2014) considera que toda organización debe saber dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. Es por esto que la planeación estratégica tiene sus propios objetivos, los cuales pueden variar de acuerdo a su implementación. Dentro de los objetivos que busca la planeación estratégica están:

- Mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- Búsqueda de mayor rentabilidad.
- Establecimiento de mayor imagen y prestigio.
- Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa.
- Aumento en la participación en el mercado.

#### **2.1.5.5. POLÍTICAS**

La política se desarrolla como una actividad productiva y reproducida por la colectividad, en tanto que la sociedad es el futuro de la capacidad organizativa de los individuos y del conjunto de relaciones humanas basadas en la capacidad de comunicarse para lograr fines comunes. Así la sociedad es el ámbito natural de la política y se constituye como el conjunto de fenómenos sociales que se caracterizan por las relaciones de poder, influencias, gobierno y dirección de grupo social. (Tamayo, 2015). (Pg.17).

Las políticas empresariales, o políticas organizacionales, son muy importantes para la empresa, ya que se trata de unos principios creados por la dirección y aceptados por todos los integrantes con el objetivo de conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados. (Caurin, 2018).

#### **2.1.5.6. VENTAJAS COMPETITIVAS**

Este enfoque es conocido como estructuralista, debido a que se basa en el modelo de Estructura-Conducta-Resultados (Bain 1954, Mason 1957), donde se remarca la relación que existe entre el ejercicio del poder de mercado de las organizaciones y su rentabilidad. La ventaja competitiva basada en la organización industrial, se considera que el principal determinante de los resultados de la empresa es la estructura de la industria, por lo que cada empresa en particular debe seguir una estrategia que se adecue a las

características de la industria en que actúa, pudiendo, de forma genérica, competir al reducir sus costos, o diferenciándose y atendiendo nichos del mercado. (Fong, 2017)

Si la estrategia genérica da como resultado un desempeño superior, se dice que la empresa ha desarrollado una ventaja competitiva las empresas deben desarrollar una o más ventajas competitivas alineadas al logro de una estrategia genérica. Estas ventajas competitivas se agrupan en cuatro bloques: eficiencia, calidad, servicio e innovación (Chirinos y Rosado, 2016)

Una ventaja competitiva se genera mediante la adecuada utilización de los factores internos, los cuales les permitirá afrontar factores externos presentes. Para diferentes autores existen diferentes factores, con los cuales se pudiera alcanzar una ventaja competitiva, entre los que se pueden mencionar a Barley (2008) que dice que la mejora continua, la innovación y el aprendizaje, representan los pilares para el éxito sostenido de la organización. (Santamaría, 2017).

## **2.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para Cristóbal y Guarnizo,(2017) el diagnóstico empresarial “constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización.”

El diagnóstico organizacional se constituye como un medio de análisis. Permite el cambio de una empresa de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección. Por otro lado, es un proceso de evaluación permanente, a través de indicadores, que permiten medir los signos vitales de las instituciones. Sí, la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal, lo que se percibe como un cambio enorme, es necesario

conocer el impacto de este crecimiento en todas las áreas de la organización. (Suárez, 2017)

Para Medrano (2014), un diagnóstico organizacional es el mecanismo ideal para generar eficiencia en una organización a través de los cambios. Por medio de este podemos evaluar la situación de la empresa, su viabilidad de crecimiento o por el contrario su proximidad al decline. Si bien, es claro que ninguna organización contempla la posibilidad de estancamiento sino por el contrario su naturaleza es prosperar, se hace necesario acudir a esta herramienta social para que sea efectivo tal fin.

### **2.2.1. MATRIZ FODA**

La matriz FODA es un estudio sistemático de los factores internos y externos de la empresa, las cuales se basan en la utilización de las fortalezas y en la correlación de las debilidades con la que cuenta y así poder aprovechar las oportunidades y aminorar las amenazas, favoreciendo así el alcance de la misión, visión y los objetivos institucionales con los que han planteado la empresa, ya que al momento de que se haga el análisis de la empresa se implementa dichas estrategias que sean para el bien de la organización y destacar las posibles estrategias que permite efectuar las respectivas correcciones y alcanzar los objetivos con mayor eficiencia y tener un mejor uso de los recursos de la empresa (Llapa, y otros, 2013) citado por (Zerda, 2018).

Según Nikulin y Becker (2015) menciona que la herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (2003) Pag.129

De acuerdo con Thompson y Strikland (1998) citado por Trejo , Trejo, y Zuñiga, (2016) menciona que una vez realizado el análisis FODA, es posible actuar directamente sobre las fortalezas y las debilidades (factores internos) porque son variables que dependen de la organización. En cambio, las oportunidades y las amenazas son independientes (factores externos) y por lo tanto, es complicado poder modificarlas. Pag.9

Lo que se trata de investigar en esta sección son las fortalezas y debilidades que tiene una empresa y cuáles son sus oportunidades y amenazas que tiene la misma en el entorno donde se desenvuelve.

### **2.2.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO**

Es parte fundamental en el desarrollo de la planificación estratégica pues este permite analizar las oportunidades o amenazas que existan en el entorno y que puedan afectar a la organización. Se refiere al estudio del entorno de la organización, para analizarlo se debe considerar dos grandes clasificaciones que son el microambiente y el macroambiente. (Echecerría , 2017)

Para Chiavenato (2011) el diagnóstico estratégico externo se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones que existen entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización.

Se concentra principalmente en:

- Identificar las oportunidades o las amenazas reales que exigen que la organización tome una decisión estratégica. En este caso, la interacción entre las organizaciones y el entorno también debe ser expedita e inmediata, en el tiempo real.
- Localizar las posibles oportunidades y amenazas futuras de la organización aún no ha percibido con claridad. En este caso, la interacción entre la organización y el entorno deben ser sometida a una planificación estratégica.

Para Marrero, Olivera , Garza, y González, (2014) menciona que el diagnóstico propuesto se encuentra integrado con herramientas de apoyo a la decisión que logran su éxito involucrando a los directivos y trabajadores seleccionados relacionados con el proceso objeto de estudio. Este análisis facilita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, a la integración de las decisiones locales en torno a los mismos. Esto tributa a la evaluación de los sistemas de trabajo de la entidad y a mejorar el desempeño de la organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable, eficaz, eficiente, de mejor valor y efectividad.

### **2.2.3. FACTORES EXTERNOS**

La mayoría de las empresas se exponen a entornos complejos y globales, lo cual hace difícil su interpretación; este hecho amerita la realización de un estudio que permita manejar datos del mismo. Según Bernal y otros (2014) el objetivo central del análisis externo pretende identificar las oportunidades y las amenazas a las que se exponen la organización. Para los autores estas oportunidades pueden lograr aumentar la competitividad de la empresa si se saben aprovechar, siempre atendiendo a las amenazas latentes que atentan de manera directa contra ese esfuerzo por alcanzar la competitividad. (Martinez, 2016)

Según Gómez y Fontalvo, (2014) menciona que la perspectiva externa, las organizaciones por su naturaleza, comportamiento sistémico y dinámico, están constantemente respondiendo a las fluctuaciones de las fuerzas del microambiente, que en últimas integran la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio que se producen en el ámbito externo (Daft & Steers, 1992)

### **2.2.4. ANÁLISIS MATRIZ (EFE)**

Para David (2003) citado por Berdejo y Moya , (2017) la 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 de una empresa. Para la realización de la matriz se deben seguir cinco pasos, los cuales son:

- Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
- Asignar 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. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias 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. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector.
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Para Veintimilla y Veintimilla, (2014) Matriz EFE consiste en una herramienta fundamental para determinar la posición estratégica externa. Con esta información se podrán formular estrategias para aprovechar las oportunidades y amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas. El análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia de cada una para el desempeño de la unidad de

información, asignándole un peso a cada factor (Metzger y Donaire, 2007, pág. 57)

### **2.2.5. DIAGNÓSTICO INTERNO**

Para Chiavenato (2011) el diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas potencialidad, de los puntos fuertes que debe explorar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar.

Para Escalante, (2007) citado por (Echecerría, 2017) determina que el análisis interno consiste en la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización por parte de un equipo directivo de experiencia, conocedor del funcionamiento de los distintos estamentos institucionales, por lo tanto, capaces de apreciar el impacto que esas debilidades y fortalezas influyen en los resultados de la gestión total. El estudio de los recursos y capacidades de la empresa se debe llevar en forma concluyente a responder las siguientes variables – Capacidad – Recursos.

### **2.2.6. FACTORES INTERNOS**

Para Fernández (1993), citado por Gómez y Fontalvo, (2014) desde la perspectiva del análisis interno de las organizaciones, el enfoque de recursos y capacidades resalta que la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas

Explica que se debe examinar y evaluar el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes. (Esteves, 2014)

### **2.2.7. ANÁLISIS MATRIZ EFI**

Para Contreras (2001) citado por Berdejo y Moya , (2017) la matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta que sirve para formular estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio; además de esto brinda una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En esta técnica se pueden aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho parezca de un enfoque científico no se debe interpretar como si fuera contundente. Consta de cinco pasos como la matriz anterior:

Para Veintimilla y Veintimilla, (2014) es la herramienta que se aplica para determinar la posición estratégica interna. La Matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información.

### **2.3. DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Correa , Sugahara, y Rodrigues, ( 2015) las estrategias adoptadas por una organización indican si las directivas pensadas para ésta tienen o no a la innovación como base de orientación en sus negocios. Es más, las estrategias tomadas por una organización determinan su proceso de innovación. Este proceso define su proyecto organizativo, que, a su vez, muestra la manera en que organiza sus niveles de trabajo y, también, la forma de gestionar las informaciones en la construcción de nuevos conocimientos.

Tener conocimiento de la dirección estratégica o de cómo elaborar una estrategia empresarial es, sin duda, algo muy importante para las empresas en la actualidad, pues de la manera como se posicionan en su segmento y de cómo enfrenten a la competencia dependerá el lugar que guarden en el mercado y la preferencia de sus clientes reales y potenciales. (Villarreal, Gómez, y Villarreal, 2014)

La estrategia es concebida como la determinación de objetivos de una empresa, adoptando una serie de acciones que lleven al cumplimiento de las metas del plan de acción general, aportando a la toma de decisiones

empresariales; por lo que esta se debe desarrollar teniendo en cuenta la misión, cultura, diagnóstico inicial y análisis del contexto, prestando atención a factores como el entorno y la tecnología. (Valderrama, 2018)

Las estrategias son tan fundamental para cualquier toma de decisiones bien formuladas, ayudan a ordenar y asignar los recursos, en otras palabras todas las empresas con fines de lucro siempre deben de tener estrategias bien planteadas ya sea a corto o largo plazo, pero teniendo en cuenta sus objetivos, pues estas son las encargadas de cumplir el alcance empresarial.

### **2.3.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

Para Esquetini (2017) La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

Por su parte, la organización estratégica, se refiere a la manera como la organización despliega sus recursos y estructura las actividades y niveles jerárquicos necesarios para la puesta en marcha del plan y la estrategia. El control estratégico es un proceso de evaluación de las estrategias, para detectar hasta qué punto estas siguen siendo válidas según las premisas y asegurar así los resultados esperados.

Por último, se encuentra la dirección estratégica que, según el mismo autor, hace referencia a las actividades orientadas a “guiar, motivar, ejercer influencia y crear liderazgo frente a todos aquellos entes y factores internos y, sobre todo, externos que condicionan la actuación gerencial, lo cual tiene un impacto importante sobre el futuro de cualquier empresa o institución” (Vivas en Labarca, 2008) citado por (Castellanos y Cruz, 2014).

### **2.3.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Para Riquelme (2018) los tipos de estrategia son:

**Estrategia de oportunidad:** acciones obtenidas en condiciones favorables logradas por la empresa en un determinado período.

**Estrategia de desinversión:** determina el cierre parcial (concentración en actividades más importantes; sustitución de productos o servicios) o tal de las actividades (cuando existen rendimientos decrecientes; fin de ciclo de vida de un producto).

**Estrategia de ensayo:** tiene como objetivo conseguir una posición ambiciosa en el mercado para la empresa a largo plazo. Todos los planes elaborados por la organización siempre convergen en esta estrategia.

**Estrategia de adaptación:** se refiere al seguimiento y la continua adaptación de la empresa a los cambios en el entorno empresarial.

**Estrategia de diferenciación producto-mercado.** Se refiere a la diferenciación ante la competencia (sector de mercado, producto, forma de actuación), pretendiendo obtener un sector de competencia más fácil.

**Estrategia de diferenciación funcional:** acciones que pretenden aumentar la eficiencia o eficacia de las operaciones internas de la organización, diferenciando a la empresa de la competencia.

**Estrategia de innovación:** acciones proactivas orientadas a la presentación de nuevos productos o servicios que provoquen cambios importantes en el entorno empresarial.

**Estrategia de evolución:** se refiere a las acciones resultantes del seguimiento del medio empresarial o estudios y anticipaciones cuyo objetivo es acompañar las evoluciones percibidas para actuar eficazmente en el mercado.

**Estrategia de reacción:** se refiere al seguimiento exhaustivo de la competencia, afín de anular o comprender las estrategias adoptadas por ésta. (Pg.70-71).

### 2.3.3. MATRIZ FOFADODA

El análisis FODA es el día de hoy el corazón del planeamiento estratégico. Su uso se ha extendido más allá del ámbito empresarial hasta alcanzar a organizaciones sin fines de lucro, planes gubernamentales y prácticamente cualquier ámbito donde sea necesario el diseño de una estrategia. Sin embargo, la última década, caracterizada por cambios decisivos en el entorno, alta volatilidad en el mercado y una creciente incertidumbre en la proyección de escenarios futuros, ha suscitado argumentos entre distintos autores de renombre, cuestionando la aplicabilidad del modelo del plan estratégico en un entorno tan dinámico e impredecible. (Aita, 2016)

Para Dávila (2016) menciona que existen varias maneras de analizar la información y determinar las estrategias a seguir, una de ellas son las estrategias Fo, Fa, Do, y Da.

- **Estrategia FO = Estrategia Ofensiva**

Básicamente es ir analizando las fortalezas y oportunidades, encontrando relaciones reales entre ellas para que mediante las actividades fuertes que se hacen dentro de la empresa se pueda aprovechar una oportunidad.

- **Estrategia FA = Estrategia Defensiva**

Se debe analizar las relaciones entre las fortalezas y amenazas externas, de esta manera poder tomar decisiones para contrarrestar la afectación de las amenazas.

- **Estrategia DO = Estrategia de reorientación**

Esta estrategia se basa en la existencia de una oportunidad en el exterior de la empresa, pero las debilidades de la misma no permiten aprovechar la oportunidad.

- **Estrategia DA = Estrategia de Supervivencia**

Las estrategias de supervivencia tienen como finalidad contrarrestar estos dos factores lo antes posible ya que, si la empresa cuenta con gran variedad de

debilidades y las amenazas son muchas, el futuro de la empresa será desconocido. (Dávila, 2016)

Según Reina (2017) comenta que la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta que ayuda a los administradores a construir cuatro tipos de estrategias:

- Fuerzas y debilidades
- Fuerzas y amenazas
- Debilidades y oportunidades
- Debilidades y amenazas

#### **2.3.4. ADMINISTRACIÓN**

Según Chiavenato (2001), menciona que la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Según Hitt, Black y Poter, citado por (Thompson, 2018) el término administración tiene también otros significados además de "un proceso" o "un conjunto de actividades". A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales. Así, se podría escuchar la frase: "la administración elaboró una nueva política para el personal". A menudo, cuando el término se emplea de esta forma, no necesariamente se refiere a todos los miembros de la organización, sino más bien a quienes ocupan los puestos con mayor poder e influencia dentro de dicho escenario.

#### **2.3.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Según Ramirez, Ramirez, y Calderon, (2017) La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos

son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

En la actualidad, el uso de la tecnología y procesos de gestión administrativa modernos se han vuelto indispensables en todas las organizaciones, es por ello que los administradores, de hoy en día buscan su implementación, esto puede generar un mal uso de tecnología y de su implementación dentro de una organización ya que al no contar con conocimientos básicos en administración debido al poco interés en su estudio, conlleva a que no se refleje ningún cambio inmediato en sus gestiones internas (Hernández, Arias, Valdez, y Borrayo, 2013) citado por (Zerda, 2018).

### **2.3.6. IMPORTANCIA**

Según Chiavenato, (2001) considera que la gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes por lo que desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

La gestión administrativa de la organización, es el conocimiento de la situación en que se desenvuelve el negocio; para cumplir con este objetivo es necesario, contar con un Plan de Negocios, el mismo que debe ser elaborado en forma periódica y permanente cada año. Plan que servirá, para fijar las ventas de sus productos, requerimientos de inversión, personal, equipamiento; y, su rentabilidad. (Ramirez, Ramirez, y Calderón, 2017)

### **2.4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

La implementación de la estrategia, de los planes o de las decisiones estratégicas es lo más decisivo para el éxito o el fracaso de una empresa. Nuestra experiencia nos muestra que muchas organizaciones no ejecutan

según lo planeado y sin un norte que les brinde consistencia en las decisiones que se deben tomar en el día. (Gomez, 2016)

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. (Campos F. , 2014)

## **2.4.1. PLAN OPERATIVO Y CONTROL ESTRATÉGICO**

### **2.4.1.1 PLAN OPERATIVO**

El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta de acción de corto plazo, cuyo fin es especificar y facilitar la efectiva implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI), contiene los elementos que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la Institución, mediante la programación anual de las actividades estratégicas definidas para cada área de gestión, así, el POA facilita el seguimiento de indicadores estratégicos, direcciona la gestión institucional articula la asignación y la administración de recursos en función de objetivos y metas. (Procuraduría general del estado, 2014)

Partiendo de los objetivos estratégicos formulados se establecen los objetivos comerciales específicos que sirven de guía. Los diferentes objetivos empresariales se encuentran íntimamente relacionados y jerárquicamente ordenados. (Lloreda, 2016). (Pg. 63).

Los planes operativos se constituyen como herramienta de gestión del plan estratégico con el fin de integrar la planificación de los proyectos y actividades que permitían orientar, a corto y medio plazo, los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. (Martínez, et al 2016).

Debe trabajar en la identificación de todos los costos relacionados con la puesta en marcha y ejecución del plan de acción. Debe marcarse de forma

clara la fecha prevista en la que la línea de negocio será sostenible financieramente y, por tanto, dejará de depender de la aportación de capitales propios. (Hermida, 2015). (Pg. 75).

#### **2.4.1.2 CONTROL ESTRATÉGICO**

Asume el papel de diagnóstico permanente más allá de su valor para el seguimiento de la estrategia. Es además el medio para mantener activa la estrategia tanto en la implementación como en la mente de quienes tienen la responsabilidad. Esto constituye un conjunto de herramientas analíticas que se complementan de tal manera que brindan a la alta dirección un panorama completo de la evolución de la eficacia y unidad de la empresa. (Delaux, 2017). (Pg. 15). 24

El control estratégico, es un proceso que, desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la planeación estratégica, hace realidad la iniciativa y mejora continua, incorporando oportunamente los cambios. (Gonzales, 2014). (Pg. 303).

Posee una doble vertiente, asociada, por una parte, a la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en la empresa y, por otra, a la toma de decisiones para procurar que los planes preestablecidos se cumplan. (Rico y Navarro 2017). (Pg. 78)

A través de los sistemas de control estratégicos, la alta gerencia fomenta la participación de todos los miembros de la organización, enfocando su atención en las incertidumbres estratégicas, respondiendo a las oportunidades y a las amenazas percibidas y fomentando el aprendizaje, dando así lugar al flujo de diversas ideas y al surgimiento de nuevas estrategias. (Hernández, 2017)

Según Rivero, Catillo, y Galarza, (2015) el control estratégico se propone para dar respuesta a la planeación estratégica de la entidad, cuya esencia se expresa en los aspectos relevantes determinados para la misión, visión y objetivos estratégicos, lo que a la vez se materializa en cada uno de los procesos organizacionales.

#### 2.4.4. MATRIZ 5W+1H

Es una herramienta que ayuda en el análisis de las causas de un posible problema dentro de las actividades de una organización, o de la vida cotidiana. Las 5 w's provienen del idioma inglés, significando Who (¿Quién?), What (¿Qué?), Where (¿Dónde?), When (¿Cuándo?), Why (¿Por qué?), (al menos 5 veces como sugería el Dr. Edwards Deming). (Apolinario y Zambrano, 2015)

Para Gerardo y Chipana (2015), es una expresión común para definir el proceso de planificación, compuesto por 5W y 1H, que son los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada. Son las preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.

**Tabla 1:** Matriz 5W+1H

<b>WHO</b>	Quién	Persona en problema	➤ Cualquier persona involucrada en el problema
<b>WHAT</b>	Qué	Es el problema	➤ Rasgos del problema ➤ Materiales ➤ Humanos ➤ Logística ➤ Tecnológico ➤ Financiero
<b>WHEN</b>	Cuándo	Ocurre el problema	➤ Se identifica cuando sucede, ya sea dentro de un periodo, días, meses, años
<b>WHERE</b>	Dónde	Ocurre el problema	➤ Define donde ocurre el problema ya sea en la empresa, departamento o cualquier parte física donde ocurra
<b>WHY</b>	Por qué	Ocurre el problema	➤ Preguntas en base al problema

**Fuente:** Cougil, 2012

#### 2.4.5. CONSTRUCTORAS

En el mundo la Construcción civil es una de las materias importantes dentro de las planificaciones gubernamentales.

La economía del Ecuador se encuentra fuertemente vinculada al sector de la construcción debido a que es considerada como un motor activo que determina el desarrollo y crecimiento de una sociedad, lastimosamente el país entro en recesión, haciendo que este sector sea el más afectado, fomentando incertidumbre entre los inversionistas, quienes preferirán enfocarse en otros

sectores de la economía. Según datos tomados por el Banco Central del Ecuador (2015)

#### **2.4.6. CONSTRUCTORA ISABA S.A**

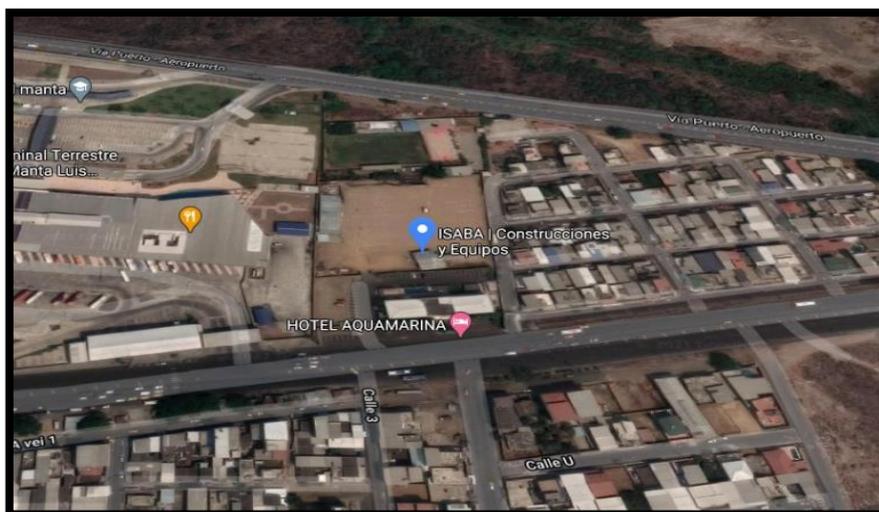
La empresa ISABA S.A dedicada a construcciones industriales y comerciales en las costas Ecuatorianas, abarcando también las áreas de coordinación de obras. Al ser socios, además de construcciones promotores de desarrollo urbanístico y comerciales, conocen totalmente la importancia de terminar las obras en tiempos programados con la máxima calidad y con el menor costo, además de participar de proyectos industriales que abarcan un proceso completo de producción perfectamente previsto, les han exigido cumplir con los programas de obras con cien por ciento de eficiencia.

El equipo humano es el alma de sus proyectos y por eso se buscan a los mejores, personas responsables, calificadas con experiencia contrastada, que aporten con fuerza e ilusión necesaria para crecer y mejorar cada día, las actividades que realizan dicha empresa son: Obra de Edificación, Obra Civil, Obra Industrial.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La propuesta del plan estratégico se efectuó en la empresa ISABA S.A, ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí.



**Figura 2:** Ubicación de la empresa ISABA S.A.  
Fuente: Google Map

### 3.2. DURACIÓN

La investigación se desarrolló en un período de nueve meses a partir de su aprobación, en lo cual se efectuaron las actividades establecidas para dar cumplimiento a los objetivos.

### 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

- Plan estratégico
- Gestión administrativa

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Hernández y Mendoza (2018), hacen referencia que a lo largo de la investigación se enfrentarán problemas de todo tipo y a veces por su naturaleza, sus conocimientos y experiencias se iniciará explorando, otras describiendo, correlacionando y hasta explicando. Es decir que en un trabajo

científico el tipo de investigación va a de acuerdo la necesidad que se tiene para lograr el objetivo propuesto.

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Mediante la investigación bibliográfica se recopiló información extraída de libros, revistas científicas, tesis, páginas web y HTML, entre otros con el objeto de tener mayor información al esquema general de un plan estratégico, como indica Gómez, Navas, Aponte, y Bentacourt,( 2014) para el proceso de investigación bibliográfica se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para iniciar la búsqueda.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo es de carácter real, puesto que se da en el lugar de los hechos, conociendo los factores que afectan a la empresa. Como indica Callejas (2014) las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.

## **3.5. MÉTODOS**

Se debe entender que los métodos permiten evaluar las estrategias más exitosas de investigación, con la finalidad de que ellas puedan servir de parámetros de evaluación y de punto de partida para quien se encuentre dando sus primeros pasos como investigador. (Zorrilla 2014).

### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

El método deductivo permitió detallar y observar de forma directa todas y cada una de las características generales que se presentaron en la empresa ISABA S.A. para así profundizar el objeto de estudio brindando una solución óptima al problema, teniendo en cuenta los aspectos externos y a la mejora de la gestión administrativa, como analiza Rodriguez y Alipio, (2017) es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a

un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Mediante este método se observó la problemática que se presenta en la empresa permitiendo identificar de forma idónea la solución de la investigación y así poder tomar decisiones adecuadas con la implementación del plan estratégico, también favorecerá de manera efectiva a la investigación como instrumento de estudios, Así como lo considera Rodriguez y Alipio, (2017) Consiste en inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales. Se trata de encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos o descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

### **3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Comprende al objeto de estudio describiendo las relaciones que existe entre dos o más variables con el fin de conocer características específicas de la organización tanto del área efectiva como del grupo de personas que trabajan a través del plan estratégico y se garantiza el proceso y análisis de la consecución de la investigación, como lo expresa. (Campos M. , 2017) Su objetivo es especificar las propiedades del objeto o fenómeno que se va a estudiar y dar un panorama lo más exacto posible de éste. Es necesario, por lo tanto, seleccionar los rasgos del fenómeno y determinarlos de forma independiente, con precisión.

## **3.6. TÉCNICAS**

Para Moreno (2013), las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas.

### **3.6.1. LA ENCUESTA**

La encuesta es una herramienta que se enfoca en recopilar detalles básicos de la cual permitió tener información como en el desempeño laboral y el óptimo rendimiento de las actividades en la ciudad de Manta, terminando las debilidades y las fortalezas que se identifiquen en la empresa. Como lo declara (López P. , 2016) la encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano.

### **3.6.2. ENTREVISTA**

Mediante la entrevista se pudo obtener información confiable de los directivos de la empresa con respecto al número de socios, la misión, visión, objetivos y también se pudo observar el funcionamiento empresarial, como indica Troncoso y Amaya, (2016) La entrevista, una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador.

### **3.6.3. OBSERVACIÓN**

Se utilizó la observación para visualizar las actividades que se realizan, el ambiente laboral, y los factores que estarían afectando a ISABA S.A que le paraliza el trabajo adecuadamente. Díaz, (2016), la observación, es la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúan una misma investigación. (Pg. 10).

### **3.6.4. MATRIZ EFE Y EFI**

#### **3.6.4.1. EFE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)**

Esta matriz EFE permitió evaluar dichos factores de la problemática de la constructora, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que afectan al desarrollo y mejoramiento de la empresa.

### **3.6.4.2. EFI (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

En la matriz EFI se evaluaron tanto las fortalezas como las debilidades, identificando prioridades donde es necesario estrategias para un buen funcionamiento.

### **3.6.5. FODA**

En la investigación se utilizó como herramienta el FODA en la cual se conocieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estos son factores que una u otra manera afectan el desempeño y el mejoramiento en lo que respecta al campo laboral. Según Loaiza (2017), menciona que el análisis “FODA es una adaptabilidad a las organizaciones que permiten el constante proceso de actividades y los recursos internos como externos, esta determinación asegura la retroalimentación afianzando resultados óptimos y eficaces”. (Pg.6).

### **3.6.6. MATRICES COMBINADAS**

#### **3.5.6.1. ESTRATEGIA (FO)**

Por medio de la combinación de estrategias se logró usar las fortalezas internas de la constructora para aprovechar las ventajas de las oportunidades internas. Como lo menciona Guerra (2018), “se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas para lograr resultados a largo plazo en la negociación. (Pg. 225).

#### **3.6.6.2. ESTRATEGIA (FA)**

En este caso se utilizaron las fortalezas, ya que en este caso se pueden evitar o disminuir las amenazas externas para que no haya ningún problema dentro de la constructora. Como lo menciona Vásquez (2018), la estrategia FA “mejora las habilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades externas. Trata de disminuir al mismo impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas”. (Pg. 38).

### **3.6.6.3. ESTRATEGIA (DA)**

A través de esta estrategia se pueden conocer los factores internos como externos, para así reducir las debilidades de la empresa ya sea esta por desconocimiento de un plan estratégico. Según Vásquez (2018), Este tipo de estrategia se utiliza solo cuando las organizaciones se encuentran en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. (Pg. 39).

### **3.6.6.4. ESTRATÉGIA (DO)**

En esta estrategia se enfocará en prevalecer las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, lo cual es brindar ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades. (Vázquez, 2018) (Pag. 37)

### **3.6.7. LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Mediante la matriz de perfil competitivo se dirigió directamente a los competidores más importantes de la ciudad de Manta considerando las fortalezas y debilidades. Zacarías y Torres (2014), sostiene que la matriz de perfil competitivo MPC “evalúa, compara tácticas y estrategias de las empresas con otros competidores”. (Pg.292).

### **3.6.8. MATRIZ 5W+1H**

Esta matriz proporcionó análisis de los factores tanto internos de la empresa ISABA S.A permitiendo así la planificación de un plan de acción para mejorar las dificultades que se presentaron. Por lo tanto Granda (2015), define a la matriz 5w+1H como “ una herramienta utilizada por las organizaciones para la ejecución de planificación y consiste en la construcción de una hoja de cálculo en el que se busca responder 7 preguntas, cuyas palabras en Inglés, se inician con W y H, a saber: ¿Qué (What), ¿Por qué (Why), ¿Cuándo (When) ¿Dónde (Where) ¿Quién (Who), ¿Cómo (How) y ¿Cuánto (How much). Por su facilidad y rapidez de construcción y uso, y la riqueza de la información que proporciona, este modelo es 36 extremadamente útil para cualquier empresa que desee hacer su plan de desarrollo”. (Pg. 36).

### **3.7. HERRAMIENTAS**

Zorrilla (2014), indica que las herramientas facilitan al investigador para que pueda localizar el problema y realizar su estudio. De esa manera es muy importante saber cuál utilizar para obtener los resultados deseados.

#### **3.7.1. EXCEL**

Permitió la tabulación respectiva de los datos recopilados de la encuesta para la ejecución y determinación de los resultados de manera sincronizada y clara. Paredes (2015), define “Excel es la exención más conocida y extendida de las hojas de cálculo electrónicas generadas mediante la aplicación Excel de Microsoft los archivos hacen referencia, el cual contiene toda la información (datos, formatos, gráficos, fórmulas, macros)”. (Pg. 2018).

#### **3.7.2. GUÍA DE CUESTIONARIO**

Aquí se incluyen las falencias y el determinado desempeño de la empresa ISABA S.A conforme a las variables de estudio. Como lo menciona la OECD (2018), “los cuestionarios ya sean en papel electrónico, tienen un impacto importante en el comportamiento del encuestado, los vínculos con él, y la calidad de los datos, se han de diseñar al máximo sus respuestas”. (Pg. 204).

#### **3.7.3. GUÍA DE ENTREVISTA**

La guía de entrevista permitió generar aclaraciones de los datos registrados acerca del plan estratégico, mismos que fueron de gran utilidad para detectar los problemas más principales de la investigación. (Troncoso y Amaya, 2016) La guía de la entrevista se enmarca dentro del que hacer cualitativo como una herramienta eficaz para desentrañar significaciones, las cuales fueron elaboradas por los sujetos mediante sus discursos, relatos y experiencias. De esta manera se aborda al sujeto en su individualidad e intimidad

### **3.8. PROCEDIMIENTO**

A continuación, se detallaron cada una de las fases en las que se incluyen los objetivos, con las respectivas actividades a desarrollar en la investigación.

### **3.8.1. FASE I: ANALIZAR LA SITUACIÓN QUE ESTABLEZCA EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA ISABA. S.A.**

Para la ejecución de la Fase I, se incluyen las siguientes actividades.

- ✓ Ejecución de la entrevista al Gerente de la Empresa ISABA S.A
- ✓ Establecimiento del instrumento de la encuesta por criterios bibliográficos.
- ✓ Aplicación del instrumento de la encuesta a los trabajadores.
- ✓ Elaboración de las matrices EFI y EFE de la empresa ISABA S.A.

Para llevar a cabo esta fase se aplicó una entrevista dirigida al gerente de la empresa con el fin de obtener información fundamental, la que permitió conocer el estado actual de la organización; de ahí se ejecutó la respectiva encuesta a los trabajadores para conocer sus necesidades, después de la recolección de datos se elaboró los factores internos a través de la matriz EFI Y EFE permitiendo así realizar un listado de los puntos en contra y a favor de cada uno de los elementos identificados.

### **3.8.2. FASE II: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CLARAS, SÓLIDAS Y SUSTENTABLE MEDIANTE LA MATRIZ FODA**

Para la ejecución de la Fase 2, se incluyen las siguientes actividades.

1. Utilización de la matriz FODA para conocer las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas con la que cuenta la constructora.
2. Creación de la misión, visión, valores, objetivos y políticas

En esta fase se realizó la matriz FODA para conocer las debilidades, oportunidades, amenazas y Fortalezas con la que cuenta la empresa así mismos se elaboró la respectiva misión, visión, valores y objetivos que son los elementos claves dentro de cualquier organización, en esta etapa también incluye el diseño de estrategias que ayudó a la empresa a mejorar sus debilidades y a enfrentar las amenazas y así aprovechar sus oportunidades y fortalezas con el diseño de estrategias combinadas como DO, DA, FO, FA.

### **3.8.3. FASE III: PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO APLICABLE A LA EMPRESA ISABA S.A.**

Para la ejecución de la Fase 3, se efectuó lo siguiente:

1. Diseño de estrategias DO, DA, FO Y FA
2. Realización del plan estratégico mediante la herramienta 5W+1H.

Se diseñaron estrategias para verificar los factores negativos y positivos para buscar resultados que ayuden a la solución de problemas identificados en la matriz FODA a través de las matrices combinadas también se desarrolló la propuesta del plan estratégico con el desarrollo de la herramienta 5w+1h aplicando a cada una de las estrategias que se pretenden formular, ésta se desarrolló de manera objetiva para poder dar solución a cada uno de los problemas encontrados.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para el desarrollo del presente capítulo, se procedió a elaborar las fases y sus respectivas actividades con técnicas y herramientas que definen los resultados alcanzados.

### **4.1. FASE I: ANALIZAR LA SITUACIÓN QUE ESTABLEZCA EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA ISABA S.A.**

Para la realización de esta fase se efectuó la entrevista al gerente propietario de la empresa, la cual permitió conseguir mayor información relevante de la misma aplicando dichos conocimientos acerca del entorno de la empresa y demás personal que conforman al objeto de estudio.

#### **4.1.1. EJECUCIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA ISABA S.A.**

Se visitó a la empresa ISABA con el objetivo de conocer la situación de la constructora, la cual permitió al investigador tener conocimientos del principal problema que se ubica dentro de la gestión. Así mismo se le realizó la respectiva entrevista al Gerente de la empresa ISABA S.A lo cual se pudo comprobar que la empresa ISABA S.A no cuenta con la herramienta FODA que le permita tener conocimientos de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA), la cual puede contribuir a la mejora mediante la matriz cruzada que debe ser incorporada para establecer nuevas ideas que únicamente buscan el éxito de la constructora. Algunos inconvenientes encontrados como: la falta de un plan estratégico que le permitiera plantear objetivos medibles con el fin de ser alcanzados a corto, mediano o largo plazo a través de la misión, visión y valores; además al no contar con estrategias que le ayuden a que se administren recursos de la mejor manera posible.

#### **4.1.2. ESTABLECIMIENTO DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA POR CRITERIOS BIBLIOGRÁFICOS.**

Se realizó una revisión bibliográfica, detallada en el cuadro. No. 2 y con base a estas características se validaron las preguntas de la encuestas .que fueron aplicadas a los funcionarios e ingenieros civiles – contratistas de ISABA S.A., el aporte de los encuestados permitió diagnosticar la situación actual de la constructora, con respecto a la planificación estratégica, logros y objetivos, clima laboral entre otros factores, sustentados teóricamente.

**Tabla 2.** Revisión Bibliográfica

<b>VARIABLE</b>	<b>AUTOR</b>	<b>INDICADORES ASOCIADOS</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	Rivadeneira 2020; Cifuentes 2020	Competencias gerenciales y toma de decisiones
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	Miranda (2004)	Nivel de responsabilidad (segmentación) relación con el entorno (crecimiento, estabilidad, defensiva) Relación con la competencia (líder)
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	Dess & Lumpkin (2003)	Análisis, acciones y decisiones empresariales
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Mendoza (2017)	Carácter sistemático, acciones orientadas al logro de objetivos, proceso administrativo.
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Jiménez (2018)	Modelos de negocios, aprovechamiento de los recursos,
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Escalada y loza (2011)	Recursos disponibles. Cumplimiento de objetivos
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Lara (2017)	Dimensiones de gestión estratégica, operativa y control
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Salazar y Días (2018)	Procesos administrativos.
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Román (2012)	Motivación, articulación, coordinación del personal. Recursos materiales. Eficacia Eficiencia

VARIABLE	AUTOR	INDICADORES ASOCIADOS
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Lozano (2014)	El planeamiento, la organización, la dirección y el control
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Bernal; Sierra, (2008)	Proceso administrativo, cuyo fin es alcanzar la eficacia y eficiencia organizacional
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Sánchez (2014)	Proceso administrativo para las organizaciones.

Fuente: Revisión bibliográfica  
Elaborado Por: Autora

#### 4.1.3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE ISABA S.A.

##### PREGUNTA Nº 1

Considera que la empresa ISABA S.A. ¿Está bien organizada?

Tabla 3. Organización

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Totalmente	22	53,66%
b)	Aún falta organizarla	14	34,14%
c)	No	5	12,20%
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A

Elaborado por: Autora

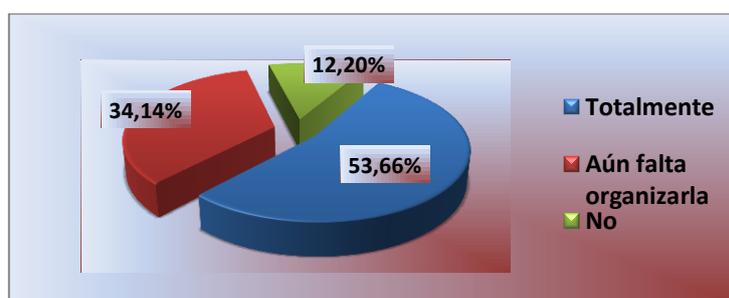


Figura 3. Organización

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A

**Análisis:**

De acuerdo a la pregunta efectuada, el 53,66% de los funcionarios piensan que ISABA S.A. se encuentra totalmente organizada, por otra parte el 34,15% considera que aún falta organización, y el 12,20% nos refleja que no se encuentra bien organizada.

## PREGUNTA N° 2

### ¿Considera que el clima laboral es?

Tabla 4. Clima laboral

N°	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Adecuado	41	100,00%
b)	Inadecuado	0	0,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A.

Elaborado por: Autora

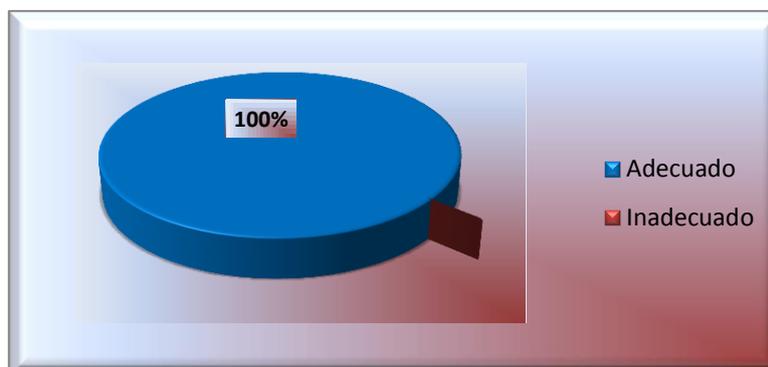


Figura 4. Clima Laboral

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A

Elaborado por: Autora

### Análisis:

El 100% de los trabajadores encuestados respondieron que el clima laboral es el adecuado. Al ser un clima laboral adecuado los funcionarios pueden desarrollarse de una manera correcta y realizar bien su trabajo.

## PREGUNTA N° 3

### ¿Saben utilizar los materiales de construcción de tal manera que puedan evitar su desperdicio?

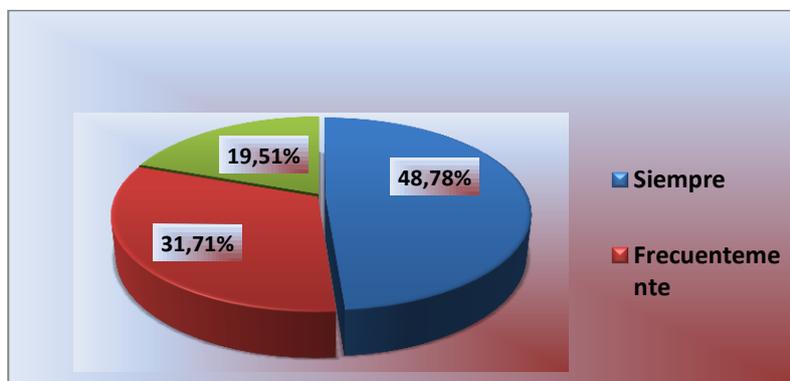
Tabla 5. Manejo de materiales-obreros

N°	OPCIONES	FRECUENCIA	%
----	----------	------------	---

a)	Siempre	20	48,78%
b)	Frecuentemente	13	31,71%
c)	A veces	8	19,51%
d)	Nunca	0	0,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A.

Elaborado por: Autora



**Figura 5.** Manejo de materiales-obrero  
Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A.  
Elaborado por: Autora

### Análisis:

De acuerdo con los datos obtenidos, el 48,78% los obreros saben manejar bien los materiales, un 31,71% dice que frecuentemente utilizan los materiales adecuadamente, el 19,51% dicen que a veces correctamente saben utilizarlos.

### PREGUNTA Nº 4

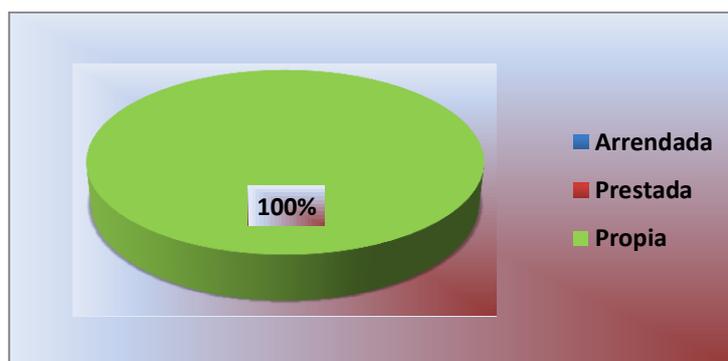
¿La maquinaria utilizada para cada proyecto es?

Tabla 6. Maquinaria utilizada

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Arrendada	0	0,00%
b)	Prestada	0	0,00%
c)	Propia	120	100,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A

Elaborado por: Autora



**Figura 6.** Maquinarias utilizadas  
**Fuente:** Encuesta funcionarios ISABA S.A  
**Elaborado por:** Autora

### Análisis:

Los trabajadores de la empresa ISABA S.A. refleja que la maquinaria con la que trabajan es propia. Por lo que ISABA S.A generalmente debe utilizar este recurso sobre todo cuando se trata de maquinarias pesadas como: Retroexcavadora, motoniveladora, volquetas entre otros.

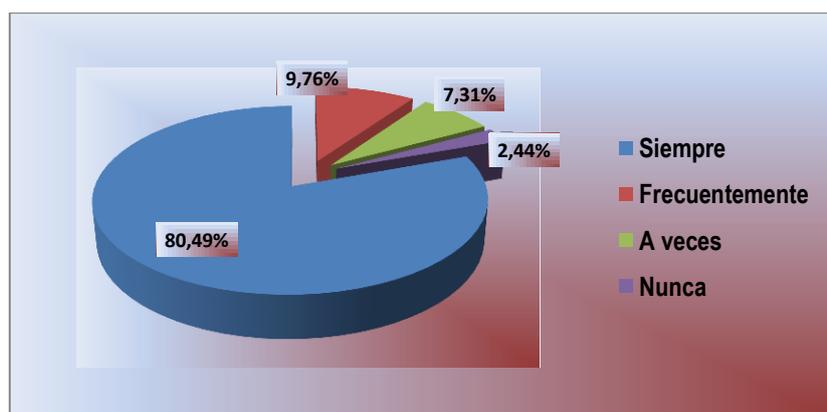
### PREGUNTA Nº 5

#### ¿Se siente comprometido con ISABA S.A.?

**Tabla 7.** Compromiso con ISABA S.A

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Siempre	33	80,49%
b)	Frecuentemente	4	9,76%
c)	A veces	3	7,31%
d)	Nunca	1	2,44%
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta funcionarios ISABA S.A.  
**Elaborado por:** Autora



**Figura 7.** Compromiso con ISABA S.A.  
**Fuente:** Encuesta funcionarios ISABA S.A

Elaborado por: Autora

### Análisis:

La encuesta indica que el 80,49% de los trabajadores se sienten comprometidos con la organización, el 9,76% que frecuentemente tiene una obligación con la empresa, un 7,32% que a veces y el 2,44% que nunca. Por ello es importante lograr que todos los miembros de la organización palpen ese compromiso y así de esa forma poder alcanzar los objetivos propuestos.

### PREGUNTA N° 6

#### ¿Con qué frecuencia es capacitado?

Tabla 8. Capacitación

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Siempre	35	85,37%
b)	Casi siempre	3	7,32%
c)	Espontáneamente	3	7,31%
d)	Nunca	0	0,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A

Elaborado por: Autora

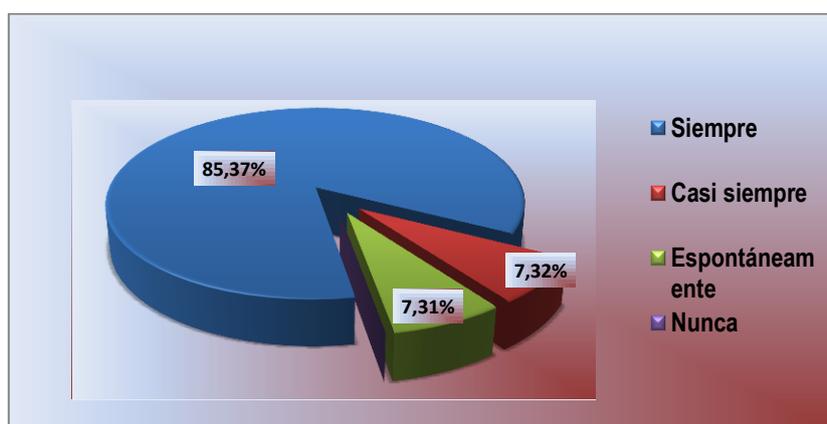


Figura 8. Capacitación

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A

Elaborado por: Autora

### Análisis:

Con base a los resultados obtenidos, se puede analizar que el 85,37% de los encuestados siempre reciben capacitaciones, el 7,32% casi siempre, y el 7,31% restante considera que esporádicamente realizan esta actividad.

### PREGUNTA N° 7

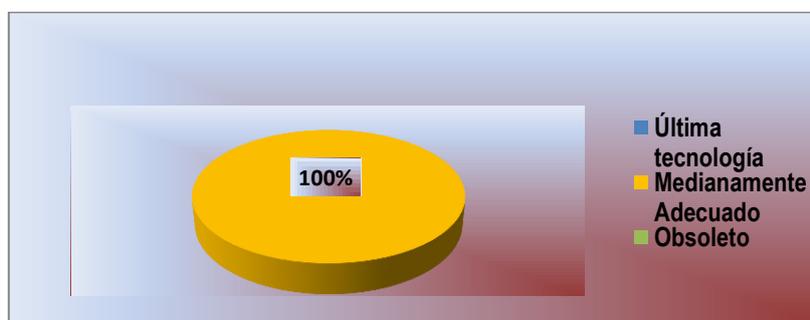
**¿Califique el grado de actualización de los recursos tecnológicos (Computadoras, Teléfonos, sistemas de gestión, Maquinaria destinada a la producción, Cámaras digitales de fotografía o video) que usted utiliza?**

**Tabla 9.** Actualización-recursos tecnológicos

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Última tecnología	0	0,00%
b)	Medianamente adecuado	41	100,00%
c)	Obsoleto	0	0,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A.

Elaborado por: Autora



**Figura 9.** Actualización-recursos tecnológicos

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A

Elaborado por: Autora

### Análisis:

El 100% de los involucrados, manifiesta que los recursos tecnológicos que utilizan son medianamente adecuados.

### PREGUNTA N° 8

**¿Ante cualquier eventualidad usted tiene la potestad de tomar decisiones?**

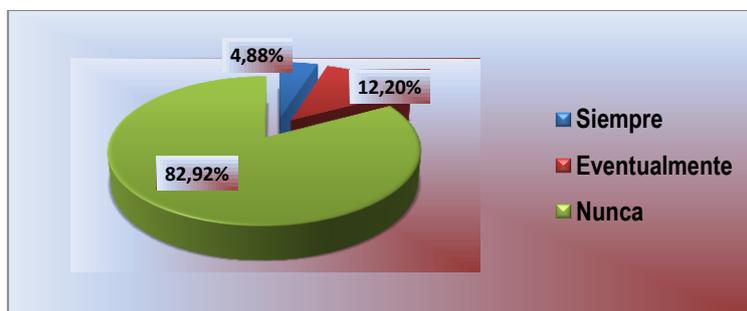
**Tabla 10.** Toma de decisiones

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
----	----------	------------	---

a)	Siempre	2	4,88%
b)	Eventualmente	5	12,20%
c)	Nunca	34	82,92%
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A.

Elaborado por: Autora



**Figura 10.** Toma de decisiones

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A

Elaborado por: Autora

### Análisis:

El 4,88% informa que siempre pueden tomar decisiones, un 12,20% que eventualmente y por otra parte un 82,92% nunca puede tomar decisiones ante cualquier eventualidad.

### PREGUNTA Nº 9

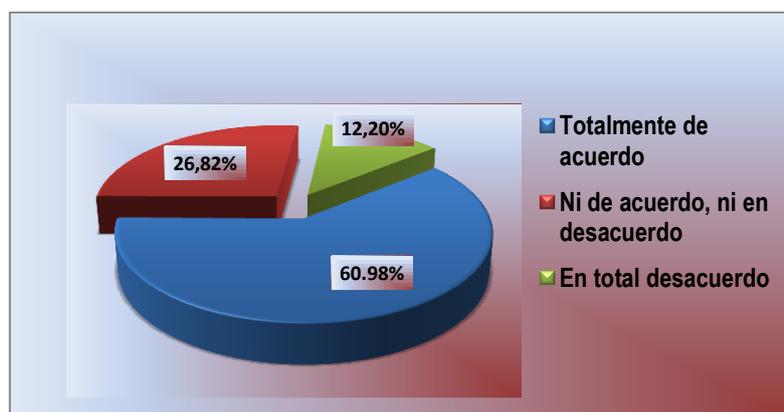
**¿Considera usted que se deben cumplir con el cronograma establecido para una entrega oportuna de las obras?**

Tabla 11. Entrega de obras

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Totalmente de acuerdo	25	60,98%
b)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	26,82%
c)	En total desacuerdo	5	12,20%
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta funcionarios ISABA S.A

Elaborado por: Autora



**Figura 11.** Entrega de obras  
**Fuente:** Encuesta funcionarios ISABA S.A  
**Elaborado por:** Autora

### Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 60,98% de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo que se debe seguir con el cronograma valorado de trabajo para que no haya ni un tipo de retraso de la obra, por otro lado el 26,82% expresa que no está de acuerdo ni en desacuerdo, por último en un 12,20% está en total desacuerdo.

#### 4.1.4. ENCUESTAS INGENIEROS CIVILES-CONTRATISTAS

Se realizó una encuesta a los ingenieros contratista de la ciudad de Manta, su encuesta consta de 13 preguntas mismas que servirá para realizar el respectivo análisis de situación interna y externa.

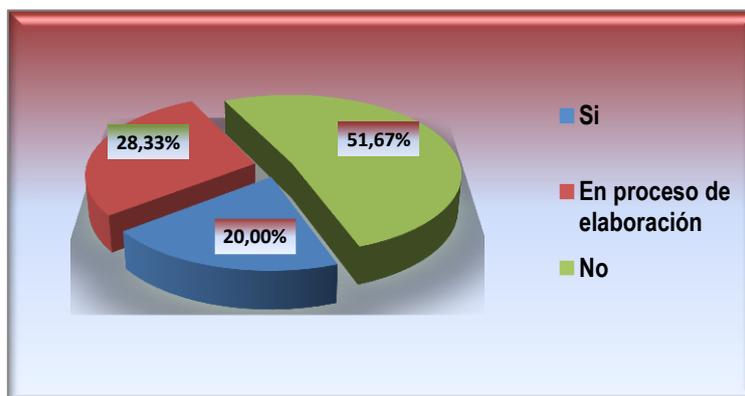
##### PREGUNTA N° 1

**¿Tiene un plan estratégico que permita al logro de sus objetivos organizacionales?**

**Tabla 12.** Plan estratégico

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	24	20,00%
En proceso de elaboración	34	28,33%
No	62	51,67%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora



**Figura 12.** Plan estratégico  
**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora

### Análisis:

En la información proporcionada, se puede evidenciar que existe alrededor del 51,67% de los ingenieros civiles contratistas, que no cuentan con un plan estratégico que les permita llegar al logro de sus objetivos organizacionales, en cambio el 28,33% se encuentra en un proceso de elaboración, lo cual es significativo debido a que conocen del tema y saben de su importancia, y el 20,00% que no se encuentra con este control.

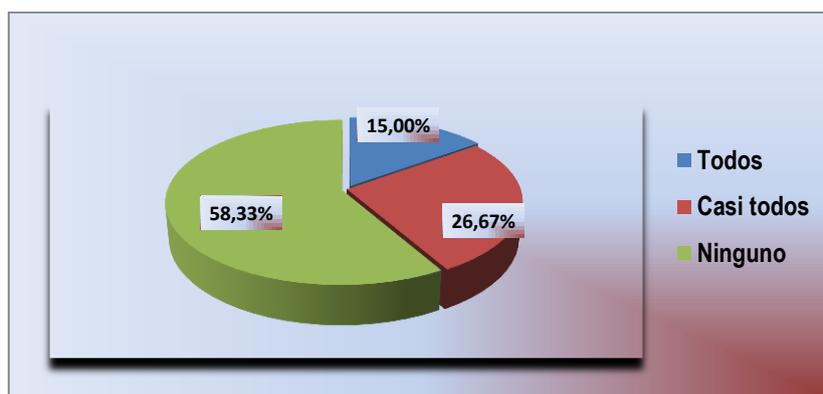
### PREGUNTA Nº 2

¿Los integrantes de la constructora conocen del plan estratégico?

**Tabla 13.** Difusión plan estratégico

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Todos	18	15,00%
b)	Casi todos	32	26,67%
c)	Ninguno	70	58,33%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora



**Figura 13.** Difusión plan estratégico  
**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora

### Análisis

Según con los resultados de la encuesta el 15,00% de los integrantes de la constructora conocen del plan estratégico, el 26,67% indicó que casi todos los conocían, y un 58,33% que no conocen sobre aquello.

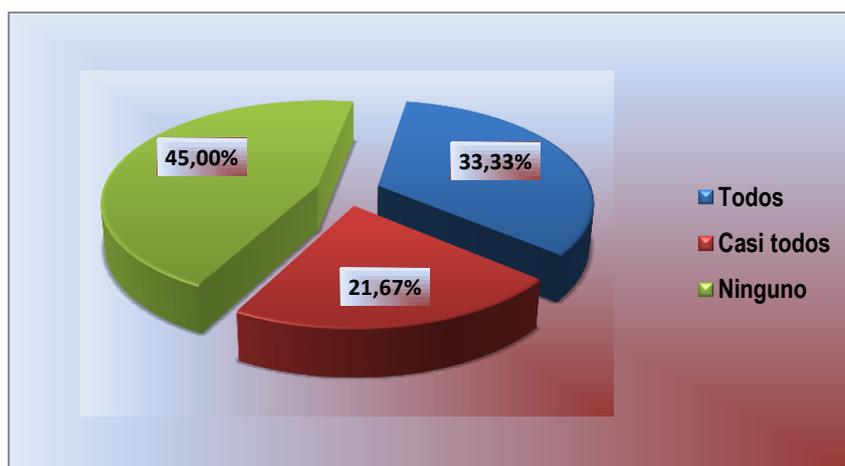
### PREGUNTA N° 3

**¿Los trabajadores de la constructora conocen de la misión, visión y objetivos?**

**Tabla 14.** Conocimiento de misión, visión, objetivos

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Todos	40	33,33%
b)	Casi todos	26	21,67%
c)	Ninguno	54	45,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora



**Figura 14.** Conocimiento de misión, visión y objetivos

**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

**Elaborado por:** Autora

### Análisis:

La gráfica muestra que el 33,33% conocen la misión, visión y objetivos de empresa, el 21,67% manifiesta que casi todos lo conocen y un 45,00% que desconocen totalmente este tema.

### PREGUNTA Nº4

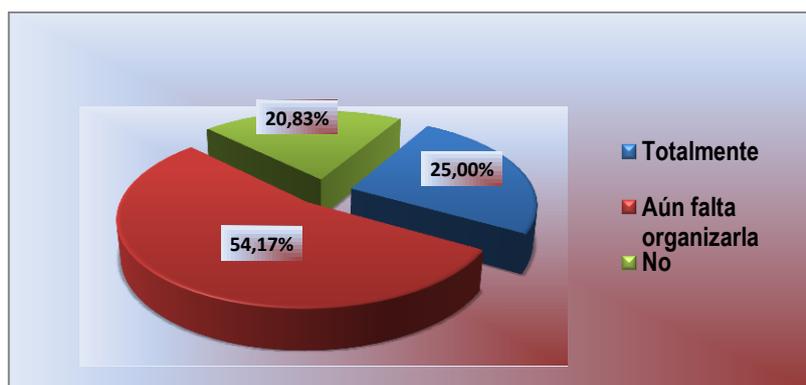
#### ¿Considera que su empresa está bien organizada?

**Tabla 15.** Organización

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Totalmente	30	25,00%
b)	Aún falta organizarla	65	54,17%
c)	No	25	20,83%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

**Elaborado por:** Autora



**Figura 15.** Organización

**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora

### Análisis:

Los resultados muestran que el 54,17% de los encuestados, manifiestan que la empresa falta aún organización, el 25,00% que es una entidad completamente organizada y un 21% que no.

### PREGUNTA Nº 5

**¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores en las diferentes áreas?**

Tabla 16. Funciones y responsabilidades

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Totalmente	98	81,67%
b)	Algunas	12	10,00%
c)	No	10	8,33%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora

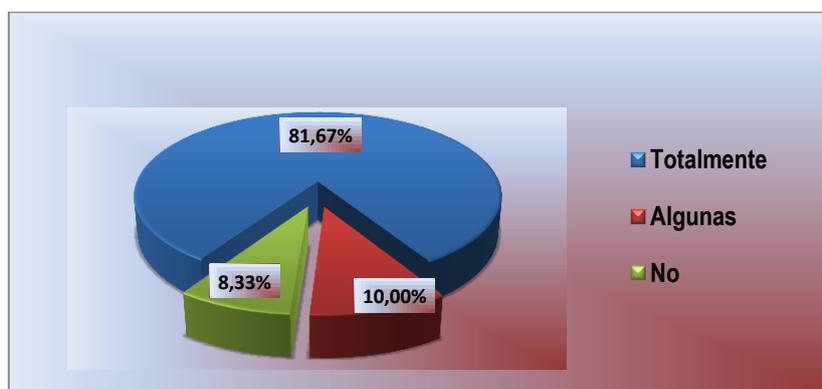


Figura 16. Funciones y responsabilidades

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora

### Análisis:

De acuerdo con la gráfica con un 81,67% de los ingenieros contratistas tiene sus funciones y responsabilidades bien determinadas, el 10,00% opina que algunas actividades, y un 8,33% no tienen dichas funciones y responsabilidades definidas para cada trabajador.

### PREGUNTA Nº 6

¿Existe un sistema de gestión que permita una eficiencia operacional, entendiendo a esto como un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permita trabajar ordenadamente?

Tabla 17. Sistema de gestión

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Si	79	65,83%
b)	No	19	15,83%
d)	En proceso de implementación	22	18,34%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Ingenieros contratistas

Elaborado por: Autora

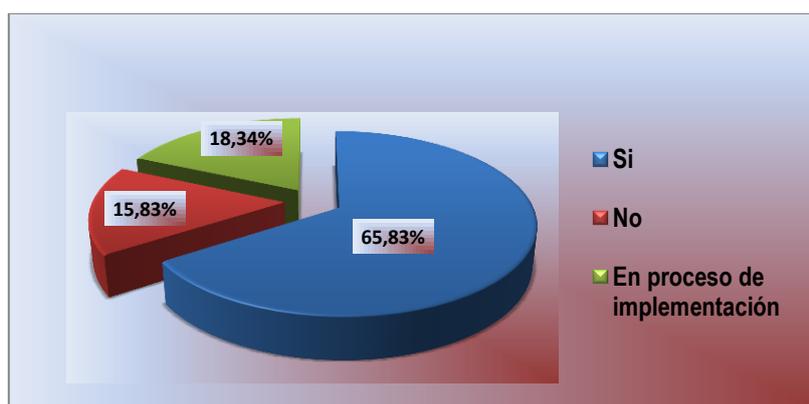


Figura 17. Sistema de gestión

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora

### Análisis:

Se puede observar con la información obtenida, que un 65,83% manifiesta que si existe un sistema de gestión que permita una eficiencia operacional, un 15,83% no existe dicho sistema, y el 18,34% que están en proceso de implementación.

### PREGUNTA Nº 7

¿Considera usted que se debe cumplir con el cronograma valorado de trabajos para una entrega oportuna de las obras?

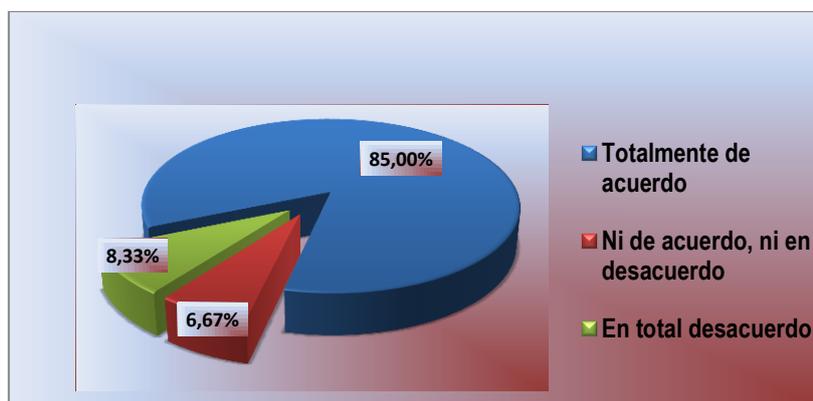
Tabla 18. Entrega de obra

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Totalmente de acuerdo	102	85,00%
b)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	6,67%

c)	En total desacuerdo	10	8,33%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora



**Figura 18** Entrega de obras

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora

### Análisis:

Por medio del gráfico se puede observar que un 85,00% está en total acuerdo en que se debe cumplir con el cronograma valorado de trabajo para la entrega de obra, un 8,33% están en total desacuerdo y por último un 6,67% que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

### PREGUNTA Nº 8

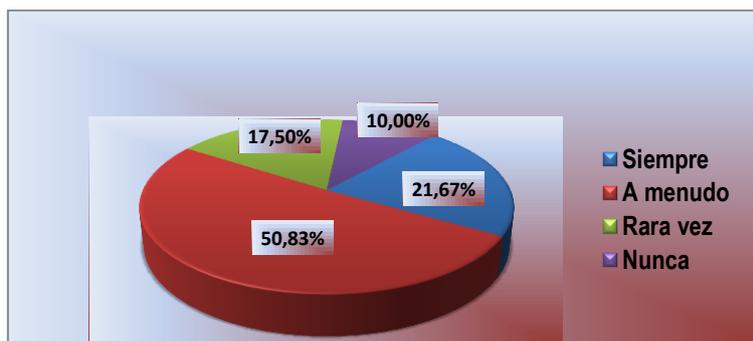
**¿Sabén utilizar los materiales de construcción de tal manera que eviten el desperdicio?**

**Tabla 19.** Utilización de materiales- obreros

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Siempre	26	21,67%
b)	A menudo	61	50,83%
c)	Rara vez	21	17,50%
d)	Nunca	12	10,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora



**Figura 19.** Utilización de materiales- obreros  
**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora

### Análisis:

Con los datos obtenidos, se observa que el 21,67% de los encuestados siempre utilizan los materiales necesarios, el 50,83% de los involucrados contestan que a menudo, el 17,50% rara vez y un 10,00% nunca los usan de forma correcta.

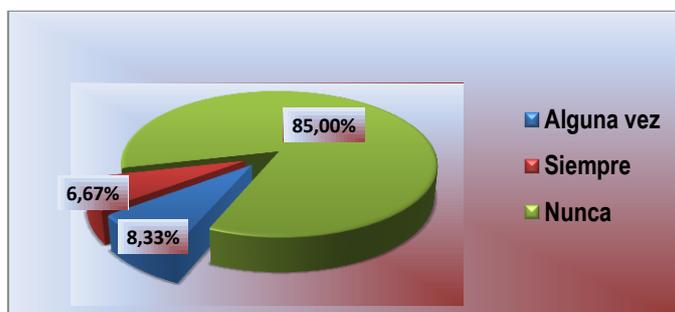
### PREGUNTA Nº 9

**¿Ha realizado un estudio de tiempos y movimientos a sus trabajadores para medir su eficiencia?**

**Tabla 20.** Estudio de tiempo y movimiento

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Alguna vez	10	8,33%
b)	Siempre	8	6,67%
c)	Nunca	102	85,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora



**Figura 20.** Estudio de tiempo y movimiento  
**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora

### Análisis:

El 8,33% de los encuestados contestaron que algunas veces realizan un estudio de tiempo y movimiento a sus trabajadores (obreros), un 6,67% que siempre lo efectúan, por lo consiguiente con un 85,00% que nunca lo han hecho.

### PREGUNTA N° 10

**¿La maquinaria utilizada para cada proyecto es?**

Tabla 21. Maquinaria

N°	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	La mayor parte arrendada	0	0,00%
b)	Prestada	0	0,00%
c)	Propia	120	100,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora

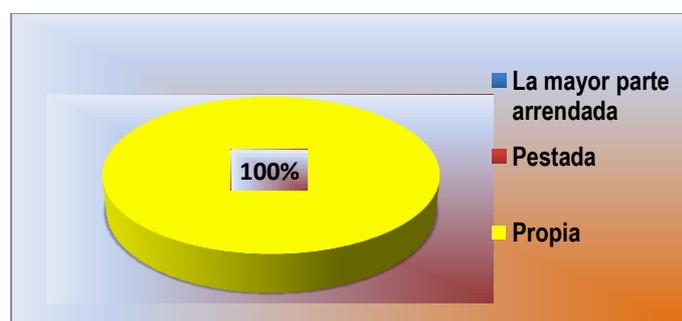


Figura 21. Maquinaria

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora

### Análisis:

Según el gráfico un 100% la maquinaria utilizada para cada proyecto es propia.

### PREGUNTA N° 11

**¿Tiene a su disponibilidad personal al técnico calificado (las habilidades y conocimientos necesarios) para realización de cada proyecto?**

Tabla 22. Personal técnico calificado

N°	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Siempre	101	84,17%
b)	A menudo	10	8,33%
c)	Rara vez	9	7,50%

d)	Nunca	0	0,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora

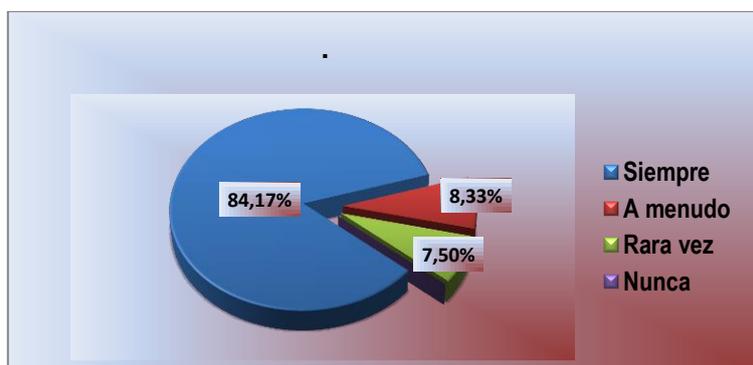


Figura 22. Personal técnico calificado

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora

### Análisis:

El 84,41% de los encuestados manifiesta que tiene a disponibilidad personal técnico calificado para la realización de cada proyecto, el 8,33% que a menudo y un 7,50% rara vez.

### PREGUNTA Nº 12

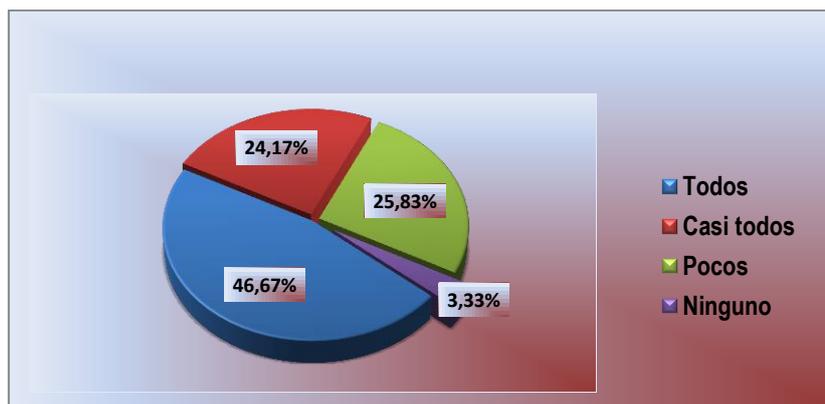
¿La mano de obra con la que trabaja es calificada?

Tabla 23. Mano de obra calificada

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Todos	56	46,67%
b)	Casi todos	29	24,17%
c)	Pocos	31	25,83%
d)	Ninguno	4	3,33%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Ingenieros civiles-contratistas

Elaborado por: Autora



**Figura 23.** Mano de obra calificada  
**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora

### Análisis:

De acuerdo a los resultados, obtenidos de la encuesta el 46,67% de la mano de obra calificada, el 24,17% que casi todos, el 25,82% de los trabajadores no son calificados.

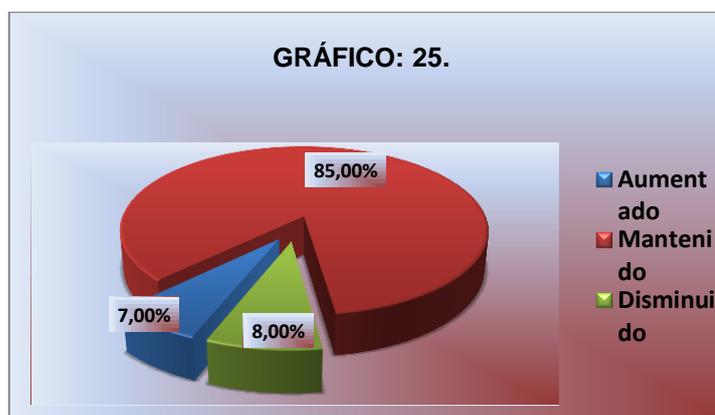
### PREGUNTA N°13

¿En los últimos años el servicio que presta ISABA?

**Tabla 24.** El servicio en los últimos años

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	%
a)	Aumentado	8	7%
b)	Mantenido	102	85%
c)	Disminuido	10	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora



**Figura 24.** El servicio en los últimos años  
**Fuente:** Encuesta Ingenieros civiles-contratistas  
**Elaborado por:** Autora

**Análisis:**

En la gráfica se refleja que un 85,00% de los datos el servicio que presta ISABA S.A. ha aumentado en relación a años anteriores, por lo tanto un 8,00% se ha mantenido y un 7,00% que han disminuido por la falta de una planificación de estrategias.

#### 4.1.5. ELABORACIÓN DE LAS MATRICES EFI Y EFE DE LA EMPRESA ISABA S.A.

##### 4.1.3.1. MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).

Para valorar la siguiente matriz de factores internos (EFI) se manipularon medidas como: peso, calificación y ponderación. Esta matriz EFI, resume y evalúa principalmente a los factores internos como las fortalezas, debilidades en una área funcional de la empresa.

**Tabla 25.** Matriz de los Factores Internos EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZA</b>			
Plantilla laboral administrativa calificada	0,17	4	0,68
Personal técnico operativo altamente calificado	0,12	4	0,48
Instalaciones adecuadas	0,14	4	0,56
Antecedente de obra 2 años de experiencia	0,12	3	0,36
Disponibilidad de equipos y maquinarias para todo tipo de obra	0,12	4	0,48
<b>TOTAL</b>			<b>2,56</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Administración empírica	0,06	2	0,12
Falta de elementos como: visión, misión, valores que les permita tener un direccionamiento estratégico	0,06	2	0,12
Carencias de estrategias que les permita expandirse	0,06	2	0,12
Incumplimiento de políticas	0,06	2	0,12
Ausencia de capacitación al personal	0,03	1	0,03
Falta de un plan estratégico	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>30</b>	<b>0,63</b>

<b>TOTAL</b>	<b>3,19</b>
<b>Autores:</b> Elaboración propia	

Los resultados de la matriz (EFI) de los factores internos indican que dentro de la constructora ISABA S.A, se pudo evaluar cada uno de los indicadores arrojando un resultado de 3.19. Quiere decir que su posición interna es buena, sus primeros tres factores revela el peso con mayor fortaleza, abarcando sus primeras tres actividades como son plantilla laboral administrativa calificada, el personal técnico operativo altamente calificado, y con una disponibilidad de equipos y maquinarias para todo tipo de obra, es decir que ISABA S.A. Tiene un resultado favorable donde sus fortalezas superan a las debilidades ya que es un punto importante dentro de la constructora.

#### 4.1.3.2. MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz EFI es similar a la matriz EFE, Aquí se evalúan las principales condiciones de la constructora en que se representa amenaza y oportunidades presentada en cuadro 24.

**Tabla 26.** Matriz de los factores externos EFE

FACTORES EXTERNOS	MATRIZ EFE		
	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>AMENAZA</b>			
Intensidad económica	0,03	1	0,03
Paralización en el sector de la construcción	0,08	2	0,16
Intensidad de los precios	0,08	2	0,16
Falta de políticas de inversión	0,08	2	0,16
Aumento de competencia	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>			<b>0,51</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Posibilidad de participar en proyectos a nivel local, provincial y nacional	0,12	3	0,36
Reconocimiento institucional	0,12	3	0,36
Liderar en áreas de construcción a nivel local	0,15	4	0,60
Amplitud del mercado para laborar	0,15	4	0,60
Aumento de tecnología	0,15	4	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>26</b>	<b>1,92</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2,43</b>

**Autora:** Elaboración propia

En la matriz de factores externos EFE, el 2,41 indica que se encuentra en un nivel de las ponderaciones es decir que ISABA S.A. debe aprovechar las oportunidades para así poder minimizar las amenazas como lo indica el cuadro.

## 4.2. FASE II: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS SÓLIDAS Y SUSTENTABLES.

### 4.2.1. UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ FODA PARA CONOCER LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y FORTALEZAS CON LA QUE CUENTA LA CONSTRUCTORA.

Para la identificación de la situación actual se describe la matriz FODA, donde se detallan las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la organización.

**Tabla 27.** Matriz FODA ISABA S.A.

		Análisis interno	
		Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plantilla laboral administrativa calificada</li> <li>✓ Personal técnico operativo altamente calificado</li> <li>✓ Instalaciones adecuadas</li> <li>✓ Poseen terrenos propios</li> <li>✓ Disponibilidad de equipos y maquinarias para todo tipo de obra.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración empírica</li> <li>✓ Falta de elementos como, visión, misión, valores, políticas que les permita tener un direccionamiento estratégico.</li> <li>✓ Carencias de estrategias de crecimiento que le permitan expandirse.</li> <li>✓ Incumplimiento de políticas</li> <li>✓ Ausencia de capacitación al personal</li> <li>✓ Falta de un plan estratégico</li> </ul>	
		Análisis externo	
Oportunidades		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidad de participar en proyectos a nivel local, provincial y nacional.</li> <li>✓ Reconocimiento institucional</li> <li>✓ Liderar el área de la construcción a nivel local</li> <li>✓ Amplitud del mercado para laborar.</li> <li>✓ Nuevas tecnologías.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inestabilidad económica</li> <li>✓ Paralización del sector de la construcción</li> <li>✓ Inestabilidad de los precios</li> <li>✓ Falta de políticas de inversión.</li> <li>✓ Aumento de competencia</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia

El FODA ayudó a comprender la situación actual de la empresa para que de una u otra se tomarán decisiones de factores identificados de manera positiva

que la cual permitió crear un diagnóstico de factores externos e internos de la constructora ISABA S.A. con la finalidad de establecer estrategias que cumplan con los objetivos planteados.

- Fortalezas contrarrestar las amenazas
- Fortaleza aprovechar las oportunidades
- Debilidades aprovechar oportunidades
- Cómo evitar las debilidades y amenazas.

#### **4.2.2. CREACIÓN MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS, POLÍTICAS.**

##### **4.2.2.1. MISIÓN**

ISABA S.A., es una empresa de construcción en el ámbito público y privado, cuya misión es ofrecer productos de alta calidad y de vanguardia para familias y empresas a nivel local y nacional, cumpliendo con los valores de ética y profesionalismo de un equipo comprometido en cada una de sus áreas y así generar productos innovadores, que satisfagan las necesidades del cliente y que contribuya para el desarrollo del país.

##### **4.2.2.2. VISIÓN**

Ser conocidos y posicionados como una empresa líder en servicios de construcción y alquiler de maquinarias a nivel nacional y con capacidad de competir a nivel internacional.

##### **4.2.2.3. OBJETIVO ESTRATÉGICOS**

- Implementar mejoras en la gestión de ISABA S.A. que mejore la calidad de servicios, cumplimiento y competitividad de los compromisos adquiridos.
- Desarrollar capacitaciones constantes a los trabajadores para el cumplimiento de sus obligaciones
- Determinar un proceso para el mejoramiento y calidad de servicios con relación a estrategias de competencia

- Proporcionar índice de precios y de maquinarias para ser aplicados en los ajustes de ejecución de obras.
- Mejorar la posición competitiva que brinda la empresa utilizando las nuevas tecnologías de información a lo que respecta la demanda.

### **4.2.3. VALORES**

#### **4.2.3.1. RESPONSABILIDAD:**

La responsabilidad es ajustarse a la ética profesional, respeto tanto a las personas a sociedad en general y al medio ambiente donde debemos aceptar lo errores asumidos

#### **4.2.3.2. HONESTIDAD:**

Los trabajadores de la empresa deben actuar siempre de manera justa y rechazar los actos de deshonestidad contra los valores éticos y morales. La honestidad brinda la manera más transparente con el cumplimiento del trabajo en la compañía garantizando la veracidad de cada una de las actividades que se realizan en el mismo.

#### **4.2.2.3. TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo es muy importante en esta organización porque así se puede trabajar con eficiencia para brindar un servicio de calidad.

#### **4.2.3.4. CALIDAD:**

ISABA S.A., está enfocada a la confianza y el conocimiento mutuo del consumidor, la prioridad principal es la satisfacción del cliente.

#### **4.2.3.5. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD:**

La principal prioridad de ISABA S.A. es la satisfacción del cliente con la mejor manera en lo que sea posible dentro de los esfuerzos de cada uno de los colaboradores, dando lo mejor de sí.

### 4.2.3. POLÍTICAS

- Fomentar y mantener la cultura de la innovación en la organización
- Optimizar permanentemente los recursos de la organización
- Consolidar el liderazgo en el mercado laboral
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Cumplir la normalidad vigente en factor de riesgo laborales aplicables a la organización
- Lograr el mejoramiento permanente de la organización
- Asegurar la competitividad y permanencia de la organización en el mercado
- Certificar la calidad de vida laboral de las personas

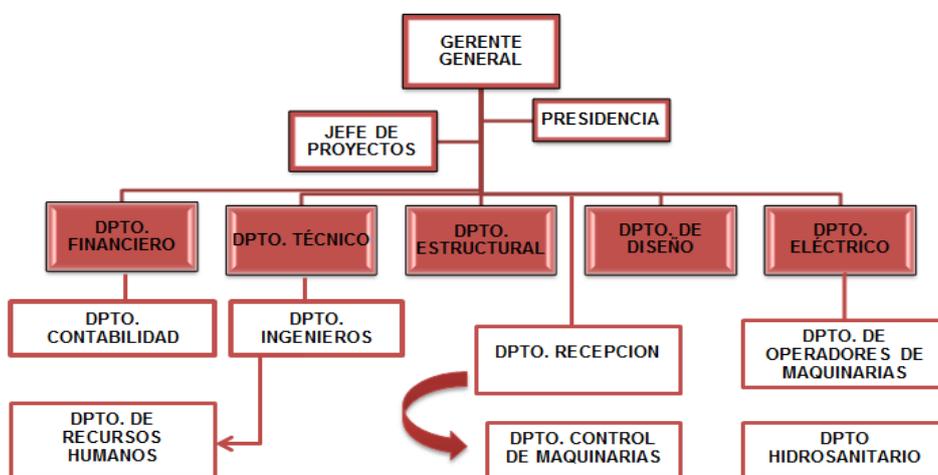
### 4.2.4. ORGANIZACIÓN

#### 4.2.4.5. ISABA S.A.

“Somos una constructora líder en el desarrollo de proyectos comerciales, industriales y de servicio en Manta”.

#### 4.2.5. ORGANIGRAMA

De acuerdo al organigrama de ISABA, se puede detallar la estructura por la cual está administrada la compañía.



**Figura 26.** Organigrama  
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.5. DESARROLLO DE LA MATRIZ COMBINADA (FOFADODA) DE LA EMPRESA ISABA S.A.

Se procedió a realizar la matriz combinada en la que permitió encontrar estrategias para aprovechar las oportunidades y mejorar las debilidades que tiene la organización.

**Tabla 28.** Matriz combinadas (FOFADODA)

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1 Plantilla laboral administrativa calificada. 2 Personal técnico operativo altamente calificado. 3 Instalaciones adecuadas. 4 Antecedente de obra 25 años de experiencia. 5 Disponibilidad de equipos y maquinarias para todo tipo de obra.	1 Administración empírica. 2 Falta de elementos como, visión, misión, valores que les permita tener un direccionamiento estratégico. 3 Carencias de estrategias de crecimiento que le permita expandirse. 4 Incumplimiento de políticas. 5 Ausencia de capacitación al personal. 6 Falta de un plan estratégico.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
	POTENCIAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES	SUPERAR LAS DEBILIDADES PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
	1 Posibilidad de participar en proyectos a nivel local provincial y nacional. 2 Reconocimiento institucional. 3 Liderar el área de la construcción a nivel local. 4 Amplitud de mercado para laborar. 5 Nuevas tecnologías	1 Facilidad de gestión, planificación, capacitación al personal y plantear necesidades de manera integral y formulación y desarrollo de proyectos. (F1, O1) 2 Invertir en estrategias y proyectos de desarrollo con base a los recursos e iniciativas locales e internacionales. (F2,O2)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIA-DA
	POTENCIAR LAS FORTALEZAS PARA POTEGER LAS AMENAZAS.	SUPERAR TOTALMENTE LAS DEBILIDADES PARA DISMINUIR LOS DEFECTOS DE LA AMENAZAS.
	1 Intensidad económica.	

2 Paralización en el sector de la construcción.	1 Reducir el impacto negativo de un determinado riesgo de paralización en el sector de la construcción. (F1,A2)	2 Capacitaciones al personal técnico de la compañía.(D4,A2)
3 Intensidad de los precios.	2 Analizar la estructura técnico-productiva y el desempeño de este importante sector económico. (F1,F5)	
4 Aumento de competencia	3 Proporcionar índice de precios y maquinarias para ser aplicados en los ajustes de ejecución de obras. (F5, A3)	

**Autora:** Elaboración Propia

#### **4.2.6. ESTRATEGIAS**

**E1:** Facilidad de gestión, planificación, capacitación al personal y plantear necesidades de manera integral y formulación y desarrollo de proyectos.

**E2:** Planificar actividades que contribuya al desarrollo de la constructora.

**E3:** Crear estrategias y proyectos de desarrollo con base a los recursos e iniciativas locales e internacionales.

**E4:** Realizar capacitaciones para la mejora integral y participar en proyectos.

**E5:** Establecer estrategias de mercadeo para mantener una ventaja innovadora de la construcción.

**E6:** Reducir el impacto negativo de un determinado riesgo de paralización en el sector de la construcción.

**E7:** Proponer estrategias para atender las necesidades de los consumidores.

**E8:** Analizar la estructura técnico-productiva y el desempeño de este importante sector económico.

**E9:** Capacitaciones al personal técnico de la compañía.

**E10:** Proporcionar índice de precios y maquinarias para ser aplicados en los ajustes de ejecución de obras.

### 4.3. FASE III: PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO APLICABLE A LA EMPRESA ISABA S.A

#### 4.3.1. REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE LA HERRAMIENTA 5W+1H

##### 4.3.1.1. PLAN OPERATIVO

Tabla 29. Estrategia I

**ESTRATEGIA:** Formulación y desarrollo de proyectos de construcción.

**OBJETIVO:** Asistir a compromisos de evaluación de proyectos

**LÍNEA BASE:** Desarrollo de proyecto

**META:** 80% de desarrollo y evaluación de proyectos

WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuándo)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Compromiso de los empleados y evaluación para hacer seguimiento.	Gerencia	Meses		Realizar encuestas anuales para crear vínculo entre el compromiso de los empleados que prestan los servicios	\$300	Encuestas contestadas/encuestas planificadas	Encuestas ejecutadas
Cumplir y hacer cumplir con los diferentes programas de ejecución de la obra.	Gerencia	may-22	ISABA S.A.	Crear métodos para el seguimiento de la ejecución del proyecto	\$1.000	indicadores de éxito	Mayor número de clientes
Hacer la coordinación y dirección arquitectónica durante el desarrollo de la construcción del proyecto.	Ingenieros contratistas y obreros	Diariamente		Elaborar programa de construcción	\$2.600,00	Cumplimiento del programa de construcción	Estudio de viabilidad y un esbozo del proyecto
<b>TOTAL:</b>					<b>\$3.900,00</b>		

Tabla 30. Estrategia II

**ESTRATEGIA:** Planificar actividades que contribuya al desarrollo de la constructora.  
**OBJETIVO:** Determinar un proceso para el mejoramiento y calidad de servicios con relación a estrategias de competencia  
**LÍNEA BASE:** Desarrollo de la constructora  
**META:** 300% de incremento del capital de inversionistas.

WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuándo)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Cumplir con los requerimientos acordados en el tiempo, presupuesto y calidad.	Jefe de proyectos	feb-22		Realizar un estudio de métodos, tiempo e implementar un sistema de gestión en Calidad y seguridad y la salud en el trabajo.	\$800,00	Estudio ejecutado/estudio planificado	Creación de política de prevención de riesgo.
Atraer inversionistas para nuevos proyectos inmobiliarios y poder cumplir con los porcentajes mínimos de inversión en cada proyecto.	Jefe de proyectos	dic-21	ISABA S.A.	Realizar reuniones informativas y de promoción y determinar potenciales inversionistas	\$300,00	Promociones	Proyectos totalmente financiados
Mejorar la gestión de relaciones en el cliente	Departamento financiero de venta	abr-22		Implementar un sistema de CRM (Gestión de relación con clientes)	\$ 900,00	Aplicación del sistema de CRM	Aumento en las Ventas
Determinar estrategias de venta y entrega de obras a tiempo	Departamentos administrativo y de construcciones	5 meses		Evitando retrasos a la hora de su respectiva construcción	\$127,019.26	Número de reclamos	Estrategias de ventas aplicadas.
<b>TOTAL:</b>					<b>\$129,019.26</b>		

Elaborado por: Autora

Tabla 31. Estrategia III

**ESTRATEGIA:** Realizar capacitaciones para la mejora integral de la constructora

**OBJETIVO:** Desarrollar capacitaciones constantes a los trabajadores para el cumplimiento de sus obligaciones

**LÍNEA BASE:** Destacar el interés de cada uno de los trabajadores

**META:** 100% de capacitaciones

WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR	
Capacitar a los trabajadores de ISABA S.A sobre los productos y servicios de la empresa	Director Administrativo.	Noviembre 2021	Instalaciones ISABA	Talleres de capacitación	\$3.000,00	Capacitaciones ejecutadas/capacitaciones planificadas	Número participantes capacitados	de
mejorar la gestión de relaciones en el cliente	departamento financiero y de venta	Noviembre 2023	ISABA S.A	Contratación y capacitación de personal profesional para brindar asesorías integrales de bienestar sostenible en los proyectos de construcción	\$4.000,00	Asesorías contratadas	Informe	
<b>TOTAL:</b>					<b>\$7.000,00</b>			

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 32.** Estrategia VI

**ESTRATEGIA:** Reducir el impacto negativo de un determinado riesgo de paralización en el sector de la construcción.  
**OBJETIVO:** Implementar mejoras en la gestión de ISABA S.A. que mejore la calidad de servicios, cumplimiento y competitividad de los compromisos adquiridos.  
**LÍNEA BASE:** Sector de la construcción y su impacto  
**META:** 50% de impacto negativo

WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Invertir en áreas para el desarrollo de proyectos de construcción	Jefe de proyectos	ene-22	ISABA S.A.	Hacer un estudio de evaluación de las posibles alternativas de inversión	\$400,00	Número de áreas invertidas	Proyectos de construcción
Reducir el porcentaje de costos de producción	Jefe de proyectos	Noviembre- 2021	ISABA S.A.	Reevaluar la estructura financiera de la empresa	\$600,00	Costes %	Reportes financieros
Aumentar el volumen de ventas de los productos y servicios de la constructora ISABA S.A.	Departamento financiero	Octubre-22	ISABA S.A.	Estructurar un área de ventas	\$700,00	Área de ventas en buen estado	Volumen ventas
<b>TOTAL:</b>					<b>\$1.700,00</b>		

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 33.** Estrategia V**ESTRATEGIA:** Proponer estrategias para atender las necesidades de los consumidores.**OBJETIVO:** Proporcionar índice de precios**LÍNEA BASE:** Aumento en el volumen de ventas**META:** 30% de necesidades de consumidores

WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Aumentar el volumen de ventas de los productos y servicios de la constructora ISABA S.A.	Departamento de ventas	Febrero-22	ISABA S.A.	Estructurar área de atención al cliente	\$600,00	Número de clientes satisfechos	Reporte de ventas
Planificar y comercializar propuestas inmobiliarias en base a las necesidades del mercado objetivo	Departamento de ventas	mar-22	ISABA S.A.	Definir las necesidades comunes y preferencias de cada uno de los segmentos del mercado objetivo	\$500,00	Estrategias aplicadas/estrategias propuestas	Proyecto
<b>TOTAL:</b>					<b>\$1.100,00</b>		

**Elaborado por:** Autora

Tabla 34. Estrategia VI

**ESTRATEGIA:** Capacitaciones al personal técnico de la compañía  
**OBJETIVO:** Desarrollar capacitaciones constantes a los trabajadores para el cumplimiento de sus obligaciones  
**LÍNEA BASE:** Cumplimiento de obligaciones  
**META:** 90% de capacitaciones a los trabajadores

WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Ejecuta y evalúa los resultados		Octubre-21		Dar seguimiento al programa de capacitación	\$100,00	Programa ejecutado/programa propuesto	Resultados del programa
Detectar las necesidades de tu empresa	Recursos Humanos	Octubre-21	Instalaciones ISABA S.SA	Realizando cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y así mismo evaluando su desarrollo	\$150,00	Número de cuestionarios aplicados	Análisis de los resultados
Establece los objetivos y las estrategias a seguir		Octubre-21		Especificar a dónde quieren llegar con el programa de capacitación.	\$130,00	Estrategias aplicadas	Capacitaciones al personal técnico
<b>TOTAL:</b>					<b>\$380,00</b>		

Elaborado por: Autora

Tabla 35. Estrategia VII

<b>ESTRATEGIA:</b>	Proporcionar índice de precios y maquinarias para ser aplicados en los ajustes de ejecución de obras.							
<b>OBJETIVO:</b>	Implementar mejoras en la gestión de ISABA S.A. que mejore la calidad de servicios, cumplimiento y competitividad de los compromisos adquiridos.							
<b>LÍNEA BASE:</b>	Total permanencia en el mercado laboral							
<b>META:</b>	100% de mejoras en la gestión de la calidad de servicios							
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Donde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR	
Precios de materiales, equipo y maquinaria de la construcción.	Jefe de maquinaria	Septiembre-22	ISABA S.A.	Con información de Materiales, Equipo y Maquinaria de la Construcción	\$100,00	Índices de precios	Informe de precios.	de
Realizar estudios de precios actuales en el mercado	Personal de ISABA S.A.	Noviembre-22	Manta	Con ayuda de una respectiva encuesta	\$90,00	Encuesta ejecutada/encuesta planificada	Análisis de resultados	
Estrategia de precio	Jefe de proyectos	Enero-25	Manta	Elaborar una estrategia de salida en el mercado	\$200,00	Estudio de mercado	Estrategia puesta en marcha	
Socializar la estrategia de precios	Jefe de proyectos	Enero-25	Manta	Dando a conocer el nuevo precio	\$95,00	Resultado Estrategia precios actual	de	Satisfacción del cliente
<b>TOTAL:</b>					<b>\$485,00</b>			

Elaborado por: Autora

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

En la constructora ISABA.S.A de la ciudad de Manta se identificó la situación actual de la empresa así en la que se hizo un análisis interno, en el cual se identificó aspectos débiles como la ausencia de capacitación al personal y carencia de estrategias de crecimiento que les permita expandirse, por otra parte en el ámbito externo la creciente demanda de los consumidores ha sido satisfactorio. Además, la ausencia de un plan estratégico bien estructurado ha provocado falencias en el ámbito administrativo que les permita llegar al logro de sus objetivos.

Con la formulación de estrategias se propuso objetivos estratégicos como la misión, la visión, organigrama, valores que guíen las funciones administrativas, para poder mejorar el accionar de la constructora siendo así estos los elementos claves que aportarán al cambio. También se aplicó la matriz combinada lo cual permitió establecer estrategias para cumplir con el propósito de dicha investigación.

Se realizó una propuesta del plan estratégico que pretende llegar al éxito organizacional a través de un documento que recolectó los resultados obtenidos en dicha investigación y que permitirán la aplicabilidad de los objetivos estratégicos dentro de la constructora.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Evaluar la gestión administrativa de forma continua comparando los elementos internos y externos que puedan integrar la administración, por lo que es preciso la ejecución de un plan estratégico en la constructora ISABA S.A que atenúe a la mejora de la gestión de la empresas para la consecución de las metas planteadas.

Implementar estrategias y dar seguimiento a las mejoras para el buen desarrollo de la empresa, induciendo a fortalecer las decisiones estratégicas tomadas, obteniendo rentabilidad y crecimiento de ISABA S.A.

Ejecutar de manera ordenada cada una de las estrategias formuladas en la matriz combinada, con sus respectivos objetivos a alcanzar, con el fin de garantizar el crecimiento progresivo y la supervivencia en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Aita, R. (2016). Aplicaciones de lógica difusa para planear en tiempos de incertidumbre. *Redalyc*. Recuperado el 27 de abril de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992006.pdf>

Apolinario, T., & Zambrano, H. (2015). *PDF*. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/38198/D-CD71980.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

ARGOTI, C. E. (2016). *IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=5957832F00ADE48B1817004719731569?sequence=1>

Barrios, M. (2015). *PDF*. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Barrios-Maria.pdf>

Berdejo , J. M., & Moya , A. M. (2017). *RECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INGENIA CONSULTORÍA Y SERVICIOS S.A.S .* Obtenido de DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INGENIA CONSULTORÍA Y SERVICIOS S.A.S : <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7620/direccionamiento.pdf?sequence=>

Caldera, D., Ortega, M., & Sánchez, M. (2017). *PLANEACION ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL*. Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554847024.pdf>

- Callejas, J. (2014). *pdf*. Recuperado el 22 de 01 de 2019, de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Campos , M. (2017). *pdf*. Recuperado el 19 de 01 de 2019, de [http://www.icomoscr.org/m/investigacion/%5BMETODOS%5DFolleto\\_v.1.1.pdf](http://www.icomoscr.org/m/investigacion/%5BMETODOS%5DFolleto_v.1.1.pdf)
- Campos, F. (2014). *PDF*. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis%2023082014%20Fabi%C3%A1n%20Campos.pdf?sequence=1>
- Cano, C. (2017). *PDF*. Obtenido de LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO: <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Castellanos, J., & Cruz, N. (2014). *pdf*. Recuperado el 24 de 04 de 2019, de pdf: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Admisnistracion, teoria, Proceso Y practica*. Colombia: MAKRON BOOK SDO BRASIL.
- Chiavenato, I. (2011). *PLANEACION ESTRATEGICA FUNADAMENTOS Y APLICACIONES*. Brasil: Mexicana. Recuperado el 22 de 01 de 2019
- Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). *Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales Ingeniería Industrial*. Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- Correa , C. A., Sugahara, C. R., & Rodrigues, J. E. (Noviembre de 2015). *ESTRATEGIAS EMPRESARIAL E INNOVACION TECNOLOGICA LAS INDUSTRIAS BRASILEÑAS*. Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87742317005.pdf>
- Cristóbal, L., & Guarnizo, S. (2017). *pdf*. Recuperado el 02 de 04 de 2019, de pdf: [ile:///C:/Users/TECNOLOGIA/Downloads/Dialnet-EIDiagnosticoOrganizacionalContextualizadoEnLosNeg-5994739%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TECNOLOGIA/Downloads/Dialnet-EIDiagnosticoOrganizacionalContextualizadoEnLosNeg-5994739%20(1).pdf)

- Echecerría , C. (2017). *Propuest de una metodologia de diagnóstico estratégico para una empresa*. Obtenido de PDF: file:///C:/Users/USUARIO-009/Downloads/861-3867-1-PB.pdf
- Esquetini, D. E. (2017). *DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO*. Obtenido de PDF: <http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/184/1/MBA-UPAC-27842.pdf>.
- Esteves, M. (2014). *pdf*. Recuperado el 21 de 01 de 2019, de pdf: <http://www.academia.edu/7324293/pdf>
- Flores, S. (18 de 03 de 2015). *pdf*. Recuperado el 23 de 01 de 2019, de pdf: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Flores, S. (18 de 03 de 2015). *pdf*. Recuperado el 23 de 01 de 2019, de pdf: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Fong, C. (2017). *Pdf*. Recuperado el 02 de 04 de 2019, de pdf: <https://www.researchgate.net/publication/317267799>
- Gallardo, S. (2015). *Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar aplicados en familias tarijeñas*. Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941232005.pdf>
- Garcia Guiliany, J. E. (2017). Proceso de planificación estratégica:ejecutadas en pequeñas y. *Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015, Vol. 38 ((Nº 52))*. Recuperado el 24 de ENERO de 2019, de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- GARCÍA, J. I. (2016). *ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONALES*. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1472227345643TesisEstructur.pdf>
- Garrido, M. (09 de 2014). *PDF*. Recuperado el 24 de 04 de 2019, de PDF: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117536/Garrido%20Gonzalez%20Michel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gerardo, M., & Chipana, A. (2015). *PDF*. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de [http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20132\\_2.pdf](http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20132_2.pdf).

- Gómez, A. (2016). *Pdf*. Recuperado el 01 de 05 de 2019, de pdf: [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, A. (2016). *Pdf*. Recuperado el 01 de 05 de 2019, de pdf: [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, E., Navas, F., Aponte, D., & Bentacourt, G. (2014). *pdf*. Recuperado el 18 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- Gomez, J. (2016). *HTML*. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-implementar-la-estrategia-en-nuestras-organizaciones-jorge-gomez/239380>
- Gómez, J., & Fontalvo, T. (2014). *pdf*. Recuperado el 23 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- Gómez, J., & Fontalvo, T. (2014). *pdf*. Recuperado el 23 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- González, F. (7 de julio de 2014). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Métodos, Técnicas y Buenas prácticas*. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de <http://www.fundacionmadeca.es/images/pdf/curso-verano-planificacion-estrategica-ronda/metodos-tecnicas-buenas-practicas-planificacion-estrategica.pdf>
- Govea, A., Cabral, A., Aguilar, A., Cruz, M., López, R., & García, R. (2016). *APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA PROCESADORA DE CARNE*. Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/141/14149188003.pdf>
- Gutierrez, O. (2016). *HTML*. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de <https://prezi.com/w9oi3yfmudz/diferencia-entre-el-plan-estrategico-y-plan-operativo/>
- Hernández, M. (2017). *SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: CONCEPTOS BÁSICOS COMO MARCO PARA LA INVESTIGACIÓN* Ciencia y Sociedad. *Redalyc*,

42(1), 118. Recuperado el 12 de 02 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>

Hernández, M. (2017). SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: CONCEPTOS BÁSICOS COMO MARCO PARA LA INVESTIGACIÓN Ciencia y Sociedad. *Redalyc*, 42(1), 118. Recuperado el 12 de 02 de 2019

HIDALGO, J. P. (2013). *PLAN ESTRATÉGICO* . Obtenido de UNIVERSIDAD INTERNACIONAL:  
<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/554/1/T-UIDE-0515.pdf>

León, H. (2015). *Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional del docente*. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>

López, G. (2015). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN, Y SU APLICACIÓN A LA EMPRESA SISTEMAS INFORMÁTICOS CASTILLA*, . Obtenido de PDF:  
<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17225/Gorka%20L%F3pez%20TFG.pdf;jsessionid=B8DC112C2996A1DC755DFC3F4C3E049A?sequence=1pdf>

López, J., & Ortega, I. (2016). *Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina Estudios Gerenciales*. Obtenido de PDF:  
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21248046008.pdf>

López, P. (2016). *pdf*. Recuperado el 19 de 01 de 2019, de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)

Marrero, H., Olivera , A., Garza, R., & González, C. (18 de 09 de 2014). Modelo de diagóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos. *Scielo*. Recuperado el 24 de 04 de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100004)

- Martínez, I. (2018). *beneficios de la planeación estratégica en una empresa*. Obtenido de <http://ignaciomartineza.com/estrategia/planeacion-estrategica/>
- Martinez, J. (2016). *pdf*. Recuperado el 18 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931005.pdf>
- Medina, S. (2015). *HTML*. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de <https://prezi.com/wpskds40cqkb/ejemplo-sobre-el-circulo-de-deming-pdca-aplicado-a-la-empr/>
- Medrano, C. (2014). *PDF*. Recuperado el 17 de 01 de 2019, de [http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1059/1/diagn%C3%B3stico%20CDM%20\(edici%C3%B3n%20terminada\)%20\(1\).pdf](http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1059/1/diagn%C3%B3stico%20CDM%20(edici%C3%B3n%20terminada)%20(1).pdf)
- Melgarejo , Z., Mora, E., & Vera, M. (Agosto de 2015). Planeación estratégica y niveles de competitividad de la Mipymes del sector de comercio en Bogotá. *Estudio Gerenciales*, 31(184), 79-87.
- Montesinos, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. . Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-RepensarELiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-RepensarELiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823%20(2).pdf)
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). *Elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional*. Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Moragno, S., & Lunkes, R. (2014). *MISIÓN INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil Estudios y Perspectivas en Turismo*. Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180731336003.pdf>
- Neira, J., & Telenema, C. (2017). *PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA SERVIEXPRESS DEDICADA AL SERVICIO TECNICO AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*". Tesis, universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 24 de enero de 2019, de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>

Nikulín, C., & Becker, G. (2015). Una metodología sistemática y creativa para la gestión estratégica. *Scielo*, 10. Recuperado el 2019 de 04 de 24, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>

Ordenes, C. (2015). MISION, VISION Y VALORES DE. *Liceo Sara Blinder Dargoltz*. Obtenido de [http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015\\_245pm\\_553ff15bed5f9.pdf](http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf)

Palma, S. (02 de 07 de 2016). Planificación estratégica, sistema y prospectiva para prevenir y mitigar riesgos de desastres en áreas urbanas de Guatemala. *redalyc*, 18(2), 16. Recuperado el 09 de 04 de 2019

Palma, S. (02 de 07 de 2016). Planificación estratégica, sistemática y prospectiva para prevenir y mitigar riesgos de desastres en áreas urbanas históricas de Guatemala. *redalyc*, 18(2), 16. Recuperado el 09 de 04 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/401/40152906002.pdf>

Pando, D. (2014). *PDF*. Obtenido de *PDF*: <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>

Parody Mindiola, K. D., Jiménez Cepeda, L. M., & Montero Pulgarín. (2016). Análisis de los factores internos de competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352655012.pdf>

Parra, M. E. (2017). *IMPORTANCIA DE LA VISION*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>

Piyagua, C. A. (2016). *Importancia de la planificación estratégica*. Obtenido de [http://fidelmafca.weebly.com/uploads/4/0/4/7/4047781/\\_\\_\\_planeacion\\_estrategica11.pdf](http://fidelmafca.weebly.com/uploads/4/0/4/7/4047781/___planeacion_estrategica11.pdf)

- Procuraduría general del estado. (2014). *PDF*. Recuperado el 05 de Mayo de 2019, de <http://www.pge.gob.ec/images/documentos/ley%20de%20transparencia/iteral%20m/2014/INFORME%20FINAL%20CUMPLIMIENTO%20POA%202014%2010%2004%202015.pdf>
- Ramirez, A., Ramirez, R., & Calderon, E. (2017). *La gestion administrativa en el desarrollo empresarial*. Obtenido de HTML: <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Ramirez, A., Ramirez, R., & Calderón, E. (2017). *pdf*. Recuperado el 22 de 01 de 2019, de pdf: <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Riquelme, M. (2018). *Estrategia organizacional*. Obtenido de PDF: <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional-definicion-y-etapas/pdf>
- Rivero, K., Catillo, G., & Galarza, J. (2015). Indicadores del control estrategico en la universidad de cienfuegos. *Scielo*, 60. Recuperado el 12 de 02 de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202015000300009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000300009)
- Rodriguez, A. (2014). *Analisis del entorno externo*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/analisis-entorno-externo.html>
- Rodriguez, A. (2017). *pdf*. Recuperado el 18 de 01 de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rodriguez, A., & Alipio, O. (2017). *pdf*. Recuperado el 18 de 01 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>Rodríguez
- Sainz, J. (2015). *El plan Estratégico en la práctica*. (4, Editor) Recuperado el 3 de enero de 2019, de El plan Estratégico: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8085/ACTIVIDADE-S-DE-ARQUITECTURA-OBRAS-EDIFICACIONES/ECUADOR..pdf?sequence=1#page=20&zom=auto,-107,627>,

- Salazar, P., & Teran, J. (2015). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/UPS-QT07173.pdf>
- Santamaría, R. (2017). *Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215055006008.pdf>
- Santi, T., Vinicio, M., Rodríguez, G., Gabriela, M., Rodríguez, G., & Alberto, C. (2014). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2452>
- Sellés, R. (2016). GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS. Obtenido de PDF: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60880/Binder1.pdf?sequence=4>
- Silva, I., Macías, H., & Freire, E. (2018). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua . *Redaly*, 10, 12. Recuperado el 01 de 05 de 2019, de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5488/6680>
- Suárez, J. (2017). pdf. Recuperado el 17 de 01 de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25776/1/Trabajo%20de%20Sistematizaci%C3%B3n%20de%20Experiencias%20-%20Diagn%C3%B3stico%20Organizacional%20NURTAC%20-%20Jenyffer%20Su%C3%A1rez.pdf>
- Thompson, I. (13 de 02 de 2018). html. Recuperado el 04 de 04 de 2019, de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Torres, Z. (2014). ADMIISTRATCIÓN ESTRATEGICA. Obtenido de PDF: <https://www.editorialpatria.com.mx/mobile/pdffiles/9786074380026.pdf>

- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *PLANEACION Y CONTROL*. Mexico: Javier Enrique Callejas.
- Trejo , N., Trejo, E., & Zuñiga, J. (13 de 04 de 2016). *Pdf*. Recuperado el 24 de 04 de 2019, de PDF: [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion\\_y\\_Control\\_Microfinanciero/vol2num4/Revista\\_de\\_Planeaci%C3%B3n\\_y\\_Control\\_Microfinanciero\\_V2\\_N4\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf)
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud . *Scielo*, 1. Recuperado el 22 de 01 de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). *pdf*. Recuperado el 22 de 01 de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Valderrama, A. (2018). *HTML*. Recuperado el 05 de Mayo de 2019, de <https://mdc.org.co/estrategia-empresarial/>
- Veintimilla, R., & Veintimilla , S. (2014). *Plan estratégico de mejoramiento del programa de medicina prepagada Ecuasanitas S.A., basado en la satisfacción del cliente, en el Distrito Metr.* Obtenido de PDF: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6884>
- Vera , M., Mora, E., & Melgarejo, Z. (2015). *Planificación y niveles de competitividad de las mipymes del sector en Bogotá ESTUDIOS GERENCIALES* . Obtenido de PDF: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Villareal, F., Gomez, J., & Villareal, M. (2014). La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, carton y papel en Mexico. *Redalyc*. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/3223/322332791005/>
- Villarreal, F. M., Gómez, J. G., & Villarreal, M. D. (21 de 02 de 2014). *La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa,*

*cartón y papel en México*. Obtenido de PDF:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n25/n25a5.pdf>

Zacarias, H., & Torres, H. (2014). *PLANEACION Y CONTROL*. México: Callegas.

Zapata, M. I., & Brito, A. E. (2013). *planificacion estrategica, un pilar a la gestion empresarial. el buzón de pazioli, 2-5*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Zerda, E. (03 de 07 de 2018). *pdf*. Recuperado el 04 de 04 de 2019, de pdf: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12708/1/ECUACE-2018-AE-CD00374.pdf>

Zerda, E. (03 de 07 de 2018). *pdf*. Recuperado el 04 de 04 de 2019, de pdf: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12708/1/ECUACE-2018-AE-CD00374.pdf>

Zibell, M. (23 de Abril de 2016). *BBC MUNDO NOTICIA*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2018, de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160422\\_ecuador\\_terremoto\\_problemas\\_construcciones\\_arquitectura\\_ab](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160422_ecuador_terremoto_problemas_construcciones_arquitectura_ab)

Zorrilla, M. S. (2014). El marco teórico como herramienta conceptual de investigación científica aplicada a la investigación jurídica. *Revista Telemática de Filosofía del Derecho*, 17, 83-109.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. ENCUESTA FUNCIONARIOS ISABA S.A. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

Instrucciones de llenado: Lea cuidadosamente cada pregunta, y llene cada literal que verá a continuación.

<b>Género:</b> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	<b>Rango de Edad:</b> 18 a 25 años <input type="checkbox"/> 26 a 35 años <input type="checkbox"/> 36 a 45 años <input type="checkbox"/> 46 años y más. <input type="checkbox"/>	<b>Institución Académica:</b> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>	<b>Años de labor:</b> Menos de un año <input type="checkbox"/> Uno a dos años <input type="checkbox"/> 3 a más años <input type="checkbox"/>
---	---	--	---

**Qué puesto ocupa:**

**Departamento:**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
1	¿Considera que ISABA S.A. ¿Está bien organizada??	Totalmente	Aún falta organizarla	No	
2	¿Considera que el clima laboral es?	Adecuadamente	Inadecuado		
3	¿Saben utilizar los materiales de construcción de tal manera que puedan evitar su desperdicio?	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
4	¿La maquinaria utilizada para cada proyecto es?	Arrendada	Prestada	Propia	
5	¿Se siente comprometido con ISABA S.A.?	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
6	¿Con qué frecuencia es capacitado?	Siempre	Casi siempre	Espontáneamente	Nunca
7	¿Califique el grado de actualización de los recursos tecnológicos (Computadoras, Teléfonos, sistemas de gestión, Maquinaria destinada a la producción, Cámaras digitales de fotografía o video) que usted utiliza?	Última tecnología	Medianamente adecuado	Obsoleto	
8	¿Ante cualquier eventualidad usted tiene la potestad de tomar decisiones?	Siempre	Eventualmente	Nunca	
9	¿Considera usted que se deben cumplir con el cronograma establecido para una entrega oportuna de las obras?	Totalmente de adecuado	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En total desacuerdo	

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## **ANEXO 2. GUIA DE ENTREVISTA, GERENTE E INGENIEROS CIVILES-CONTRATISTAS**

**Fecha de la entrevista:** 09 Enero del 2020

**Puesto:** Gerente General **Nombre del entrevistado:** Arq. Enrique Barona Escobar

**Actividades de la empresa:** **Manufactura:** \_\_ **Comercio:** \_\_ **Servicio:** x

**Tiempo en el mercado:** \_\_\_\_\_ **Número de trabajadores:** 120

**Producto o Servicio que ofrece:**

- 1.- ¿Tiene un plan estratégico que permita al logro de sus objetivos organizacionales?
- 2.- ¿Los integrantes de la constructora conocen del plan estratégico?
- 3.- ¿Los trabajadores de la constructora conocen de la misión, visión y objetivos?
- 4.- ¿Considera que su empresa está bien organizada?
- 5.- ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores en las diferentes áreas?
- 6.- ¿Existe un sistema de gestión que permita una eficiencia operacional, entendiendo a esto como un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permita trabajar ordenadamente?
- 7.- ¿Considera usted que se debe cumplir con el cronograma valorado de trabajos para una entrega oportuna de las obras?
- 8.- ¿Saben utilizar los materiales de construcción de tal manera que eviten el desperdicio?
- 9.- ¿Ha realizado un estudio de tiempos y movimientos a sus trabajadores para medir su eficiencia?
- 10.- ¿La maquinaria utilizada para cada proyecto es?
- 11.- ¿Tiene a su disponibilidad personal al técnico calificado (las habilidades y conocimientos necesarios) para realización de cada proyecto?
- 12.- ¿La mano de obra con la que trabaja es calificada?
- 13.- ¿En los últimos años el servicio que presta ISABA. Han?

**¡Muchas gracias por su colaboración!**