



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

**“DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN Y PLAN DE MEJORAS PARA LA
CONSTRUCTORA KURDET S.A. BASADO EN OBJETIVOS
SMART Y BALANCED SCORECARD”**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:

DETKEN PALAN CARLOS ALBERTO

KURE ASPAZU SOLANGE DEYANIRA

GUAYAQUIL – ECUADOR

SEPTIEMBRE 2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida, la salud y los padres maravillosos que tengo.

Agradezco a mis padres el Sr. Felix Kure y la Sra. Blanca Aspiazu por el apoyo moral, económico, la paciencia y el amor incondicional que siempre me han demostrado.

Agradezco a mis hermanos por su complicidad cuando la necesitaba.

Agradezco a mis amigos por su alegría y buenos consejos en especial a Sofía.

Agradezco a una persona especial que nunca sabrá lo importante que fue para el desarrollo de este trabajo y para mi carrera.

Y a mí director de proyecto por compartir sus conocimientos y por la ayuda prestada en el desarrollo de este trabajo.

KURE ASPIAZU DEYANIRA

Agradezco a Dios y a mis Padres el Sr. Carlos Detken Suarez y la Sra. Rosa Palan Gómez que estuvieron siempre conmigo dándome aliento para poder culminar una etapa más en mi vida.

Agradezco a mi esposa Ing. Carolina Rivera que desde que la conocí me dio fuerzas para no decaer, para seguir y si es que caía me levantara, ella ha sido un pilar fundamental en mi carrera universitaria estoy muy consiente que sin ella nada de esto podría estar pasando.

Agradezco a mis Suegros la Ing. Saida Solórzano y al ing. Oswaldo Rivera que por sus concejos, empuje y ayuda en todo sentido, he llegado a punto en mi vida.

Agradezco a mis amigos que de la mano de ellos fuimos avanzando paso a paso hasta llegar a la meta que es el título universitario, Agradezco también a mis amistades en el ámbito laboral ya que gracias a su apoyo en la empresa pude darle el tiempo requerido a este proyecto.

Jamás podría olvidar a una persona que conocí cuando empecé la carrera y le dije “tú y yo haremos juntos la tesis ya lo verás”. Te agradezco mucho Solange Deyanira Kure por entenderme y ayudarme en cada capítulo de este NUESTRO TRABAJO DE TITULACION.

Por último y no menos importante a mi director de tesis por compartir sus conocimientos y ayuda que se ve reflejado en cada párrafo de este nuestro proyecto de tesis.

CARLOS ALBERTO DETKEN PALAN

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por que sin Él nada es posible.

Dedico este proyecto a mis padres porque este sueño mío también es su sueño. Esto fue por ustedes. Por cada vez que decidieron invertir en mí y porque el mayor legado que me han dado es la educación.

Dedico este proyecto a mi hermanos y amigos porque es una muestra de que todo lo que deseamos se puede cumplir.

KURE ASPIAZU DEYANIRA

Dedico este MI TRABAJO DE TITULACION a Dios que nunca me olvidó.

Dedico este proyecto a mis padres, mis suegros, mi esposa y mi hija, para ustedes que fueron mi empuje de cada día cada materia cada semestre aprobado.

Dedico este trabajo a mi hermana María Belén Detken, Jean Carlos Moreira, demás amigos, compañeros y personas que en algún momento de esta etapa en mi vida supieron aportar ese granito de arena y que me enseñaron que todo lo propuesto en esta vida puede cumplirse solo hay que tener FE.

CARLOS ALBERTO DETKEN PALAN

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

DIRECTOR DE PROYECTO

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

DETKEN PALAN CARLOS ALBERTO

KURE ASPIAZU SOLANGE DEYANIRA

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	I
DEDICATORIA.....	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
INDICE GENERAL	V
RESUMEN.....	VIII
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 ALCANCE.....	2
1.4 BENEFICIARIOS	3
1.5 JUSTIFICACIÓN	3
1.6 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION	5
2.1.1 CONTEXTO MUNDIAL.....	5
2.1.2 CONTEXTO NACIONAL.....	6
2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.2.1 Técnicas de Análisis Interno y Externo.....	9
2.2.2 Análisis financiero.....	10
2.2.3 Planeación estratégica.....	13
2.2.4 Objetivos Generales	13
2.2.6 Mapa estratégico	14
2.2.6.1 Balanced Scorecard.....	15
2.2.7 Gestión de Riesgos.....	16

2.3	DEFINICION DE LA MUESTRA	17
2.4	DISEÑO DE INVESTIGACION.....	19
2.4.1	Diseño de Entrevista	19
2.4.2	Diseño de Encuesta	20
3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	24
3.1	ANÁLISIS INTERNO.....	24
3.1.1	Matriz FODA	24
3.1.2	Matrices EFE y EFI	27
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	31
3.2.1	Cinco Fuerzas de Porter	31
3.3	DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	34
3.4	ANÁLISIS DE DATOS	34
3.4.1	Plan de Análisis de Datos	34
3.4.2	Análisis de Datos	35
3.5	ANÁLISIS FINANCIERO	40
3.5.1	ANÁLISIS VERTICAL	41
3.5.2	ANÁLISIS HORIZONTAL.....	44
3.5.3	RAZONES FINANCERAS.....	46
3.6	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.....	48
3.7	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO	50
3.7.1	Resumen de Resultado de la Encuesta	50
3.7.2	Resumen de Análisis Financiero.....	51
4.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	52
4.1	Objetivos Generales.....	52
4.2	Balanced Scorecard	52
4.2.1	Misión de la Empresa (Propuesta).....	53
4.2.2	Visión de la Empresa (Propuesta)	53
4.2.3	Valores (Propuestos)	53
4.3	Organigrama	54
4.4	Estrategias del Balanced Scorecard.....	54
4.5	Objetivos Estratégicos del Balanced Scorecard	56

4.6	Matriz de indicadores.....	57
5.	RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	62
5.1	Matriz de riesgo	62
5.2	Gráfica de Matriz de Riesgo.....	64
5.3	Planes de Prevención de Riesgo	64
5.4	Stakeholders	65
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
6.1	Conclusiones.....	67
6.2	Recomendaciones.....	68
6.3	Referencias	69
	ANEXOS	74

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto diseñar un plan estratégico capaz de brindar soluciones a los problemas que presenta la constructora "Kurdet", mediante un diagnóstico financiero, comercial y organizacional de la empresa, que garantice la eficiencia en el uso de sus recursos. Para la elaboración del plan estratégico se investigó y analizó la situación comercial, financiera y organizacional de "Constructora Kurdet", identificando las principales dificultades que se han presentado en los últimos tres años en sus estados financieros con el fin de aportar con soluciones a los problemas administrativos y de liquidez que presenta. Esto se llevó a cabo mediante la aplicación de un diseño de investigación, se buscaron los ratios financieros, se realizaron análisis horizontales y verticales de sus balances y se planteó un programa de mejora que contemple estrategias y procedimientos que permitan garantizar la superación de la falta de liquidez que presenta la "Constructora Kurdet".

Para la elaboración del plan de mejoras se definieron las cuentas que representan mayor movimiento en sus estados financieros y su tratamiento, así como los plazos en el periodo de conversión del efectivo, entre otros indicadores financieros, concluyendo con un plan de riesgos que contempla las dificultades o inconvenientes que se pueden presentar en la aplicación del plan estratégico y las acciones a realizar en dichos casos para lograr los objetivos planteados.

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	3
FIGURA 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	7
FIGURA 3: CARACTERÍSTICAS DE LA TÉCNICA SMART	14
FIGURA 4: ELEMENTOS DE BALANCED SCORECARD.....	15
FIGURA 5: PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	16
FIGURA 6: AMENAZA, VULNERABILIDAD Y RIESGO	17
FIGURA 7: DISEÑO DE ENCUESTA.....	20
FIGURA 8: MATRIZ FODA.....	24
FIGURA 9: ELABORACIÓN DE MATRIZ EFE.....	27
FIGURA 10: ELABORACIÓN DE MATRIZ EFE.....	29
FIGURA 11: MODELO DE ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	31
FIGURA 12: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 1	35
FIGURA 13: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 2.....	35
FIGURA 14: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 3.....	36
FIGURA 15: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 4.....	37
FIGURA 16: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 5.....	37
FIGURA 17: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 6.....	38
FIGURA 18: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 7.....	38
FIGURA 19: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 8.....	38
FIGURA 20: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 9.....	39
FIGURA 21: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 10.....	39
FIGURA 22: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 11.....	40
FIGURA 23: RESULTADO GRÁFICO DE LA PREGUNTA 12.....	40
FIGURA 24: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	41
FIGURA 26: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS (2013 – 2014 – 2015).....	43
FIGURA 27: ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA	44
FIGURA 28: ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS.....	45
FIGURA 29: ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS.....	46
FIGURA 30: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	54

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN EFE.....	28
TABLA 2: EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN EFE.....	30
TABLA 3: PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	34
TABLA 4: RESUMEN DE FORTALEZAS.....	48
TABLA 5: RESUMEN DE OPORTUNIDADES.....	48
TABLA 6: RESUMEN DE DEBILIDADES.....	49
TABLA 7: RESUMEN DE AMENAZAS.....	49
TABLA 8: RESUMEN DE MATRICES E.F.E. Y E.F.I.	49
TABLA 9: RESUMEN DE RESULTADO DE ENCUESTA	50
TABLA 10: RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS CRÍTICAS	51
TABLA 11: OBJETIVOS GENERALES	52
TABLA 12: ESTRATEGIAS DEL BALANCED SCORECARD	55
TABLA 13: ESTRATEGIAS FINANCIERAS DEL BALANCED SCORECARD.....	56
TABLA 14: ESTRATEGIAS DE CLIENTES Y PROVEEDORES DEL BALANCED SCORECARD	56
TABLA 15: ESTRATEGIAS INTERNAS DEL BALANCED SCORECARD	56
TABLA 16: ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD.....	57
TABLA 17: INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL BALANCED SCORECARD	57
TABLA 18: MATRIZ DE INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD	61
TABLA 19: MATRIZ DE RIESGO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	63
TABLA 20: PLANES DE CONTINGENCIA DE LA MATRIZ DE RIESGO	65

ABREVIATURAS

BSC: Balanced Scorecard

EFE: Evaluación de Factores Externos

EFI: Evaluación de Factores Internos

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

GR: Gestión de Riesgo

M2: Metro Cuadrado

PA: Plan de Acción

PIB: Producto Interno Bruto

SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bound

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Constructora “Kurdet”, está ubicada en el Km 1.5 de la Vía Samborondón, Business Center edificio Office center, piso 3 oficina 10, en la Provincia del Guayas.

Fue constituida el 25 de septiembre de 2003, con capital autorizado de USD \$10,000.00 y capital suscrito de USD \$5.000.00; por medio de escritura pública autorizada en la notaria vigésima quinta del cantón Guayaquil e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 22 de Octubre de 2003, bajo la figura legal de sociedad anónima.

La compañía tiene nacionalidad ecuatoriana y su objeto social inicial fue dedicarse a la adecuación, instalación, construcción, y funcionamiento de Centros de Belleza, corporal, estético, facial, cosmetología y salones de belleza.

El 5 de septiembre del año 2008, mediante escritura pública se celebra el cambio de objeto social y se reforma el estatuto de la empresa, para lo cual comparecieron los propietarios de acciones ordinarias y normativas; como resultado de lo deliberado por la Junta General, se aprobó el cambio del objeto social que en la actualidad es:

Actividad inmobiliaria, mediante la compraventa, corretaje, permuta, arrendamiento y administración. Explotación y anticresis de toda clase de bienes inmuebles, sea urbano o rural. Inspecciones de avalúos y peritaje de bienes muebles e inmuebles de todo tipo, tanto del sector público como privado. Construcción de toda clase de viviendas, sean de propiedad individual o horizontal, como también podrán construir centros comerciales, carreteras, puentes pistas y realizar construcciones de carácter público o privado como obras viales, pavimentación de calles, canalización, desagües, etc. Fabricación y construcción de estructuras metálicas tales como vigas, puentes cabrerales, conductos de aire y agua, entre otros.

1.1.1 Descripción del negocio

La Constructora Kurdet presta servicios profesionales a clientes e inversionistas ofreciendo diseños funcionales y vanguardistas, utilizando técnicas modernas y materiales de alta calidad que cumplen con la normativa vigente de construcción, adaptándose a las diferentes necesidades de cada uno de sus demandantes.

Se trata de una empresa especializada en la construcción de viviendas, caracterizada por llevar a cabo la verificación y evaluación del cumplimiento del código de ética y las normas de construcción dispuestas por la Cámara de Construcción del Ecuador.

Constructora “Kurdet” trabaja con capital privado y actualmente cuenta en nómina con ocho trabajadores, que laboran en el área administrativa y están afiliados al IESS; los obreros son contratados por obra con el fin de optimizar costos de producción. El personal responsable de obra se mantiene consecuente con los acontecimientos que suceden al inicio, durante y al final del proyecto, tomando acciones correctivas que lleven al cumplimiento de los programas, obligaciones y documentos que sustenten el progreso del mismo, evaluando el rendimiento y desempeño en cada una de las etapas.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Constructora Kurdet S.A. ha presentado problemas de liquidez en los últimos años, retrasos en la presentación de las declaraciones de impuestos, desorganización en los procesos internos y disminución de la cartera de clientes. Estos inconvenientes tienen origen en la falta de planificación de los procesos en la empresa y a la manera informal en que se desarrollan los procesos internos lo cual afecta el funcionamiento y la práctica de sus actividades organizacionales.

1.3 ALCANCE

Este proyecto evalúa diferentes áreas de la Constructora Kurdet S.A. tales como el área comercial, financiera y organizacional durante el período 2013, 2014 y 2015, con el fin de identificar sus problemas, diseñar un plan estratégico, sistema de control y planes de contingencia que permitan incrementar la corrección de los mismos. Los análisis que se realizarán son:

- Análisis de procesos internos.

- Análisis horizontal, vertical y ratios financieros.
- Planteamiento de plan estratégico.
- Sistema de control de gestión y plan de prevención de riesgos.

El proyecto no contempla el área operativa dentro del alcance.

1.4 BENEFICIARIOS

Miembros vinculados al giro del negocio como: accionistas, directivos, clientes, proveedores, empleados y demás personas que en el futuro puedan beneficiarse del proceso de análisis desarrollado en este proyecto.



Figura 1: Beneficiarios del proyecto
Elaborado por los autores

1.5 JUSTIFICACIÓN

Uno de los sectores con mayor dinamismo en la economía ecuatoriana durante los años 2013 al 2015 fue la construcción, debido a la intervención estatal en los procesos de este sector y a la aparición de nuevas fuentes de apalancamiento entre otros aspectos.

Este sector genera un gran aporte económico para el desarrollo y crecimiento del país y de momento la construcción de obras civiles conserva un rubro considerable en el presupuesto anual del Estado ecuatoriano, debido a

los incentivos crediticios que el Banco del BIESS otorga para facilitar el acceso a viviendas a las personas de escasos recursos.

1.6 OBJETIVO GENERAL

- Analizar la posición actual de la Constructora Kurdet S.A. mediante un diagnóstico integral con el fin de diseñar un Plan Estratégico, Sistema de Control y Planes de Contingencia que eleven la productividad de la empresa.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un estudio de las áreas comercial, financiera y organizacional de la Constructora Kurdet S.A. por medio del análisis de información correspondiente a los años 2013, 2014, y 2015.
2. Elaborar un Plan Estratégico con objetivos SMART que ofrezca soluciones a los problemas actuales de la empresa.
3. Desarrollar un Sistema de Control de Gestión mediante el uso de la herramienta Balanced Scorecard, que permitan el control y medición de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.
4. Prever soluciones a las posibles amenazas y riesgos tanto externos como internos que alterarían el desarrollo y cumplimiento del Plan Estratégico propuesto a la constructora Kurdet S.A.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

2.1.1 CONTEXTO MUNDIAL

A nivel mundial, el sector de la construcción atraviesa varios conflictos en cuanto a las estructuras organizacionales y los procesos de funcionamiento de las actividades internas y externas, por lo cual diversos estudios se han concentrado en la administración y la gestión de este tipo de empresas.

“En general, el sector de la construcción da soluciones a ciertas necesidades de la sociedad, especialmente en los proyectos de infraestructura y vivienda. Asimismo genera plazas de empleo y actividades indirectas, dentro de otros sectores de la economía”. (Botero & Álvarez, 2004)

Las actividades en las que son más visibles dichas carencias son: la falta de instrucción formal y capacitación del personal, el desarrollo empírico de las actividades que se basan en la mayoría de los casos en la experiencia previa, la escasa inversión en procesos de investigación, actualización y desarrollo de técnicas e incluso la desorganización en ciertas actividades y áreas que incide directamente en los tiempos de entrega y provoca en ocasiones una disminución en la cartera de clientes.

Es importante resaltar el hecho que los proyectos que las constructoras internacionales realizan presentan mayor aplicación de las metodologías de gestión de calidad, por lo que se logra apreciar con mayor precisión las técnicas de construcción aplicadas. También se puede observar la utilización de los conceptos de Lean Construction, que permiten aumentar la productividad de los proyectos en las empresas, minimizando los costos, generando procesos de mejoras continuas y potenciando el valor final del producto. La aplicación de la técnica de Lean Construction se enfoca en la disminución y eliminación de desperdicios durante los procesos de construcción.

2.1.2 CONTEXTO NACIONAL

En el contexto internacional, técnicas como la implementación del sistema Lean Construction entre otros han permitido que las falencias en el sector de la construcción sean superadas; sin embargo en Ecuador los empresarios no muestran interés en actualizar las metodologías de trabajo, resolver las fallas o mejorar los actuales procesos internos de las empresas. Cabe recalcar que el a nivel nacional la construcción disfrutó por algunos años de la bonanza que surgió al tener al estado como principal inversor por lo que este sector resultó el de mayor crecimiento económico; un ejemplo de esto es que en el año 2013 el sector de la construcción representó el 8,6% del Producto Interno bruto (PIB), según datos del Banco Central del Ecuador. (Economía, 2014)

Al implementar planes de mejoras en una empresa de este sector, se debe tener en cuenta qué metodología es aplicable, ya que los factores externos que rigen tales como las leyes vigentes, las tecnologías usadas, entre otros pueden imposibilitar su aplicación. Estudios previos indican que en Ecuador el problema principal no se da durante la construcción de la obra, sino en los procesos y las áreas administrativas, lo que causa desperdicios, gastos injustificados e innecesarios, pérdida de tiempo y trabajos ineficientes. Proyectos de investigación y tesis realizadas a nivel nacional, sugieren como solución a esta problemática, acoplar los procesos administrativos a una metodología que los vuelva precisos, medibles y eficaces.

En el aspecto económico nacional debemos tener en cuenta la caída del precio del crudo, lo cual hizo que el crecimiento programado disminuyera y se traduzca en una reducción en la formación bruta de capital fijo, que se contrajo en 9,5%, lo que representa la mayor caída en la economía ecuatoriana desde la dolarización. Este resultado se debe principalmente a una disminución en la inversión pública, lo que impactó directamente en el sector de la construcción, que según cifras del Banco Central del Ecuador creció 0% durante el 2015.

El gobierno central promovió incentivos de viviendas de hasta USD 70.000 en abril del 2014 pero dicha medida puede no generar el efecto buscado debido a la Ley de Herencias, la cual paralizó los proyectos de construcción afirmó el señor Henry Yandún, presidente de la Cámara de la Industria de la Construcción para diario "El Comercio". Se debe tener en cuenta

además que “El fortalecimiento del dólar nos ocasiona pérdida de competitividad”, y las afectaciones que producen las salvaguardias y las restricciones arancelarias a las importaciones. (Redacción Negocios, 2015)

2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En un sentido global, “el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación”. (Bunge, 1979)

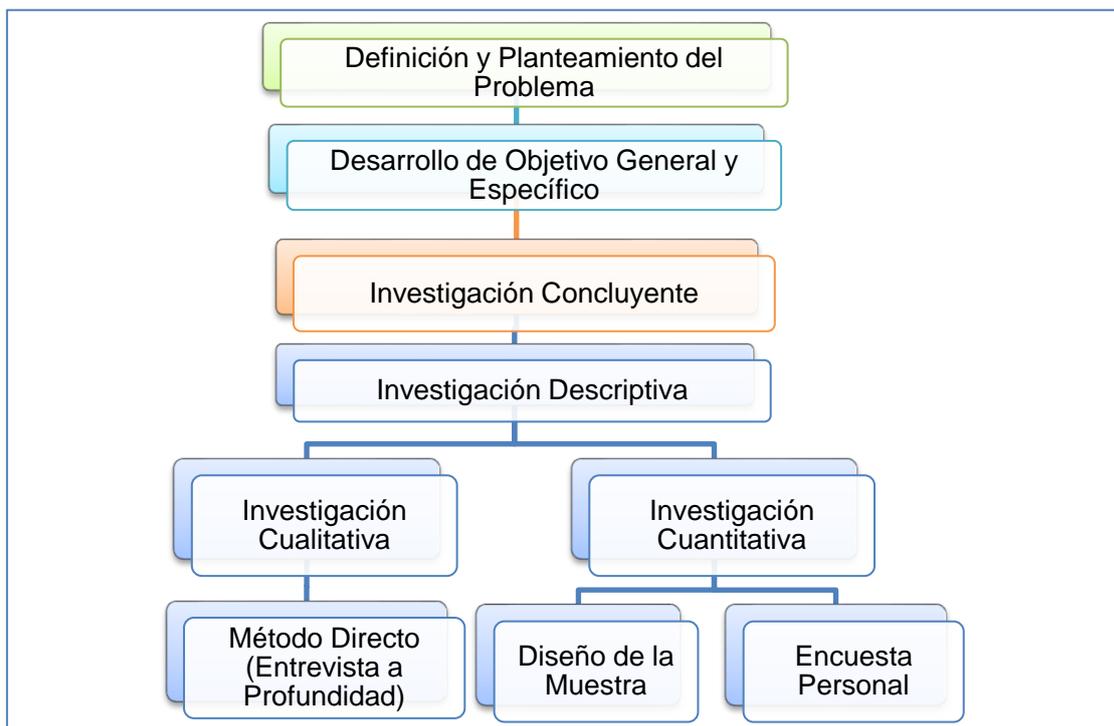


Figura 2: Metodología de Investigación

Fuente: (Malhotra, 2008),
Elaborado por los autores

1. Definición y Planteamiento del Problema: Al definir o plantear un problema de investigación al que se intentara dar solución el investigador debe tener en cuenta dos aspectos importantes que son; el acceso a la información y la orientación a seguir para la conducción del proyecto. (ALMEIDA Maria del Carmen Msc., 2015)
2. Desarrollo de Objetivo General y Específico: Como se apreció en el capítulo anterior, ya se procedió a la ejecución de los dos pasos iniciales en la metodología planteada, pero revisemos el concepto de Cesar Bernal sobre el desarrollo de dichos pasos, “El objetivo general debe reflejar la esencia del

planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación. Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general”. (Bernal, 2010, pág. 99)

3. Investigación Concluyente: Se realizara este tipo de investigación porque busca probar hipótesis y relaciones, además como explica Almeida “Se caracteriza por ser formal y estructurada, sus hallazgos son definitivos y se usan para la toma de decisiones”. (ALMEIDA Maria del Carmen Msc., 2015)
4. Investigación Descriptiva: Las investigaciones concluyentes pueden ser descriptivas o causales, las descriptivas buscan explicar, describir, las funciones, rasgos y características del objeto de estudio.
 - a) *Investigación Cualitativa*: Es la que se utiliza para “Profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es medir, sino cualificar y describir fenómenos a partir de rasgo determinantes”. (Bernal, 2010, pág. 60), por tanto consideramos que es la más apropiada para recabar información que nos ayude a bosquejar la situación actual de la empresa.

Entrevista a Profundidad: “Es una entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistado altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema”. (Malhotra, 2008)
 - b) Investigación Cuantitativa: Este tipo de investigación se realizará con el fin de brindarle mayor soporte a los resultados de la investigación cualitativa ya que las investigaciones cuantitativas se especializan en la medición de las características.
 - I. Diseño de la Muestra: Por medio del diseño de la muestra se busca que el grupo de estudio sea representativo de la población meta para lo cual se realizará un proceso que se describe más adelante.
 - II. Encuesta: “Es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra seleccionada de individuos de estudio. A través de la encuesta se pueden detectar las opiniones, actitudes y comportamientos de los individuos de estudio”. (CIS Centro de Investigaciones Sociológicas).

2.2.1 Técnicas de Análisis Interno y Externo

Matriz FODA: El análisis FODA es una matriz que sirve para el análisis interno de las organizaciones para poder adaptarse a su entorno. Es un análisis cualitativo de cuatro factores: Fortalezas, Oportunidades (internas de la organización), Debilidades y Amenazas (externas de la organización).

Matrices EFI y EFE: Consiste en el análisis de factores externos e internos de la empresa, por medio de los que se busca obtener resultados que contribuyan a la planeación estratégica. La única diferencia entre la matriz EFE y EFI es que la matriz EFE se enfoca en factores externos y la matriz EFI en factores internos he ahí el significado de sus nombres, la elaboración de la matriz lleva la misma metodología de la Matriz EFE.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE): Esta matriz permite la evaluación de información externa a la empresa, tal como información económica, social, demográfica, cultural, ambiental, política, gubernamental, tecnológica, etcétera. Que la empresa obtenga un promedio ponderado de 4.0 significa que las estrategias de la empresa están aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas existentes. Un promedio cercano a la media 2.5 significa que la empresa está en su esfuerzo medio en el proceso de seguir sus estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y eviten las amenazas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI): esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la empresa, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre todas ellas.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter: También es conocido como Modelo de Análisis de la Competencia de las Cinco Fuerzas de Porter, indica que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento del mismo. El modelo de Porter se basa en la propuesta de que una empresa debe evaluar sus objetivos

y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Estas cinco fuerzas son:

- Amenaza de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

2.2.2 Análisis financiero

“Los datos de los Estados Financieros se los puede comparar tanto como Comparaciones Verticales y Comparaciones Horizontales. Las primeras se analizan un mismo periodo de las diferentes cuentas de los Estados Financieros y las segundas analizan varios períodos”. (Gitman & Zutter)

- Método de Análisis Vertical o Estáticos.
- Método de Análisis Horizontales, Dinámicos o Históricos.

- Análisis vertical

En cuanto al Balance General, este se debe encontrar debidamente ordenado y preparado para el análisis, luego se comienza a realizar el cálculo de sus porcentajes, a esto denominamos análisis vertical, consiste en calcular el porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación a las cuentas de activo. Podemos llegar a conclusiones más exactas basándonos en tres principios orientativos de tipo general:

1. El Activo Circulante ha de ser mayor, si es posible casi el doble, que el exigible a corto plazo. Esto es preciso para que la empresa no tenga problemas de liquidez y pueda atender sus pagos.
2. Las Cuentas por Cobrar más el Efectivo han de igualar, aproximadamente, al pasivo a corto plazo. Con este principio se ajusta el anterior, ya que es posible que una empresa tenga un activo circulante demasiado elevado pero en forma de inventarios y, por lo tanto, no tenga liquidez para cubrir sus pagos.

3. Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% del total del activo. Este porcentaje de capitales propios es preciso para que la empresa esté suficientemente capitalizada y su endeudamiento no sea excesivo.

En relación a los tres principios anteriores, podemos decir que la mejor situación en todos ellos es la primera, la peor situación es la segunda y que la tercera situación, a pesar de ser negativa es fácilmente solucionable ya que se debe a que sobran recursos y lo que se debe hacer es invertirlos convenientemente.

Fuente: (Besley, Scott&Brighman, Eugene, Fundamentos de Administración Financiera, Análisis Vertical de los Estados Financieros, 2000)

- **Análisis horizontal**

Este método consiste en la comparación de cifras correspondientes a estados financieros de diferentes periodos. El análisis comparativo de los estados financieros facilita el estudio de los cambios que se han dado de un periodo a otro en la posición financiera de una empresa. Para ello se toma el valor de una partida en un año posterior, se divide por el valor de ese concepto en el año base y se multiplica por 100. De esta forma se puede comparar el crecimiento o decrecimiento de cada una de las partidas.

Fuente: (Besley, Scott&Brighman, & Eugene, Análisis Horizontal de los Estados Financieros, 2000)

- **Análisis de indicadores financieros**

Un indicador financiero es la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de una empresa, que permite ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de una compañía. (Guajardo, 2008, pág. 158)

Los indicadores financieros más comunes evalúan cuatro categorías:

• **Razones de liquidez**

- *Razón Circulante* = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ Este indicador refleja la relación entre los recursos financieros de que dispone una empresa en el corto plazo para enfrentar las obligaciones de pago contraídas en el mismo período.

- **Razones de Utilización de Activos**

- $Rotación\ de\ Cuentas\ por\ Cobrar = \frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$ El resultado de esta razón nos indica cuan eficiente es nuestro sistema de cobranza ya que nos indica cuantas veces rota nuestra cartera en el periodo, mientras mayor sea el número de veces que las ventas a crédito representen las cuentas por cobrar es mejor.
- $Periodo\ Promedio\ de\ Cobranza = \frac{Cuentas\ por\ cobrar * 365}{Ventas\ anuales}$ Este indicador nos indica el tiempo promedio en días en que se cobran las ventas a crédito. Mientras menor sea el periodo es mejor para la empresa.
- $Rotación\ de\ Inventario = \frac{Costos\ de\ Vnetas}{Inventarios}$ La rotación de inventarios indica la rapidez con que se compra, transforma y se vende la mercancía, por lo tanto, el resultado expresa en cuántas veces la inversión en este tipo de activo es vendida durante un periodo.

- **Razones de endeudamiento**

- $Endeudamiento\ del\ Activo = \frac{Pasivo\ total}{Activo\ Total}$ Este indicador señala la proporción en que el total de recursos existentes en la empresa han sido financiados por acreedores.
- $Endeudamiento\ Patrimonial = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$ Lo más óptimo es que este ratio se sitúe entre 0,67 y 1,5 ya que mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa.
- $Cobertura\ de\ Gastos\ Financieros = \frac{Utilidad\ antes\ de\ Impuestos}{Gastos\ Financieros}$ Debe ser mayor a 1 para no poseer pérdida y lo ideal es que sea lo más alto posible ya que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos anuales.

- **Razones de rentabilidad**

- $Margen\ de\ Utilidad = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas}$ Este indicador mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas.

- Rendimiento sobre la inversión (ROI) = $\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$ Mientras más alto este indicador es mejor ya que indica que se obtiene mayor productividad del activo.
- Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) = $\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$ Es uno de los indicadores más importantes, a medida que ROE sea mayor mucho mejor será, ya que mide la utilidad neta generada en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.
- Margen de Utilidad Bruta = $\frac{Ventas - Costos\ de\ Ventas}{Ventas}$ Cuanto más alto este índice mejor ya que mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la compañía canceló sus haberes.

Fuente: (Guajardo, 2008, págs. 159 - 160)

2.2.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso por medio del cual se establece la misión y la visión de la empresa, así mismo se realiza un análisis interno y externo de la misma, estableciendo objetivos y estrategias para alcanzar los objetivos planteados. “Especifican como se van a alcanzar los objetivos generales, es decir, como se van a implementar las estrategias propuestas” (Navarro Restrepo, 2009)

Visión: Indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o en que puede llegar a convertirse. (Navarro Restrepo, 2009)

Misión y valores: La misión es la razón de ser de la empresa, su propósito. Los valores son los elementos propios de cada negocio y corresponden a la cultura organizacional de la empresa, es decir a sus características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de los grupos de interés como clientes, proveedores, directivos y empleados. (Faccini)

2.2.4 Objetivos Generales

“Son los resultados específicos que se desean alcanzar, estos deben ser medibles, alcanzables y cuantificables en un tiempo determinado para alcanzar la misión. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la

capacidad de la empresa, así como la situación del entorno”. (Navarro Restrepo, 2009)

2.2.5 Técnica SMART

La técnica SMART se enfoca en las características de un buen objetivo, he aquí el significado de la misma, que por sus siglas en ingles significa Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Time-Bound. Quiere decir que un buen objetivo debe ser específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo.

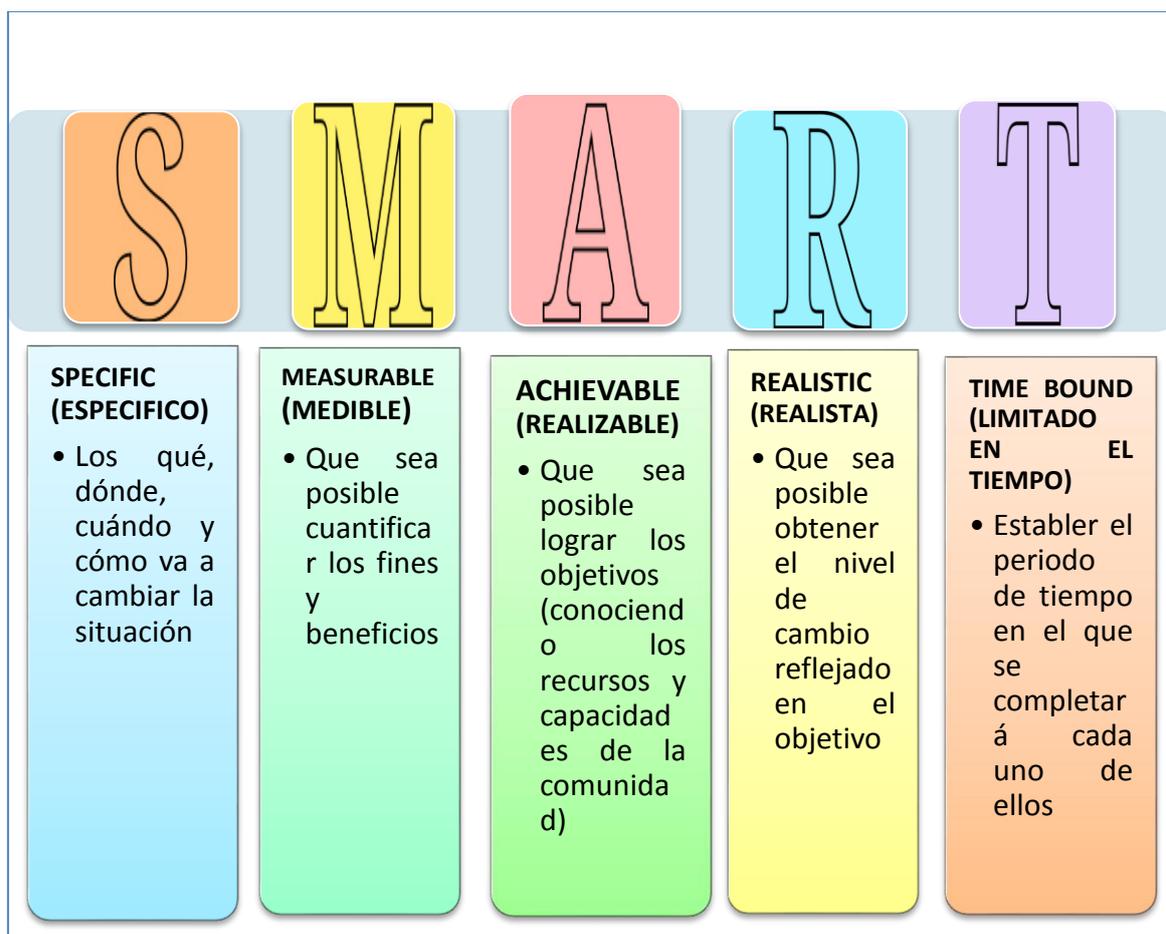


Figura 3: Características de la Técnica SMART

Fuente: (PHD Phil Bartle, 2011)

Elaborado por los autores

2.2.6 Mapa estratégico

“Es una herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la realización de los objetivos descritos en el Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué acciones deben seguir para alcanzarlos. Se construye de cuatro niveles, que son las perspectivas definidas

en el Balanced Scorecard; a su vez, se define en cada una de estas las estrategias propuestas en el Plan Estratégico”. (Aguilera, 2012)

2.2.6.1 Balanced Scorecard

“El Balanced Scorecard es un modelo de planificación y gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos relacionados, medidos por indicadores ligados a un plan de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de una organización”. (Fernández, 2001)

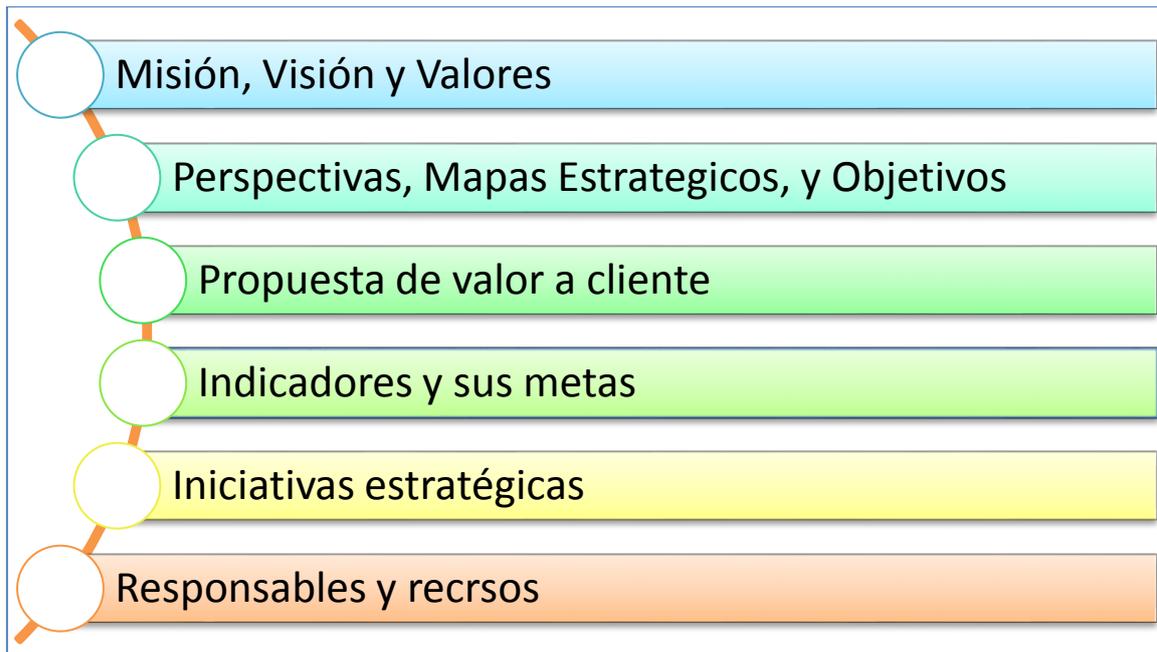


Figura 4: Elementos de Balanced Scorecard

Fuente: (Profesor Alberto Fernández, 2001)

Elaborado por los autores

El BSC es un modelo práctico en la planificación y gestión, se lo puede implementar a todo tipo de organización, ya sea en proporciones pequeñas como en un plan de mejoras específico para un área de la empresa o en una versión completa dentro de un plan estratégico. Los beneficios que logra una organización al implementar la herramienta de BSC es monitorear y controlar el desempeño actual y proponer mejoras para un futuro. La aplicación del BSC se da si se tiene la correcta conceptualización de la misión la visión y los valores, y por medio de la misma desarrolla la estrategia, ya que este será el punto de partida del modelo.

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos, que muestra cada una de las perspectivas que ayudan a la comprensión de forma sencilla y gráfica la estrategia de la compañía, generando valor a los patrocinadores. El BSC enfoca cuatro perspectivas de investigación o áreas críticas claves de la compañía.

Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales
Perspectiva del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona el posicionamiento de la empresa en el mercado, identificando los segmentos de clientes, establece la proposición de valor para los clientes potenciales.
Perspectiva Interna	<ul style="list-style-type: none"> • También denominada de procesos, identifica en que proceso la empresa debe ser excelente con la finalidad de satisfacer esas necesidades
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Denominada también Infraestructura e innovación Identificar el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.

Figura 5: Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: (Profesor Alberto Fernández, 2001), (Alvarez Medina,Mtra. Mirna Chavez Rivera, Sergio Moreno Velarde, 2004)

Elaborado por los autores

Es necesario definir la propuesta de valor, es decir lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Para el cumplimiento de BSC hay que priorizar las iniciativas, ya que estas deben estar en función de los objetivos estratégicos, con el fin de escoger los proyectos donde la empresa se va a enfocar durante un periodo de tiempo y estas deben ser medidas mediante un indicador. Es importante para la implementación del BSC que cada objetivo, posea un indicador y esté definido claramente un responsable que monitoree su cumplimiento.

2.2.7 Gestión de Riesgos

Gestión de riesgo es el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se derivan de los desastres, así como de las acciones previsoras, correctivas y reductivas correspondientes que deben llevarse a cabo. (Josep M. Rosanas, 1999)

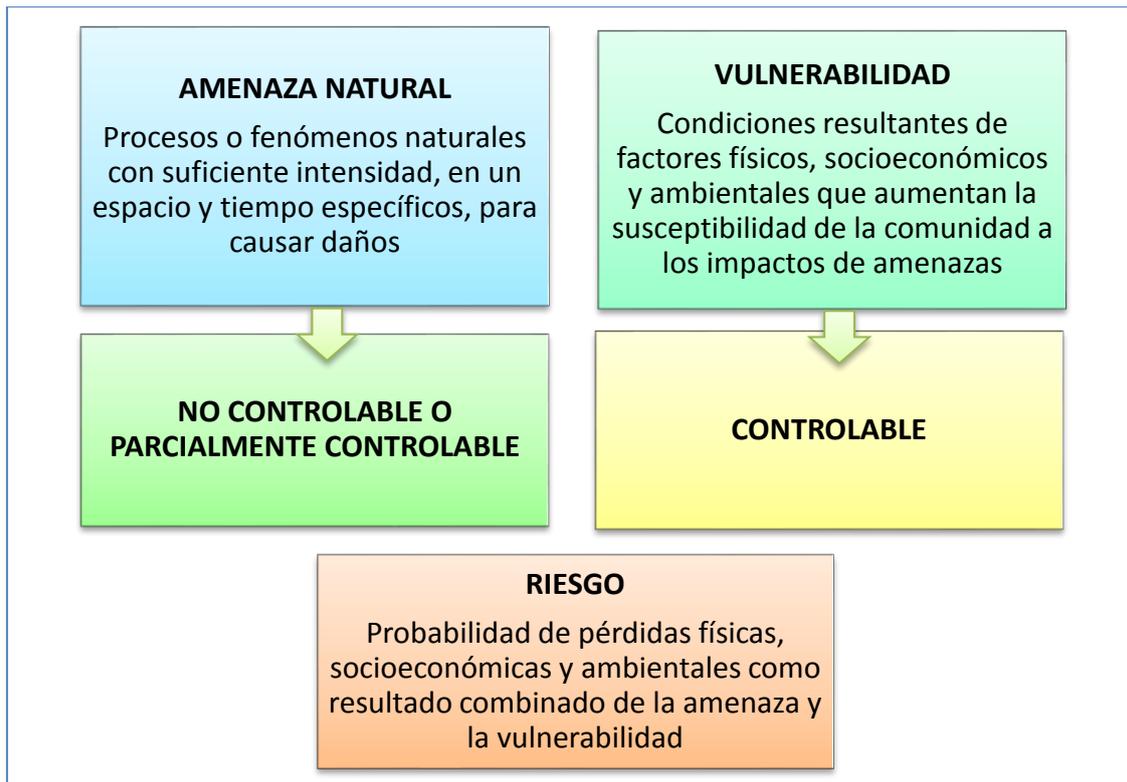


Figura 6: Amenaza, Vulnerabilidad y Riesgo

Fuente: (Mora y Barrios, 2000) (UNISDR, 2008)

Elaborado por los autores

Matriz de riesgos: El primer paso en la gestión de riesgos es realizar un inventario de todos los riesgos que pueden afectar a la organización. Una vez obtenido dicho inventario, se deben agrupar los riesgos por áreas para proponer planes de acción y facilitar las tareas de monitorización posteriores.

Para realizar una priorización que permita realizar una gestión ordenada y sistemática de los riesgos se construye una matriz de riesgos, la cual presenta la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y, al mismo tiempo, la gravedad de las consecuencias que conllevan.

2.3 DEFINICION DE LA MUESTRA

- 1) Definir la Población Meta: Consiste en determinar a las personas que poseen la información necesaria para desarrollar el análisis, ésta la definiremos en términos de:
 - i. Elemento: es el objeto o sujeto que tiene la información deseada y sobre el cual se hacen inferencias.
 - ii. Unidad de muestreo: es la unidad básica que contiene al elemento de la

población de la cual se tomara la muestra.

- iii. Ubicación Geográfica: dirección.
 - iv. Tiempo: aquí se define el tiempo máximo de recolección de la información.
- 2) Marco Muestral: es la representación de todos los elementos de la población meta. Es un listado o conjunto de instrucciones para identificar a la población meta.
 - 3) Selección de la técnica de muestreo: se clasifican en técnicas de muestreo probabilísticas y no probabilísticas
 - Técnicas Probabilísticas:
 - a. Muestreo Aleatorio Simple.- cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado dentro de un marco de la muestra ya definido.
 - b. Muestreo Sistemático: se elige un punto de inicio aleatorio y de ahí cada enésimo elemento se selecciona en sucesión.
 - c. Muestreo Estratificado.- comprende dos pasos:
 - 1) La población es dividida en estratos, todos los elementos de la población deben ser asignados a un solo estrato.
 - 2) Se selecciona los elementos de cada estrato por muestreo aleatorio simple.
 - d. Muestreo por Conglomerados: también llamado muestreo por Clusters, este consiste en la división de la población en sub grupos, luego se selecciona una muestra de estos sub grupos por muestreo aleatorio simple.
 - Técnicas No Probabilísticas:
 - a) Muestreo por Conveniencia: los elementos son convenientes para el investigador, personas en el lugar y tiempo correctos.
 - b) Muestreo por Juicio: el investigador utiliza su juicio o criterio para seleccionar a los miembros de la muestra.
 - c) Muestreo por Cuota: se realiza en dos etapas:
 - i. Se desarrollan categorías de control o cuotas de elementos de la población.
 - ii. Luego los elementos son seleccionados por juicio o conveniencia
 - d) Muestreo por Bola de Nieve: se selecciona un número inicial de

personas, luego a estas se les pide identificar a otras personas que nos puedan ayudar a identificar a otras personas.

- 4) Determinación del tamaño de la muestra: Tomando como punto de partida una población, se procede a sesgarla de manera que se obtenga una muestra representativa de la misma.

Fuente: (ALMEIDA Maria del Carmen Msc., 2015) (Malhotra, 2008, págs. 75 - 78)

2.4 DISEÑO DE INVESTIGACION

2.4.1 Diseño de Entrevista

2.4.1.1 Guía de Entrevista

Preámbulo: Buenos días mi nombre es (nombre del entrevistador) estudiante de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL y soy la persona encargada de llevar a cabo este entrevista. Usted ha sido escogido para participar en esta recolección de datos, por ser el gerente de la “Constructora Kurdet”, en la cual se está realizando un plan de mejoras por parte de alumnos de la FCSH. Esta entrevista ayudará a la recolección de información. Sus respuestas son muy importantes para éste proyecto y para su tranquilidad serán tratadas con absoluta confidencialidad y sólo se utilizarán para fines de éste proyecto. Es importante que tenga conocimiento de que esta sesión será grabada. Antes de empezar le sugiero que sus respuestas o comentarios sean claros, sinceros y espontáneos.

Tema: Procesos Organizacionales y Productivos en la Constructora Kurdet S.A.

1. En tres palabras ¿qué le gustaría que identifique a su empresa entre sus clientes?
2. ¿Cuáles son los competidores más fuertes de su empresa?
3. ¿Qué indicadores usa la empresa para evaluarse?
4. La empresa ¿posee un reglamento interno? ¿Por qué (en caso de no)?
¿Se lo pone en práctica (caso de sí)?
5. ¿Cuál considera que es la ventaja o fortaleza de su empresa frente a la competencia?

6. ¿Cuál cree usted que debe ser un punto que necesita atención dentro de la empresa? (enfocar hacia debilidad)
7. ¿Cuál es la mayor amenaza que enfrenta el sector de la construcción?
8. ¿Cómo afectan los cambios políticos al sector de la construcción?
9. ¿Cómo ve el futuro de la empresa en cinco años?
10. ¿Qué expectativas tiene en el Plan de Mejoras que se está preparando?

2.4.2 Diseño de Encuesta

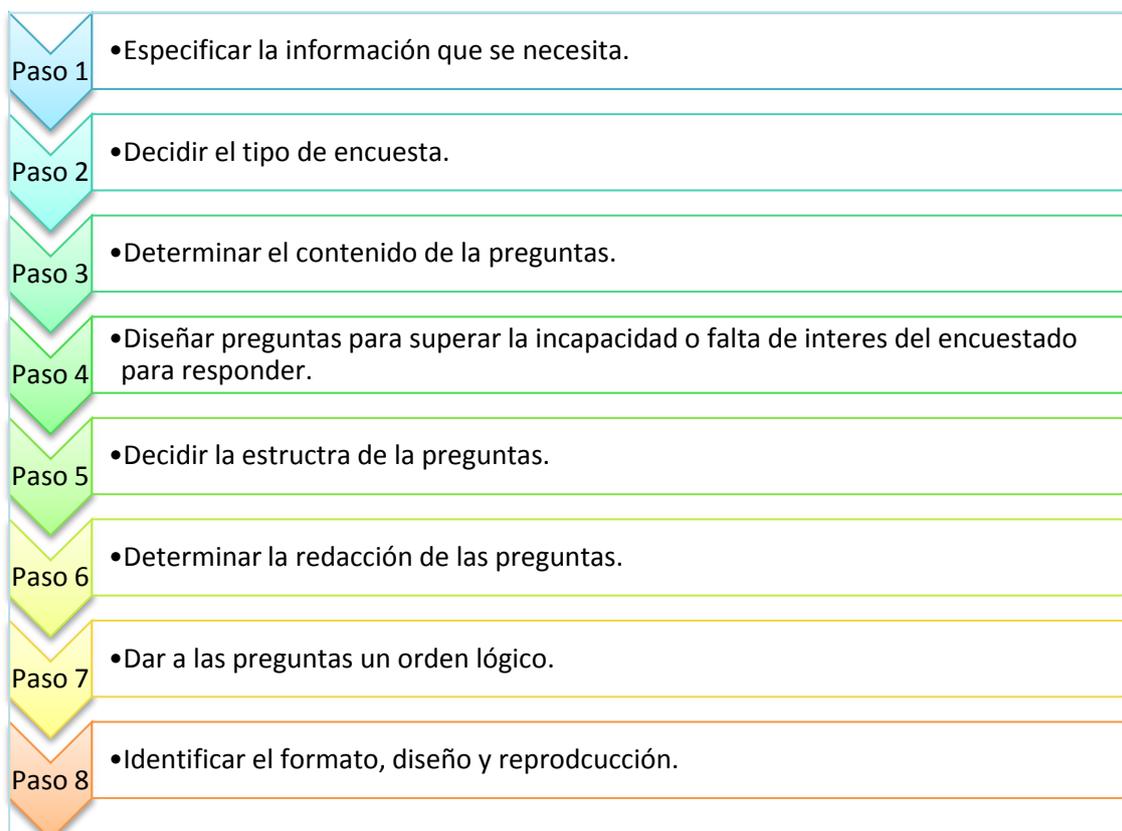


Figura 7: Diseño de Encuesta

Fuente: (Malhotra, 2008)

Elaborado por los autores

“La técnica de encuesta se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas que pueden ser verbales, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas. Por lo general, el interrogatorio es estructurado, lo cual se refiere al grado de estandarización impuesto por el proceso de recolección de datos. En la recolección estructurada de datos se prepara un cuestionario formal, y las preguntas se plantean en un orden predeterminado.

Un cuestionario típico está compuesto principalmente de preguntas de alternativa fija, las cuales requieren que el encuestado elija entre un conjunto predeterminado de respuestas". (Malhotra, 2008, pág. 183)

1. Especificar la información que se necesita: Se busca recolectar información que nos permitirá realizar los análisis organizacionales internos y externos, planteamiento del plan estratégico y prever posibles riesgos.

2. Decidir el tipo de Encuesta: Para este proyecto se usará una encuesta personal que permita la interacción con el encuestado.

3. Determinar el contenido de las preguntas: Hemos identificado seis temas a los que tienen que estar relacionadas las preguntas del cuestionario que son:

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| a) Análisis Interno | d) Plan Estratégico |
| b) Análisis Externo | e) Control de Gestión |
| c) Análisis Financiero | f) Amenazas y Riesgos |

4. Diseñar preguntas para superar la falta de interés del encuestado para responder: En el desarrollo del cuestionario se usará escalas no paramétricas.

5. Decidir la estructura de preguntas: El cuestionario tendrá preguntas de estructura cerrada, en las que se usará escala primaria nominal, frecuencias y preguntas dicotómicas.

6. Determinar a redacción de las preguntas: Al desarrollar las preguntas se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: definir el tema, no usar palabras ambiguas, evitar el sesgo en las preguntas.

7. Dar a las preguntas un orden lógico: Las preguntas deben seguir una secuencia en cuanto al tema que se averigua, además esto ayudara al investigador a dar interpretación a las respuestas.

8: Identificar el formato, diseño y reproducción:

- Las preguntas deben estar numeradas.
- Cada pregunta debe reproducirse en una página (no dividir la pregunta).
- Las instrucciones o lineamientos de las preguntas deben colocarse tan cerca de la pregunta como sea posible.

Fuente: (ALMEIDA Maria del Carmen Msc., 2015) (Malhotra, 2008, págs. 104 - 139)

2.4.2.1 Cuestionario

Agradecemos su colaboración con este proyecto, el motivo de la siguiente encuesta es recolectar datos que nos permitirán el desarrollo de un plan estratégico en la constructora “Kurdet S.A. “. La información recopilada será usada exclusivamente con fines académicos y es absolutamente confidencial, siéntase libre de contestar con total sinceridad.

Por favor lea cuidadosamente los enunciados y las instrucciones de cada pregunta.

Sección 1: Análisis Interno

P1.- ¿Conoce en detalle las funciones específicas de su cargo?

SÍ NO

P2.- ¿Con que frecuencia recibe capacitación necesaria para realizar su trabajo? **Seleccione solo una respuesta.**

a) 1 vez al año	
b) 2 veces al año	
c) 3 o más veces al año	
d) Nunca	

Sección 2: Análisis Externo

P3.- En las siguientes opciones **escoja dos** que usted considere como **ventajas** de la empresa frente a la competencia.

a) Calidad superior (materiales y acabados)	
b) Garantía en tiempo de entrega	
c) Precios competitivos y facilidad de pagos	
d) Variedad de diseños	
e) Estrategia de mercadeo	

P4.- En las siguientes opciones **escoja dos** que usted considere como **debilidades** de la empresa frente a la competencia.

a) Calidad superior (materiales y acabados)	
b) Garantía en tiempo de entrega	
c) Precios competitivos y facilidad de pagos	
d) Variedad de diseños	
e) Estrategia de mercadeo	

Sección 3: Análisis Financiero

P5.- ¿Los recursos asignados son los correctos para realizar su trabajo?

SÍ NO

P6.- ¿El proceso de construcción de las obras se cumple con el presupuesto asignado?

SÍ NO

Sección 4: Plan Estratégico

P7.- ¿Debe el producto inmobiliario, una vez terminado, ser retocado para satisfacer requerimientos del cliente?

SÍ NO

P8.- ¿Cree usted que la tecnología que usa la empresa en los procesos de construcción es adecuada?

SÍ NO

Sección 5: Control de Gestión

P9.- ¿Utiliza en su trabajo indicadores de resultado o desempeño?

SÍ NO

P10.- ¿Existe exceso de compra o desperdicio de materiales en los procesos de construcción?

Seleccione una respuesta.

a) En todas las obras	<input type="checkbox"/>
b) 75% de las obras	<input type="checkbox"/>
c) 50% de las obras	<input type="checkbox"/>
d) 25% de las obras	<input type="checkbox"/>
e) En ninguna de las obras	<input type="checkbox"/>

Sección 6: Amenazas y Riesgos

P11.- ¿Poseen planes que prevean cambios durante el proceso de construcción?

SÍ NO

P12.- ¿Considera que los cambios políticos afectan directamente a la empresa?

SÍ NO

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico de la Constructora Kurdet S.A. estará basado en estudios organizacionales y financieros, con el fin de establecer un plan de mejoras, sistemas de medición y planes de contingencia para maximizar la productividad de la empresa.

3.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se usa para estudiar los aspectos que existen dentro de una empresa con el propósito de saber cómo se encuentra la misma evaluando diferentes áreas tales como la financiera, tecnológico, logística, operativo, etc.

3.1.1 Matriz FODA

El análisis FODA consiste en una matriz realiza un análisis cualitativo de cuatro factores que son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



Figura 8: Matriz FODA

Fuente: (Kotler-Armstrong, Matriz FODA)

Elaboración de los autores

Tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas de cada empresa son diferentes, pero para este caso en particular se tomarán en cuenta estudios previos realizados a la empresa constructora Kurdet S.A. con el propósito de maximizar el uso de la información. Cabe recalcar que en la mayoría de las empresas constructoras el recurso más importante son los intangibles y su principal fuente de recursos en la mayoría de los casos es el capital humano.

“Las empresas toman en cuenta en un análisis interno, la gestión del conocimiento que consiste en valorar la experiencia en base a los proyectos y obras realizadas y a su vez impartirlo al resto del equipo de trabajo”. (Latorre, 2012) .En este análisis interno la herramienta que se ha usado es la entrevista, por medio de la cual se hace posible identificar las actividades dentro de la empresa, sean estas primarias o secundarias. En este estudio a la constructora Kurdet S.A. las variables que la evaluación interna dio como de mayor uso son:

- Información de la empresa
- Recursos Humanos
- Toma de decisiones
- Cultura Organizacional
- Producto y servicio
- Economía y finanzas
- Mercado, etc.

Para el análisis interno consideramos importante realizar un análisis FODA de la constructora y nos basaremos en la información obtenida mediante las entrevistas realizadas, ya que este es uno de los análisis más usados en las empresas de construcción por el aporte de información que genera. A continuación se presenta un resumen del análisis:

Fortalezas

- La experiencia en la implementación, ejecución de obras y proyectos de infraestructura por parte de personal calificado en la empresa.
- El desarrollo de las obras se realiza en menor tiempo gracias a las maquinarias modernas lo que genera mayor rentabilidad.
- Respaldo crediticio por parte de bancos con los que se mantienen convenios lo cual facilita la liquidez y el acceso a capital.
- Se cuenta con una cartera de proveedores que son cumplidos y responsables con los tiempos de entrega y los requerimientos.

Debilidades

- Falta de negociaciones que generen mayor número de contratos.
- No se cuenta con respaldos hipotecarios debido a que se poseen muy pocos activos intangibles.
- Al adquirir nuevas maquinaria se suelen presentar dificultades técnicas para operarlas por el personal encargado.
- El uso de un sistema contable manual complica las operaciones, se recomienda el uso de un software contable.
- Falta de capacitación al personal de trabajo
- No se posee un departamento de defensa legal que de soporte a los reclamos de clientes insatisfechos que ejecuten cláusulas de incumplimiento.
- Falta de diversificación en la línea de producción y bajo número de clientes.

Oportunidades

- Aprovechar incentivos gubernamentales que estimulan el sector de la construcción.

- Buscar asociaciones con empresas que posean mayor participación de mercado para generar nuevos ingresos.

Amenazas

- Decrecimiento de la inversión pública en el sector de la construcción que genero auge en los últimos años.
- Constructoras existentes ofertan proyectos de obras en plazos más cortos y con menor costo porque manejan maquinaria chinas, materiales de baja calidad y publicidad engañosa para captar nuevos clientes.

3.1.2 Matrices EFE y EFI

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):** La matriz facilita la evaluación empresarial de fuentes externa, como información económica, gubernamental, demográfica, política, ambiental, cultural, tecnológica, etcétera. Esta matriz se elabora en cinco pasos:

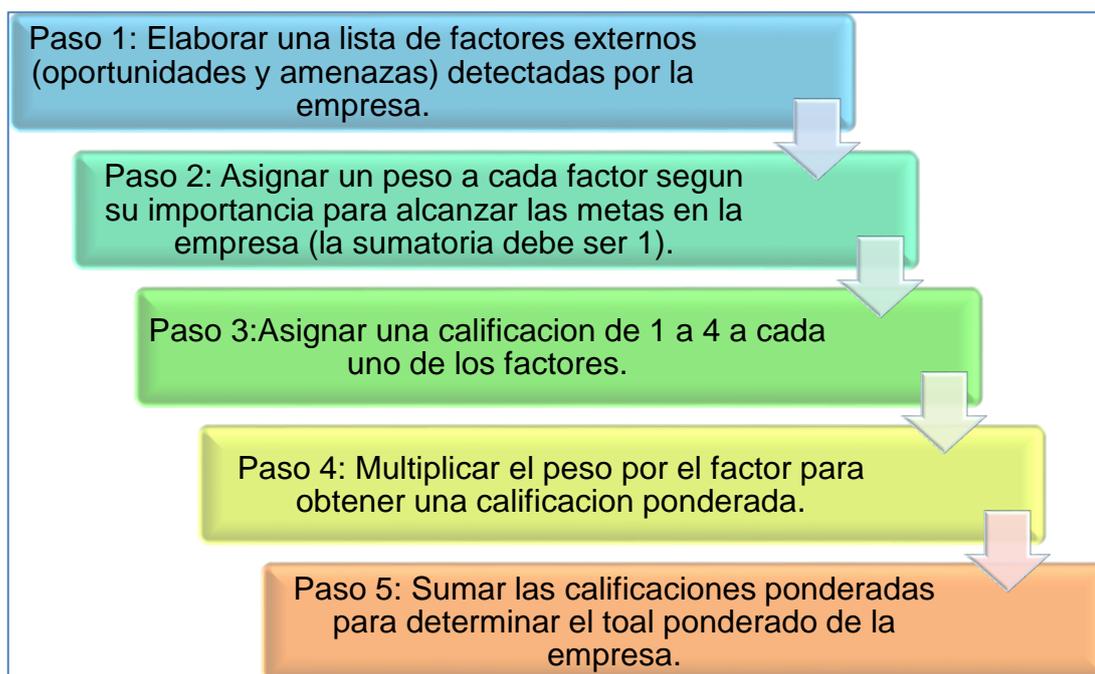


Figura 9: Elaboración de Matriz EFE
 Fuente: (Dr. Cesar G. Moreno, 2013)
 Elaborado de los autores

Se define la calificación con un rango del uno al cuatro, en el que cuatro es una buena calificación y uno es una mala calificación, Si la empresa

obtiene un promedio ponderado de 4.0 se interpreta que las estrategias de la empresa están minimizando los efectos negativos posibles de las amenazas externas y usando eficazmente las oportunidades existentes. Un promedio ponderado de 1 infiere que las estrategias que aplica la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas existentes. Un promedio de 2.5 o alrededor de la media significa que la empresa está haciendo un esfuerzo en el proceso de seguir sus estrategias las cuales le permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Al aplicar esta matriz se ha tomado en cuenta las variables decisivas según la información recolectada en las entrevistas y encuestas realizadas. A continuación se presenta el resultado de la matriz E.F.E.

<u>VARIABLES CLAVES</u>	<u>POND</u>	<u>CLAS</u>	<u>RESULTADO PONDERADO</u>
OPORTUNIDADES			
La globalización	0,05	4	0,20
Creciente demanda del servicio del sector de construcción	0,09	4	0,36
Alta participación en el PIB	0,06	4	0,24
FORTALEZAS			
Incentivos al sector de la construcción	0,08	4	0,32
Ubicación de la empresa	0,09	3	0,36
Variedad de proveedores	0,06	3	0,24
Aumento de la cobertura a nivel de tecnología	0,03	3	0,09
AMENAZAS			
Competidores en el mismo sector	0,06	4	0,24
Incremento de competencia internacional.	0,06	4	0,24
Aumento de competencia en la ciudad.	0,06	1	0,06
Cultura con alto temor al riesgo de capital	0,03	1	0,03
Amenazas climáticas	0,03	2	0,06
Avances tecnológicos costosos.	0,02	1	0,02
Cambio climático.	0,02	1	0,02
TOTAL	1		2,64

Tabla 1: Ejemplo de Matriz de Evaluación EFE
Elaboración de los autores

Al concluir la aplicación de la matriz se obtiene un resultado de 2.64; con lo que se interpreta que la empresa tiene posibilidades de aumentar su participación en el mercado ya que presenta buenas oportunidades a pesar de las amenazas externas.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):** La matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades de mayor importancia en las áreas el negocio y también entrega una base que permite evaluar e identificar las relaciones entre ellas. A continuación se presenta el proceso de elaboración de la Matriz E.F.I.:

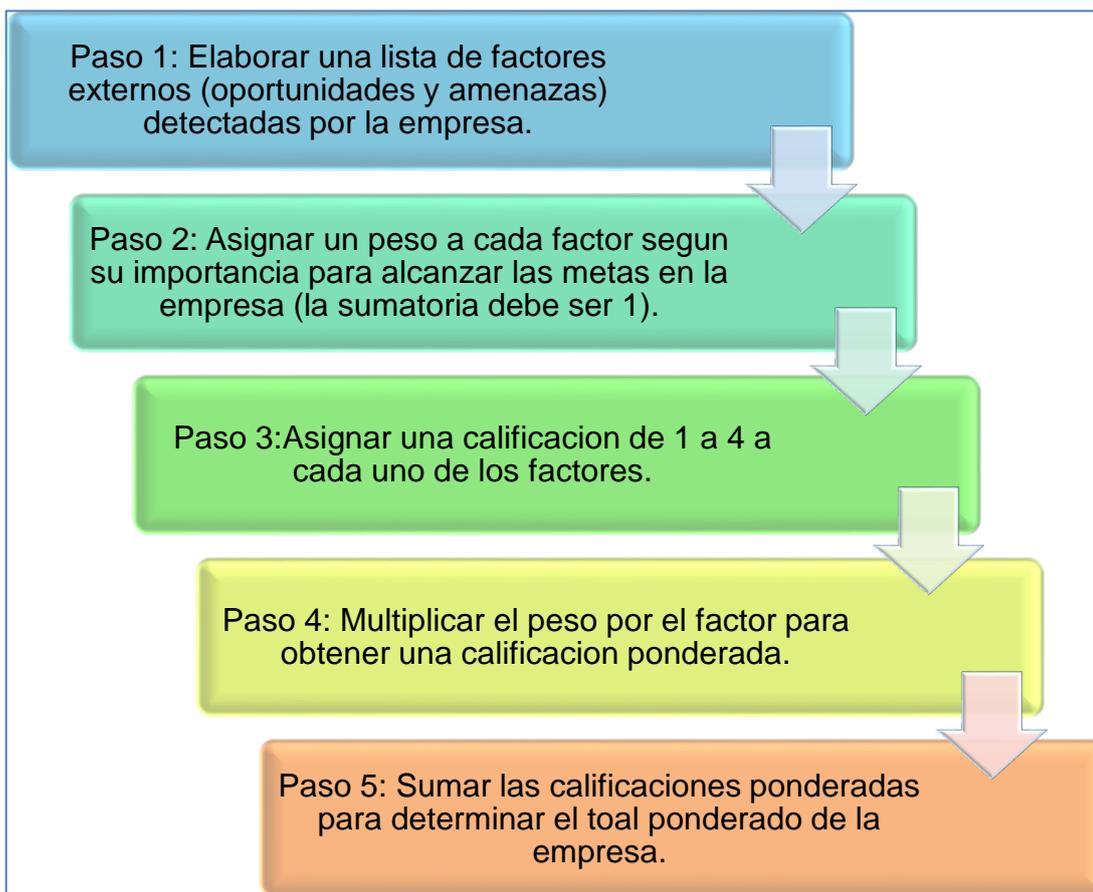


Figura 10: Elaboración de Matriz EFE
Fuente: (Dr. Cesar G. Moreno, 2013)
Elaborado de los autores

A continuación se presenta el resultado de la aplicación de la matriz E.F.I. en el proyecto:

<u>VARIABLES CLAVES</u>	<u>POND</u>	<u>CLAS</u>	<u>RESULTADO PONDERADO</u>
FORTALEZAS			
Buena imagen de la empresa	0,06	4	0,24
Alto conocimiento del sector al que pertenece	0,04	4	0,16
Alta calidad de los productos	0,04	4	0,16
Satisfacción del cliente en función de la calidad	0,07	4	0,28
Administración de las relaciones con los clientes	0,09	4	0,36
Buen clima organizacional	0,06	3	0,18
Facilidad de acceso a capital	0,03	3	0,09
Buena liquidez	0,06	4	0,24
Rentabilidad del patrimonio en crecimiento	0,05	4	0,20
Bajas en el nivel de endeudamiento	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
No uso de planes estratégicos	0,06	1	0,06
Ineficiente estructura organizacional	0,03	1	0,03
Poca velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,03	2	0,06
No uso de herramientas administrativas (manuales y reglamentos)	0,02	1	0,02
Dificultades en el sistema de toma de decisiones	0,02	1	0,02
Desconocimiento de misión y visión objetivos	0,03	1	0,03
Baja satisfacción del cliente en función de la entrega	0,03	2	0,06
Leve disminución en la participación del mercado	0,04	2	0,08
Fallas en el proceso de reclutamiento y selección	0,06	1	0,06
Alta rotación	0,03	1	0,03
Débil proceso de capacitación y desarrollo de personal	0,03	1	0,03
Fallas en el proceso de evaluación y desempeño	0,02	2	0,04
Inexistencias de sistemas de información en coordinación con otras áreas	0,02	2	0,04
Falta de uso de sistemas de información gerencial	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2.66

Tabla 2: Ejemplo de Matriz de Evaluación EFE
Elaboración de los autores

El uso de esta matriz permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa. Al finalizar su aplicación se obtuvieron un resultado de 2.66 que se puede considerar positivo e interpretar que la empresa se encuentra en un nivel medio en cuanto a sus fortalezas y debilidades.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el análisis externo de la constructora Kurdet S.A. debemos tener en cuenta que es lo que se encuentra por fuera de los límites de la empresa y que es esencial en el desarrollo de sus actividades, entre ellos tenemos los clientes, los proveedores, las instituciones financieras, los competidores, el gobierno, etc.

3.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

Este estudio consiste en indicar las cinco fuerzas que determinan los resultados de la rentabilidad a largo plazo del mercado o de un segmento del mismo. A continuación se presenta la gráfica del Modelo de Análisis de 5 Fuerzas de Porter.

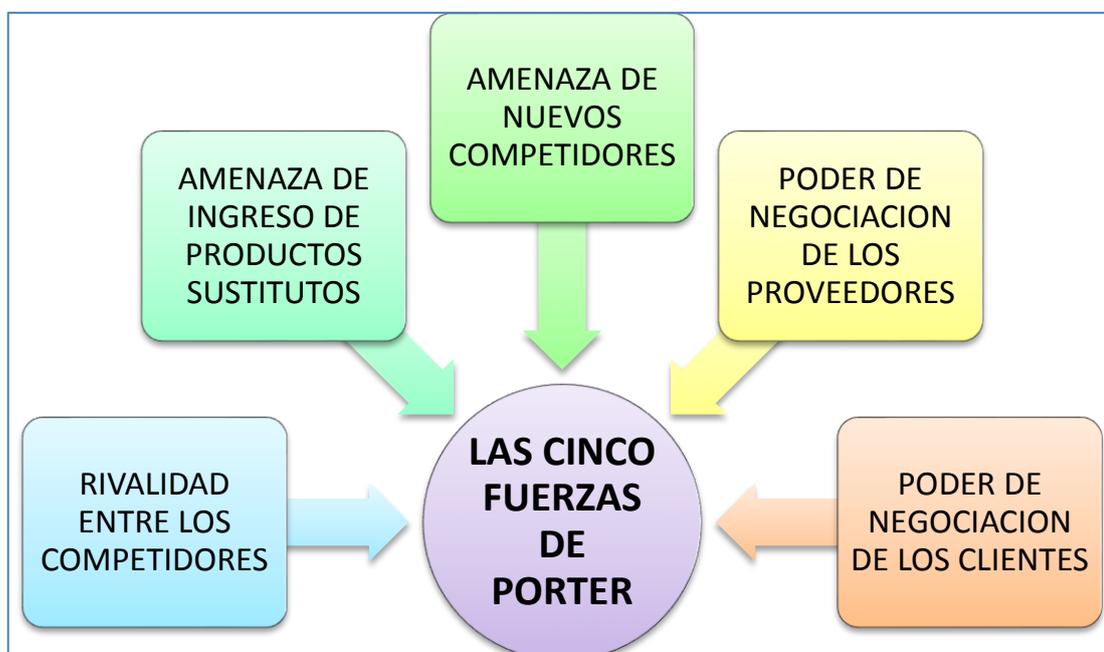


Figura 11: Modelo de Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: (Herrera, Rocío; Baquero, Ma. Belen)
Elaboración de los autores

1. La rivalidad entre los competidores.- Para cualquier empresa el hecho de que sus competidores estén firmemente posicionados en el mercado representa un reto complicado, esto ocasiona que los costos fijos sean elevados ya que será confrontada con guerras de precios, promociones y entradas de nuevos productos, campañas publicitarias, etcétera.

2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.- Si existen productos sustitutos o posibles sustitutos en un mercado o segmento de mercado, este hecho lo vuelve poco atractivo. Dicha situación se vuelve más compleja cuando el producto sustituto es más avanzado tecnológicamente o de mayor calidad que el ofertado por la empresa. Además esto puede representar una entrada del producto sustituto con precios más competitivos ocasionando reducción en los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Para este modelo tradicional, la forma de combatir la situación es por medio de la creación de restricciones de entrada explotando una fortaleza de la empresa la cual permita que la ventaja competitiva, genere rentabilidad suficiente para invertirla en investigación y rediseño, guerra de precios o inversiones en nuevos negocios.

3. Amenaza de nuevos competidores.- Un mercado o segmento del mismo se vuelve deseable cuando las restricciones de entrada son franqueables con tecnología más eficiente o mejor calidad en la oferta.

4. Poder de negociación de los proveedores.- Los mercados o sus segmentos son poco atractivos cuando los proveedores conforman gremios que restringen el acceso a los recursos imponiendo precios o tamaños de pedidos; esto se vuelve más complicado cuando estos recursos no tienen sustitutos o los sustitutos son de elevados costos.

5. Poder de negociación de los clientes.- Cuando los clientes tienen muchos sustitutos para un producto o servicio o este es de bajo costo tienen gran poder en cuanto a la asignación de precios y mayores exigencias en cuanto a calidad lo que hace poco atractivo el mercado porque reduce el margen de utilidad. Esta situación empeora cuando los compradores se organizan estratégicamente en sindicatos.

A continuación el detalle de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter en la constructora Kurdet S.A.:

Competidores Potenciales.- Para la constructora “Kurdet S.A.” se considera una amenaza a los nuevos competidores que poseen recursos innovadores y con capacidad para monopolizar el sector de la construcción. Esta amenaza depende de las restricciones de entrada, que impedirían la penetración de competidores en el sector. Las restricciones pueden ser: costos de cambio de proveedor, apalancamiento financiero, barreras logísticas, valor de la marca, etc.

Rivalidad entre los competidores actuales.- Para la constructora Kurdet S.A. se considera una amenaza a las empresas que ofertan el servicio de construcción de obras civiles y están en el mismo edificio las cuales son:

- Constructora e inmobiliaria Velasco
- Trivisa
- Melacini
- Construcargua.

Poder de negociación de los clientes.- A varias empresas del sector les afecta esta situación porque no hay lealtad por parte de los clientes, lo que a disminuir los precios, reducir el tiempo de entrega de obras, invertir más recursos en mejorar la calidad, etcétera.

Poder de negociación de los proveedores.- En Ecuador esto afecta a todas las constructoras, ya que los ofertantes de productos como el hierro y el cemento funcionan mediante oligopolios bien estructurados, por tanto estos tienen el poder de imponer los precios, generar escasez, y condicionar el tamaño de los pedidos.

Amenaza de productos sustitutos.- Debido al crecimiento que experimentó en los últimos años el sector de la construcción, el poder del comprador aumentó, ya que tenían un amplio abanico de opciones para elegir el proyecto inmobiliario de su preferencia. Esto se veía influenciado por diversos aspectos como el económico, sociocultural y político.

3.3 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

- A) Definir la Población Meta: Los trabajadores activos de la “Constructora Kurdet S.A.”
- i. Elemento: Los trabajadores activos en relación de dependencia de la Constructora Kurdet S.A.
 - ii. Ubicación Geográfica: Instalaciones de la empresa
 - iii. Tiempo: Fecha 18 de Julio del 2016
- B) Marco Muestral: Lista de empleados en relación de dependencia.
- C) Selección de la técnica de muestreo: Muestreo no probabilístico
- i. Muestreo por Conveniencia: Los elementos convenientes para la investigación son los empleados en relación de dependencia presentes en la empresa el día que se realiza a encuesta.
- D) Determinación del tamaño de la muestra: El tamaño de la muestra es el total de la población meta que son una población total de diez personas.

3.4 ANÁLISIS DE DATOS

3.4.1 Plan de Análisis de Datos

Tema de Análisis	Numero de Pregunta	Tipo de Análisis
Análisis Interno – OE1	1	Frecuencia
Análisis Interno – OE1	2	Nominal
Análisis Externo – OE1	3	Nominal
Análisis Externo – OE1	4	Nominal
Análisis Financiero –OE1	5	Frecuencia
Análisis Financiero – OE1	6	Frecuencia
Plan Estratégico – OE2	7	Frecuencia
Plan Estratégico – OE2	8	Frecuencia
Sistema de Control – OE3	9	Frecuencia
Sistema de Control – OE3	10	Nominal
Amenazas y Riesgos – OE4	11	Frecuencia
Amenazas y Riesgos – OE4	12	Frecuencia

Tabla 3: Plan de Análisis de Datos
Elaboración de los autores

3.4.2 Análisis de Datos

P1.- ¿Conoce en detalle las funciones específicas de su cargo?



Figura 12: Resultado Gráfico de la Pregunta 1
Elaborado por los autores

Análisis: El resultado de la encuestas indica que el 70% de los encuestados conoce los detalles de las funciones que desempeña, por el contrario el 30% de los encuestados dijo que no conoce las funciones de su cargo

P2.- ¿Con que frecuencia recibe capacitación necesaria para realizar su trabajo? Seleccione solo una respuesta.

a) 1 vez al año	
b) 2 veces al año	
c) 3 ó más veces al año	
d) Nunca	



Figura 13: Resultado Gráfico de la Pregunta 2
Elaborado por los autores

Análisis: Los empleados asignaron el 60% a la opción uno, es decir capacitación una vez al año, el 30% dijo que nunca recibe capacitación y el 10% dijo que recibió capacitación dos veces al año.

Sección 2: Análisis Externo

P3.- En las siguientes opciones escoja dos que usted considere como ventajas de la empresa frente a la competencia.

a) Calidad superior (materiales y acabados)	
b) Garantía en tiempo de entrega	
c) Precios competitivos y facilidad de pagos	
d) Variedad de diseños	
e) Estrategia de mercadeo	

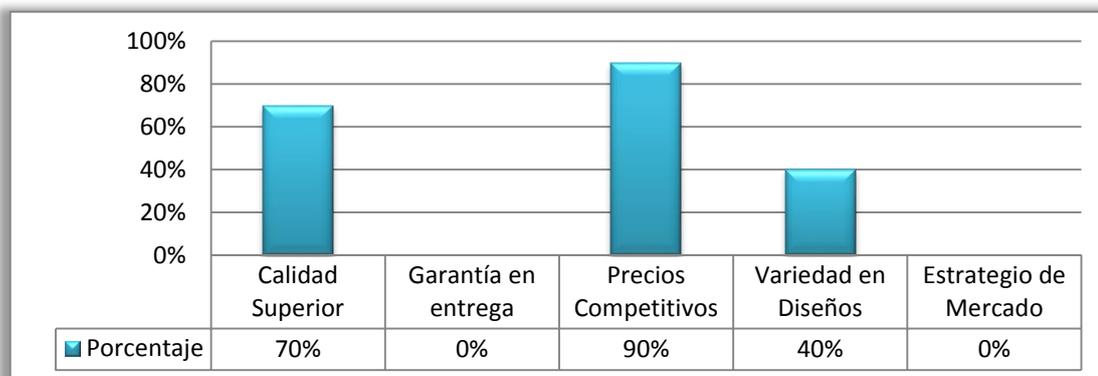


Figura 14: Resultado Gráfico de la Pregunta 3
Elaborado por los autores

Análisis: Los empleados consideraron que la ventaja de la empresa frente a la competencia son los precios y la facilidad de pagos, en segundo lugar la calidad superior y por último la variedad de diseños.

P4.- En las siguientes opciones escoja una que usted considere como debilidades de la empresa frente a la competencia.

a) Calidad superior (materiales y acabados)	
b) Garantía en tiempo de entrega	
c) Precios competitivos y facilidad de pagos	
d) Variedad de diseños	
e) Estrategia de mercadeo	



Figura 15: Resultado Gráfico de la Pregunta 4
Elaborado por los autores

Análisis: Los empleados asignaron el 40% como una desventaja de la empresa a la garantía en el tiempo de entrega y el 60% a la estrategia de mercado, es decir al departamento de ventas.

Sección 3: Análisis Financiero

P5.- ¿Los recursos asignados son los correctos para realizar su trabajo?

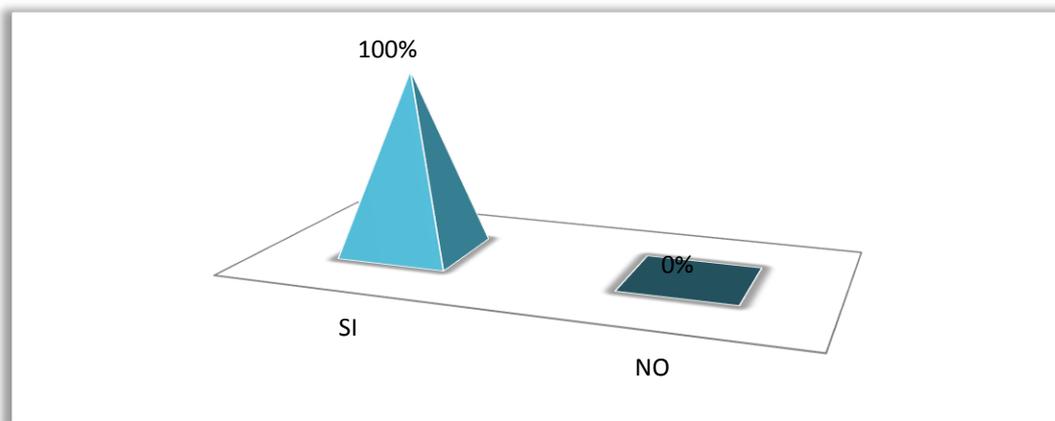


Figura 16: Resultado Gráfico de la Pregunta 5
Elaborado por los autores

Análisis: El 100% de los empleados encuestados consideran que reciben el material necesario para realizar su trabajo.

P6.- ¿El proceso de construcción de las obras se cumple con el presupuesto asignado?



Figura 17: Resultado Gráfico de la Pregunta 6
Elaborado por los autores

Análisis: El 70 % de los empleados contestó que las obras se realizan con el presupuesto asignado a la obra mientras que el 30% dice que las obras no cumplen con el presupuesto asignado.

Sección 4: Plan Estratégico

P7.- ¿Terminado el producto inmobiliario debe ser retocado para satisfacer requerimientos del cliente?

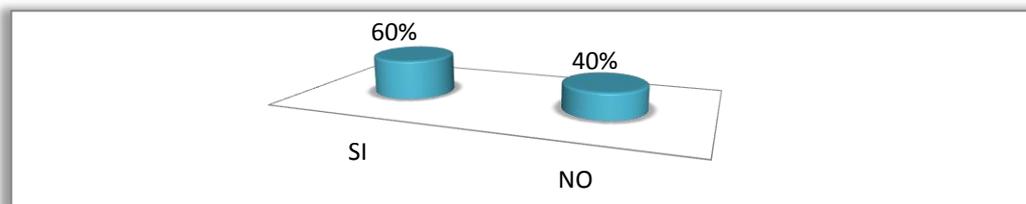


Figura 18: Resultado Gráfico de la Pregunta 7
Elaborado por los autores

Análisis: El 60% de los empleados considera que el producto inmobiliario es retocado al terminarlo y el 40% considera que el producto inmobiliario cumple las expectativas al ser terminado.

P8.- ¿Cree que la tecnología que usa la empresa en los procesos de construcción es adecuada?

Análisis: El 100% de los empleados considera que la empresa usa la tecnología adecuada para los procesos de construcción.

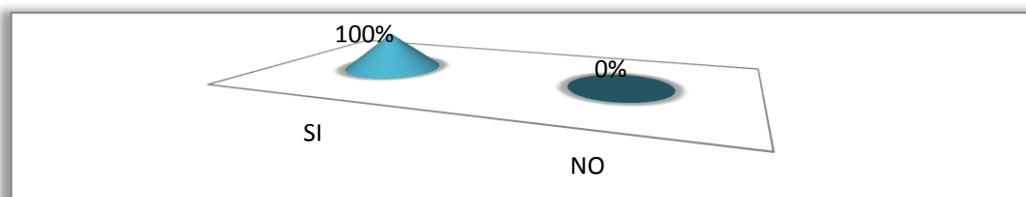


Figura 19: Resultado Gráfico de la Pregunta 8
Elaborado por los autores

Sección 5: Control de Gestión

P9.- ¿En su trabajo usa indicadores de resultado o desempeño?

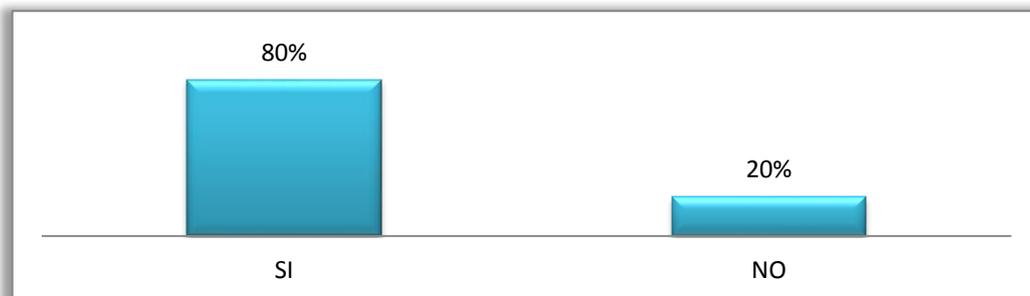


Figura 20: Resultado Gráfico de la Pregunta 9
Elaborado por los autores

Análisis: El 20% de los encuestados usa indicadores en sus actividades, mientras que el 80% considera que realiza su trabajo de manera empírica.

P10.- ¿Existe exceso de compra o desperdicio de materiales en los procesos de construcción? Seleccione una respuesta.

a) En todas las obras	
b) 75% de las obras	
c) 50% de las obras	
d) 25% de las obras	
e) En ninguna de las obras	

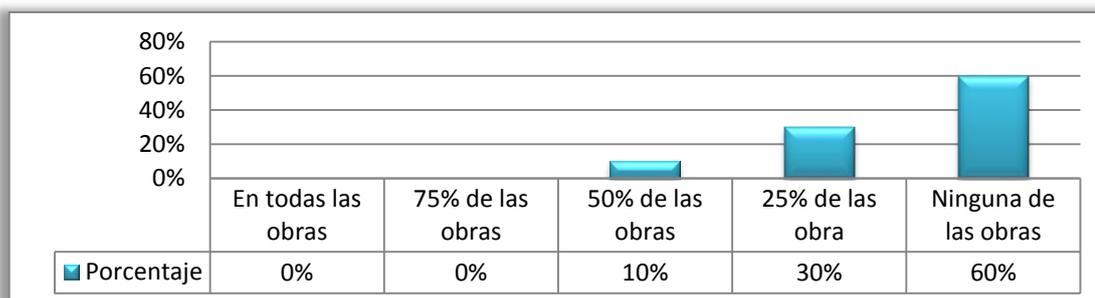


Figura 21: Resultado Gráfico de la Pregunta 10
Elaborado por los autores

Análisis: El 60% de los empleados considera que no existe desperdicio en la compra de materiales de construcción, el 30% considera que se desperdicia material en el 30% de las obras y el 10% considera que existe desperdicio en el 50% de las obras.

Sección 6: Amenazas y Riesgos

P11.- ¿Poseen planes que prevean cambios durante el proceso de construcción?

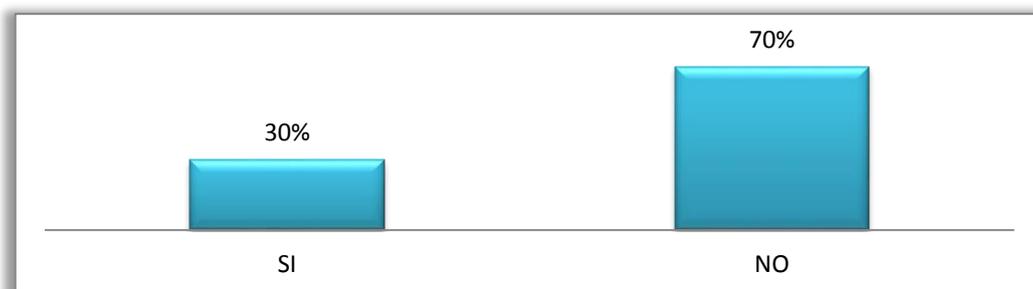


Figura 22: Resultado Gráfico de la Pregunta 11
Elaborado por los autores

Análisis: El 30% de los empleados considera que sí poseen planes que prevean cambios en los procesos de construcción, mientras que el 70% cree que no existe ninguna prevención.

P12.- ¿Considera que los cambios políticos afectan directamente a la empresa?

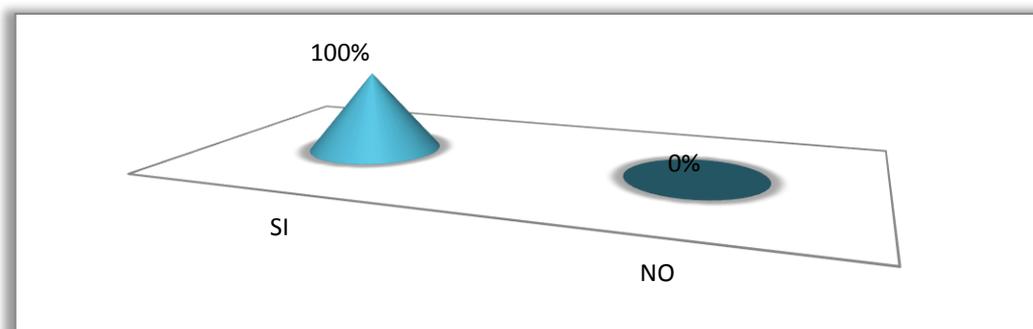


Figura 23: Resultado Gráfico de la Pregunta 12
Elaborado por los autores

Análisis: El 100% de los empleados considera que los cambios políticos afectan directamente al sector de la construcción, y por ende a la empresa.

3.5 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero que se realizará consta de tres partes que son:

- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal
- Análisis de Ratios Financieros

3.5.1 ANÁLISIS VERTICAL

3.5.1.1 ANÁLISIS VERTICAL A LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA LARIDAL (2013 - 2014 - 2015)

Activos	2013	2014	2015	A.V 2013	A.V 2014	A.V 2015
A. Corrientes						
Efectivo	\$ 68.316,65	\$ 16,62	\$ 18,83	90,02%	0,00%	0,01%
Credito Tributario por I.V.A.	\$ 3.355,61	\$ 131.897,03	\$ 134.645,33	4,42%	23,60%	89,77%
Credito Tributario por I.R.	\$ 3.540,65	\$ 5.399,24	\$ -	4,67%	0,97%	0,00%
Total Activo Corriente	\$ 75.212,91	\$ 137.312,89	\$ 134.664,16	99,11%	24,57%	89,78%
A. No Corriente						
Terreno	\$ -	\$ 196.792,96	\$ -	0,00%	35,21%	0,00%
Maquinaria, Equipo y Adecuaciones	\$ 6.255,70	\$ 4.560,30	\$ 4.560,30	8,24%	0,82%	3,04%
Construcciones en Transito	\$ -	\$ 208.866,04	\$ -	0,00%	37,37%	0,00%
Muebles y Enseres	\$ 13.361,76	\$ 10.360,24	\$ 10.360,24	17,61%	1,85%	6,91%
Equipo de Computacion	\$ 1.754,20	\$ 2.035,60	\$ 2.035,60	2,31%	0,36%	1,36%
Depreciacion Acumulada de Planta y Equipo	\$ (20.694,57)	\$ (1.081,92)	\$ (1.622,88)	-27,27%	-0,19%	-1,08%
Total Activo No Corriente	\$ 677,09	\$ 421.533,22	\$ 15.333,26	0,89%	75,43%	10,22%
TOTAL ACTIVO	\$ 75.890,00	\$ 558.846,11	\$ 149.997,42			

Pasivos	2013	2014	2015	A.V 2013	A.V 2014	A.V 2015
Documentos por Pagar	\$ 676,66	\$ -	\$ -	1,74%	0,00%	0,00%
Locales Comerciales por Pagar	\$ 24.483,20	\$ 143.921,54	\$ 50.944,54	62,88%	30,85%	77,07%
Locales Representativos de Capital	\$ -	\$ 300.000,00	\$ -	0,00%	64,30%	0,00%
Participacion por pagar a trabajadores	\$ 6.130,89	\$ 186,40	\$ 186,40	15,75%	0,04%	0,28%
Anticipos de Clientes	\$ -	\$ 22.429,75	\$ -	0,00%	4,81%	0,00%
Obligaciones con el IESS	\$ -	\$ -	\$ 11.391,24	0,00%	0,00%	17,23%
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 7.643,17	\$ -	\$ -	19,63%	0,00%	0,00%
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 3.583,69	0,00%	0,00%	5,42%
Total Pasivo	\$ 38.933,92	\$ 466.537,69	\$ 66.105,87	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio						
Capital Suscrito	\$ 5.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	13,53%	1,08%	1,19%
Reserva Legal	\$ -	\$ 90,53	\$ 90,53	0,00%	0,10%	0,11%
Reserva Facultativa	\$ 5.523,00	\$ 5.432,47	\$ 5.432,47	14,94%	5,89%	6,48%
Utilidad Acumulada de Ejercicios Anteriores	\$ 10.464,99	\$ 90.697,68	\$ 82.957,40		98,26%	98,89%
Perdida Acumulada de Ejercicios Anteriores	\$ (11.130,43)	\$ (6.154,90)	\$ (6.154,90)	-30,12%	-6,67%	-7,34%
Utilidad del Ejercicio	\$ 27.098,52	\$ 1.242,64	\$ 566,05	73,33%	1,35%	0,67%
Total Patrimonio	\$ 36.956,08	\$ 92.308,42	\$ 83.891,55	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 75.890,00	\$ 558.846,11	\$ 149.997,42			

Figura 24: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

Elaboración de los autores

A. Vertical 2013

El efectivo representa el noventa por ciento de las cuentas, lo cual se puede interpretar como falta de inversión o puede ser el resultado de un cobro realizado. El sesenta y dos por ciento del pasivo lo representan los locales comerciales por pagar lo cual indica que se realizó una inversión. La utilidad del ejercicio representa el setenta y tres por ciento del patrimonio lo que nos indica que la utilidad de año es considerable.

A Vertical 2014

El crédito tributario por Impuesto al Valor Agregado I.V.A. representa el veinte y tres por ciento del activo, lo cual indica que se han realizado más compras e inversiones que ventas. Se puede ver que los terrenos con un peso del treinta y cinco por ciento del activo y las construcciones en tránsito con el treinta y siete por ciento sustentan el crédito por Impuesto al Valor Agregado. Los locales en construcción representan el setenta y cuatro por ciento del pasivo, lo cual se debe a la inversión en construcción que también se aprecia en el pasivo. La utilidad acumulada representa el noventa y ocho por ciento del patrimonio, con lo que deducimos que no se repartieron las utilidades del ejercicio anterior sino que se reinvirtieron en procesos de construcción.

A. Vertical 2015

El crédito tributario por Impuesto al Valor Agregado es la cuenta de mayor peso en el activo este año con ochenta y nueve por ciento, lo cual implica una inversión alta que puede ser riesgosa en caso de que no se logre vender. Además se debe considerar el cambio económico en el país durante este año. Los locales comerciales por pagar representan el setenta y siete por ciento del pasivo, lo cual nos indica que puede haber problemas en las ventas. La utilidad acumulada continúa en noventa y ocho por ciento, con lo que podemos ver que no se está recuperando la inversión y que no se han repartido las utilidades, es decir que la empresa está arriesgando el capital propio.

3.5.1.2 ANÁLISIS VERTICAL A LOS ESTADOS DE RESULTADO

<i>Estado de Perdidas y Ganancias (2013 - 2014 - 2015)</i>						
INGRESOS	2013	2014	2015	A.V. 2013	A. V. 2014	A. V. 2015
Ventas Netas de Bienes	\$ 226.155,27	\$ 327.801,36	\$ -	100,00%	100,00%	0,00%
Prestación de Servicios de Construcción	\$ -	\$ -	\$ 292.429,76	0,00%	0,00%	100,00%
Total Ingresos	\$ 226.155,27	\$ 327.801,36	\$ 292.429,76	100,00%	100,00%	100,00%
COSTOS Y GASTOS						
Inventario Inicial de Bienes no Producidos por SP	\$ 107.888,68	\$ -	\$ -	58,23%	0,00%	0,00%
Compras Netas de Bienes	\$ 40.533,78	\$ 229.295,27	\$ 274.977,08	21,88%	70,22%	94,21%
Sueldos y Salarios	\$ 9.741,72	\$ 45.092,42	\$ 12.791,46	5,26%	13,81%	4,38%
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 1.183,53	\$ 15.490,38	\$ 2.127,96	0,64%	4,74%	0,73%
Honorarios Profesionales	\$ 3.000,00	\$ 1.250,00	\$ -	1,62%	0,38%	0,00%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ -	\$ 35.430,65	\$ -	0,00%	10,85%	0,00%
Aporte a la Seguridad Social y Fondos de Reserva	\$ -	\$ -	\$ 1.426,25	0,00%	0,00%	0,49%
Depreciación de Planta y Equipo	\$ 2.540,64	\$ -	\$ 540,96	1,37%	0,00%	0,19%
Pagos por otros servicios	\$ 20.100,40	\$ -	\$ -	10,85%	0,00%	0,00%
Pagos por otros bienes	\$ 293,88	\$ -	\$ -	0,16%	0,00%	0,00%
Total Costos y Gastos	\$ 185.282,69	\$ 326.558,72	\$ 291.863,71	100,00%	100,00%	100,00%
<i>Utilidad del Ejercicio</i>	\$ 40.872,58	\$ 1.242,64	\$ 566,05			
Participación a los trabajadores 15%	\$ 6.130,89	\$ 186,40	\$ 84,91			
Utilidad Gravable	\$ 34.741,69	\$ 1.056,24	\$ 481,14			

Figura 25: Análisis Vertical del Estado de Resultados (2013 – 2014 – 2015)
Elaboración de los autores

A. Vertical 2013

El 100% de los ingresos corresponde a las ventas netas de bienes. En los costos y gastos tenemos que el 58% corresponde al inventario inicial de bienes y que el 21% corresponde a la compra neta de bienes.

A Vertical 2014

La venta neta de bienes representa el 100% de los ingresos. La compra neta de bienes representa el 70% de los gastos, lo que nos indica que la empresa no desarrolló proyectos de construcción este año sino que compró bienes.

A. Vertical 2015

La prestación de servicios de construcción representa el 100% de los ingresos este año, a diferencia de los años anteriores. El 94% de los costos y gastos corresponde a la compra neta de bienes.

3.5.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

3.5.2.1 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

En el análisis horizontal de los Estados de Situación Financiera de la Constructora “Kurdet S.A.”, concerniente a los años 2013, 2014 y 2015 tomando como base el año 2013, se obtuvieron los siguientes resultados:

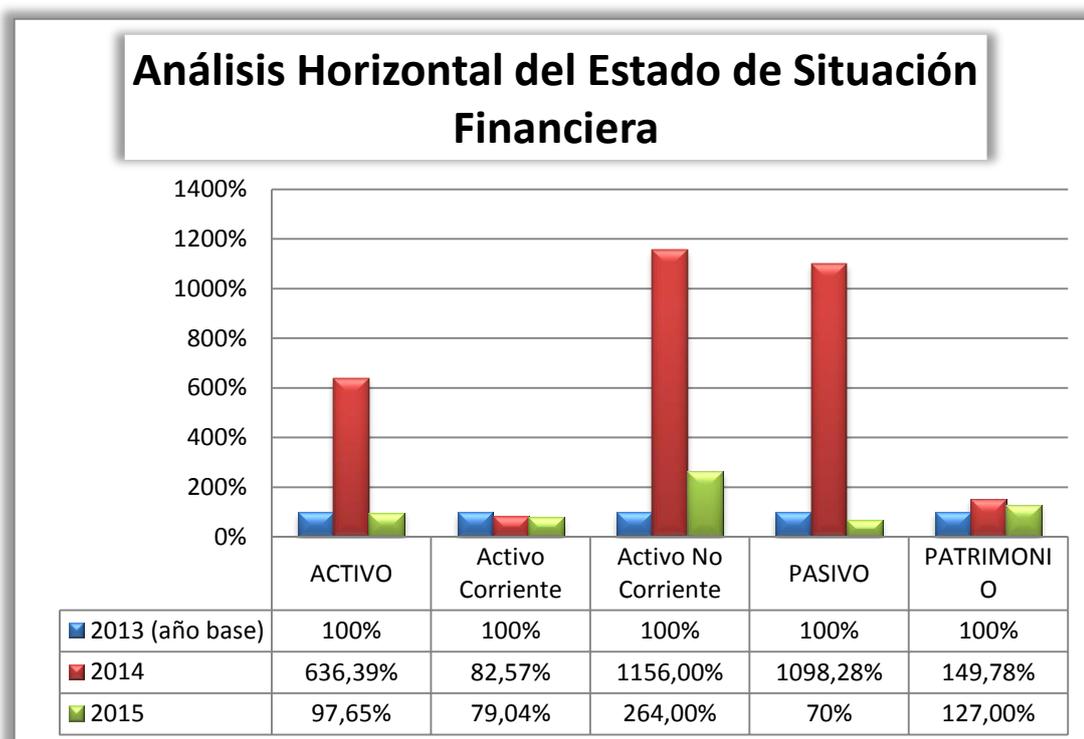


Figura 26: Análisis Horizontal de los Estados de Situación Financiera
Elaboración de los autores

Como podemos observar en el análisis horizontal, la empresa ha crecido adquiriendo obligaciones por lo que vemos un pasivo que en el 2014 creció diez veces aproximadamente con respecto al año base y en la misma proporción aumentó el activo no corriente, donde la cuenta con mayor movimiento es la “Construcción en Tránsito” y “Terrenos”. En el 2015 también podemos ver un crecimiento de menor nivel que, tanto para el activo como para el pasivo, no alcanza el cien por ciento.

3.5.2.2 ANALISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

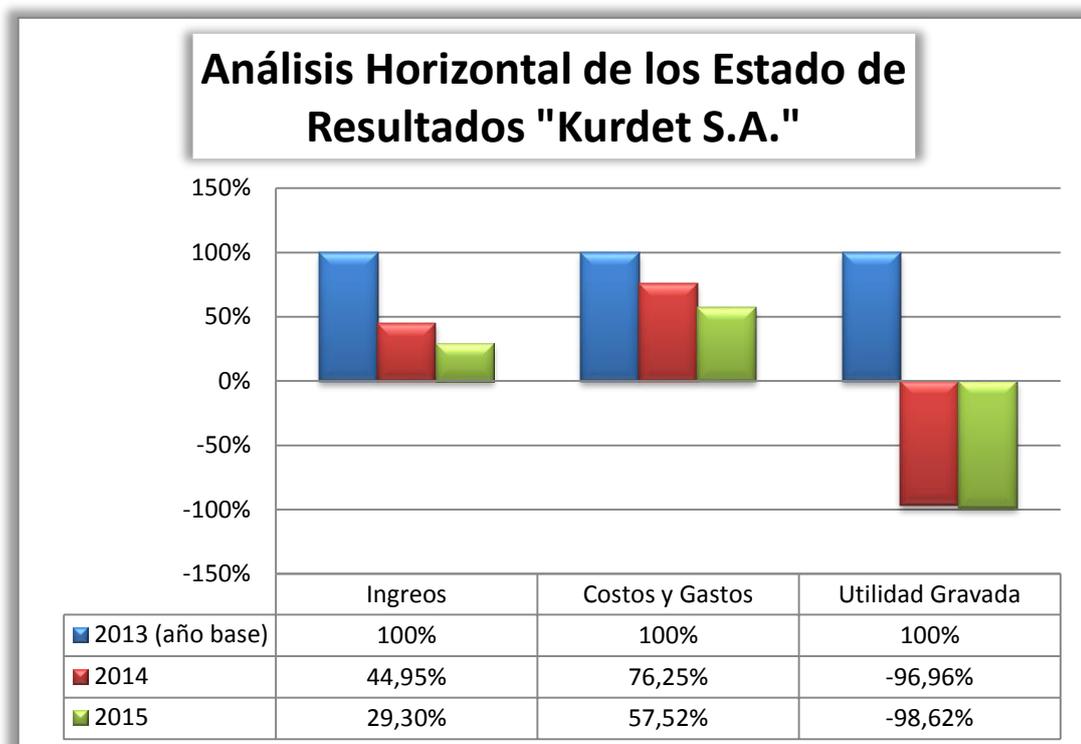


Figura 27: Análisis Horizontal de los Estados de Resultados
Elaboración de los autores

En el gráfico de análisis horizontal de los estados de resultados notamos que si bien la empresa ha generado ingresos crecientes cada año, en el periodo de estudio la utilidad gravada se ha ido reduciendo, pero es necesario analizar en detalle el motivo de esta reducción, ya que si los ingresos aumentan lo estimado es que la utilidad también aumente.

Al estudiar detalladamente cada cuenta de los estados de resultados encontramos que la empresa ha realizado compras de bienes y terrenos, es decir están reinvertiendo sus ingresos, motivo por el cual los costos y gastos han aumentado haciendo que disminuya la utilidad lo que no significa que la empresa haya perdido rentabilidad.

3.5.3 RAZONES FINANCERAS

		2013	2014	2015	Promedio	
Razon de Liquidez	Razón Circulante	1,93	0,29	2,04	1,42	veces
Razones de Utilización de Activos	Rotación de Cuentas por cobrar	3,01	2,39	2,17	2,52	veces
	Periodo Promedio de Cobranza	121,39	152,90	168,08	147,46	días
	Rotación de Inventarios	1,97	1,67	2,04	1,90	veces
Razones de Endeudamiento	Endeudamiento del Activo	0,51	0,83	0,44	0,60	%
	Periodo Promedio de Pagos	40,61	494,30	63,59	199,50	días
	Endeudamiento Patrimonial	1,05	5,05	0,79	2,30	veces
	Cobertura de Gastos Financieros	1,11	0,01	0,03	0,39	veces
Razones de Rentabilidad	Margen de Utilidad	0,15	0,00	0,00	0,05	%
	Margen de Utilidad Bruta	0,34	0,30	0,06	0,23	%
	Rendimiento sobre la Inversión	0,46	0,00	0,00	0,15	%
	Rendimiento sobre el Patrimonio	0,94	0,01	0,01	0,32	días

Figura 28: Análisis Horizontal de los Estados de Resultados
Elaboración de los autores

3.5.3.1 Razón de Liquidez

Razón Circulante: En promedio la empresa siempre se ha visto en la capacidad de cubrir sus obligaciones en el corto plazo, es lo que nos indica el valor promedio de 1.42 veces lo que significa que sus activos cubren en esa proporción los activos.

3.5.3.2 Razones de Utilización de Activos

Rotación de Cuentas por Cobrar: La presentación de los estados financieros es anual por lo que se puede interpretar como que la cartera de cobro rota 2,52 veces al año, lo cual no es bueno para la empresa porque significa que el periodo promedio de cobranza es alto, y que el departamento de cobranza presenta dificultades para recuperar las inversiones.

Periodo Promedio de Cobranzas: En promedio la empresa se demora 147 días en cobrar a sus deudores, lo cual es un valor muy alto ya que sin ingresos se tiene que trabajar con capital propio.

Rotación de Inventarios: Este índice nos indica la cantidad de veces en la que el inventario es vendido durante el periodo que en promedio para la constructora es de 1,90 veces en el periodo o año.

3.5.3.3 Razones de Endeudamiento

Endeudamiento del Activo: Este índice nos indica que porcentaje de los recursos de la empresa están financiados por los acreedores, para la constructora es del 60% lo que no es un valor demasiado alto, pero hay que cuidar que no se eleve y se puede dar el caso de que este valor este basado en las fuertes inversiones que ya vimos en análisis anteriores que ha realizado la empresa.

Periodo Promedio de Pagos: El periodo promedio de pagos indica cuantos días se demora en promedio la empresa en pagar sus deudas, que en el año 2015 bordeaba los 63 días lo que indica que sus proveedores son flexibles en los cobros. Pero este valor es menor al periodo promedio de cobranza, por lo cual podemos ver que la empresa paga sus obligaciones antes de que sus clientes realicen los pagos.

Endeudamiento Patrimonial: La empresa maneja un endeudamiento patrimonial que ha variado mucho en los últimos tres años, lo que influye en el promedio pero vemos que en el último periodo de estudio tuvo un 0.79 lo cual está fuera de los rangos óptimos para que no se vea comprometido el patrimonio de la empresa por acreedores.

Cobertura de Gastos Financieros: En los últimos años la empresa ha presentado inconvenientes para cumplir con sus gastos financieros, y el promedio de los tres años lo refleja con un 39% cuando lo ideal es que supere el 100% para que pueda cubrir sus gastos.

3.5.3.4 Razones de Rentabilidad

Margen de Utilidad: El margen de utilidad promedio de la empresa no refleja la rentabilidad real disponible para los accionistas, ya que en los últimos

años han reinvertido la totalidad de las ganancias y no se han repartido dividendos.

Margen de Utilidad Bruta: El margen de utilidad bruta es de 23% lo cual indica que de cada dólar vendido la empresa gana veinte y tres centavos.

Rendimiento Sobre la Inversión: El rendimiento sobre la inversión o ROI de la empresa es de 15%, que es bajo para el sector y tiene relación directa con los problemas del ciclo de conversión del efectivo de la constructora.

Rendimiento Sobre el Patrimonio: El ROE de la constructora es de treinta y dos centavos por cada dólar invertido en la compañía lo que significa que de cada dólar invertido el 32% se vuelve utilidad neta.

3.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO

A continuación se presenta un resumen de los resultados del FODA cualitativo:

ETIQUETA	FORTALEZAS
F1	Experiencia en la implementación de obras y proyectos de infraestructura por parte de personal calificado.
F2	El desarrollo de las obras se da en los tiempos correctos gracias a la maquinaria moderna.
F3	Respaldo crediticio por parte de los bancos con los que se mantienen convenios y permite la inyección de capital.
F4	Amplia cartera de proveedores cumplidos y responsables.

Tabla 4: Resumen de Fortalezas
Elaborado por los autores

ETIQUETA	OPORTUNIDADES
O1	Aprovechar incentivos gubernamentales que estimulan el sector de la construcción.
O2	Buscar asociaciones con empresas que posean mayor participación de mercado para generar nuevos ingresos.

Tabla 5: Resumen de Oportunidades
Elaborado por los autores

ETIQUETA	DEBILIDADES
D1	Misión, Visión y Valores Organizacionales no establecidos.
D2	Bajo nivel de negociación que genere mayor número de contratos.
D3	Dificultades técnicas para el manejo de nueva maquinaria.
D4	Uso de sistema contable manual genera complicaciones y retrasos.
D5	Falta de organización en el departamento de cobranzas.

Tabla 6: Resumen de Debilidades
Elaborado por los autores

ETIQUETA	AMENAZAS
A1	Decrecimiento de la inversión pública en el sector de la construcción que genere auge en los últimos años
A2	Constructoras existentes ofertan proyectos de obras en plazos más cortos y con menor costo porque manejan maquinaria china, materiales de baja calidad y publicidad engañosa para atraer nuevos clientes.

Tabla 7: Resumen de Amenazas
Elaborado por los autores

A continuación se presentan los resultados de la Matrices EFI y EFE:

<u>MATRIZ</u>	<u>RESULTADO</u>	<u>OBSERVACIÓN</u>
EFE	2,64	Este promedio nos permite ver que la empresa está manejando de manera correcta sus oportunidades y amenazas pero estas se pueden mejorar.
EFI	2,66	Este valor nos demuestra que los conceptos evaluados como fortalezas y debilidades están siendo tratados de forma adecuada por parte de la empresa pero se puede plantear formas de mejorar estos aspectos.

Tabla 8: Resumen de Matrices E.F.E. y E.F.I.
Elaborado por los autores

3.7 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

3.7.1 Resumen de Resultado de la Encuesta

<u>PREGUNTA</u>	<u>ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS</u>
1. - ¿Conoce en detalle las funciones específicas de su cargo?	El 70% de los encuestados dijo respondió que sí y el 30% respondió que no.
2. - ¿Con qué frecuencia recibe capacitación necesaria para realizar su trabajo?	El 60% de los empleados dijo que recibe capacitación una vez al año, el 30% dijo que nunca recibe capacitación y el 10% dijo que se capacita dos veces al año.
3.- En las siguientes opciones escoja dos que usted considere como ventajas de la empresa frente a la competencia	Los precios competitivos fueron escogidos como ventaja por el 90% de los empleados y la calidad superior el 70%.
4.- En las siguientes opciones escoja dos que usted considere como debilidades de la empresa frente a la competencia	Los encuestados designaron como la desventaja de la empresa con un 60% a la estrategia de Mercado y el 40% a la garantía en el tiempo de entrega.
5. - ¿Los recursos asignados son los correctos para realizar su trabajo?	El 100% considera que el material asignado es el correcto para sus labores.
6. – ¿La construcción de las obras se realiza con el presupuesto asignado?	El 70% de los empleados considera que las obras se realizan con el presupuesto asignado y el 30% considera que no.
7. - ¿Debe el producto inmobiliario, una vez terminado, debe ser retocado para satisfacer requerimientos del cliente?	El 60% considera que si es retocado el producto inmobiliario para cumplir con los requerimientos del cliente y el 40% no.
8. - ¿Cree que la tecnología que usa la empresa en los procesos de construcción es adecuada?	El 100% de los empleados considera que la tecnología usada es la adecuada para los procesos.
9. - ¿Utiliza indicadores de resultado o desempeño en su trabajo?	El 80% de los encuestados respondió que no usa ningún tipo de indicador y el 20% dijo que si los usa.
10. - ¿Existe exceso de compra o desperdicio de materiales en los procesos de construcción?	El 60% considera que no hay desperdicios en las obras, el 30% considera que si hay desperdicios en el 25% de las obras
11. - ¿Poseen planes que prevean cambios durante el proceso de construcción?	El 70% de los encuestados dijo que no hay planes de prevención y el 30% dijo que sí.
12.- ¿Considera que los cambios políticos afectan directamente la empresa?	El 100% de los empleados considera que los cambios políticos afectan a la empresa.

Tabla 9: Resumen de Resultado de Encuesta
Elaborado por los autores

3.7.2 Resumen de Análisis Financiero

- **Análisis Vertical**

- La empresa presenta problemas de falta de efectivo.
- Los créditos tributarios por IVA e IR son lo que más peso le da a su activo corriente.
- Los locales comerciales por pagar son la mayor composición del pasivo.
- La utilidad acumulada representa un rubro importante del patrimonio.
- El 70% de los costos y gastos está relacionado con los procesos de construcción directamente.

- **Análisis Horizontal**

- El año 2014 fue muy duro para la empresa ya que la mayoría de las cuentas se vieron reducidas drásticamente.
- Aumentaron las obligaciones con respecto al 2013 casi al doble.
- La utilidad se redujo en un 96% aproximadamente con respecto al 2013.

- **Razones Financieras**

Razón Financiera	Ratio (Promedio)	Observación
Período Promedio de Cobranzas	147 días	El periodo promedio de cobranzas es muy alto se necesitan establecer políticas de cobro.
Período Promedio de Pagos	199 días	El periodo promedio de pagos es demasiado alto lo que puede generar discrepancias con el proveedor
Cobertura de Gastos Financieros	0,39%	Lo ideal es que este ratio supere el 100%.

Tabla 10: Resumen de Razones Financieras Críticas
Elaborado por los autores

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Objetivos Generales

Los objetivos generales que se plantean a la constructora tienen por objeto brindar solución a algún problema encontrado durante los análisis cuantitativos y cualitativos:

<u>N°</u>	<u>Objetivo</u>
1	Incrementar la cartera de clientes de la empresa.
2	Disminuir el ciclo de conversión del efectivo
3	Incrementar la cobertura de gastos financieros.
4	Incrementar el uso de indicadores de resultado y desempeño.
5	Disminuir el número de obras entregadas con retraso.
6	Incrementar el nivel de participación de los afectados directos en los proyectos de construcción
7	Disminuir nivel de desperdicios de material en obras.

Tabla 11: Objetivos Generales
Elaborado por los autores

4.2 Balanced Scorecard

En el capítulo anterior se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo de la información recabada por medio de entrevistas y encuestas, con lo que se inició el planteamiento de los objetivos generales del Plan Estratégico mediante la técnica SMART.

A continuación seguiremos con el planteamiento del Plan Estratégico usando la técnica del Balanced Scorecard y sus perspectivas aplicadas al sector privado, con el fin de controlar y monitorear el desempeño actual de la Constructora Kurdet S.A.

4.2.1 Misión de la Empresa (Propuesta)

La empresa no cuenta con Misión establecida por lo que se plantean las siguientes:

Ofrecer servicio de mantenimiento, construcción y administración de infraestructura, con eficiencia, comprometidos con la responsabilidad social por medio de los más modernos estándares de calidad y conservación del medio ambiente, para aportar al desarrollo del sector constructor en el país.

4.2.2 Visión de la Empresa (Propuesta)

Ser referente a nivel nacional como una empresa constructora vanguardista con excelentes procesos de gestión e innovación, para mejorar la calidad y el diseño de las edificaciones a nivel nacional.

4.2.3 Valores (Propuestos)

- Responsabilidad.- Es uno de los valores más importantes en el área de la construcción ya que los clientes necesitan la seguridad de saber que están invirtiendo en una empresa rentable que cumplirá lo planteado en el contrato, y los proveedores deben de confiar en el compromiso y honestidad de la empresa para entregarnos créditos y facilitarnos el financiamiento de las obras.
- Innovación.- Desde la fundación de Kurdet S.A. se ha perseguido que la empresa sea distinguida por utilizar técnicas de vanguardia, diseños modernos e innovadores y contribuir al desarrollo de la profesión en el país, la empresa se mantiene en este compromiso de innovar.
- Calidad.- En el Ecuador los procesos de construcción en muchos casos se han desarrollado de manera empírica sin contemplar la normativa vigente para la construcción y desarrollo urbano, lo que ha producido a la larga pérdidas económicas como las que sufrimos el presente año, por lo que Kurdet se compromete con la calidad en materiales, técnicas, y normativa de construcción.

4.3 Organigrama

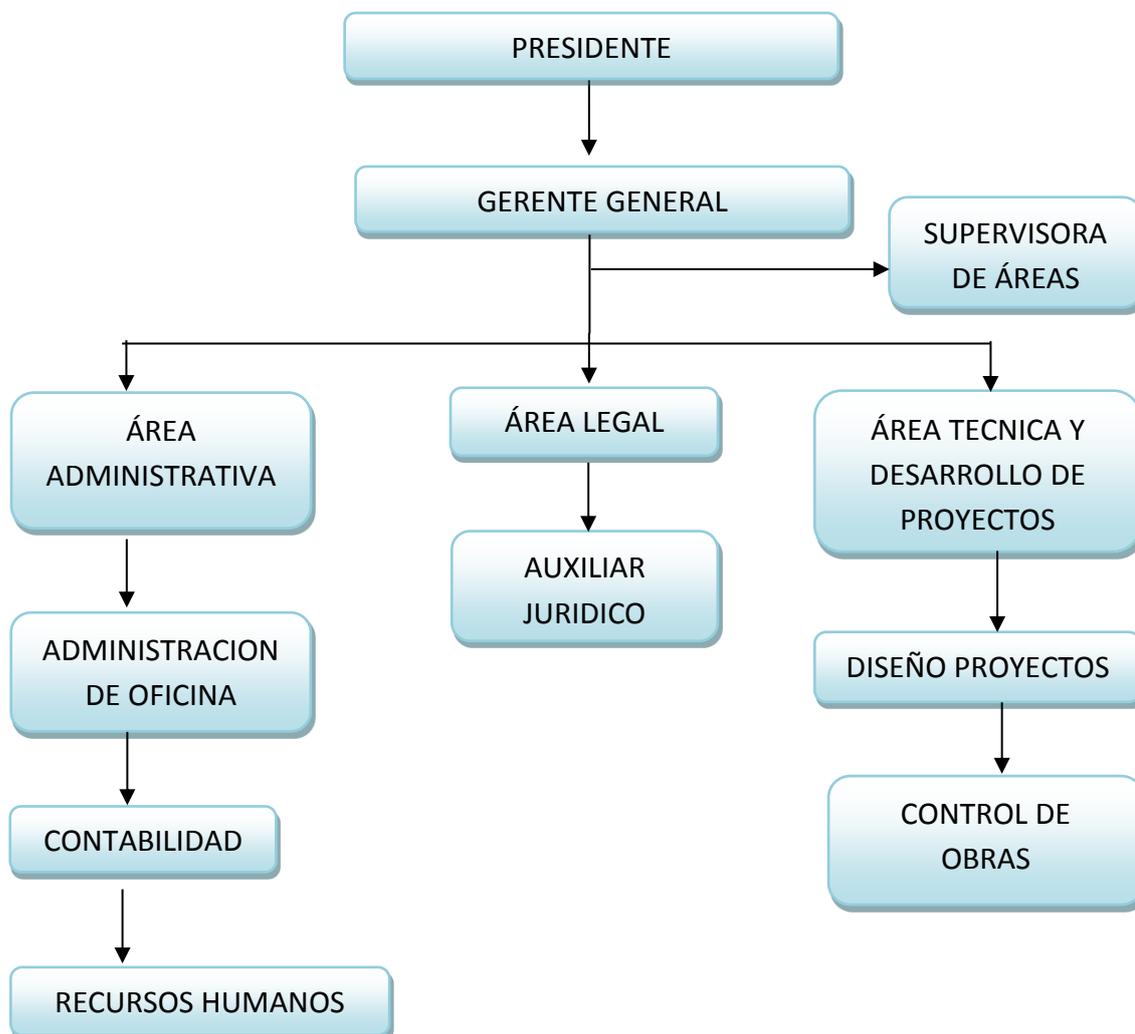


Figura 29: Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración de la empresa

4.4 Estrategias del Balanced Scorecard

La metodología que se aplica en el BSC contempla cuatro perspectivas en las que basaremos las estrategias del plan, dichas perspectivas son: Financiera, de Clientes y Proveedores, Interna; y de Aprendizaje y Crecimiento.

<u>PERSPECTIVAS</u>					
Nº	OBJETIVOS	Financiera	Clientes y Proveedores	Internas	Aprendizaje y Crecimiento
1	Incrementar la cartera de clientes	X			
2	Disminuir el ciclo de conversión del efectivo		X		
3	Incrementar el ratio de cobertura de los gastos financieros	X			
4	Incrementar el uso de indicadores de resultado y desempeño			X	
5	Disminuir el número de obras entregadas con retraso			X	
6	Disminuir el nivel de desperdicio de material en obras				X
7	Incrementar el nivel de participación de los afectados directos en los proyectos de construcción				X

Tabla 12: Estrategias del Balanced Scorecard
Elaborado por los autores

4.5 Objetivos Estratégicos del Balanced Scorecard

Los objetivos estratégicos mostrados a continuación están adaptados de acuerdo a las cuatro perspectivas con las que trabajaremos el BSC: Financiero, Aprendizaje y Conocimiento, Internas y Clientes.

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>ESTRATÉGIAS</u>
Financiera	Incrementar la cartera de clientes	E1. Mantener a los clientes actuales de la empresa y aumentar tres nuevos clientes cada mes.
	Incrementar el ratio de cobertura de los gastos financieros	E2. Ratio de cobertura financiera superior al 100% en un año.

Tabla 13: Estrategias Financieras del Balanced Scorecard
Elaborado por los autores

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>ESTRATÉGIAS</u>
Clientes y Proveedores	Disminuir el ciclo de conversión del efectivo	E3. Establecer políticas de cobros y una guía de gestión de cobranzas
		E4. Negociar con los proveedores políticas de pago de entre 30 y 60 días

Tabla 14: Estrategias de Clientes y Proveedores del Balanced Scorecard
Elaborado por los autores

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>ESTRATÉGIAS</u>
Interna	Incrementar el uso de indicadores de resultado y desempeño	E5. Entregar reportes de actividades por departamento con indicadores que midan el desempeño por departamento a gerencia.
	Disminuir el número de obras entregadas con retraso	E6. Medir la productividad de la mano de obra, y la eficiencia en la planificación.

Tabla 15: Estrategias Internas del Balanced Scorecard
Elaborado por los autores

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>ESTRATÉGIAS</u>
Aprendizaje y Crecimiento	Disminuir el nivel de desperdicio de material en obras	E7. Controlar la productividad por material
	Incrementar el nivel de participación de los afectados directos en los proyectos de construcción	E8. Recopilar y procesar información que nos permita medir nuestro impacto en los beneficiarios.

Tabla 16: Estrategias de Aprendizaje y Conocimiento del Balanced Scorecard
Elaborado por los autores

4.6 Matriz de indicadores

Se ha definido indicadores de resultado y desempeño para el correcto monitoreo de las estrategias planteadas, estos que han sido clasificados en base a las perspectivas anteriores, definiendo para cada indicador lo siguiente:

- **Indicador:** Es el nombre del indicador, sea financiero o no financiero. El nombre depende del objetivo estratégico a monitorear.
- **Fórmula De Cálculo:** Indica la fórmula matemática del indicador.
- **Análisis del indicador:** Es una descripción del objetivo del indicador.
- **Meta:** Se refiere al valor numérico que deseamos alcanzar en un tiempo determinado para el indicador.
- **Umbral:** indica el rango de desempeño del indicador, donde:

Correcto		La estrategia se cumplió por encima de la meta esperada
Regular		La estrategia se cumplió en un nivel aceptable de la meta esperada
Alerta		La estrategia no se cumplió, se debe evaluar y rediseñar la estrategia y su meta.

Tabla 17: Indicadores de desempeño del Balanced Scorecard
Elaborado por los autores

- **Frecuencia:** indica el periodo de tiempo en el cual se espera que el indicador sea monitoreado.
- **Responsable:** se refiere a la asignación de una persona o departamento de la empresa, el cual será encargado de la revisión y control de los indicadores definidos.

A continuación se muestra la matriz de indicadores del Balanced Scorecard con el respectivo detalle mencionado:

Matriz de indicadores

ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	META	UMBRAL	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE MONITOREO
E1	I1. Porcentaje de Clientes Nuevos	$\frac{(N^{\circ} \text{ de clientes del mes} - N^{\circ} \text{ de clientes del mes anterior})}{N^{\circ} \text{ de clientes del mes anterior}}$	Medir el aumento de clientes por mes	Aumentar tres nuevos clientes cada mes	3	Mensual	Gerente General
					2		
					1		
E2	I2. Razón de Gastos Financieros	$\frac{\text{Utilidad Neta Mensual}}{\text{Gastos Financieros Mensuales}}$	Calcular cobertura del gasto financiero	Mayor al 100% en un año	+ 10%	Mensual	Contador
					+ 8%		
					+ 6%		
E3	I3. Período Promedio de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas anuales}}$	Estimar período de recuperación de capital	Máximo 90 días el ratio	90 días	Mensual	Asistente Contable
					100 días		
					120 días		
E4	I4. Período Promedio de Pagos	$\frac{\text{Cuentas por pagar} * 365}{\text{Ventas anuales}}$	Calcular período promedio de pagos a proveedores.	Máximo 60 días	60 días	Mensual	Asistente Contable
					45 días		
					30 días		

E5	15. Facturas pendientes de cobro	$\frac{(N^{\circ} \text{ de Facturas por cobrar} - \text{Facturadas cobradas en el mes})}{N^{\circ} \text{ de Facturas por cobrar}}$	Medir nivel de eficiencia del departamento de cobranzas.	Máximo el 30% de las Facturas por cobrar	30% de cxc		Mensual	Contador
					40% de cxc			
					50% de cxc			
E6	16. Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Número de reclamos mensuales}}{\text{Total de clientes del mes}}$	Medir insatisfacción del cliente	Menor al 10% de clientes	< 10%		Mensual	Jefe de Recursos Humanos
					< 15%			
					< 20%			
E6	17. Tiempo de entrega de obra	$\frac{\text{Días de retraso en la entrega de obra}}{\text{Días programados para la construcción}}$	Calcular nivel de retraso de la obra	Cumplir con el tiempo planificado	0 días		Por obra	Director de Obras
					5 días			
					8 días			
E6	18. Productividad de Mano de Obra	$\frac{\text{Producción en metros cuadrados}}{N^{\circ} \text{ de horas empleadas}}$	Medir rendimiento del personal	Medir productividad de la mano de obra	0.6 m ² /Hora		Por obra	Jefe de Desarrollo Técnico
					4.5 m ² /hora			
					3.5 m ² /hora			
E7	19. Productividad de Materiales	$\frac{\text{Producción en metros cuadrados}}{\text{Cantidad de recursos usados}}$	Medir el rendimiento de material por metro cuadrado	Medir eficiencia de material	6,5 m ² /Saco		Por obra	Jefe de Desarrollo Técnico
					5.5 m ² /saco			
					4.5 m ² /saco			

E8	I.10 Disminuir huella ecológica	<i>Produccion Total en m2</i> <i>N° Total de Obras</i>	Disminuir el desperdicio de material beneficia a todos los beneficiarios	Maximizar la eficiencia del uso de material	6.,5 m2/ Saco		Mensual	Jefe de Desarrollo Técnico
					5.5 m2/saco			
					4.5m2/saco			
E9	I11. Incrementar publicidad	<i>(N° de visitas a página web del mes anterior)</i> <i>N° de visitas a página web de este mes</i>	Dar a conocer y promover nuestros servicios y mantener un canal de comunicación directo con los beneficiarios	Aumentar el nivel de ventas en 5% mensual	+ 5%		Mensual	Gerente General
					+ 4%			
					+ 3%			

Tabla 18: Matriz de Indicadores del Balanced Scorecard
Elaborado por los autores

5. RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

En el capítulo anterior se planteó los objetivos, estrategias e indicadores que medirán el avance de los objetivos establecidos. Pero toda planeación es susceptible a cambios, por lo que en este capítulo nos dedicamos a la detección de riesgos y el planteamiento de estrategias para contrarrestarlos.

5.1 Matriz de riesgo

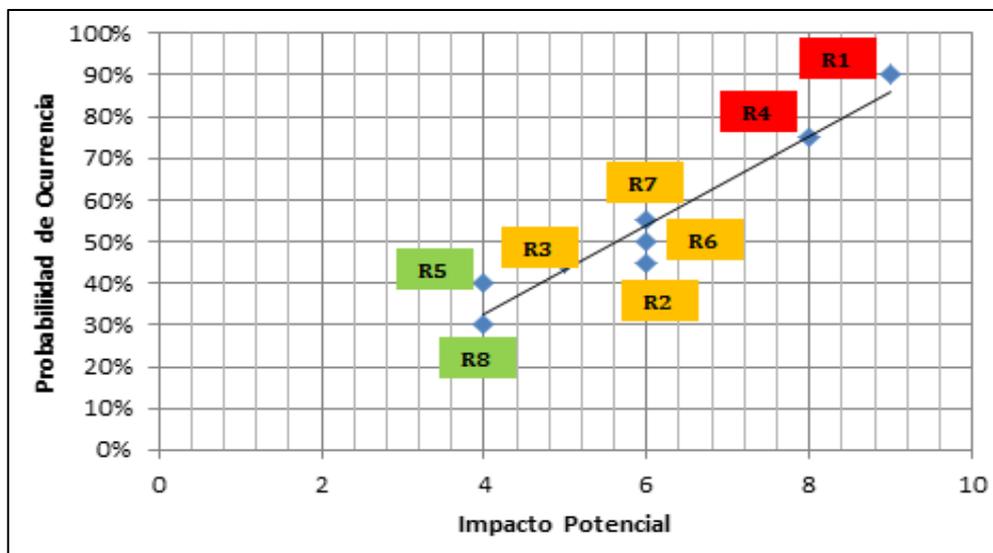
Para la presentación de los riesgos trabajamos con una matriz que está estructurada de la siguiente manera:

- **Objetivo Estratégico:** Establecidos en el capítulo anterior en base a las cinco perspectivas del Balanced Scorecard.
- **Riesgo:** Descripción del riesgo hipotético que puede impedir que no se cumpla el Plan Estratégico.
- **Probabilidad de Ocurrencia:** Es la probabilidad asociada a que el riesgo planteado ocurra, lo proporciona la empresa
- **Impacto Potencial:** Es la afectación cuantitativa medida en escala de Likert, donde 1 significa que de ocurrir el riesgo planteado no generará un impacto significativo en las actividades de la empresa; y 10 significa que de ocurrir el riesgo planteado generará un alto impacto en las actividades de la empresa.
- **PO*IP:** Es la ponderación entre la Probabilidad de Ocurrencia y el Impacto Potencial, donde:
 - ✓ Un resultado mayor o igual a 4,9 conllevará al diseño de un Plan de acción para evitar el riesgo planteado y;
 - ✓ Un resultado menor a 4,9 conllevará a la gestión del riesgo planteado.
- **Plan de Acción (PA):** es un plan orientado al cumplimiento de los objetivos.
- **Gestión de Riesgo (GR):** es una estrategia para manejar la incertidumbre debido a la amenaza o riesgo de bajo nivel.

MATRIZ DE RIESGO							
<u>N° de Objetivo</u>	<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>N° de Riesgo</u>	<u>Riesgo</u>	<u>P.O.</u>	<u>IP</u>	<u>(PO)*(IP)</u>	<u>PA/GR</u>
1	Incrementar la cartera de clientes	1	Erosión en el sector de la construcción.	90%	9	8,1	Plan de Acción
2	Disminuir el ciclo de conversión del efectivo	2	Cuentas Incobrables altas.	45%	6	2,7	Gestión de Riesgo
		3	Retrasos en la gestión de cobranzas.	45%	5	2,25	Gestión de Riesgo
3	Incrementar el ratio de cobertura de los gastos financieros	4	Nivel bajo de ventas.	75%	8	6	Plan de Acción
4	Incrementar el uso de indicadores de resultado y desempeño	5	Poca costumbre de presentar informes y uso de indicadores.	40%	4	1,6	Gestión de Riesgo
5	Disminuir el número de obras entregadas con retraso	6	Falta de planificación del proceso de construcción.	50%	6	3	Gestión de Riesgo
6	Disminuir el nivel de desperdicio de material en obras	7	Descuido de los obreros en el uso correcto de los materiales.	55%	6	3,3	Gestión de Riesgo
7	Incrementar el nivel de participación de los afectados directos en los proyectos de construcción	8	Poco interés de los beneficiarios	30%	4	1,2	Gestión de Riesgo

Tabla 19: Matriz de Riesgo de los Objetivos Estratégicos
Elaborado por los autores.

5.2 Gráfica de Matriz de Riesgo



En este gráfico podemos apreciar el nivel de urgencia que representa para el plan estratégico cada uno de los riesgos planteados y así se puede apreciar cuales tienen mayor prioridad de acción.

Para mejor comprensión nos guiamos con la siguiente semaforización:

NIVEL	COLOR	INTERPRETACIÓN
0 – 4		Riesgo controlable.
5 - 7		Precaución.
8 - 10		Acción inmediata.

5.3 Planes de Prevención de Riesgo

Para prevenir los riesgos reflejados en la Matriz de Riesgos se ha definido prácticos Planes de acción a y el responsable de gestionar el Plan de Acción para que la probabilidad de ocurrencia del riesgo planteado disminuya.

N° de Riesgo	PA/GR	Plan de Acción/Gestión de Riesgo	Responsable del Riesgo
R1	Plan de Acción	Establecer un plan de promociones que permita atraer nuevos clientes y promoverlo con una agresiva campaña publicitaria	Gerente General
R2	Gestión de Riesgo	Establecer Políticas de Cobro	Jefe de Área Administrativa

R3	Gestión de Riesgo	Negociar con nuevos proveedores y ofrecer licitaciones	Gerente General
R4	Plan de Acción	Disminuir el nivel de inventario de bienes inmuebles a bajos costos para recuperar inversión.	Jefe de Área Administrativa
R5	Gestión de Riesgo	Implementar incentivos económicos para las personas que cumplan las metas propuestas.	Jefe de Área Administrativa
R6	Gestión de Riesgo	Sanción económica tanto para el planificador de obra como para el responsable de obra.	Jefe de Desarrollo de Proyectos
R7	Gestión de Riesgo	Contratar servicios de capacitación para obreros de antigüedad y elevar el filtro de contratación.	Jefe de Desarrollo de Proyectos – Gerente General
R8	Gestión de Riesgo	Ofrecer reconocimientos de excelencia a los empleados destacados del mes, y en la página web ofertar bonos para clientes en determinadas horas o por concursos.	Jefe de Área Administrativa – Gerente General

Tabla 20: Planes de Contingencia de la Matriz de Riesgo
Elaborado por los autores

5.4 Stakeholders

En el concepto restringido de Freeman “se refiere sólo a aquellos grupos e individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que el amplio incluye además grupos e individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización”. (Freeman, 1983)

Por el otro lado también tenemos la definición que abarca el entorno y manifiesta que los stakeholders sirven “como un instrumento para entender el entorno y para desarrollar procesos de planificación estratégica” (Freeman, 1983)

Basados en este concepto podemos analizar a los grupos e individuos que se verán afectados positiva o negativamente, teniendo presente los valores organizacionales propuestos para la empresa:

Afectados Positivamente

- Proveedores: Al incrementar la productividad de la empresa también se beneficiaron los proveedores ya que se incrementara el nivel de producción.
- Clientes: Dado que la empresa necesita disminuir sus inventarios y que dentro del plan de mejora se contempla el ofrecer promociones y descuentos los clientes se verán beneficiados con precios accesibles.
- Accionistas: Al mejorar el control financiero y la productividad los accionistas dejaran de trabajar con capital propio y podrán decretar políticas de dividendos que les permitan recuperar su inversión.

Afectados Negativamente

- Competidores Directos e Indirectos: Las estrategias de mercado planteadas consideran las ofertas y promociones lo cual reduce el nivel de ganancia y para poder competir con la constructora Kurdet S. A. las demás empresas que están en el sector deberán bajar sus precios iniciando una guerra de precios que las puede perjudicar a largo plazo.
- Medio Ambiente: La constructora en su afán de incrementar las ventas y el nivel de producción debe de tener cuidado de no descuidar las normas de calidad y seguridad vigentes para la construcción y contemplar las normas ambientales que estipula el sector donde se elaboren los proyectos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Las conclusiones se presentan a continuación para cada uno de los objetivos planteados:

El objetivo N° 1 “Realiza un estudio de las áreas comercial, financiera y organizacional de la Constructora Kurdet S. A. por medio del análisis de información correspondiente a los años 2013, 2014 y 2015”, esto se cumple en totalidad en el CAPÍTULO mediante los siguientes análisis:

- Área comercial.- Este estudio se realizó por medio de análisis horizontales y verticales y la búsqueda de ratios financieros en los que se concluyó que la empresa presenta falencias dado que el ciclo de conversión del efectivo es alto, y el sistema de cobranzas usado en la actualidad es ineficiente.

- Área financiera.- Se aplicaron ratios financieros y se determinó que los estados financieros son imprecisos debido a que el método de registro de las transacciones es manual, lo que incrementa el error humano y la distorsión de valores.

- Área Organizacional.- Este análisis se realizó mediante una entrevista realizada al gerente con la que se obtuvo información para elaborar una encuesta en la que se concluyó que la empresa presenta poco acceso a la información por parte del personal, además de que la falta de manuales de procesos ocasiona traspapelación de documentos y disminuye la productividad.

El objetivo N° 2 “Elaborar un Plan Estratégico con objetivos SMART que ofrezca soluciones a los problemas actuales de la empresa”, se detalla en el CAPÍTULO IV en la sección uno, en el que se elaboraron una lista en la que se aprecian los siete objetivos planteados usando la técnica propuesta y que buscan corregir las deficiencias reconocidas por medio de los análisis del capítulo anterior.

El objetivo N°3 “Desarrollar un Sistema de Control de Gestión mediante el uso de la herramienta Balanced Scorecard, que permitan el control y medición de

los objetivos establecidos en el Plan Estratégico”, se desarrolló en la segunda parte del CAPITULO IV, en la que se establecieron estrategias para cada objetivo e indicadores para monitorear el avance de cada estrategia y se estableció al responsable del monitoreo.

En el objetivo N°4 “Prever soluciones a las posibles amenazas y riesgos tanto externos como internos que alterarían el desarrollo y cumplimiento del Plan Estratégico propuesto a la constructora Kurdet S.A”, se desarrolla en el capítulo V en el que se analizaron y plantearon los riesgos posibles para el cumplimiento del Plan Estratégico, los mismos que fueron elaborados con la asesoría de funcionarios de la empresa por lo que se garantiza el apego a la realidad de la situación en la constructora Kurdet S.A. Entre estos riesgos tenemos un decrecimiento en el sector de la construcción y cambios en las normas de construcción que contemplen medidas de seguridad para prevenir catástrofes ocasionadas por fuerzas naturales.

6.2 Recomendaciones

- Supervisar la reducción del ciclo de conversión del efectivo, ya sea aplicando un sistema de control externo o aplicando las herramientas propuestas en este proyecto.
- Utilizar un software que permita el registro de transacciones por lo tanto se reduzca las fallas ocasionadas por errores humanos.
- Se recomienda contratar una auditoria externa una vez al año para que corrobore la integridad de los estados financieros, de tal manera que se disminuya el riesgo inherente y el riesgo de detección.
- Aplicar la Matriz de Indicadores del Balanced Scorecard planteada en este proyecto y asignar responsables para cada estrategia.
- Implantar y los valores organizacionales propuestos en el Plan Estratégico, además de fomentar la comunicación interdepartamental con el fin de todas las áreas funcionen manejen la información básica necesaria de la empresa-
- Actualizar semestralmente la matriz de riesgo contemplando el ambiente cambiante de la economía nacional y los cambios climáticos.

6.3 Referencias Bibliográficas

- Alvarez Medina, Mtra. Mirna Chavez Rivera, Sergio Moreno Velarde. (2004). *Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON)*. Obtenido de El Balanced Scorecard una herramienta para la planeación estratégica: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Aguilera, O. (23 de Abril de 2012). *IAT Innovación y Tecnología*. Obtenido de <http://www.iat.es>: <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>
- Aguirre, A., Sarmiento, K., & Torres, S. (2007). *espol.edu.ec*. Obtenido de [espol.edu.ec: http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-42764.pdf](http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-42764.pdf)
- ALMEIDA Maria del Carmen Msc. (2015). *Analisis e Investigación de Mercado (Diapositivas)*. Recuperado el Julio de 2016, de SIDWEB ESPOL.
- Armas, F. d. (1970). En *Análisis e interpretación de Estados Financieros*. México: Editorial Hispano Americano.
- Bellido Vilchez, J. (12 de Septiembre de 2010). Obtenido de <http://es.slideshare.net/jorgebellido67/exp-administracion-constructoras>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Pearson Educacion.
- Besley, Scott & Brigham, & Eugene. (2000). Análisis de las Razones Financieras. En *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.
- Besley, Scott & Brigham, & Eugene. (2000). Análisis Horizontal de los Estados Financieros. En *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.
- Besley, Scott & Brigham, Eugene, *Fundamentos de Administración Financiera*. (2000). Análisis Vertical de los Estados Financieros. En *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.
- Besterfield, D. H. (s.f.). Diagrama Causa y Efecto. En D. H. Besterfield, *Control de Calidad, Cuarta edición* (pág. 22).
- Botero, & Álvarez. (2004). *Universidad EAFIT*. Obtenido de publicaciones.eafit.edu.co: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:eqAm24gndjUJ:publica>

ciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/864/770+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec

- Bunge. (1979). *Metodología de la Investigación*.
- CIS Centro de Investigaciones Sociológicas. (s.f.). *CIS Centro de Investigaciones Sociológicas*. Obtenido de <http://www.cis.es>: http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html
- CREPUBLISA. (s.f.). *CREPUBLISA*. Obtenido de <http://www.crepublisa.com/>: <http://www.crepublisa.com/>
- Dr. Cesar G. Moreno. (2013). *Planificación y Administración, Ingeniería en Recursos Naturales-Universidad Nacional de Salta*. Obtenido de <https://planifadminist.files.wordpress.com>: <https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efefi.pdf>
- Economía, R. (23 de Abril de 2014). *Diario El Telegrafo*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/construccion-el-sector-que-mas-crecio-en-2013-documento>
- Faccini, D. (s.f.). *empleo*. Obtenido de <http://www.empleo.com>: http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-----/13004314
- Fernández. (2001). *Balanced Scorecard*.
- Freeman, D. R. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 88 - 106.
- Galán Amador, M. (29 de Mayo de 2009). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com>: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>
- Gitman, L., & Zutter, C. (s.f.). En *Principios de Administración financiera - 12da Edición*.
- Guajardo, C. G. (2008). *Contabilidad Financiera*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.

- Hermelinda Ordoñez. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/>:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4030006/lecciones/capitulo%20seis/6_5_4.html
- Herrera, Rocío; Baquero, Ma. Belen. (s.f.). *El mayor portal de Gerencia*. Obtenido de www.elmayorportaldegerencia.com:
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/%5BPD%5D%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf>
- ImpreZa. (s.f.). *ImpreZa*. Obtenido de <http://www.impreza.ec/>:
<http://www.impreza.ec/>
- INDUVALLAS. (s.f.). *Guia Telefónica*. Obtenido de <http://www.guiatelefonica.com.ec>:
http://www.guiatelefonica.com.ec/mas_informacion/3-1285/induvallas-publicidad-exterior
- Jefe Comercial. (Julio de 2015). Entrevista no estructurada. (L. autoras, Entrevistador)
- Jefe Contable, & Asistente Contable. (Julio de 2015). Entrevista no estructurada. (Las autoras, Entrevistador)
- Joaquin Garralda Ruiz de Velasco del IE Business School. (22 de Febrero de 2013). *Multimedia Documentation IE*. Obtenido de <http://openmultimedia.ie.edu>:
<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>
- Josep M. Rosanas. (Mayo de 1999). <http://www.iese.edu>. Obtenido de <http://www.iese.edu>: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0390.pdf>
- Kotler-Armstrong. (s.f.). Cadena de Valor. En Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Sexta edición* (pág. 57).
- Kotler-Armstrong. (s.f.). Matriz FODA. En Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Onceava edición* (pág. Cap.2).
- Kotler-Armstrong. (s.f.). Mezcla de Marketing. En Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Sexta edición* (pág. 62).

- Kotler-Armstrong. (s.f.). Red de entrega de Valor. En Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Sexta edición* (pág. 58).
- Latorre, V. (2012). *Revista de la Construcción*. Obtenido de uc.cl: http://www7.uc.cl/ccivil_revista/revista/Rev19/V11n1.pdf
- LETRASIGMA Cia.Ltda. (s.f.). *Revista Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com>:
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=1576&nombre=LETRASIGMA%20C.LTDA.&b=1>
- López. (2012-2015). *bibliotecadigital*. Obtenido de bibliotecadigital: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76628/1/planeacion_estrategica_casa.pdf
- Malhotra, N. (2008). Diseño de la Investigación. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados, Quinta edición*.
- Mora y Barrios. (2000).
- Navarro Restrepo, A. (6 de Octubre de 2009). *Pensamiento Imaginativo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com>:
<http://manuelgross.bligoo.com/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado>
- Peña, A., & Pinta, F. (2013). *info economía*. Obtenido de ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- PHD Phil Bartle. (14 de Abril de 2011). *Community Empowerment Collective (CEC)*. Obtenido de <http://cec.vcn.bc.ca/>: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm>
- Profesor Alberto Fernández. (marzo de 2001). *Revista IESE*. Obtenido de <http://www.ee-iese.com/>: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- PUBLIVIA S.A. (2015). *PUBLIVIA S.A.* Obtenido de <http://www.publivia.com.ec>: <http://www.publivia.com.ec/quienes.php>
- Redacción Negocios. (8 de Junio de 2015). *Diario El Comercio.com*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/inversion-publica-construccion-economia-negocios.html>.

- Reindustria, Red de conocimiento en innovación, Gestión de Tiempo Real y Agilidad Empresarial. . (11 de Mayo de 2010). *Reindustria*. Obtenido de <http://redindustria.blogspot.com>:
<http://redindustria.blogspot.com/2010/05/matriz-de-riesgos.html>
- UNISDR. (24 de Septiembre de 2008). *Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres UNISDR*. Obtenido de <http://www.eird.org>:
http://www.eird.org/cd/toolkit08/material/proteccion-infraestructura/gestion_de_riesgo_de_amenaza/8_gestion_de_riesgo.pdf
- VST- ECUAVALLAS. (2014). *VST- ECUAVALLAS*. Obtenido de <http://www.vst-ecuavallas.com>:
<http://www.vst-ecuavallas.com/index.php/template-info>

ANEXOS

ANEXO 1

1. ¿En tres palabras qué le gustaría que identifique a su empresa entre sus clientes?

La calidad es importante en este negocio si tienes un buen producto y tienes buen precio tendrás clientes y es lo que a nosotros en Kurdet nos identifica, pero también nos gustaría que dados los recientes eventos sísmicos nos reconocieran por la seguridad de nuestro trabajo ninguna de las estructuras construidas por esta empresa sufrió percances eso es algo que nos enorgullece.

2. ¿Cuáles son los competidores más fuertes de su empresa?

Bueno usted sabe que en este negocio en los últimos años aparecieron muchos competidores que querían un pedazo del pastel pero esto no es de hacer por hacer tienes que tener el conocimiento, invertir en tecnología, y en realidad el mercado es grande hay espacio para todos aunque los últimos meses han sido complicados pero nosotros siempre hemos salido adelante.

3. ¿Qué indicadores usa la empresa para evaluarse?

La verdad es que no tenemos muy desarrollada el área financiera, nos manejamos a la antigua en ese aspecto el sistema contable se lleva de forma manual y todo se revisa en papeles no manejamos un programa de computador y más bien la contadora es la que se encarga de cuidar que no nos falte liquidez.

4. La empresa ¿posee un reglamento interno? ¿Por qué (en caso de no)?
¿Se lo pone en práctica (caso de sí)?

No como le decía no es algo que este desarrollado en la empresa pero estamos creciendo, nos vamos organizando de a poco y vamos aprendiendo en el camino.

5. ¿Cuál considera que es la ventaja o fortaleza de su empresa frente a la competencia?

Tenemos un buen producto, en este negocio la mejor publicidad es la calidad si usted hace bien su trabajo los clientes lo volverán a llamar lo recomendarán a otros clientes, a conocidos, el boca a boca como se

conoce popularmente, además de un precio justo que siempre es un buen enganche al momento de promocionar un proyecto, de venderlo o de buscar inversionistas.

6. ¿Cuál cree usted que debe ser un punto que necesita atención dentro de la empresa? (enfocar hacia debilidad)

Bueno como le decía la función de cobro por lo general la manejo yo o mi esposa esto significa que debemos estar presentes en la empresa o visitar clientes recordarles que se han atrasado con un abono y por lo general un tiene una relación de amistad o un lazo estrecho con los clientes entonces se cuelgan de eso para decir espérame una semana que se convierte en un mes y así, entonces si es complicado por ese lado.

7. ¿Y cuál cree usted que podría ser una forma de contrarrestar esta situación?

Mire la opción más viable sería contratar una persona que se dedique solo a cobrar para que sea más formal el proceso, lo hemos estado pensando y lo que se puede también hacer es una reestructuración del personal pero eso sería más complicado y llevaría más tiempo pero tenemos que evaluar las opciones.

8. ¿Cuál es la mayor amenaza que enfrenta el sector de la construcción?

La prosperidad del sector de la construcción se dio con el nuevo gobierno debido a los incentivos y a las inversiones del estado en infraestructura, entonces con la disminución de la inversión del Estado nos estamos peleando de momento la poca inversión que genera el sector privado y hay si tenemos que pelearla con contactos y con relaciones el riesgo a futuro es encontrar clientes.

9. ¿Cómo afectan los cambios políticos al sector de la construcción?

Ya le dije todo depende de cuánto invierta y de que nueva ley saque por ejemplo con la los incentivos y los créditos del BIESS muchas personas los han aprovechado para invertir y comprar en ciudadelas pero si se va este gobierno y cambian las políticas del BIESS entonces esos clientes también se van a ir.

10. ¿Cómo ve el futuro de la empresa en cinco años?

En cinco años espero que estemos realizando nuestros propios proyectos habitacionales ese es un sueño y algo en lo que ya estamos trabajando hemos hecho una inversión grande en este sentido pero hay vamos.

11. ¿Qué expectativas tiene en el Plan de Mejoras que se está preparando?

Bueno yo le comente espero aplicarlo sobre todo en las partes que usted me explico que me serviría para medir la productividad y controlar si estamos creciendo o nos estancamos.

Anexo 2

La Gestión de cobranza en la actualidad es realizada por el Gerente General, quien se encarga de contactar al cliente, coordinar la entrega del abono ya sea en las instalaciones de la empresa o con él directamente. En algunos casos, cuando le cancelan comunica al departamento contable para que registre el abono recibido dentro del archivo del presupuesto, para de esta forma no perder el control sobre los abonos que se realizan.

Cuando el abono se realizaba en oficina, el Gerente General entrega el cheque a la asistente contable para que proceda a sacar una copia del mismo, a realizar la factura y el comprobante de ingreso, para entregarle al cliente, una vez realizado eso, la asistente archivaba en la carpeta de la obra, el comprobante de pago y lo registraba en el archivo "Control de abonos de construcción".

La acción de la gestión de cobranza no tiene fecha establecida, se solicita a los clientes abonos, cuando se quedaba sin liquidez la Empresa.

Plan de Políticas de Cobranza

Para la realización de la Gestión de cobranza, el departamento contable debe revisar el contrato los abonos que ha recibido de parte de los clientes para la construcción de la vivienda y en base a la información recolectada, informar al Gerente General para su conocimiento y su previa

autorización, para que la asistente contable pueda ponerse en contacto con el Cliente y le pueda solicitar el abono correspondiente del mes, caso contrario, la asistente no podría realizar ninguna acción sin previa autorización.

Una vez que la asistente contable, le informa al cliente el valor del abono a cancelar, este puede estar o no de acuerdo, en caso de que manifieste la aprobación del mismo, la asistente espera la cancelación del valor en un tiempo de uno a dos días, una vez que reciba el dinero, procede a realizar la factura y el comprobante de ingreso para entregarle al cliente, como evidencia del pago de la cuota.

En caso de que el cliente no esté de acuerdo con la cancelación, se procede a paralizar la obra, con el fin de que la empresa deje de invertir en obras, donde los clientes no son puntuales en sus pagos. La gestión de cobranza dura alrededor de 7 días.

ANEXO 3

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

Activos	2013	2014	2015
A. Corrientes			
Efectivo	\$ 68.316,65	\$ 16,62	\$ 18,83
Credito Tributario por I.V.A.	\$ 3.355,61	\$ 131.897,03	\$ 134.645,33
Credito Tributario por I.R.	\$ 3.540,65	\$ 5.399,24	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 75.212,91	\$ 137.312,89	\$ 134.664,16
A. No Corriente			
Terreno	\$ -	\$ 196.792,96	\$ -
Maquinaria, Equipo y Adecuaciones	\$ 6.255,70	\$ 4.560,30	\$ 4.560,30
Construcciones en Transito	\$ -	\$ 208.866,04	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 13.361,76	\$ 10.360,24	\$ 10.360,24
Equipo de Computacion	\$ 1.754,20	\$ 2.035,60	\$ 2.035,60
Depreciacion Acumulada de Planta	\$ (20.694,57)	\$ (1.081,92)	\$ (1.622,88)
Total Activo No Corriente	\$ 677,09	\$ 421.533,22	\$ 15.333,26
TOTAL ACTIVO	\$ 75.890,00	\$ 558.846,11	\$ 149.997,42
Pasivos			
Documentos por Pagar	\$ 676,66	\$ -	\$ -
Locales Comerciales por Pagar	\$ 24.483,20	\$ 143.921,54	\$ 50.944,54
Locales Representativos de Capital	\$ -	\$ 300.000,00	\$ -
Participacion por pagar a trabajadores	\$ 6.130,89	\$ 186,40	\$ 186,40
Anticipos de Clientes	\$ -	\$ 22.429,75	\$ -
Obligaciones con el IESS	\$ -	\$ -	\$ 11.391,24
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 7.643,17	\$ -	\$ -
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 3.583,69
Total Pasivo	\$ 38.933,92	\$ 466.537,69	\$ 66.105,87
Patrimonio			
Capital Suscrito	\$ 5.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Reserva Legal	\$ -	\$ 90,53	\$ 90,53
Reserva Facultativa	\$ 5.523,00	\$ 5.432,47	\$ 5.432,47
Utilidad Acumulada de Ejercicios Anteriores	\$ 10.464,99	\$ 90.697,68	\$ 82.957,40
Perdida Acumulada de Ejercicios Anteriores	\$ (11.130,43)	\$ (6.154,90)	\$ (6.154,90)
Utilidad del Ejercicio	\$ 27.098,52	\$ 1.242,64	\$ 566,05
Total Patrimonio	\$ 36.956,08	\$ 92.308,42	\$ 83.891,55
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 75.890,00	\$ 558.846,11	\$ 149.997,42

ANEXO 4

ESTADOS DE RESULTADO

INGRESOS	2013	2014	2015
Ventas Netas de Bienes	\$ 226.155,27	\$ 327.801,36	\$ -
Prestación de Servicios de Construcción	\$ -	\$ -	\$ 292.429,76
Total Ingresos	\$ 226.155,27	\$ 327.801,36	\$ 292.429,76
COSTOS Y GASTOS			
Inventario Inicial de Bienes no Producidos	\$ 107.888,68	\$ -	\$ -
Compras Netas de Bienes	\$ 40.533,78	\$ 229.295,27	\$ 274.977,08
Sueldos y Salarios	\$ 9.741,72	\$ 45.092,42	\$ 12.791,46
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 1.183,59	\$ 15.490,38	\$ 2.127,96
Honorarios Profesionales	\$ 3.000,00	\$ 1.250,00	\$ -
Mantenimiento y Reparaciones	\$ -	\$ 35.430,65	\$ -
Aporte a la Seguridad Social y Fondos de Pensiones	\$ -	\$ -	\$ 1.426,25
Depreciación de Planta y Equipo	\$ 2.540,64	\$ -	\$ 540,96
Pagos por otros servicios	\$ 20.100,40	\$ -	\$ -
Pagos por otros bienes	\$ 293,88	\$ -	\$ -
Total Costos y Gastos	\$ 185.282,69	\$ 326.558,72	\$ 291.863,71
<i>Utilidad del Ejercicio</i>	\$ 40.872,58	\$ 1.242,64	\$ 566,05
Participación a los trabajadores 15%	\$ 6.130,89	\$ 186,40	\$ 84,91
Utilidad Gravable	\$ 34.741,69	\$ 1.056,24	\$ 481,14