



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA INGENIERÍA DE LA
PRODUCCIÓN

**Modelo de planeación estratégica con una guía
de salud ocupacional para personal obrero de la
compañía constructora “CONSORDALVA S.A”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

LUIS FERNANDO ANDRADE ORDOÑEZ

Director:

ING. PEDRO GUERRERO. MSc

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Le dedico el resultado de este trabajo a toda
mi familia que ha sido un pilar
fundamental
en mi formación académica, de manera muy
especial a mis padres por darme la vida y a
mis
hermanos que me han apoyado en todas
mis etapas de formación.

También quiero dedicar este trabajo a todas
las personas que opten por realizar un
estudio sobre la planeación estratégica
dentro de obras civiles, a quienes
puede ser un aporte fundamental
dentro de su investigación.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial todo el personal académico durante mi formación secundaria, en especial a los profesores que formaron parte durante mi formación en el último año de colegio.

Además de manera muy especial me gustaría agradecer al Ing. Damián Encalada MSc, quien fue una persona elemental en mi formación universitaria durante los últimos ciclos de la carrera.

También quiero agradecer a mi tutor de tesis, Ing. Pedro Guerrero MSc por el constante apoyo en la elaboración de mi trabajo de titulación, y por último a todos los profesores de la Facultad de Ciencia y Tecnología, en especial de la carrera de Ingeniería de Producción por brindarme todos sus conocimientos para mi realización profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

OBJETIVOS	VIII
Objetivo General:	VIII
Objetivos específicos:	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI
1. Capítulo 1: Reseña histórica de la compañía y su situación actual	1
1.1. Nombre y descripción de la organización	1
1.2. Análisis de su situación actual	1
1.3. Introducción	2
1.4. Identificación y obtención de información.....	2
1.5. Personal	2
1.6. Mercado.....	2
1.7. Rentabilidad de la empresa	3
1.8. Toma de decisiones	4
1.9. Antecedentes	4
1.10. Justificación.....	4
2. Capítulo 2: Direccionamiento Estratégico.....	6
2.1. Introducción	6
2.2. Valores Estratégicos.....	6
2.3. Visión	8
2.4. Misión.....	9
2.5. Estrategia Empresarial.....	11
3. Capítulo 3: Planificación a largo plazo.....	15
3.1. Introducción	15
3.2. Temas estratégicos	15
3.3. Asuntos estratégicos externos e internos.....	20
3.4. Análisis FO, FA, DO, DA	22
3.5. Evaluación de los asuntos estratégicos.....	24
3.6. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	25

3.7.	Objetivos estratégicos	28
3.8.	Indicadores clave de desempeño	30
3.9.	Cuadro de mando integral	31
3.9.1.	Mapa estratégico	31
3.9.2.	Tablero de control	32
3.10.	Matriz para la implementación del plan estratégico	33
4.	Capítulo 4: Planificación a corto plazo.....	35
4.1.	Introducción	35
4.2.	Objetivos a corto plazo.....	35
4.3.	Matriz para la implementación del plan operativo anual	36
5.	Capítulo 5: Guía de salud ocupacional para la empresa.....	39
5.1.	Definiciones generales de salud ocupacional en empresas de construcción.....	39
5.2.	Propuesta para la guía de salud ocupacional de la empresa.....	40
5.2.1.	Equipo de protección personal de los trabajadores.....	40
5.2.2.	Señalización:	41
5.2.3.	Ropa de trabajo	41
5.2.4.	Matriz de Riesgos por puestos de trabajo	41
5.2.5.	Responsable del cumplimiento de la guía.....	42
	Conclusiones Generales	44
	Recomendaciones	46
	Bibliografía	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Fuerza impulsora y factores clave de éxito.....	14
Ilustración 2: Mapa de procesos de la constructora “CONSORDALVA S.A”	17
Ilustración 3: Mapa estratégico.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Valores Estratégicos de la constructora “CONSORDALVA S.A”	7
Tabla 2: Matriz de Identificación de Factores Estratégicos.....	13
Tabla 3: Cadena de Valor	17
Tabla 4: Matriz ponderada para la definición de temas estratégicos.....	19
Tabla 5: Temas críticos y su perspectiva del cuadro de mando integral.	19
Tabla 6: Matriz para la identificación de asuntos estratégicos externos e internos.	21
Tabla 7: Matriz FO-FA-DO-DA.....	23
Tabla 8: Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos	25
Tabla 9: Matriz FO-FA-DO-DA resumida	26
Tabla 10: Estrategias de Valor.....	27
Tabla 11: Matriz de objetivos estratégicos.	29
Tabla 12: Definición de los indicadores clave de desempeño.	30
Tabla 13: Tablero de control.....	32
Tabla 14: Matriz para la implementación del plan estratégico.	34
Tabla 15: Matriz de definición de los objetivos a corto plazo.....	36
Tabla 16: Matriz para la implementación de plan operativo anual.....	38
Tabla 17: Matriz de riesgos de personal de obra.	42
Tabla 18: Matriz de riesgos de personal técnico.....	42

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Presentar un modelo de planeación estratégica con una guía de salud ocupacional para sus trabajadores que mejore los procesos productivos de la compañía constructora “CONSORDALVA S.A”.

Objetivos específicos:

- Describir la reseña histórica de la empresa y su situación actual.
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Elaborar un plan estratégico a largo plazo.
- Elaborar un plan estratégico a corto plazo.
- Generar una guía de salud ocupacional para personal obrero de la compañía constructora.

RESUMEN

En la empresa “CONSORDALVA S.A” durante sus años en el mercado muestra una clara ausencia de sistemas que le permitan un direccionamiento exitoso; es por ello que, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo el desarrollar un modelo de planeación estratégica basado en el análisis exhaustivo de su estado actual que le permite generar un direccionamiento estratégico fundado en el cumplimiento de sus objetivos y metas a corto y largo plazo, analizar sus fortalezas y oportunidades dentro del campo laboral y definir el rumbo hacia el cual se encamina la organización; al tiempo que otorga a la disposición un plan con indicadores de evaluación a largo y corto plazo para alcanzar todo lo propuesto. Finalmente, se genera una guía de salud ocupacional para el personal obrero de la compañía constructora que vele por la seguridad y bienestar de los empleados.

Palabras clave: planeación estratégica, misión, visión, direccionamiento estratégico, planificación a corto plazo, salud ocupacional.

PEDRO
FERNANDO
GUERRERO
O MAXI

Ing. Pedro Guerrero MSc.

Director de Tesis

Ing. Damián Encalada Ávila MSc.

Director de Escuela

Fernando Andrade

Autor

ABSTRACT

"CONSORDALVA S.A" during its years in the market has shown a lack of systems that allow a successful management. The present research aims at developing a strategic planning model based on the exhaustive analysis of the company's current state. This information allowed the generation of a strategic direction based on the fulfillment of its objectives and goals in the short and long term, the analysis of their strengths and opportunities within the labour field and the definition of the direction towards which the organization is heading. At the same time, it grants the disposal of a plan with long and short-term evaluation indicators to achieve everything that has been proposed. Finally, an occupational health guide is generated for the workers of "CONSORDALVA S.A" company to ensure the safety and well-being of the employees.

Keywords: strategic planning, mission, vision, strategic direction, short-term planning, occupational health.

PEDRO FERNANDO GUERRERO MAXI
Firmado digitalmente por PEDRO FERNANDO GUERRERO MAXI
DN: c=EC, SERIALNUMBER=0104430401, OU=CONSORDALVA S.A, CN=GUERRERO MAXI, EMAIL=pedro.guerrero@consordalva.com, O=CONSORDALVA S.A, OU=CONSORDALVA S.A, CN=Certificado Persona Natural EC (PRNA), EMAIL=pedro.guerrero@consordalva.com, OU=CONSORDALVA S.A, CN=CONSORDALVA S.A
Reason: Soy el autor de este documento
Ubicación de la ubicación de su firma aquí
Foxit PDF Reader Version: 11.2.1

Ing. Pedro Guerrero MSc.
Director de Thesis Director

Ing. Damián Encalada Ávila MSc.
Production School Director

Fernando Andrade
Author

Translated by

Fernando Andrade

Andrade Ordoñez Luis Fernando

Trabajo de titulación

Ing. Pedro Guerrero MSc

Noviembre, 2022

Modelo de planeación estratégica con guía de salud ocupacional para personal obrero de la compañía constructora “CONSORDALVA S.A”

INTRODUCCIÓN

La mayoría de empresas dedicadas a la construcción no realizan un plan estratégico para su funcionamiento, en su mayoría se crean con fines constructivos o dependiendo de la necesidad laboral existente, sin plantear sus metas ni objetivos. Se conoce que el desarrollo de una planeación estratégica dentro de una organización produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros, e incluso ayuda a mejorar la productividad que conduce a una buena rentabilidad.

En Ecuador existen alrededor de cuatro mil empresas que operan en subsectores como es la construcción de edificios, obras civiles y actividades especializadas en construcción, las mismas representan el 7.31% de las entidades del país, no existe un dato exacto de cuantas poseen un modelo de planeación, pero se asegura que las empresas que cuentan con el mismo están dedicadas a construcción de viviendas de bajo coste para su posterior venta.

La empresa VELEZ & VANEGAS CIA. LTDA. ubicada en la ciudad de Loja-Ecuador implementó un modelo en el año de 2011, esta compañía fue creada para la construcción de proyectos inmobiliarios. En su plan estratégico resaltan como factores positivos el mejoramiento de la competitividad y la productividad dentro del mercado inmobiliario, guiar a la constructora por medio de sus fortalezas y reducir sus debilidades con la única razón de crear un crecimiento sostenido.

En la constructora ZAVALA se implementó un modelo de planeación y sus resultados fueron positivos. (Alcivar Loor & Mantilla Veas, 2013) menciona que el plan tuvo un efecto estimulante en la persona, lo que permite pensar en el futuro y visualizar nuevas oportunidades, en fin, orientar de forma efectiva su rumbo facilitando la dirección de la empresa.

En Cuba se realizó una investigación sobre la planeación estratégica para constructoras por lo que se supo que la inestabilidad del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones

obliga a las empresas a diseñar un plan estratégico, guiado por un análisis interno y externo profundo (González Marrero, González Marrero , Reyez Velázquez, & Garcés Pérez, 2021).

De igual forma el plan estratégico que se realiza llevará consigo salud ocupacional por lo que la importancia de crear un guía de salud ocupacional dentro de la constructora “CONSORDALVA S.A” será vital para el funcionamiento correcto de la misma; a su vez en un artículo de salud y seguridad ocupacional publicado en Colombia. (Lizarazo, Fajardo, Berrio, & Quintana, 2011) menciona que la salud ocupacional no debe ser vista como un sobre costo, sino como una inversión que trae beneficios a futuro pues mejora el clima organizacional y evita todos los riesgos laborales dentro de la construcción.

Se puede decir que la constructora no tiene un plan estratégico por lo que se ve que dentro de su desempeño laboral existe falta de organización y planificación; esto en un futuro ocasiona pérdida de clientes, demora en las entregas y su capital no se puede aumentar el capital de la empresa por mal manejo.

1. Capítulo 1: Reseña histórica de la compañía y su situación actual

En este capítulo se realiza una descripción de la organización “CONSORDALVA S.A”, se describe la razón por la que la compañía y su rentabilidad por contrato, además se analiza su situación actual.

1.1. Nombre y descripción de la organización

La empresa constructora donde se realizará el modelo de planeación estratégica y la guía de salud ocupacional para su personal obrero es “CONSORDALVA S.A”. Nace en el año de 2018, en la ciudad de Samborondón-Ecuador con el propósito de construir obras civiles dentro del cantón Guayas. Dentro de su experiencia cuenta con obras como el Reasfaltado de calle Rita Luna de Jordán desde la calle Rocafuerte hasta la calle Sucre de la cabecera cantonal de Samborondón. Su segunda obra fue la construcción del nuevo camal Municipal de la cabecera cantonal de Samborondón, la misma terminó en agosto de 2019.

La organización fue creada con un capital de ochocientos dólares americanos y está compuesta por dos socios; Carlos Gustavo Ordoñez Iglesias con 799 acciones de un dólar americano y José Eduardo Alvarado Orbe con 1 acción de un dólar americano.

1.2. Análisis de su situación actual

El estado actual de la compañía es pasivo sin contratos por lo que la ejecución de un modelo de planeación estratégica con una guía de salud ocupacional para su personal sería de gran ayuda para su reactivación.

El personal técnico de la organización cambió su ámbito laboral por la fiscalización de obras civiles, actualmente se encuentran trabajando en la fiscalización del Mercado de Daule-Ecuador.

La pandemia por COVID-19 provocó que la compañía constructora realice un cambio importante en su rama laboral; sin embargo “CONSORDALVA S.A” actualmente se encuentra realizando ofertas de obras civiles para cumplir con el objetivo por el cual fue creada. Es por ello que implementar el plan en la constructora generaría un mejor ambiente laboral y ayudaría a cumplir las metas y objetivos planteados desde su inicio.

1.3. Introducción

Se realiza un análisis actual de la empresa, así se determinará cuál es su funcionamiento y las oportunidades de mejora que se pueden implementar dentro de la organización.

1.4. Identificación y obtención de información

La información se pudo obtener en una entrevista con el gerente y la contadora, para ello se visitó la oficina de “CONSORDALVA S.A”, la misma que está ubicada en la ciudad de Daule-Ecuador.

1.5. Personal

La organización está compuesta por siete personas, el personal obrero se contrata dependiendo del contrato a cargo, además del cálculo de cuántos empleados se necesitan por construcción.

El Gerente General es José Alvarado, a esta lista se une su presidente Carlos Ordóñez Iglesias. El personal administrativo está conformado por una contadora, una persona que realiza el trabajo de mensajera y un auditor; los responsables de estos cargos son Marcia Castro, Daniela Gutama y Carlos Jara. El personal técnico está a cargo de Carlos Ordóñez Álvarez quien es el Ingeniero Civil encargado de la infraestructura y a su cargo tiene un asistente, su nombre es Mauro Vera.

La compañía tiene todos los requisitos legales para la construcción de obras civiles, es importante mencionar que todo el personal nombrado anteriormente se encuentra asegurado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el monto de su aporte se realiza dependiendo del cargo de cada persona dentro de la compañía.

1.6. Mercado

El mercado de la organización son todas las obras civiles publicadas en el Servicio Nacional de Contratación Pública de Ecuador sin importar el tipo de obra a ejecutarse, sin embargo, la compañía tiene experiencia en construcción de obras viales, por lo que es en donde más ofertan.

La competencia de “CONSORDALVA S.A” son todas las compañías constructoras existentes en Guayaquil y Samborondón, debido a este antecedente la organización decidió expandirse y concursar en todas las obras civiles dentro de la provincia de Azuay y Cañar.

La organización está dentro de la contratación pública por lo que las obras no poseen proveedores fijos. Sus proveedores puede ser toda persona natural o jurídica que se dediquen a la venta o alquiler de materiales y maquinaria necesaria para la construcción de la obra. Es muy importante buscar proveedores que se encuentren ubicados cerca de la construcción y que sus precios no sean elevados.

Las obras realizadas por la organización han sido de agrado para el alcalde y los ciudadanos por lo que se puede decir que el gerenciamiento y personal técnico que actúan en cada construcción cumplen con su trabajo. La empresa se caracteriza por entregar a tiempo sus contratos, dentro de la construcción el tiempo significa dinero.

1.7. Rentabilidad de la empresa

La organización no necesita inversión previa para la construcción de sus obras civiles. El estado se encarga de entregar el anticipo a la compañía, es así que “CONSORDALVA S.A” depende del tiempo acordado de pago para seguir con la ejecución de la obra, caso contrario no se puede trabajar por falta de efectivo para cubrir sus gastos.

El riesgo financiero existente que puede tener la constructora es la mala práctica constructiva, en este caso la compañía constructora encargada tiene que responder por la mala ejecución del proyecto. Gracias a la experiencia del personal técnico y el buen manejo del departamento administrativo esto no ha ocurrido.

La rentabilidad de la empresa depende directamente del contrato en el que se encuentre. En este caso la constructora fue fundada con el fin de laborar en obras civiles, las cuales pertenecen a la alcaldía de cada ciudad o prefectura. La comisión generada por contrato varía entre el quince o veinte por ciento del monto total de la obra, depende de la magnitud de la construcción. En obras pequeñas se puede alcanzar hasta el veinte por ciento y grandes el quince. Es importante aclarar que los indirectos son puestos por la gerencia y personal administrativo, son los encargados de colocar el sueldo a los empleados de la organización dependiendo la labor que realicen.

1.8. Toma de decisiones

La toma de decisiones dentro de la organización depende de la gerencia, sin embargo, existen reuniones previas con todo el personal para escoger la mejor opción. Es importante destacar que la opinión del Ingeniero Civil a cargo de la obra es muy importante ya que dentro de la construcción el tiempo de una obra es dinero y será él con su experiencia quien comunique al gerente si se necesita más personal obrero o se puede cambiar de proveedor, siempre evaluando la calidad de los productos y el rendimiento dentro de la construcción.

1.9. Antecedentes

En la Ciudad de Samborondón-Ecuador, en el año 2018 se funda la empresa constructora “CONSORDALVA S.A” para la realización de una obra dentro del cantón. La compañía cuenta con experiencia en asfalto de calles y construcción de obras municipales. Durante la pandemia esta organización decidió cambiar sus objetivos empresariales por razones laborales y su estado actual es pasivo sin contratos; proponer un modelo de planeación estratégica para “CONSORDALVA S.A” es la meta que se busca conseguir ya que la empresa no tiene una guía empresarial, hoy en día es importante crear una visión estratégica, matriz estratégica e implementar todas las herramientas necesarias para buscar una nueva posición en el mercado, ser competitiva y alargar su vida útil.

1.10. Justificación

En una investigación previa se pudo conocer que la planeación estratégica se implementa en compañías constructoras de viviendas, tal es el caso de la empresa VELEZ&VANEGAS; dentro de obras civiles no se pudo demostrar que dichas organizaciones posean. Esto motiva a la empresa “CONSORDALVA S.A” para mejorar sus procesos de operación, crear una orientación a largo plazo, en fin, una gestión más eficiente.

El modelo de planeación ayuda a la organización a direccionarse estratégicamente, basándose con el cumplimiento de metas y objetivos. Crear una planificación a largo y corto plazo para contribuir con la empresa pues se puede analizar el contexto externo e interno. Con todo lo mencionado se busca conseguir un grupo de trabajo motivado por cumplir lo planteado y lograr aumentar el rendimiento de la entidad.

En una observación previa se pudo conocer la situación actual de la empresa, se presenta a continuación:

- *Direccionamiento Estratégico:* La empresa no tiene direccionamiento estratégico ya que fue creada para la construcción de dos obras civiles, actualmente cambió su modelo de negocio.
- *Organización Interna:* “CONSORDALVA S.A” no posee un departamento dedicado al desarrollo de la empresa, su personal no posee metas ni objetivos.
- *Mercado:* La compañía no conoce a su competencia, no tiene estrategias para diferenciarse del resto. Su estado actual es pasivo sin contratos por lo que se debe analizar profundamente para encaminar a la empresa a un buen futuro.

La constructora no tiene un plan estratégico en ningún sentido como se mencionó anteriormente. Al convertirse en una empresa de fiscalización dejaron de lado la construcción de obras civiles; se conoce que su cambio de modelo de negocio fue por la pandemia de COVID-19 pues el estado ecuatoriano no destinaba dinero para la construcción. Actualmente la entidad necesita regresar a la construcción por lo que su direccionamiento y crear un plan para una buena gerencia es ideal.

2. Capítulo 2: Direccionamiento Estratégico

En este capítulo se realiza el direccionamiento estratégico de la empresa “CONSORDALVA S.A”, “la organización puede organizar la información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones a futuro y en un plazo determinado; se define la base de la planeación estratégica de la empresa” (Cárdenas & Rojas, 2017), a continuación.

2.1. Introducción

En el primer capítulo se describe la situación en la que la empresa se encuentra, para ello se hizo un análisis profundo y conocer los temas a desarrollar en el direccionamiento estratégico; el gerente brindo la información pertinente. Se conoce que la entidad comenzará con sus labores dentro de la construcción luego de dos años, pues su última obra fue en enero de 2020. Su estado actual es pasivo sin contratos y no tiene un modelo de planeación, tampoco ayuda de la parte de gerencia para su desarrollo. Comenzar desde cero con una guía que ayude a manejar estratégicamente la empresa será lo mejor para cumplir con sus objetivos a corto y largo plazo.

En este capítulo se elabora el direccionamiento estratégico de la empresa que incluye herramientas importantes como son: misión, visión, valores estratégicos y estrategia empresarial. El primer paso para crear un modelo de planeación estratégica es direccionar estratégicamente a la misma, la entidad apoyará con todo lo necesario para desarrollar estas herramientas, además se realizarán reuniones con el personal para buscar el apoyo y compromiso de todos.

2.2. Valores Estratégicos

Coronel (2018) en su libro gestión estratégica señala que los valores son un conjunto de atributos que posee la organización o que desea tenerlos en un futuro y a su vez ayuda a configurar el futuro deseado, facilitando el reconocimiento del éxito. Los atributos se conocen como las creencias, principios, convicciones, supuestos, hábitos, costumbres, saberes, destrezas, habilidades, tendencias, expectativas, etc., los mismos que definen la “personalidad” de cada empresa, son designados por la alta gerencia y compartidos al personal para mejorar el clima laboral. (p.19)

Es importante conocer los valores de una empresa, es así que el autor del libro de gestión estratégica menciona “Los valores estratégicos son las convicciones filosóficas que tienen los directivos sobre la naturaleza y la vida de la organización” (Coronel, 2018, p.19)

Se realizó una reunión con el personal técnico, administrativo y el gerente general de la compañía para establecer los valores estratégicos de la organización, los mismos salieron mediante un conversatorio donde cada parte mencionó sus ideas para posteriormente plasmarlo en una matriz de valores estratégicos.

A continuación, observamos la matriz con las dimensiones más relevantes de la entidad y su caracterización. Es importante aclarar que el uso de esta herramienta depende de cinco escalas. Comienza con NI: No importante, PI: Poco Importante, I: Importante, MI: Muy Importante, SI: Sumamente Importante. (ver tabla 1.)

Tabla 1: Matriz de Valores Estratégicos de la constructora “CONSORDALVA S.A”

Definición de los Valores Estratégicos						
Dimensiones	NI	PI	I	MI	SI	Caracterización
Honestidad en el servicio						Ofrecer un producto de calidad con costos reales; nuestro equipo está muy preparado en la parte técnica y financiera.
Puntualidad en el trabajo						El personal de la empresa se acoge y cumple con el horario establecido; además de cumplir con el compromiso adquirido dentro de la construcción en la parte técnica y de plazo acordado.
Trabajo en equipo						"CONSORDALVA S.A" considera como una fortaleza por la unión y el profesionalismo de los miembros de su organización que permiten ejecutar todo lo planificado.
Política de expansión						La compañía nació como una constructora; a futuro apunta ser una consultora importante del país de cualquier proyecto que se desee realizar en el mercado, determinando si el mismo es viable o no.
Compromiso						El personal de la constructora se destaca por el cumplimiento de sus obligaciones ante la compañía y los clientes.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

Con la información obtenida en la matriz de valores estratégicos, se deduce que los valores presentados anteriormente definen a la compañía constructora. Se escogen los valores que son muy importantes y sumamente importantes. A continuación, se presenta la declaratoria de la matriz de valores estratégicos de la compañía “CONSORDALVA S.A”.

Honestidad en el servicio: Lo más importante para “CONSORDALVA S.A” es ofrecer un producto de calidad con costos reales; nuestro equipo está muy preparado en la parte técnica y financiera para el manejo y ejecución de proyectos de construcción.

Puntualidad en el trabajo: El personal que trabaja en la constructora se acoge y cumple con el horario establecido; además de cumplir con el compromiso adquirido dentro de la ejecución de la obra y de plazo acordado.

Trabajo en equipo: “CONSORDALVA S.A” considera este valor como una fortaleza por la unión y el profesionalismo de los miembros de su organización que permiten efectuar todo lo planificado.

Política de expansión: La compañía nació como una constructora, a futuro apunta ser una consultora importante del país de cualquier proyecto que se desee realizar en el mercado; determinando si el mismo es viable o no.

Compromiso: El personal de la constructora se destaca por el cumplimiento de sus obligaciones ante la compañía y los clientes.

2.3. Visión

La segunda herramienta dentro del direccionamiento es la Visión, en orden de prioridad para la empresa. Aquí se describe qué es lo que aspira la empresa dentro de los próximos cinco años, se planta un objetivo y una meta que cumplir por parte del personal de “CONSORDALVA S.A” para demostrar al público en general, sean clientes, accionistas, a la competencia que sí se cumple con lo planificado.

Coronel (2018) en su obra modelo de gestión estratégica para PyME manifiesta que esta herramienta debe ser comunicada, comprendida y aceptada por todo el personal de la organización, pues será la guía máxima que defina el rumbo de la empresa en un futuro. Además, menciona que para elaborar la declaratoria de la visión es de gran ayuda contestar cuatro preguntas que se presentan a continuación. (p. 25)

- ¿Quiénes somos?

Somos una empresa de la ciudad de Samborondón dedicada a la construcción de obras civiles dentro del cantón. Nuestro objetivo es cumplir con la fecha acordada del contrato y que las construcciones realizadas tengan una vida útil prolongada por la calidad del trabajo.

- ¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (5 años)?

Ser una organización posicionada en el mercado de la construcción que tenga un flujo continuo de clientes y no depende únicamente de obras ofertadas por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

- ¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro aspirado?

La empresa tiene dos objetivos principales, el primero es la rentabilidad económica de los dueños de la compañía y el segundo es la realización personal y profesional de los miembros de la entidad.

- ¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?

El plazo establecido es de 5 años.

Luego de responder a lo planteado con ayuda del gerente de la organización, se puede formular la declaratoria de la visión de la compañía constructora “CONSORDALVA S.A”; la misma se presenta a continuación:

“Somos una empresa constructora de obras civiles en Samborondón, que en cinco años aspiramos a posicionarnos en el mercado de la construcción y tener un flujo continuo de clientes, para generar rentabilidad económica de sus propietarios y realización personal-profesional de los miembros de nuestra constructora. Buscamos cumplir con el plazo acordado de todos los contratos y aportar calidad dentro de todas las obras para una larga vida útil”.

2.4. Misión

La misión es el tercer elemento, se plantea luego de la visión y es el procedimiento que deberá seguir la empresa para lograr su meta en un determinado futuro. Es una herramienta muy útil en la toma de decisiones, además de ser un proceso interno de la organización que sirve para sostener el propósito de la misma.

Es recomendable revisar continuamente la misión que se plantea, en este caso la constructora deberá realizarlo cada año de ser necesario y reformularla cada tres o cuatro años o cuando las circunstancias lo necesiten. La misión es la carta de presentación de una empresa por lo que debe ser muy clara, motivadora, diferente; debe tener sentido con lo escrito en la visión y los valores estratégicos. Para realizar esta herramienta es importante responder cuatro preguntas, esto se realiza con la ayuda del gerente mediante una reunión. Las respuestas se presentan a continuación.

- ¿Qué somos y para qué existimos?

Somos una empresa dedicada a la construcción de obras civiles de origen ecuatoriano, con el fin de trabajar en el mercado de la construcción realizando obras civiles dentro de la ciudad de Samborondón entregando un producto final con la calidad más alta del mercado y a tiempo.

- ¿A quién(es) aportar valor nuestro trabajo?

Nuestro trabajo aporta valor a los clientes de nuestra compañía, al sector de la construcción y el público en general que se ve beneficiado con las obras realizadas por “CONSORDALVA S.A”

- ¿Cómo creamos valor?

La compañía constructora crea valor en la construcción de las obras con los estándares de calidad más altos del mercado; es decir la ejecución de proyectos con material de gran calidad y un producto final entregado dentro del tiempo establecido en el contrato.

- ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

La compañía encontró cinco valores estratégicos; la honestidad en el servicio, puntualidad en el trabajo, trabajo en equipo, política de expansión y compromiso. Los mismos fueron encontrados con ayuda de la herramienta pertinente y una reunión con el gerente de la empresa.

Luego de responder las preguntas planteadas que nos aportaran con información sobre la misión de la empresa constructora “CONSORDALVA S.A”, se presenta la declaratoria de la misma.

““CONSORDALVA S.A” es una organización dedicada a la construcción de obras civiles que aporta valor a los clientes de la compañía, sector de la construcción y público en general que se ve beneficiado con nuestros proyectos. Para ello construimos con los estándares más altos de calidad y entregamos los proyectos dentro del tiempo establecido en el contrato, trabajamos con honestidad en el servicio, compromiso, trabajo en equipo, puntualidad en el trabajo y poseemos una política de expansión a futuro”

2.5. Estrategia Empresarial

La última herramienta del proceso estratégico es la estrategia empresarial, la misma depende de las tres herramientas elaboradas anteriormente.

Es un proceso donde se determina la forma en la que la organización debe continuar para cumplir sus expectativas a largo plazo, con el único propósito de aportar valor generando ventajas competitivas. Es muy importante como empresa poseer una estrategia ya que está ayudará a alcanzar la visión de la entidad cumpliendo con su misión.

Kaplan (2002) señala que los factores estratégicos se pueden determinar dentro de los siguientes puntos: el económico y financiero, de clientes, procesos internos, de formación y crecimiento; con ello la misión y estrategia empresarial serán indicadores del cuadro de mando integral.

La elaboración de esta herramienta se debe realizar respondiendo el siguiente cuestionario.

- ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?

Las tendencias dentro de nuestro mercado son las nuevas prácticas constructivas para evitar cuellos de botella dentro de la ejecución del proyecto, por lo que la empresa destinará un presupuesto para comprar máquinas que ayuden a mejorar la calidad del producto final. Esto ayudará a tener un mejor acabado dentro de la obra, reducirá costos y tiempo.

- ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?

El método que la compañía plantea para llegar a sus clientes es con la excelente presentación de sus proyectos construidos, la entrega a tiempo del mismo y un acabado de primera que garantice estándares de calidad altos con la utilización de buenos materiales para que los proyectos tengan larga vida útil. La permanencia en el mercado dependerá únicamente de la innovación en las prácticas constructivas, además de la calidad que debe ser perfecta en todos los proyectos.

- ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

La organización tiene precios accesibles dentro de las ofertas que realizan para cualquier tipo de obra, es por ello que lo más importante para la compañía es ofrecer productos de calidad con costos reales, se conoce que en el medio existen compañías que tienen sobrepagos en sus

contratos. Se conoce que en este medio el tiempo empleado es dinero por lo que nuevas prácticas constructivas serán de gran ayuda para la organización, además de la constante preparación del personal para saber métodos constructivos que aporten calidad y conocer herramientas y maquinaria que ayuden a eliminar cuellos de botella.

- ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?

Se puede decir que entre los factores estratégicos que merecen una gestión especial se encuentra el crecimiento y política de expansión de la entidad, pues se planea llegar a tener una alta rentabilidad económica para los dueños y llegar a otras ramas de negocio dentro de la construcción por lo que se convierte en la fuerza impulsadora de la compañía constructora.

- ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

La estrategia utilizada por la compañía constructora “CONSORDALVA S.A” será entregar un producto final con alta calidad y dentro de un tiempo establecido, cabe mencionar que esto será posible con la capacitación continua del personal técnico de la empresa, además de nuevos métodos constructivos que agilizarán la construcción. Con ello conseguiremos presentar al cliente una nueva experiencia dentro de la construcción garantizando larga vida útil de los proyectos.

Se presenta la tabla 2, es la matriz de identificación de factores estratégicos, aquí identificamos la fuerza impulsadora y los factores claves de éxito.

Tabla 2: Matriz de Identificación de Factores Estratégicos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Crecimiento y rentabilidad	Prácticas constructivas modernas	Reducir costos y tiempos	Precios competitivos con costos reales	Innovación en maquinaria	Calidad en el producto final entregado	Capacitación permanente al personal	Política de expansión	horizontales (unos)
Crecimiento y rentabilidad		1	1	1	1		1	1	6
Prácticas constructivas modernas			1	1	1	1	1		5
Reducir costos y tiempos				1					1
Precios competitivos con costos reales					1		1	1	3
Innovación en maquinaria						1	1		2
Calidad en el producto final entregado							1	1	2
Capacitación permanente al personal								1	1
Política de expansión									0
Verticales (ceros)	0	0	0	0	1	3	1	2	
Horizontales (unos)	6	5	1	3	2	2	1	0	
Total	6	5	1	3	3	5	2	2	
Orden de importancia	2	1	3	6	5	4	8	7	

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor

En la implementación de la matriz de factores estratégicos se pudo ordenar los factores por importancia, se conoce que la fuerza impulsadora de la compañía es la práctica constructiva moderna, los otros factores estratégicos son los factores de éxito.

Se muestra los factores de éxito por orden de importancia, Ilustración 1.

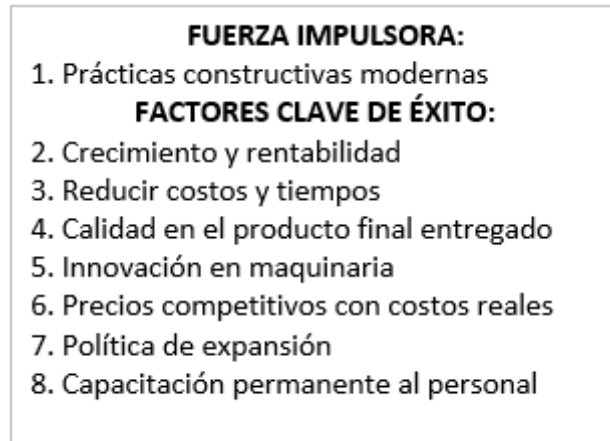


Ilustración 1: Fuerza impulsora y factores clave de éxito

Elaborado por: Autor

Luego de obtener la información necesaria para realizar la última herramienta, formulamos la siguiente declaratoria de la compañía “CONSORDALVA S.A”.

La estrategia corporativa de “CONSORDALVA S.A” se basa en las prácticas constructivas modernas pues con ello se conseguirá el crecimiento y rentabilidad que la organización desea, a su vez este nuevo método de construcción ayudará en la mayoría de procesos, a reducir costos y tiempo dentro del plazo de entrega; aportando calidad al producto final. Es importante innovar en maquinaria para la constructora, pues así se puede automatizar la mayoría de técnicas constructivas y conseguir precios competitivos con costos reales, finalmente la organización podrá expandirse siempre y cuando exista capacitación permanente al equipo técnico y financiero de la compañía constructora”.

3. Capítulo 3: Planificación a largo plazo

En este capítulo se realiza la planificación a largo plazo. Se conoce que es un proceso mediante el cual se gestiona el estado a futuro que una entidad desea alcanzar; el direccionamiento estratégico ayuda a consolidar la tercera parte de la planeación estratégica, la cual está en medio de la dirección estratégica y la planificación a corto plazo.

Es muy importante ver este proceso como un componente de la planeación estratégica de la organización, depende de la alta dirección y requiere apoyo del personal técnico y financiero de la empresa para su correcta aplicación.

(Amorocho, Bravo , Cortina, Pacheco, & Quiñones, 2009) manifiestan que la elaboración de un plan estratégico a largo plazo depende de la evaluación y control frecuente, ésta es la única manera de observar los cambios y efectuar los ajustes necesarios a las estrategias para obtener los resultados deseados en un futuro.

3.1. Introducción

Luego de haber realizado el direccionamiento estratégico de la compañía constructora “CONSORDALVA S.A” en el capítulo dos, se comienza con la elaboración de un plan a largo plazo. Dentro de este plan se elaboran herramientas que servirán de guía durante dicho proceso, en la primera herramienta se abordara temas y asuntos estratégicos externos e internos, luego de esto se realiza una matriz de FO, FA, DO, DA. En el cuarto paso se evaluará los asuntos estratégicos, buscando estrategias de valor. Es importante efectuar los objetivos estratégicos que serán evaluados con los indicadores de desempeño y el cuadro de mando integral.

Finalmente se realiza la matriz para la implementación del plan estratégico, eso se dará con la información recopilada en todas las herramientas anteriores y se proyectará en los próximos cinco años.

3.2. Temas estratégicos

El primer paso para una planificación a largo plazo se dará por medio de los temas estratégicos. Se conocen como procesos organizacionales, estratégicos clave o de apoyo y áreas de gestión, los cuales son de gran importancia para la implementación de las herramientas del direccionamiento estratégico. Es recomendable gestionar a largo plazo, entre tres y cinco años. (Coronel, 2018)

La identificación de los temas estratégicos se da por medio de tres herramientas. La primera se conoce como cadena de valor de Michael Porter, el segundo es la elaboración de un mapa de procesos de la compañía y por último una matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos.

La cadena de valor de Porter permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener una ventaja competitiva. Es una herramienta de gestión por medio del cual se visualizará el desarrollo de las actividades de la entidad, tiene un inicio y un final donde se encontrarán las actividades que generen valor. (Fundación Pública Andaluza, 2019)

A continuación, se presentan las actividades de soporte y las actividades primarias de la empresa “CONSORDALVA S.A”:

Actividades de soporte:

- *Aprovisionamiento-compras*: Alquiler maquinaria, comida, materia prima para construcción, alquiler oficinas.
- *Desarrollo tecnológico*: Capacitaciones a personal, cursos en línea para equipo técnico, investigación sobre prácticas constructivas.
- *Gestión de recursos humanos*: Contratar personal con experiencia, evaluando la parte emocional y sus valores como persona, fomentar unión y compañerismo en todo el personal tanto técnico, financiero y obrero.
- *Infraestructura de la empresa*: Departamento para personal técnico, recursos humanos y financiero.

Actividades primarias:

- *Logística Interna*: Bodega para almacenamiento de material, herramientas y maquinaria, planificación semanal de obra, programación de compras y pagos quincenales a obreros.
- *Operaciones*: Ejecución de la obra civil
- *Logística externa*: Pedido de maquinaria, material y herramientas (En ciertos casos se alquila).
- *Mercadeo y ventas*: Posicionamiento por medio de la buena práctica constructiva y la calidad.
- *Servicio posventa*: Evaluar la calidad del proyecto ejecutado luego de un año.

Tabla 3: Cadena de Valor



Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1996

Elaborado por: Autor

El siguiente paso es crear el mapa de procesos de la empresa "CONSORDALVA S.A". Pico (2006) menciona que un mapa de procesos está compuesto por elementos de la cadena de valor de la empresa y medidas de control necesaria para garantizar la eficiencia de sus procesos. Es recomendable que el mapa de procesos se actualice casi siempre y que esté ubicado en la oficina de la organización, en un lugar visible.

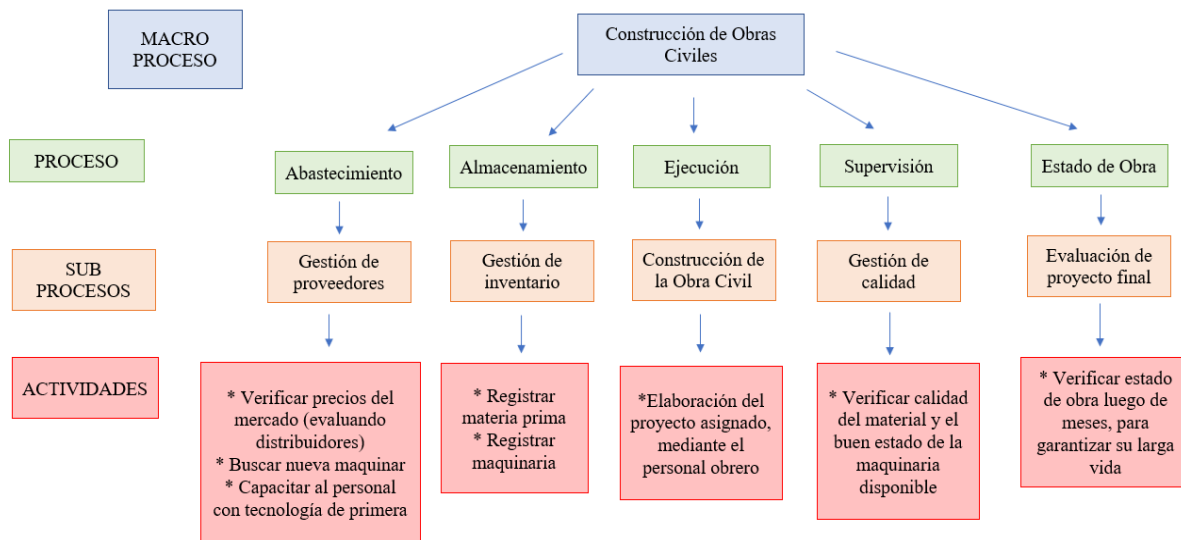


Ilustración 2: Mapa de procesos de la constructora "CONSORDALVA S.A"

Fuente: Autor.

Elaborado por: Autor.

En el mapa de procesos se puede observar el macro proceso que es:

- *Construcción de obras civiles.* Es el proceso principal de la organización, es el resultado final de todos los procesos productivos que se realizan dentro de la empresa para lograr sus objetivos.

En el segundo nivel encontramos los siguientes procesos:

- *Abastecimiento.* Relacionado con la verificación de precios del mercado, para disminuir costos de obra, investigación de nueva maquinaria para disminuir tiempos de construcción y capacitación al personal con última tecnología.
- *Almacenamiento.* Actividad donde se verifica inventario tanto de materia prima como de maquinaria que se necesita para la ejecución de un proyecto.
- *Ejecución.* Construcción de la obra civil asignada por medio del personal obrero y técnico, apoyados de la parte financiera.
- *Supervisión.* Control de calidad en el material utilizado en obra y de la maquinaria.
- *Estado de Obra.* Evaluar periódicamente la obra terminada para ver el estado de la misma y saber cuál fue la mejor materia prima, así se garantiza larga vida al proyecto.

Para terminar la herramienta de temas estratégicos, se realiza una matriz ponderada para la definición de temas estratégicos, así lo menciona Iván Coronel donde se puede observar los temas de mayor importancia para tomarlos en cuenta.

A continuación, se presenta la matriz ponderada donde la calificación más alta será A y la calificación más baja será la letra C, se analiza cualitativamente cada tema para darle la importancia necesaria a cada uno.

Tabla 4: Matriz ponderada para la definición de temas estratégicos

FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Prácticas constructivas modernas	Innovación de productos				Aporta valor dentro del terminado de la obra, optimizando recursos. Se necesita de capacitación extranjera.	De procesos internos
Crecimiento y Rentabilidad	Crecimiento de la organización				Crecimiento de la organización en el ambito económico y de infraestructura.	Económica y financiera
Reducir costos y tiempos	Gestión de operaciones				Optimización de costos de producción	De procesos internos
Calidad en el producto final entregado	Atributos del producto				Se utiliza el mejor material del mercado	Del cliente y otros stakeholders
Innovación en maquinaria	Gestión de operaciones				Potenciar las prácticas de construcción	De procesos internos
Precios competitivos con costos reales	Productividad				Estructura de costos reales en las ofertas de los proyectos	Económica y financiera
Política de expansión	Capital organizacional				Cultura y Liderazgo de alta gerencia para abrirse en otros mercados.	De aprendizaje y crecimiento

Fuente: (Coronel,2018)

Elaborado por: Autor

Los temas críticos son los temas estratégicos que recibieron la calificación de A.

Tabla 5: Temas críticos y su perspectiva del cuadro de mando integral.

Temas Críticos	Perspectivas del cuadro de mando integral
Innovación de productos	De procesos internos
Crecimiento de la organización	Económica y financiera
Atributos del producto	Del cliente y otros stakeholders
Productividad	De aprendizaje y crecimiento

Fuente: Propia.

Elaborado por: Autor.

Se presenta la declaratoria de los temas críticos de la compañía constructora “CONSORDALVA S.A”.

Innovación de productos: Es de vital importancia las nuevas prácticas constructivas del mercado para implementarlas dentro de la organización y de la manera de construir para optimizar recursos, además de capacitaciones frecuentes a personal técnico y obrero con profesores extranjeros.

Crecimiento de la organización: El crecimiento de la organización es de forma general, ya sea en el ámbito económico o de infraestructura para el bien de la empresa.

Atributos del producto: Se busca aportar calidad al producto entregado, utilizando el mejor material del mercado, con los estándares más altos y siempre buscando el costo-beneficio que aportará a la obra.

Productividad: Estructura de costos reales dentro de los rubros presentados en la oferta del contrato a ejecutarse, buscando siempre optimizar los recursos necesarios para la obra.

3.3. Asuntos estratégicos externos e internos

Para la planificación a largo plazo de una empresa es necesario plantearse los asuntos estratégicos. Los temas estratégicos sirven para el planteamiento de los asuntos, los mismos influirán en el cumplimiento de la visión, misión y la estrategia empresarial a futuro.

Coronel (2018) menciona que el principal objetivo de los asuntos es facilitar el enfoque de los aspectos organizacionales, los mismos que tendrán impacto en la vida de la organización. También serán importantes en la formulación de los objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño y la elaboración del plan estratégico de la entidad.

Su análisis dependerá de los asuntos estratégicos externos e internos, los externos son aspectos que le interesan a la compañía, además de influir en el éxito de la estrategia empresarial (oportunidades, amenazas). Los asuntos estratégicos internos son las condiciones de posesión que generan ventajas competitivas (fortalezas, debilidades).

Se sabe que realizar una matriz FODA “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2007, p.114).

A continuación, se presenta la matriz FODA:

Tabla 6: Matriz para la identificación de asuntos estratégicos externos e internos.

IDENTIFICACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS INTERNOS Y EXTERNOS		
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
INTERNAS	FORTALEZAS:	
	Innovación de productos	1. Constantemente el personal de la constructora estará en capacitaciones para aprender nuevas prácticas constructivas, esto será una forma de agregar valor en la obra.
	Crecimiento de la organización	2. Crecimiento económico importante de la organización que ayudará a reclutar más personal técnico y mayor poder adquisitivo.
	Atributos del Producto	3. Trabajar con los estándares más altos de calidad en material.
	Productividad	4. Ofertar proyectos con costos reales, optimizando recursos.
	DEBILIDADES:	
	Innovación de productos	1. No contamos con la tecnología pertinente para aumentar la productividad.
	Crecimiento de la organización	2. No existirá unión y compromiso entre el personal obrero y técnico
	Atributos del Producto	3. La calidad de nuestro producto se ve comprometida con el stock de los distribuidores.
	Productividad	4. Rentabilidad baja por proyecto ejecutado.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES:	
	Innovación de productos	1. Ser la primera empresa líder en construcción por nuevos métodos
	Crecimiento de la organización	2. Conseguir el mayor monto posible y la experiencia en contratos para ofertar a nivel nacional, sin ninguna restricción.
	Atributos del Producto	3. Nuevos proyectos por la calidad de producto final entregado.
	Productividad	4. Ofertar en proyectos con montos muy altos por precios competitivos.
	AMENAZAS:	
	Innovación de productos	1. Rentabilidad baja por reinversión de capital en maquinaria y capacitación.
	Crecimiento de la organización	2. Mal ambiente laboral por abundante personal.
	Atributos del Producto	3. Materiales no cumplan con la calidad establecida.
	Productividad	4. No generar un buen capital de trabajo para un futuro.

Fuente: (Coronel,2018).

Elaborado por: Autor.

En la matriz de identificación de asuntos estratégicos internos y externos presentada anteriormente se pudo definir tanto las fortalezas y debilidades, como las oportunidades y amenazas de la compañía constructora “CONSORDALVA S.A”.

3.4. Análisis FO, FA, DO, DA

La identificación de asuntos internos y externos sirve para realizar el análisis respectivo del cuadro FO-FA-DO-DA, el mismo nos ayudará a buscar las ventajas competitivas de la organización.

En esta matriz se puede observar que se intersecta un asunto estratégico interno con un asunto estratégico externo, se realiza por medio del método binario, donde el 1 significa que tienen relación y el 0 que no tienen. Es importante aclarar que los asuntos estratégicos serán los mayores al cincuenta por ciento de la suma máxima de números 1 de toda la fila. La matriz de identificación de asuntos estratégicos será un gran aporte en esta matriz. Se recomienda elegir por lo menos una fortaleza y una debilidad para su próximo análisis.

La relación entre fortalezas y oportunidades, se convertirá en potencialidad, la relación de fortalezas y amenazas se conocerá como un riesgo, de la misma forma debilidades con oportunidades será un desafío y debilidades con amenazas será una limitación.

Tabla 7: Matriz FO-FA-DO-DA

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS											
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		1. Ser la primera empresa líder en construcción por nuevos métodos	2. Conseguir el mayor monto posible y la experiencia en contratos para ofertar a nivel nacional, sin ninguna restricción.	3. Nuevos proyectos por la calidad de producto final entregado.	4. Ofertar en proyectos con montos muy altos por precios competitivos.	1. Rentabilidad baja por reinversión de capital en maquinaria y capacitación.	2. Mal ambiente laboral por abundante personal.	3. Materiales no cumplen con la calidad establecida.	4. No generar un buen capital de trabajo para un futuro.	TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
FORTALEZAS	1. Constantemente el personal de la constructora estará en capacitaciones para aprender nuevas prácticas constructivas, esto será una forma de agregar valor en la obra.	1	0	1	0	0	0	0	1	3	2
	2. Crecimiento económico importante de la organización que ayudará en reclutar mas personal técnico y mayor poder adquisitivo.	1	1	1	1	0	0	0	0	4	1
	3. Trabajar con los estándares más altos de calidad en material.	0	0	1	0	0	0	1	0	2	4
	4. Ofertar proyectos con costos reales, optimizando recursos.	0	0	0	1	1	0	0	1	3	3
DEBILIDADES	1. No contamos con la tecnología pertinente para aumentar la productividad.	1	0	0	0	1	0	0	0	2	2
	2. No existirá unión y compromiso entre el personal obrero y técnico	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4
	3. La calidad de nuestro producto se ve comprometida con el stock de los distribuidores.	0	0	1	0	0	0	1	0	2	3
	4. Rentabilidad baja por proyecto ejecutado.	0	1	0	1	1	0	0	0	3	1

Fuente: (Coronel,2018).

Elaborado por: Autor.

Se puede observar la mayor fortaleza que tiene la compañía constructora “CONSORDALVA SA” que será el crecimiento económico para reclutar más personal, así la organización tendrá un mayor poder adquisitivo que ayudará a mejorar el margen del rendimiento.

Se presenta a continuación la declaratoria de los asuntos críticos de la constructora, donde se observará dos fortalezas y dos debilidades.

- La entidad se apoya en el crecimiento económico importante que tendrá a futuro, esto ayudará a reclutar mayor personal tanto técnico como obrero y de la misma forma tendrá mayor poder adquisitivo.
- El personal técnico estará constantemente en capacitaciones para aprender nuevas prácticas constructivas, éste será el principal valor agregado que tendrá la compañía dentro su mercado.
- La empresa ha identificado que un problema a futuro será la rentabilidad baja por proyecto ejecutado.
- No contamos con tecnología pertinente para aumentar la productividad.

3.5. Evaluación de los asuntos estratégicos

A partir de la definición de los asuntos estratégicos de la compañía, se puede realizar la evaluación de los asuntos estratégicos, se calificará a los asuntos críticos y a los asuntos estratégicos externos.

Coronel (2018) sugiere en su libro de gestión estratégica para PyME que se debe calificar entre 1-4, mientras más alta sea la calificación mayor robustez estratégica tendrá la empresa en dicho asunto. La calificación que sea menor a 2.5 debe motivar la inmediata formulación de iniciativas para potenciar la robustez de la empresa.

Las calificaciones según su orden son las siguientes:

“1=debilidad mayor o amenaza mayor

2=debilidad menor o amenaza menor

3=fortaleza menor u oportunidad menor

4=fortaleza mayor u oportunidad mayor” (Coronel, 2018)

Tabla 8: Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
1. Crecimiento económico importante de la organización que ayudará para reclutar mas personal técnico y poseer mayor poder adquisitivo.	25%	3	0,75
2. Constantemente el personal de la constructora estará en capacitaciones para aprender nuevas prácticas constructivas, esto será una forma de agregar valor en la obra.	30%	4	1,20
			0,00
			0,00
			0,00
DEBILIDADES:			
1. Rentabilidad baja por proyecto ejecutado.	25%	1	0,25
2. No contamos con la tecnología pertinente para aumentar la productividad.	20%	2	0,40
			0,00
			0,00
			0,00
TOTAL	100%		2,60
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
1. Ser la primera empresa lider en construcción por nuevos métodos	20%	4	0,80
2. Conseguir el mayor monto posible y la experiencia en contratos para ofertar a nivel nacional, sin ninguna restricción.	10%	4	0,40
3. Nuevos proyectos por la calidad de producto final entregado.	10%	3	0,30
4. Ofertar en proyectos con montos muy altos por precios competitivos.	7%	3	0,21
			0,00
AMENAZAS:			
1. Rentabilidad baja por reinversión de capital en maquinaria y capacitación.	8%	2	0,16
2. Mal ambiente laboral por abundante personal.	15%	1	0,15
3. Materiales no cumplan con la calidad establecida.	20%	1	0,20
4. No generar un buen capital de trabajo para un futuro.	10%	2	0,20
			0,00
TOTAL	100%		2,42

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor

En la tabla presentada se puede observar que los asuntos críticos tienen un valor de 2.60, el mismo es mayor al planteado de 2.5. En los asuntos estratégicos externos se puede observar un valor de 2.42, este es menor por lo que la empresa muestra una robustez en su parte interna que es superior a la parte externa de la entidad. A continuación, se plantea estrategias de valor que permitan potenciar la robustez externa de la empresa para la creación de ventajas competitivas.

3.6. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Dentro de esta herramienta se planteará las estrategias de valor para la empresa constructora “CONSORDALVA S.A”, con ello se busca que la entidad sea más competitiva. Para ello se realiza

una matriz FO-FA-DO-DA que nos sirve para identificar las oportunidades y amenazas, además de tener claras las debilidades y fortalezas.

Tabla 9: Matriz FO-FA-DO-DA resumida

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS											
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	3	4	1	2	3	4		
FORTALEZAS	1	1	0	1	0	0	0	0	1	3	2
	2	1	1	1	1	0	0	0	0	4	1
	3	0	0	1	0	0	0	1	0	2	4
	4	0	0	0	1	1	0	0	1	3	3
DEBILIDADES	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2	2
	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4
	3	0	0	1	0	0	0	1	0	2	3
	4	0	1	0	1	1	0	0	0	3	1

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor

La matriz FO-FA-DO-DA que se presenta es un resumen de la tabla anterior, únicamente será un elemento que nos ayude para analizar las estrategias de valor que se realiza a continuación.

Tabla 10: Estrategias de Valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F101	Es necesario capacitar al personal sobre nuevas formas de construcción frecuentemente para optimizar recursos.
	F103	La capacitación ayudará al personal a construir de una manera muy rápida y con calidad, se conseguirán más proyectos por los resultados que se otorga al cliente.
	F201	Es importante el crecimiento económico de la empresa para cubrir capacitaciones a los empleados con la mejor tecnología.
	F202	Obras civiles con cuantías altas ayudan a la constructora a mejorar su rentabilidad y ofertar en proyectos grandes.
	F203	Es necesario aplicar nuevas prácticas constructivas dentro de la obra para conseguir recomendaciones de los clientes por la calidad que se brinda.
	F204	Precios competitivos permiten ganar contratos de alta cuantía, apoyando al crecimiento y experiencia de la empresa
	F303	Se puede conseguir mas obras civiles por la calidad alta de los materiales durante la ejecución de la obra.
	F404	Los costos reales con los que se oferta permitirán competir en contratos de montos muy altos.
ESTRATEGIAS FA	F1A4	En la parte financiera se necesita de un analisis financiero para que se destine capital a las áreas que tengan escasos conocimiento y tambien poseer circulante como capital de trabajo.
	F3A3	Se debe realizar control de calidad previo para los materiales que se van a utilizar en la obra.
	F4A1	En la parte financiera se necesita de un administrador para el buen manejo del capital de trabajo y la rentabilidad de la empresa.
	F4A4	La parte financiera tendrá que ser reforzada por un economista para buscar el rendimiento adecuado de la empresa.
ESTRATEGIAS DO	D101	Se necesita que las oficinas tengan computadoras nuevas, además de una remodelación de las oficinas con salas para reuniones y toma de decisiones.
	D303	Es recomendable tener una lista de distribuidores de material para no comprometer la obra por la falta de material
	D402	Buscar contratos que generen rentabilidad con ayuda del departamento financiero.
	D404	Es importante realizar un estudio financiero para determinar si es rentable para la entidad ejecutar proyectos que generen ganancias bajas.
ESTRATEGIAS DA	D1A1	El nuevo departamento financiero se encargará de destinar fondos a los distintos sectores y que el crecimiento sea de toda la organización.
	D2A2	Crear buen ambiente laboral realizando actividades con todo el personal durante los eventos importantes.
	D3A3	La lista de los distribuidores de material para construcción deberá pasar por pruebas de control de calidad exhaustivas.
	D4A1	Es muy importante crear un nuevo departamento financiero con personal preparado para el crecimiento de la entidad económica y técnicamente.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

Las estrategias de valor creadas en la tabla 11. Fueron producidas con la finalidad de obtener ventajas competitivas para la organización, cabe destacar que esto se hizo generando una vinculación entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos.

3.7. Objetivos estratégicos

Luego de presentar los asuntos críticos y las estrategias de valor, es importante realizar los objetivos estratégicos de la empresa “CONSORDALVA S.A”.

Andia (2016) manifiesta en su artículo que la herramienta objetivos estratégicos es a largo plazo y que se orienta al logro de la misión de la organización, es decir lo más importante que la entidad piensa lograr para cumplir con la misión.

Coronel (2018) recomienda en su libro gestión estratégica comenzar los objetivos estratégicos con un verbo en modo infinitivo, sin confundir las actividades, además plantear y gestionar los objetivos bajo la relación de causa-efecto.

A continuación, se muestra la matriz de objetivos estratégicos:

Tabla 11: Matriz de objetivos estratégicos.

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Constantemente el personal de la constructora estará en capacitaciones para aprender nuevas prácticas constructivas, esto será una forma de agregar valor en la obra.	F101	Es necesario capacitar al personal sobre nuevas formas de construcción frecuentemente para optimizar recursos.	Crear un departamento financiero estable, con personas preparadas para el manejo de capital de la entidad, de igual forma capacitar una vez por mes a los empleados.
	F103	La capacitación ayudará al personal a construir de una manera muy rápida y con calidad, se conseguirán más proyectos por los resultados que se otorga al cliente.	
	F1A4	En la parte financiera se necesita de un análisis financiero para que se destine capital a las áreas que tengan escasos conocimientos y también poseer circulante como capital de trabajo.	
Crecimiento económico importante de la organización que ayudará en reclutar más personal técnico y mayor poder adquisitivo.	F201	Es importante el crecimiento económico de la empresa para cubrir capacitaciones a los empleados con la mejor tecnología.	Lograr el crecimiento económico de la empresa, construyendo tres obras civiles por año de mas de 500mil dólares.
	F202	Obras civiles con cuantías altas ayudan a la constructora a mejorar su rentabilidad y ofertar en proyectos grandes.	
	F203	Es necesario aplicar nuevas prácticas constructivas dentro de la obra para conseguir recomendaciones de los clientes por la calidad que se brinda.	
	F204	Precios competitivos permiten ganar contratos de alta cuantía, apoyando al crecimiento y experiencia de la empresa	
Trabajar con los estándares más altos de calidad en material.	F303	Se puede conseguir más obras civiles por la calidad alta de los materiales durante la ejecución de la obra.	Designar a un grupo del departamento técnico que realice control de calidad frecuente.
	F3A3	Se debe realizar control de calidad previo para los materiales que se van a utilizar en la obra.	
Ofertar proyectos con costos reales, optimizando recursos.	F404	Los costos reales con los que se oferta permitirán competir en contratos de montos muy altos.	Conseguir la adjudicación de al menos dos contratos por año, ofertando con costos reales.
	F4A1	En la parte financiera se necesita de un administrador para el buen manejo del capital de trabajo y la rentabilidad de la empresa.	
	F4A4	La parte financiera tendrá que ser reforzada por un economista para buscar el rendimiento adecuado de la empresa.	
No contamos con la tecnología pertinente para aumentar la productividad.	D101	Se necesita que las oficinas tengan computadoras nuevas, además de una remodelación de las oficinas con salas para reuniones y toma de decisiones.	Gestionar la remodelación de las oficinas, equipadas con tecnología que ayude en la eficiencia del trabajo .
	D1A1	El nuevo departamento financiero se encarga de destinar fondos a los distintos sectores y que el crecimiento sea de toda la organización.	
No exista unión y compromiso entre el personal obrero y técnico	D2A2	Crear buen ambiente laboral realizando actividades con todo el personal durante los eventos importantes.	Realizar 4 eventos de integración por año.
La calidad de nuestro producto se ve comprometida con el stock de los distribuidores.	D303	Es recomendable tener una lista de distribuidores de material para no comprometer la obra por la falta de material	Contar con al menos 5 locales de distribución de material dentro de la zona.
	D3A3	La lista de los distribuidores de material para construcción deberá pasar por pruebas de control de calidad exhaustivas.	
Rentabilidad baja por proyecto ejecutado.	D402	Buscar contratos que generen rentabilidad con ayuda del departamento financiero.	Conseguir contratos que generen rentabilidad mediante un estudio financiero
	D404	Es importante realizar un estudio financiero para determinar si es rentable para la entidad, ejecutar proyectos que generen ganancias bajas.	
	D4A1	Es muy importante crear un nuevo departamento financiero con personal preparado para el crecimiento de la entidad económicamente y técnicamente.	

Fuente: (Coronel, 2018).

Elaborado por: Autor.

3.8. Indicadores clave de desempeño

El siguiente paso dentro de la planificación a largo plazo de la constructora será definir los indicadores clave de desempeño, estos dependen de los objetivos estratégicos que están expuestos en la tabla 12.

Villa (2015) deduce en su artículo que los indicadores clave son una medida que evalúa el rendimiento de los objetivos estratégicos, además que se utilizan para medir el éxito dentro del cumplimiento de los objetivos, en fin, se define como una herramienta que muestra el rendimiento de un objetivo en particular y cuál sería la distancia para cumplirlo.

Tabla 12: Definición de los indicadores clave de desempeño.

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Crear un departamento financiero estable, con personas preparadas para el manejo de capital de la entidad, de igual forma capacitar una vez por mes a los empleados.	Número de personas capacitadas por mes, mediante evaluaciones, con números positivos de rentabilidad mensual por parte del departamento financiero.
Lograr el crecimiento económico de la empresa, construyendo tres obras civiles por año de mas de 500mil dólares.	Número de contratos contabilizados a fin de año que otorgue a la compañía una experiencia igual o mayor a 1.5 millones anuales.
Designar a un grupo del departamento técnico que realice control de calidad frecuente.	Número de visitas para control de calidad de materiales dentro de la obra por semana de trabajo.
Conseguir la adjudicación de al menos dos contratos por año, ofertando con costos reales.	Porcentaje de contratos adjudicados anualmente mayor al 70 % de las construcciones realizadas cada año.
Gestionar la remodelación de las oficinas, equipadas con tecnología que ayude en la eficiencia del trabajo .	Porcentaje de avance de obra de la remodelación las oficinas de "CONSORDALVA S.A"
Realizar 4 eventos de integración por año.	Número de eventos realizados durante fechas importantes del año.
Contar con al menos 5 locales de distribución de material dentro de la zona.	Proporción considerable de tiendas de materiales de construcción.
Conseguir contratos que generen rentabilidad mediante un estudio financiero.	Número de contratos realizados debido a un estudio financiero previo por parte del departamento que corresponde.

Fuente: (Coronel, 2018).

Elaborado por: Autor.

La realización de los indicadores clave de la organización "CONSORDALVA S.A" servirán para cumplir los objetivos estratégicos planteados, pues será la mejor manera de evaluar su rendimiento.

3.9. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta de control, la misma es utilizada dentro de la planeación estratégica a largo plazo, ésta incluye los objetivos estratégicos y los indicadores claves de desempeño (KPIs) y su finalidad es enseñar la estrategia empresarial de las organizaciones.

Para finalizar podemos decir que “el CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores”. (Kaplan & Norton, 2005)

3.9.1. Mapa estratégico

Conocido por ser una representación visual donde se busca validar los objetivos estratégicos de la entidad, muestra relaciones de causa-efecto y su orden jerárquico va desde abajo hacia arriba. En el mapa estratégico se describe el proceso de cambio de los activos de la organización.

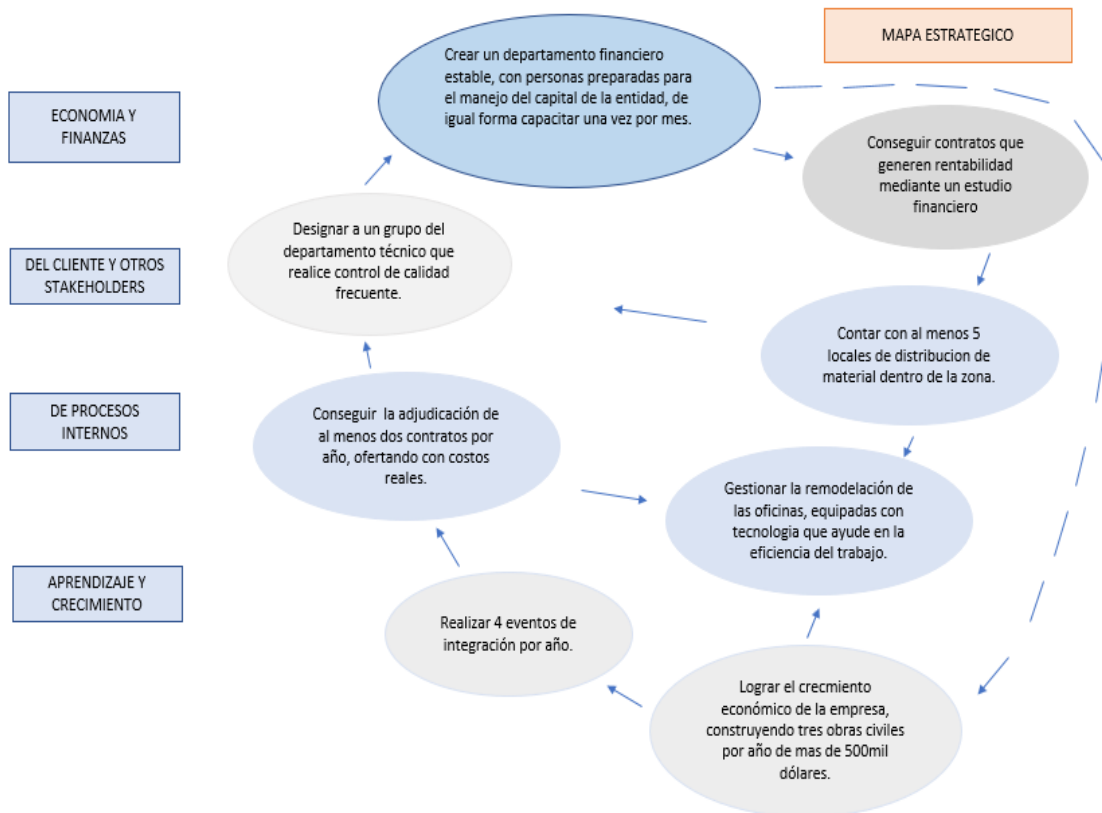


Ilustración 3: Mapa estratégico

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

3.9.2. Tablero de control

Fleitman (2010) dice en su artículo, que el tablero de control es una herramienta de planeación y administración estratégica, la cual necesita criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y la eficacia dentro del cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa. Es muy útil en la medición del desempeño de la entidad en resultados económicos financieros, del cliente y otros stakeholders, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Tabla 13: Tablero de control.

TABLERO DE CONTROL						
	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Crecimiento de la organización	Crecimiento económico importante de la organización que ayudará a reclutar más personal técnico y mayor poder adquisitivo.	Lograr el crecimiento económico de la empresa, construyendo tres obras civiles por año de más de 500ml dólares / Conseguir contratos que generen rentabilidad mediante un estudio financiero	Número de contratos contabilizados a fin de año que otorgue a la compañía una experiencia igual o mayor a 1.5 millones anuales / Número de contratos realizados debido a un estudio financiero previo por parte del departamento que corresponde.	A través de los estudios financieros pertinentes se puede ver la factibilidad del proyecto, de igual manera se llegara al crecimiento de la organización deseado si el estudio es viable.	\$ 1.500,00
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Atributos del producto	Trabajar con los estándares más altos de calidad en material / Ofertar proyectos con costos reales, optimizando recursos / La calidad de nuestro producto se ve comprometida con el stock de los distribuidores.	Designar a un grupo del departamento técnico que realice control de calidad frecuente / Contar con al menos 5 locales de distribución de material dentro de la zona.	Número de visitas para control de calidad de materiales dentro de la obra por semana de trabajo / Proporción considerable de tiendas de materiales de construcción.	Mediante el desarrollo de un plan de marketing dar a conocer el valor agregado de la empresa gracias a la calidad del material, consiguiendo posicionar a la marca	\$ 1.000,00
DE PROCESOS INTERNOS	Innovación de productos	No contamos con la tecnología pertinente para aumentar la productividad / Rentabilidad baja por proyecto ejecutado.	Gestionar la remodelación de las oficinas, equipadas con tecnología que ayude en la eficiencia del trabajo / Conseguir la adjudicación de al menos dos contratos por año, ofertando con costos reales.	Porcentaje de avance de obra de la remodelación las oficinas de "CONSORDALVA S.A." / Porcentaje de contratos adjudicados anualmente mayor al 70 % de las construcciones realizadas cada año.	Es necesario la remodelación de las oficinas y el equipamiento con tecnología actual para su correcto funcionamiento; con ello se consigue la optimización de recursos y nuevos métodos de construcción entregando un producto final diferente al de la competencia.	\$ 5.000,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital organizacional	Constantemente el personal de la constructora estará en capacitaciones para aprender nuevas prácticas constructivas, esto será una forma de agregar valor en la obra / No existirá unión y compromiso entre el personal obrero y técnico.	Crear un departamento financiero estable, con personas preparadas para el manejo de capital de la entidad, de igual forma capacitar una vez por mes a los empleados / Realizar 4 eventos de integración por año.	Número de personas capacitadas por mes, mediante evaluaciones, con números positivos de rentabilidad mensual por parte del departamento financiero / Número de eventos realizados durante fechas importantes del año.	Mediante la implementación de un sistema, se podrá controlar la asistencia a las capacitaciones del personal por parte del departamento de RRHH, también se encargarán de realizar eventos de integración.	\$ 2.000,00

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

3.10. Matriz para la implementación del plan estratégico

En la última herramienta de este capítulo que titula “Planificación a largo plazo” se realiza la matriz para la implementación del plan estratégico, donde están elementos como estrategias integrales de valor y los recursos que se necesitan para lograr los objetivos, también se incluye un cronograma de tiempo de cinco años que se divide en diez quimestres y es necesario para cumplir con las expectativas planteados por la empresa constructora “CONSORDALVA S.A”.

Tabla 14: Matriz para la implementación del plan estratégico.

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO																	
"La estrategia corporativa de "CONSORDALVA S.A." se basa en las prácticas constructivas modernas pues con ello se conseguirá el crecimiento y rentabilidad que la organización desea, a su vez este nuevo método de construcción ayudará en la mayoría de procesos, a reducir costos y tiempo dentro del plazo de entrega; aportando calidad al producto final. Es importante innovar en maquinaria para la constructora pues así se puede automatizar la mayoría de técnicas constructivas y conseguir precios competitivos con costos reales, finalmente la organización podrá expandirse siempre y cuando exista capacitación permanente al equipo técnico y financiero. de la compañía constructora"																	
ESTRATEGIAS DE VALOR	CRONOGRAMA QUIMESTRAL										RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	APOYOS		
A través de los estudios financieros pertinentes se puede ver la factibilidad del proyecto, de igual manera se llegará al crecimiento de la organización deseado si el estudio es viable.											GERENTE	COMPUTADORA IMPRESORA	\$ 1.500,00	GERENTE	ADMINISTRADOR	Lograr el crecimiento económico de la empresa, construyendo tres obras civiles por año de más de 500mil dólares / Conseguir contratos que generen rentabilidad mediante un estudio financiero.	INFORME DE ANÁLISIS FINANCIERO
											ING. CIVIL				TECNICO CIVIL		ESTADOS DE CUENTAS BANCARIAS FINALIZADO EL PROYECTO
											ECONOMISTA						
Mediante el desarrollo de un plan de marketing dar a conocer el valor agregado de la empresa gracias a la calidad del material, consiguiendo posicionar a la marca.											GERENTE	COMPUTADORA IMPRESORA HOJAS DE VERIFICACIÓN	\$ 1.000,00	GERENTE	ECONOMISTA	Designar a un grupo del departamento técnico que realice control de calidad frecuente / Contar con al menos 5 locales de distribución de material dentro de la zona.	INFORME SEMANAL DE LAS HOJAS DE VERIFICACIÓN
											TECNICO CIVIL				ING. CIVIL		PUBLICIDAD EN LA OBRA
											ADMINISTRADOR						
Es necesario la remodelación de las oficinas y el equipamiento con tecnología actual para su correcto funcionamiento; con ello se consigue la optimización de recursos y nuevos métodos de construcción											GERENTE	COMPUTADORAS MATERIALES DE CONSTRUCCION HERRAMIENTAS	\$ 5.000,00	GERENTE	TECNICO CIVIL	Gestionar la remodelación de las oficinas, equipadas con tecnología que ayude en la eficiencia del trabajo / Conseguir la adjudicación de al menos dos contratos por año, ofertando con costos reales.	INFORME DE AVANCE DE OBRA SEMANAL
											ING.CIVIL				RRHH		PRESUPUESTO DE MOBILIARIO PARA LAS OFICINAS
											OBREROS						DOCUMENTO CON ADJUDICACIONES ANUALES
Mediante la implementación de un sistema, se podrá controlar la asistencia a las capacitaciones del personal por parte del departamento de RRHH, también se encargarán de realizar eventos de integración.											GERENTE	SISTEMA DE REGISTRO DE ASISTENCIA	\$ 2.000,00	GERENTE	ADMINISTRADOR	Crear un departamento financiero estable, con personas preparadas para el manejo de capital de la entidad, de igual forma capacitar una vez por mes a los empleados / Realizar 4 eventos de integración por año.	DOCUMENTO CON REGISTRO DE ASISTENCIA
											RRHH				ECONOMISTA		FOTOGRAFIAS POR EVENTO

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

4. Capítulo 4: Planificación a corto plazo

4.1. Introducción

El último paso para cerrar el plan estratégico de una empresa es realizar la planificación a corto plazo. Es indispensable revisar la matriz de implementación del plan estratégico que se presentó en el capítulo anterior, pues con ello se evalúan los objetivos estratégicos planteados y se plantean los objetivos de a corto plazo que se presentan a continuación.

4.2. Objetivos a corto plazo

Esta herramienta es la más importante en este capítulo y se basa en los objetivos estratégicos que se presentan en la tabla 16., la misma permite programar los resultados resumidamente.

En el libro gestión estratégica se dice que “estos objetivos son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben conseguir dentro de un año y permiten cuantificar el rendimiento integral o parcial de la organización, en el contexto de los correspondientes objetivos estratégicos anteriormente planteados” (Coronel, 2018, p.91).

En el libro mencionado en el párrafo anterior, el autor Iván Coronel sugiere utilizar los tres criterios básicos usuales para formular los objetivos que se presentan a continuación:

- “Gestionar la proporción anual de cada una de las estrategias integrales de valor del plan estratégico, en relación de causa-efecto.
- Gestionar la proporción anual de las estrategias integrales correspondientes a una o más perspectivas, a partir de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Gestionar la proporción anual de todas las estrategias integrales en conjunto” (Coronel, 2018).

Para la empresa “CONSORDALVA S.A” se utiliza el criterio de Gestionar la proporción anual de todas las estrategias integrales en conjunto. Se presenta la tabla 17. con sus objetivos estratégicos y de corto plazo.

Tabla 15: Matriz de definición de los objetivos a corto plazo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Crear un departamento financiero estable, con personas preparadas para el manejo de capital de la entidad, de igual forma capacitar una vez por mes a los empleados.	Contar con el departamento financiero formado por un economista, administrador y gerente durante el primer año. Las primeras dos semanas planear la primera capacitación con ayuda del dep. financiero.
Lograr el crecimiento económico de la empresa, construyendo tres obras civiles por año de mas de 500mil dólares.	Llegar a los 750 mil dólares en obras civiles en los primeros seis meses del año.
Designar a un grupo del departamento técnico que realice control de calidad frecuente.	Designar el personal técnico que formará la comisión de control de calidad para el primer año.
Conseguir la adjudicación de al menos dos contratos por año, ofertando con costos reales.	Obtener un contrato de construcción de cualquier obra civil en los primeros seis meses.
Gestionar la remodelación de las oficinas, equipadas con tecnología que ayude en la eficiencia del trabajo.	Contar con la remodelación de los espacios físicos, divididos por áreas de trabajo en el semestre del primer año.
Realizar 4 eventos de integración por año.	Realizar dos eventos de integración a finales de los primeros seis meses.
Contar con al menos 5 locales de distribución de material dentro de la zona.	Obtener como mínimo dos locales de distribución de materiales para el primer año.
Conseguir contratos que generen rentabilidad mediante un estudio financiero.	Obtener contratos evaluando la factibilidad del proyecto durante los dos primeros semestres.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

4.3. Matriz para la implementación del plan operativo anual

La matriz para la implementación del plan operativo anual o también conocida como POA, es una herramienta que permite obtener información de una forma organizada, es importante la realización de esta herramienta un año antes.

Coronel (2018) menciona en su libro gestión empresarial que el POA consta de los siguientes elementos:

- Cronograma de trabajo (mensual, quincenal, semanal).
- Recursos de personal y físicos que se utilizarán en el plan.
- Identificación de personal primario para la ejecución.
- Objetivos a corto plazo.
- Evidencias o medios de verificación.

A continuación, se presenta la matriz para la implementación del plan operativo anual de la constructora “CONSORDALVA S.A”.

Tabla 16: Matriz para la implementación de plan operativo anual

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																				
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR: Todas las que están en el plan estratégico.																				
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	APOYOS			
Realizar estudios financieros para cualquier tipo de proyecto durante el primer año														GERENTE	COMPUTADORA IMPRESORA	\$ 300,00	GERENTE	ADMINISTRADOR	Llegar a los 750 mil dólares en obras civiles en los primeros seis meses del año / Obtener contratos evaluando la factibilidad del proyecto durante los dos primeros semestres.	INFORME DE ANÁLISIS FINANCIERO
													ING. CIVIL	TECNICO CIVIL				ESTADOS DE CUENTAS BANCARIAS FINALIZADO LOS PRIMEROS DOCE MESES		
													ECONOMISTA							
Delegar a 3 individuos del personal técnico para que realicen el control de calidad necesario.														GERENTE	COMPUTADORA IMPRESORA HOJAS DE VERIFICACION	\$ 300,00	GERENTE	ECONOMISTA	Designar el personal técnico que formará la comisión de control de calidad para el primer año / Obtener como mínimo dos locales de distribución de materiales para el primer año.	CARTA DE COMPROMISO DEL EQUIPO
												TECNICO CIVIL	ING. CIVIL	CARTA DE COMPROMISO DE CADA FERRETERÍA						
												ADMINISTRADOR								
Comenzar con la construcción; la remodelación de las oficinas y un contrato externo conseguido por los estudios.														GERENTE	COMPUTADORAS MATERIALES DE CONSTRUCCION HERRAMIENTAS	\$ 3.000,00	GERENTE	TECNICO CIVIL	Contar con la remodelación de los espacios físicos, divididos por áreas de trajo en el semestre del primer año / Obtener un contrato de construcción de cualquier obra civil en los primeros seis meses.	INFORME DE AVANCE DE OBRA SEMANAL
												ING. CIVIL	RRHH	PRESUPUESTO DE MOBILIARIO PARA LAS OFICINAS						
												OBREROS		DOCUMENTO CON ADJUDICACIONES CADA SEIS MESES						
Formar el equipo financiero con la ayuda del gerente y una personas de recursos humanos, de igual manera la persona de recursos realizará el primer evento de integración durante el primer semestre.														GERENTE	SISTEMA DE REGISTRO DE ASISTENCIA	\$ 500,00	GERENTE	ADMINISTRADOR	Contar con el departamento financiero formado por un economista, administrador y gerente durante el primer año. Las primeras dos semanas planear la primera capacitación con ayuda del dep. financiero / Realizar dos eventos de integración a finales de los primeros seis meses.	DOCUMENTO CON REGISTRO DE ASISTENCIA
												RRHH	ECONOMISTA	FOTOGRAFIAS DEL PRIMER EVENTO						

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Autor.

5. Capítulo 5: Guía de salud ocupacional para la empresa

En el último capítulo de este trabajo se presenta una guía de salud ocupacional para el personal obrero de la compañía “CONSORDALVA S.A”. Comienza con definiciones generales de la salud ocupacional dentro de las constructoras, seguido a esto están los criterios a considerarse dentro de la guía y por último la propuesta de la guía. El principal objetivo en la realización de este capítulo y que influye directamente al personal es aumentar la productividad, disminuir la probabilidad de accidentes y lesiones provocadas por el ambiente del trabajo, además de mejorar la organización del personal de la constructora.

5.1. Definiciones generales de salud ocupacional en empresas de construcción.

Las siguientes definiciones serán de ayuda para realizar la guía. Dentro de ésta analizaremos conceptos básicos como: la salud ocupacional, higiene de trabajo, factores de riesgo, riesgos laborales, accidente laboral, enfermedades profesionales.

Salud ocupacional: Actividad orientada a promover y proteger la salud de los trabajadores, además de gestionar y disminuir riesgos evitando accidentes laborales y controlando enfermedades. (UNIR, 2021)

Higiene de trabajo: La higiene de trabajo hace énfasis en el conocimiento, evaluación y control de factores en el lugar de trabajo que pueden causar enfermedades o lesiones a los obreros. (Fundación Universitaria Iberoamericana, 2022)

Factores de riesgo: Los factores de riesgo son situaciones que nos exhiben a mayor riesgo de presentar una enfermedad, en este caso ocasionadas por el ambiente laboral. (Artigas, 2022)

Riesgos laborales: Se considera como riesgo laboral a los peligros existentes dentro del área de trabajo que pueda provocar algún daño de salud tanto psicológico como físico. (Villnius, 2015)

Accidente laboral: Un accidente laboral es toda lesión corporal que un obrero sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que realice. (istas, 2007)

Enfermedades profesionales: Las enfermedades profesionales “son afecciones crónicas, causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión u ocupación que realiza el trabajador como resultado de la exposición a factores de riesgo, que producen o no incapacidad laboral” (IESS, 2020)

5.2. Propuesta para la guía de salud ocupacional de la empresa.

En la actualidad la Seguridad y Salud Ocupacional es un tema muy importante dentro de las obras de construcción, el personal obrero está expuesto a factores de riesgo que puede ir en contra o atender la vida de estas personas, es por ello que a continuación se plantea una guía de salud ocupacional a través de algunas medidas y códigos que se deberán seguir para mejorar el trabajo de cada empleado.

5.2.1. Equipo de protección personal de los trabajadores.

De acuerdo con el reglamento de seguridad y salud para la construcción en las obras públicas se conocen las normas que deberá seguir el personal obrero dentro de la ejecución de una obra civil, así como el código de vestimenta que el personal obrero deberá utilizar para el bienestar de ellos. Modenese (2015) detalla en su artículo los elementos más importantes:

Arnés y línea de vida: Equipo de seguridad utilizado únicamente en trabajos de altura, con más de 1,80 mts sobre el nivel del piso o simplemente donde exista riesgo de una caída. El equipo cuenta con una línea de vida que está compuesta por cinta de nylon que asegura el arnés a un punto fijo.

Botas de seguridad: En cualquier tipo de obra civil el personal obrero necesita botas que tengan punta de acero y suela anti perforación.

Casco: Todas las personas que entren a una obra civil deberían usar casco, así lo dice el art 14 y 39 del reglamento de seguridad y salud ocupacional. (El casco debe cumplir la certificación ANSI20 Z 89.1)

Chaleco reflectivo: Dentro de las obras de construcción es indispensable el uso de chaleco reflectivo para encontrar al personal de una manera más rápida cuando se usa maquinaria pesada, así se evita atropellos o golpes.

Gafas de seguridad: El uso de las gafas que sean resistentes a impacto es necesario en obras donde exista salpicaduras o dispersión de fragmentos. (fundiciones, uso de amoladora, enlucido, etc.)

Guantes: El personal debe usar guantes de cuero para suelda electrógena o para uso genérico guantes de pupo.

Mascarilla: Su uso depende del ambiente laboral, pero se recomienda utilizar en áreas donde exista polvo o gases tóxicos.

Tapones auditivos: Las personas que necesitan usar orejeras son las que están expuestas a condiciones de ruido ya sean por manejar una máquina o utilizar una herramienta.

5.2.2. Señalización:

La señalización dentro de la obra ayudará a prevenir accidentes laborales, pues será necesario que los trabajadores cumplan con capacitaciones para que sepan el significado de cada letrero, de igual manera cómo usarlo. Se consideran puntos importantes para la colocación de la misma dentro de la obra:

- Colocar señalética en puntos estratégicos, preventiva, de evacuación e informativa dentro de la obra.
- Limpiar los letreros frecuentemente para asegurar la visibilidad.
- Capacitar a los empleados para asegurar la comprensión de la señalética.

5.2.3. Ropa de trabajo

La ropa de trabajo que los empleados de obra usen deberá ser entregada por el empleador y siempre cumplir con características como: ropa cómoda y ligera, con partes reflectivas en las partes frontales, superiores y que cubra el cuello y los brazos.

5.2.4. Matriz de Riesgos por puestos de trabajo

A continuación, se presenta una matriz de riesgos para personal obrero y técnico, es importante recalcar que cada actividad que se realice dentro de la obra civil dependerá de la etapa en la que se encuentre el proyecto por lo que el riesgo será distinto.

Tabla 17: Matriz de riesgos de personal de obra.

MATRIZ DE RIESGOS DE PERSONAL OBRERO			
PUESTO DE TRABAJO	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL
Obreros Residente de obra Ing. especialista en el tipo de obra a ejecutarse Ing. Civil.	La función de los obreros depende del avance y tipo de obra. (compactar, fundir, picar, limpiar, enlucir, armar estructuras, etc.). Elabora planillas de obra y actualizar frecuentemente el libro de obra. Evaluación, guía y control frecuente en obra.	Revisión y control diario en obra por parte del Ing. Ambiental encargado. Apoyo del Ing. Civil de planta y un residente.	Arnés y línea de vida, botas de punta de acero, casco, chaleco reflectivo, gafas, guantes.

Elaborado por: Autor.

Tabla 18: Matriz de riesgos de personal técnico.

MATRIZ DE RIESGOS DE PERSONAL TÉCNICO			
PUESTO DE TRABAJO	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL
Secretaria Contador Público Economista Planilladores	En los dos primeros puestos se realiza pagos a personal, cumplimiento de obligaciones fiscales, contratos. Elaboración de estados financieros, administrar el flujo de efectivo. Cuantificar todo lo realizado en obra para cobro.	Control en oficinas por parte del Ing. Ambiental encargado, para evitar riesgos.	Lentes protectores, gafas protectoras.

Elaborado por: Autor.

5.2.5. Responsable del cumplimiento de la guía.

La organización “CONSORDALVA S.A” el momento que retome su actividad laboral y comience a construir nuevamente, necesitará de un Ingeniero Ambiental, el será el encargado en realizar la función de control de personal obrero, específicamente en salud y seguridad ocupacional. Realizará funciones como controlar que los trabajadores cumplan con toda la

vestimenta necesaria para garantizar que no existan accidentes o enfermedades laborales, de cierta forma su control ayudará a no ser multado por fiscalización ni el ministerio del trabajo. Además, el Ingeniero civil y el residente de obra ayudaran a esta persona a comprobar la señalética, ropa de trabajo y el uso del equipamiento de protección personal. La forma que se controlará será por medio de visitas diarias al proyecto y observar que la guía planteada en este capítulo se cumpla. El departamento financiero de la compañía tendrá que destinar capital para cumplir con la guía y evitar de cierta forma accidentes o enfermedades laborales.

Conclusiones Generales

La organización “CONSORDALVA S.A” se encuentra en estado pasivo sin contratos, al momento posee un direccionamiento estratégico basado en los ideales del gerente y los socios que la conforman. Es necesario mencionar que para la realización de ello existieron múltiples reuniones con su equipo, para saber cuáles son sus objetivos y metas dentro de los próximos cinco años, tal y como se acordó con el gerente propietario.

La calidad del producto final entregado por la compañía será un pilar fundamental a la hora de elegir la compañía “CONSORDALVA S.A” frente a la competencia, esto se puede constatar debido al uso de los mejores materiales del mercado, el plan estratégico determinó que antes de la ejecución de una obra se tiene que buscar alrededor de cinco ferreterías que manejen calidad alta de productos y a buen precio, para ello se delega a tres individuos que formen parte de la entidad para crear un grupo de control de calidad y sean ellos quienes realicen el control necesario en obra y en los materiales adquiridos.

Para el desarrollo de la compañía constructora es importante impulsar nuevas prácticas constructivas en obra, esto será un paso importante dentro de su crecimiento pues se evita pérdidas de tiempo y existirá mayor ganancia para la entidad, a su vez es necesario la unión de todo el personal, sea el personal obrero o técnico necesitan crear mayor compañerismo para llegar a un excelente ambiente laboral.

Se pudo observar la falta de una oficina propia de la empresa, la cual es muy importante para generar crecimiento como marca a un futuro, captar más clientes y mejorar la distribución de los departamentos de la empresa, la constructora no se encuentra trabajando como se mencionó anteriormente, por lo que se estableció una meta de conseguir mínimo tres contratos por año, ya sea mediante contratación pública o contratos de obra privada.

Otro punto importante que se pudo conocer en la implementación del plan estratégico, fue la falta de organización en su parte financiera pues la constructora no tuvo rendimiento en los contratos realizados anteriormente, esto se debe al pésimo manejo y distribución de capital. De igual manera se pudo conocer que la compañía no tiene una meta clara de construcción de obras por año, únicamente ofertan sin objetivo y el momento de conseguir la adjudicación de una obra, la compañía constructora no realiza más hasta terminar la construcción de la misma.

Es importante decir que la entidad trabaja sin conocer la rentabilidad del proyecto, esto debido a que no tiene un estudio financiero previo para ver la factibilidad de la misma, únicamente

se construye para generar plazas de trabajo de su personal. Luego del análisis pertinente se determinó que sus trabajadores no tienen capacitaciones frecuentes para mejorar sus métodos de construcción, realizar esto dentro de la compañía sería entregar valor agregado al producto final entregado al cliente por parte de la entidad.

La falta de tecnología dentro de las oficinas de la constructora es un problema notable, es importante estar a la altura de una compañía de alto nivel que tenga tecnología rápida, eficaz y eficiente en sus oficinas; la compañía se maneja con la política que cada individuo que forme parte del personal técnico utilice sus herramientas necesarias para el trabajo, lo cual no permite alcanzar todos los objetivos planteados dentro del modelo de planeación estratégica.

“CONSORDALVA S.A” al ser una compañía constructora que no tuvo contratación frecuente, no posee oportunidades dentro de su ámbito laboral, las cuales se crearon dentro del plan realizado, al igual que sus metas y objetivos; sin embargo, es importante destacar que la experiencia del personal técnico que lidera la entidad es una fortaleza que no muchas organizaciones tienen. El liderazgo de su gerente será fundamental para el crecimiento de la compañía dentro de los próximos cinco años.

Recomendaciones

Con la realización del plan estratégico se pudo constatar la indiscutible falta de un departamento financiero dentro de la entidad, lo cual se recomienda contratar a un administrador y un economista para el manejo de la empresa, esto ayudara a la organización a realizar estudios financieros para proyectos constructivos público-privados que generen rentabilidad para la empresa, además del buen manejo de capital para lograr el crecimiento de la misma en el plazo determinado y que los recursos se destinen dependiendo la necesidad que tiene cada departamento de la entidad.

Para su próspero crecimiento se sugiere que la constructora deberá destinar capital para capacitaciones continuas a su personal, además de invertir en nuevos métodos de construcción, practicas constructivas y equipos de última tecnología que faciliten en la rapidez y ejecución de un proyecto, esto ayudará a cumplir con su plan, igual a su crecimiento dentro del ámbito de la construcción.

Un aspecto muy interesante a analizar es que la compañía deberá tener su oficina propia para llevar consigo un mejor manejo de cada departamento de la compañía, por lo que se recomienda remodelar el espacio actual, separando por departamentos y creando una sala que sea únicamente para la toma de decisiones y reuniones que tengan consigo temas importantes sobre la constructora. Crear un ambiente laboral diferente a otras organizaciones será de gran ayuda.

Para generar valor agregado a su producto final es necesario que “CONSORDALVA S.A” cree hojas de control de calidad, las cuales deben ser manejadas por el equipo de calidad escogido por la entidad, ellos deberán llevar un control exhaustivo tanto en materiales como en obra frecuentemente.

El buen ambiente laboral dependerá directamente del departamento de recursos humanos, pues será necesario la integración del personal técnico y obrero realizando eventos en fechas importantes del año, con ello se conseguirá formar una familia que pueda luchar por las metas y objetivos propuestas dentro de este plan estratégico.

Es muy importante seguir la matriz para la implementación del plan estratégico si se quiere cumplir con lo propuesto anteriormente, ahí se detallará paso por paso como se deberá realizar, además de las fechas en las que se desarrolla cada actividad. Todas las tablas elaboradas dentro de la planificación a largo plazo serán de gran ayuda para que la compañía siga paso a paso cada una de ellas hasta llegar a su meta dentro de los próximos cinco años, con ello encontrará su

rumbo y será una forma fácil de conseguir sus objetivos. En cuanto a las herramientas de corto plazo se recomienda seguir el POA que está basado en las actividades que se debe realizar dentro del primer año para que el modelo de planeación estratégica tenga éxito.

Bibliografía

- Amorocho, H., Bravo, S., Cortina, K., Pacheco, M., & Quiñones, M. (2009). Pensamiento & Gestión. *SciELO*, 1-5. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009
- Andia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 28-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Artigas, B. (2022). *CardioSalud*. Obtenido de Factores de Riesgo: <http://cardiosalud.org/factores-de-riesgo/>
- Cárdenas, S., & Rojas, L. (2017). Propuesta de Elaboración de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Constructora 2012 S.A.S. 58-60. Obtenido de [https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1645/cardenasolga2017.pdf?sequence=1#:~:text=%E2%80%9CSu%20finalidad%20es%20organizar%20la,\(David%2C%202013%2C%20p%C3%A1g.](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1645/cardenasolga2017.pdf?sequence=1#:~:text=%E2%80%9CSu%20finalidad%20es%20organizar%20la,(David%2C%202013%2C%20p%C3%A1g.)
- Coronel, I. (2018). *MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Cuenca.
- Fleitman, J. (2015). LA IMPORTANCIA DE LOS TABLEROS DE CONTROL. *Gestion en Salud*, 1-7.
- Fundación Pública Andaluza. (2019). CADENA DE VALOR. *Andalucía Emprende*, 3-12. Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Fundación Universitaria Iberoamericana. (2022). *FUNIBER*. Obtenido de Higiene en el trabajo: <https://www.funiber.org/higiene-en-el-trabajo#:~:text=La%20Higiene%20en%20el%20Trabajo,unos%20valores%201%C3%A1mite%20de%20referencia>

- Gonzalo, P. (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 291-309. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
- IESS. (- de - de 2020). *IESS*. Obtenido de IESS: <https://www.iess.gob.ec/seguero-riesgos-del-trabajo-pf/#:~:text=%C2%BFQU%C3%89%20ES%20UNA%20ENFERMEDAD%20PROFESIONAL,producen%20o%20no%20incapacidad%20laboral>
- istas. (Mayo de 20 de 2007). *Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud*. Obtenido de Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud: <https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/accidentes-y-enfermedades-definiciones/definicion-de-accidente-de>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El cuadro de mando integral. *Unidad de conocimiento*, 1-7. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- Modenese, P. (2015). El Equipo de Protección Personal (EPP) requerido en toda construcción. *Manual de Obra*, 1- 4. Obtenido de <https://www.manualdeobra.com/blog/2015/10/4/el-equipo-de-proteccion-personal-epp-requerido-en-toda-construccion>
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- UNIR. (15 de Abril de 2021). Obtenido de ¿Qué es la salud ocupacional y cuáles son sus beneficios?: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/salud-ocupacional/>
- Villa, J. (2015). Un Método para la Definición de Indicadores Clave de Rendimiento con base en Objetivos de Mejoramiento. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA*, 18-20. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/55737/1128277405.2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20indicadores%20clave%20de%20rendimiento,rendimiento%20no%20es%20el%20esperado>

Villnius, C. (10 de Septiembre de 2015). *PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA*. Obtenido de Riesgo laboral: definición y conceptos básicos: <https://www.isotools.org/2015/09/10/riesgo-laboral-definicion-y-conceptos-basicos/>

Alcivar Loor, J. A., & Mantilla Veas, L. R. (2013). PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA FINANCIERA ZAVALA (COFIZA) UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO. PERIODO 2013-2017. (*Disertación de Grado previa a la obtención del título de Ingenieros Comerciales*). PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO, Santo Domingo.

González Marrero, Y., González Marrero , L., Reyez Velázquez, E., & Garcés Pérez, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. *Ciencias Holguín*, 1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181569023007>

Lizarazo, C., Fajardo, J., Berrio, S., & Quintana, L. (2011). Breve historia de la salud ocupacional en Colombia. *Archivos Prevencion de Riesgos Laborales*, 38-42.