UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Análisis de la cadena de valor del sector de construcción de edificios F41 de la ciudad de Cuenca.

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero Comercial.

Nombre de Estudiante:

Daniel Esteban Ortega Maldonado.

Director:

Ing. María José González Calle.

Cuenca - Ecuador

2025

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi hijo Emilio y mi amada esposa Fernanda.

Emilio eres la razón por la que cada día tiene sentido mi vida, la luz que ilumina mis días y la esperanza que me motiva a ser mejor. Te prometo que estaré a tu lado en cada paso de tu vida, guiándote, protegiéndote y, sobre todo, amándote con todo mi ser.

Fernanda eres el corazón de mi vida, la compañera que elegí para caminar juntos por este hermoso pero desafiante viaje llamado vida. Cada día a tu lado es un regalo que atesoro profundamente, y en cada sonrisa tuya encuentro paz y alegría. Gracias por ser mi fuerza, por tu paciencia infinita, por tu amor que siempre está presente, incluso en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quisiera dar Gracias a Dios, por cada bendición que me ha dado. Gracias por tu amor infinito, por tu guía constante y por la paz que encuentro en tu presencia. En los momentos de alegría, te alabo, y en los momentos de dificultad, te agradezco por darme fuerza para seguir adelante.

Y también un agradecimiento muy especial a la Ing. María Jose González por su dedicación, apoyo y orientación durante todo el proceso en el desarrollo de este trabajo. Su paciencia y sabiduría han sido fundamentales para que pudiera superar los desafíos y avanzar en cada etapa del trabajo. Gracias por brindarme no solo sus conocimientos, sino también su tiempo y su disposición para guiarme en cada paso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTO ii

ÍNDICE DE CONTENIDOS iii

ÍNDICE DE TABLAS v

ÍNDICE DE FIGURAS vi

RESUMEN vii

ABSTRACT vii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 3

Marco Teórico 3

1.1. Cadena de valor 3

1.2. Tipo de CV 6

1.3. Objetivos de la CV 7

1.4. Modelo de CV de Michael Porter 7

1.4.1. Elementos 8

1.4.2. Tipo de actividades 9

1.4.3. Sistema de valor 12

1.5. Ventaja competitiva 13

CAPÍTULO II 17

Cadena de Valor del sector F41-Cuenca (construcción).....17

2.1. Herramientas para el levantamiento de la información 17

2.2. Levantamiento de información de dos empresas de construcción de edificios 17

2.3. Análisis situacional.....38

2.4. Matriz FODA empresas analizadas sector de la construcción en Cuenca ...39

CAPÍTULO III.....43

Propuesta de mejora para la CV de empresas constructoras de edificios 43

4.1. Plan de acción de la cadena de valor 43

CONCLUSIONES 53

RECOMENDACIONES.....55

BIBLIOGRAFÍA 56

ANEXOS 60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Administración estratégica de las empresas del sector de la construcción 20
Tabla 2 Gestión de las empresas del sector de la construcción.....21
Tabla 3 Administración financiera de las empresas del sector de la construcción 21
Tabla 4 Tecnología de las empresas del sector de la construcción 24
Tabla 5 Logística interna de las empresas.....29
Tabla 6 Operaciones de las empresas.....29
Tabla 7 Logística externa 31
Tabla 8 Marketing y ventas.....32
Tabla 9 Matriz FODA - Infraestructura 39
Tabla 10 Matriz FODA - Tecnología.....40
Tabla 11 Matriz FODA - Compras 40
Tabla 12 Matriz FODA – Logística interna 40
Tabla 13 Matriz FODA – Operaciones 41
Tabla 14 Matriz FODA – Logística externa 41
Tabla 15 Matriz FODA – Marketing y ventas 42
Tabla 16 Matriz FODA – Servicio.....42
Tabla 17 Matriz FODA – Características del proyecto.....42
Tabla 18 Estrategias de gestión.....43
Tabla 19 Cadena de valor sector de la construcción-Cuenca.....45
Tabla 20 Plan de acción sector de la construcción-Cuenca 48
Tabla 21 Planteamiento estratégico sector de la construcción-Cuenca 49
Tabla 22 Indicadores plan de acción.....50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Cadena de valor*.....3

Figura 3 Modelo de CV de Porter.....14

Figura 4 CV del Ministerio de Argentina 15

Figura 5 CV del sector de construcción sostenible.....16

Figura 6 Conformación de las empresas.....17

Figura 7 Tiempo de constitución y tipo de las empresas 18

Figura 8 Cantidad de empleados.....19

Figura 9 Ventas y tamaño de empresa 19

Figura 10 Inversiones de las empresas.....22

Figura 11 Eficiencia del código de ética.....23

Figura 12 Tipo de equipo de construcción.....24

Figura 13 Percepción de tener propio equipo de construcción 25

Figura 14 Herramientas utilizadas para planos y propuestas.....26

Figura 15 Características de las oficinas.....26

Figura 16 Herramientas tecnológicas.....27

Figura 17 Uso de redes sociales.....27

Figura 18 Convenio compras.....28

Figura 19 Tiempo promedio de venta de proyectos.....32

Figura 20 Tipo de planificación y/o construcción.....33

Figura 21 Garantía y tiempo ofrecido.....34

Figura 22 Registro de reclamos.....34

Figura 23 Tipo de Financiamiento.....35

Figura 24 Características de los proyectos.....36

RESUMEN

La falta de análisis de la CV del sector de la construcción que ocasiona el menoscabo colaborativo entre los grupos de interés con la entidad, es un inconveniente que se buscó tratar a través del análisis de las acciones y procesos que consienten la CV del sector de construcción de edificios F41 de Cuenca. Se utilizó como métodos el diseño no experimental con alcance descrptivo a partir de la aplicación de preguntas validado por el Observatorio Empresarial de la UDA. Entre los resultados relevantes se encontró que las empresas cuentas con fortalezas y debilidades en los diferentes eslabones de la CV. Por ello se plantea un plan de acción orientado al posicionamiento y ventaja competitiva de las empresas con actividad constructiva en Cuenca.

ABSTRACT

The lack of investigation into the value chain (VC) in the construction sector has led to collaborative inefficiencies among stakeholders within the industry. To address this issue, this study analyzes the actions and processes shaping the VC of Cuenca's F41 building construction sector. A non-experimental research design method with a descriptive scope was applied by using a set of validated questions from the UDA Business Observatory. The findings reveal that companies exhibit strengths and weaknesses across different stages of the VC. Subsequently, an action plan is proposed to enhance the positioning and competitive advantage of construction companies in Cuenca.

Ing. María Jose González

Directora

Esteban Ortega M.

Estudiante

INTRODUCCIÓN

El área de la construcción comprende acciones asociadas en edificación de casas, ejecución de labores civiles, obra relacionada con carreteras, actividades que representan importante aportación a la economía en cuanto a la producción y la generación de empleo. De ahí, que la construcción sostiene la economía de varios países, es clave para el desarrollo. A partir de la importancia del sector, la inversión pública y liquidez del país permite que él crezca, con ello la intervención del gobierno juega papel importante para el desarrollo de la construcción (Cabrera, 2018).

Desde la economía general se basa en este sector, porque genera importantes niveles de ingresos representativos al Producto Interno Bruto (PIB). En efecto el 3% del PIB a nivel mundial moviliza gran cantidad de insumos (materia prima, mano de obra), de esta manera genera encadenamiento con otras industrias como manufactureras, inmobiliario, comercio y servicios, así mismo, impulsa el crecimiento de las naciones (Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros, 2018).

En Ecuador, la industria constructiva es entre los 5 principales sectores que aportan al PIB, contribuyó en 2019 en 62.570 millones de dólares, que representa el 9,9% del PIB (Banco Central del Ecuador, 2023). En la misma línea de ideas, es un articular de acciones con las manufacturas afines, al demandar importante importe de operatividad calificada que resulta de manera positiva en solicitar productos nacionales, generó cerca de 500.000 puestos de trabajo, alrededor de doscientos treinta y seis mil ocupaciones adecuadas, ciento cuarenta y dos mil subempleos, noventa y cinco mil cargos de otra clase y tres mil seiscientos oficios familiares (Luna, 2020).

A pesar de la importancia en la economía ecuatoriana de la construcción, es imperioso resaltar que a partir del 2015, la baja del precio de petróleo generó perspectivas poco

alentadoras al sector, por carencia de inversión extranjera y locales; la reducción de créditos, suspicacia en considerar deuda en el tiempo, lo que reduce la inversión de los proyectos en la industria (Vergara, 2017).

En específico en grandes proyectos de construcción como es el caso de las empresas constructoras de edificios, donde intervienen diferentes actores, como proveedores, clientes, arquitectos, subcontratistas albañiles e ingenieros, quienes desempeñan papeles importantes en el éxito de los proyectos de construcción, donde la colaboración entre actores ayuda a garantizar que los proyectos se completen de manera eficiente, segura y dentro del presupuesto.

En Ecuador, Carvajal y Raza (2021) evidenciaron que las empresas constructoras no cuentan con gestión de cadena de valor (CV), lo que ocasiona incumplimiento en el tiempo de contratos, insuficiencia de calidad, altos costos de insumos y logísticos, derivados por la carencia al incorporar tácticas colaborativas en el CV. De ahí el problema a estudiar versa en el poco de la CV en áreas constructivas que ocasiona la falta de colaboración entre los grupos de interés con la entidad.

Frente a este problema se plantea ¿Cuál es la situación actual de la CV de la construcción de edificios en la ciudad de Cuenca? La que se respondió en el desarrollo del estudio a partir del análisis de las actividades y procesos que conforman la CV del sector de construcción de edificios F41 de la ciudad.

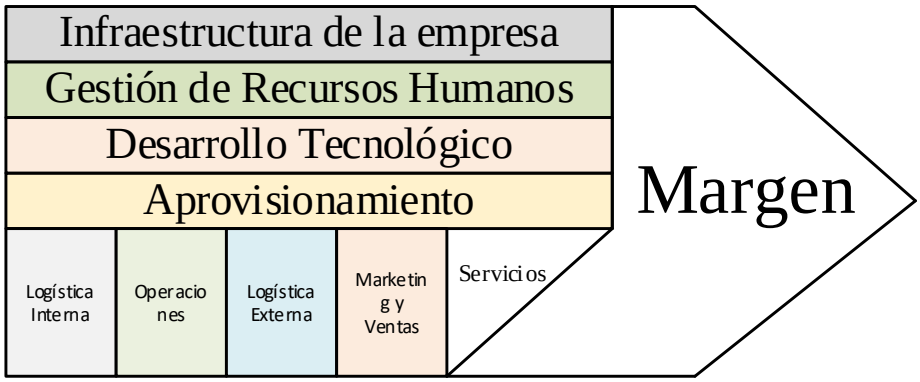
CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1. Cadena de valor

Se conoce a la CV como la guía hipotética que esquematiza y describe las diligencias de organizaciones parar aportar importe al consumidor y a la industria. Razón por la cual, se constituye como el cúmulo de actividades que se rescatan con la finalidad de diseñar, producir, colocar en el mercado, hacer entregas y aportar con productos; dichas actividades se representan a través de la CV (Riquelme, 2020). El esquema frecuente es el siguiente

Figura 1
Cadena de valor



Nota: En la figura se muestra el despliegue del valor total (VT), asociado en las actividades al darles valor. Adaptado de Riquelme (2020).

De lo anterior se desprende definiciones clave que son relevantes considerarlas:

- **Margen:** resulta de la discrepancia que se determina entre el VT y el costo combinado "CC" desprendido de las actividades de valor; el que se estima de varias formas; siendo importante anotar que la CV del distribuidor y de la forma de comercializar incorporan una tasa que es necesaria sitiar para comprender las fuentes productivas, al tomar en cuenta los costes de la empresa, porque lo antes mencionado es parte del Costo total "CT" expuesto al comprador (González et al., 2021).

- **Actividades primarias:** se determinan por el orden que cambia de forma material el producto. En las empresas manufactureras se establecen como ejemplos a la logística al interno de la organización que contiene tareas de almacenamiento y lo relacionado con la materia prima, el controlar las entradas-salidas de ellas, como de los productos, distribución acorde de requerimientos de los insumos. De allí operaciones, vinculadas a la transformación de insumos terminados que llegan a los consumidores finales sean tramados, ensamblados, empacados y otras formas de presentación final.
- **Logística interna:** corresponde a actividades de entrada de materiales primarios requerida para el producto. Por ello, las organizaciones gestionan y administrar de alguna forma la recepción y almacenamiento del material primario necesario para fabricar el producto, en donde la forma de distribuirlo es imprescindible tener cuidado; puesto que al ser eficiente esta, será mejor el valor que se aporta en estas actividades (Pérez y Neme, 2021)
- **Operaciones:** se conocen a las actividades concentradas a trasmutar la materia principal en productos finales que se destinan a los consumidores finales. De similar forma, cuanto más eficientes son las operaciones en las organizaciones, el ahorro económico que se ve reflejado en el valor al público (Yadav, 2018)
- **Logística externa:** se relacionan a actividades para almacenar y distribuir el producto hacia los compradores. La logística de salida es el siguiente paso en la CV después del desarrollo del producto (Ramírez et al., 2021)
- **Marketing y ventas:** la CV es una prueba que describe todas las acciones requeridas para llevar un beneficio/ servicio desde la concepción hasta el cliente final. Aquí hay una explicación detallada de cada paso: la primera etapa es la investigación de mercado, que recopila y analiza información sobre los

requerimientos, la competencia y las tendencias del comercio; desarrollo de beneficios: en esta etapa, se crean productos/servicios que cubran lo que el cliente utiliza la información recopilada en análisis de mercados. Promoción de productos: en este caso, se enfatiza diversas estrategias de comercialización y publicidad en la presentación del producto o servicio al mercado objetivo. Distribución de productos: esta etapa implica entregar el producto o servicio al cliente. Puede incluir la venta directa o el uso de intermediarios como minoristas o mayoristas. En marketing y ventas, el servicio al cliente es la última etapa de la CV. Incluye todas las tareas realizadas después de la venta para asegurarse de que el cliente esté contento, como soporte técnico, devoluciones, reparaciones, etc. (Vásquez y Mogrovejo, 2020)

- **Servicios:** el servicio es el fin de la CV. Los servicios se dirigen a partir de la administración hasta cubrir lo requerido por el consumidor después de la compra y venta de bienes (Peralta et al., 2020)

En la CV propuesta por Michael Porter, se reconoce las diligencias de apoyo (AA), que afianzan a las acciones principales, de hecho se descansan entre sí. Con ellas, se aporta insumos comprados, tecnologías de información y comunicación; RR.HH (RR.HH) y otras funciones que comprenden toda la organización (Chuyes, 2019)

CV en una organización, se representa por la gráfica de actividades independientes; pero interactúan entre los clientes y proveedores. Al respecto, los componentes discretos de la ventaja competitiva son las actividades de valor. Establecerá conocer si la organización tiene un costo alto o bajo en función de cómo cada actividad se lleva a cabo en relación con la economía y las relaciones con los oponentes. La contribución de cada actividad de valor a las

insuficiencias del comprador, por lo cual, a la diferenciación será determinada por cómo se desempeña cada actividad de valor (Santa Cruz, 2020)

1.2. Tipo de CV

Bajo el criterio de Barra (2023) los componentes discretos de la ventaja competitiva son las actividades de valor. Fijará costos altos o bajos en función de cómo cada actividad se lleva a cabo en relación con la economía y relaciones con los oponentes. La contribución de cada actividad de valor a los requerimientos, así, a la diferenciación será determinada por cómo se desempeña cada actividad de valor. Las diferencias que determinan la ventaja competitiva se revelan al comparar las cadenas de valor de los competidores. Cada tipo de CV tiene una función y un propósito diferente.

- CV Física: estas cadenas de valor incluyen todas las actividades necesarias para convertir materias primas en productos terminados y entregarlos al consumidor final.
- CV Virtual: cadenas de valor que están relacionadas con la creación, transmisión y uso de datos digitales. El comercio electrónico, los servicios de datos y el desarrollo de software son ejemplos de actividades que se incluyen en este grupo.
- CV de Servicios: cadenas de valor vinculadas con brindar servicios a los clientes. Incluyen servicios profesionales, atención y soporte técnico.
- La CV de McKinsey se centra en los servicios postventa, el marketing y las ventas, la infraestructura, los RR.HH, la tecnología y las compras, así como las operaciones y las actividades de operaciones.
- La CV de Porter es un modelo de gestión que divide una empresa en nueve actividades "de apoyo" y "primarias" (López y Bravo-Vélez, 2023)

Cada tipo de CV tiene sus propias actividades y procedimientos, y dependiendo del tipo de negocio o industria, cada uno puede ser beneficioso.

1.3. Objetivos de la CV

Se cree que la flexibilidad y la diversificación son características clave para el éxito en el área constructiva, por las condiciones de mercado en constante cambio. Ser flexible significa que las estrategias sean flexibles y adaptables, lo que permite alinear de forma proactiva de las actividades de adquisiciones con aquellos mercados que ofrecen el mejor valor (Muñoz-La Rivera et al., 2021).

Espada et al. (2018) afirma que las áreas de mayor riesgo, se esfuerzan por mantener costos estables y bajos, lo que permite cambiar con facilidad según las circunstancias. La presencia en varios niveles de la CV de la construcción ayuda a lograr los objetivos al implementar una estrategia de diversificación a largo plazo en varios lugares y sectores industriales. Se gestionan cuidadosamente los niveles de exposición a corto y medio plazo para cada sector y geografía.

Así, los objetivos de la CV son:

- **Esparcir el valor de los bienes**
- **Incrementar la productividad**
- **Crear valor**

1.4. Modelo de CV de Michael Porter

La “Herramienta de las Cinco Fuerzas” es importante para analizar la estructura de la industria de las organizaciones en procesos estratégicos técnicos. La idea principal de la teoría de Porter es que una estrategia que surgen del entorno externo a la organización (Roben, 2020).

Según Figueroa (2019) la estrategia competitiva debe basarse en el entendimiento de las estructuras y cambios de la industria. Todas las industrias y su atractivo se basan en cinco

fuerzas competitivas. La Estrategia Corporativa busca mejorar la posición de la organización alterando las fuerzas competitivas. El análisis de las fuerzas impulsoras en la industria se apoya en el modelo de las Cinco Fuerzas. La dirección puede decidir cómo explotarla o influir en ella utilizando los datos.

A través de un examen cuidadoso de la intensidad competitiva, el modelo consideró cinco fuerzas que establecen el atrayente del mercado. La rentabilidad general de la industria, que se evaluó analizando los riesgos y las oportunidades potenciales, fue lo que Porter quiso decir con que un mercado específico fuera atractivo. Es importante recordar que las Cinco Fuerzas de Porter se crearon para ser utilizadas por empresas en línea. La aplicación de un conjunto de uno o más productos muy relacionados que satisfacen una necesidad o transacción comercial específica del cliente se conoce como línea de negocios (Londoño y Botero, 2022).

1.4.1. Elementos

El modelo de la CV de Michael Porter estudia las diferentes movimientos de una empresa para establecer qué valor contribuyen al contiguo de su prontitud, en particular, a lo que vende. Según Porter (2004) identificar y comprender de forma adecuada los componentes de la CV de una industria. La CV divide los elementos en dos grupos:

Elementos de actividades primarias: son partes esenciales de la producción

- Logística de interior
- Logística de producción externa
- Publicidad y ventas
- Servicio posterior a la venta1

Componentes de las actividades secundarias: los componentes varían según su relevancia para determinar el valor del bien o servicio que se vende. Los siguientes son algunos ejemplos:

Como lo señala Porter (2004) es crucial enfatizar que, aunque las cadenas de suministro y de valor pueden parecer parecidas, son conceptos completamente diferentes. Los elementos de la CV se refieren a los productos en sí mismos, sino a los entendidos dentro de una infraestructura que les permite aumentar su valor.

1.4.2. Tipo de actividades

Como se mencionó, hay dos categorías de actividades que se pueden distinguir en la CV de una empresa, la creación física del bien y la entrega al consumidor se conocen como movimientos esenciales. Las cinco categorías son:

La logística de salida incluye todas las diligencias necesarias para entregar el producto al consumidor final.

Mercadeo y Comercios: incluye todas las diligencias afines con la promoción y venta de productos.

El servicio incluye operaciones para conservar y mejorar el valor del producto.

Las prestezas de apoyo mejoran actividades primarias. El apoyo incluye: la gestión de los RR.HH implica la contratación, la capacitación, la evaluación y el pago de los empleados.

Compras de bienes y servicios

Desarrollo tecnológico: todas las acciones concernientes con la gestión y la innovación tecnológica están incluidas aquí.

La planificación estratégica, la contabilidad y finanzas, el encargo de la calidad y otras actividades son parte de la infraestructura empresarial (Poveda et al., 2021)

Los cinco factores clave que utiliza para identificar y evaluar las oportunidades y riesgos potenciales son importantes

Rivalidad competitiva:

La presión competitiva presente en la industria puede manifestarse a través de varias tácticas diferentes. Estos incluyen guerras publicitarias, nuevos productos, competencia basada en el precio, etc. La rivalidad también puede ganar terreno cuando una empresa se siente empujada por un competidor.

Cualquiera sea el motivo, las acciones de una empresa definitivamente tendrán un impacto en sus competidores. A su vez, los competidores también tomarán medidas para tomar represalias contra estas acciones. Este escenario tiene el potencial de convertirse en un ciclo que eventualmente puede terminar perjudicando a la industria en su conjunto. Puede volverse muy inestable y afectar el margen de beneficio si la competencia acaba basándose en el precio. Por otro lado, las batallas publicitarias aumentan la demanda de ganancias en toda la industria (Londoño y Botero, 2022).

Múltiples competidores iguales: para Pereda y Requejo (2020) si la industria bajo consideración tiene numerosos competidores y todos ellos pueden operar con el mismo nivel de producto o calidad del servicio.

Crecimiento lento dentro de la industria: habrá un mayor grado de protección hacia los actuales cuota de mercado, ya que una vez perdida será difícil recuperarla (Habiba, 2017).

Costos fijos más altos: al ser muy altos dentro de una industria, entonces habrá más presión para producir a plena capacidad para conseguir las economías de escala. Para asegurarse de que las acciones se liquiden, las empresas pueden proteger sus acciones del mercado de forma agresiva y también puede intentar obtener más. Además, es posible que las empresas tengan que vender a un precio más bajo, tasa para garantizar que sus acciones se liquiden (Habiba, 2017).

Producto indiferenciado: al ser el producto principal de la industria es genérico y no hay fundamentos para basar la diferenciación, entonces los productos pueden ser tratados como una mercancía (Zamudio y Izquierdo , 2020).

Costo de cambio: costos para el consumidor son muy bajos o nulos, entonces la industria será más competitiva. El escenario ocurre a menudo en industrias no diferenciadas o en aquellas donde los productos son muy similares en características, beneficios y la calidad (Zamudio y Izquierdo , 2020).

Aumentos de capacidad: está garantizado por la necesidad de economías de escala, entonces puede haber interrupción corta/breve. Esto puede resultar aún más en un exceso de capacidad de productos y recorte de precios para garantizar que se liquiden las existencias.

Diversidad de competencia: organizaciones que tienen diferencias en diversas formas de hacer el negocio.

Enfoque estratégico: la empresa puede sacrificar su rentabilidad a corto plazo para asegurar la presencia a largo plazo en el mercado. Estas empresas se centrarán principalmente en mantener y aumentar su cuota de mercado.

Barreras de salida: si existen algunas barreras para salir dentro de la industria, entonces las empresas que tienen bajos beneficios y crecimiento. Es posible que también deba permanecer activo. En tales casos, habrá presión competitiva para seguir siendo relevante y también ganancias por cualquier medio.

Amenaza de nuevos participantes: Porter creía que la posibilidad de tener más nuevos participantes cambiando la dinámica competitiva de la industria. La definición de Porter ayudó al gerente a ver esta amenaza como influyente y sustancial. Según él, esta amenaza puede cambiar el entorno competitivo y afectará directamente afecta la rentabilidad de una empresa existente. Si en alguna industria existe una mayor amenaza de nuevos participantes, entonces

esto significa que existen pocas barreras de entrada y existe una posibilidad muy alta de que el potencial de ganancias de la industria aumente o disminuir en su conjunto. Lo mismo se debe a que los competidores van a pelear más por la misma cantidad de negocio. Las ventas y la cuota de mercado se redistribuirán y esto también tendrá su impacto en el precio y calidad del producto (López y Bravo-Vélez, 2023).

1.4.3. Sistema de valor

Las empresas deben evaluar constantemente su valor para mantener su ventaja competitiva por la creciente competencia por precios competitivos. Una CV puede ayudar a una empresa a descubrir áreas de su negocio que no funcionan bien y luego crear estrategias que optimicen sus procedimientos para maximizar la eficiencia y la rentabilidad.

Es esencial que las empresas logren mantener a sus clientes en un estado de confianza y seguridad que fomente la lealtad, al mismo tiempo que aseguren la eficacia y eficiencia de sus procesos de producción. También puede ayudar el análisis de la CV.

Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard introdujo el concepto de CV. "La ventaja competitiva no se puede comprender mirando a una empresa en su conjunto", escribió. Es el resultado de las muchas actividades discretas que realiza una empresa al diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar su producto (Porter, 2004).

Como señala Emprende y Andaluza (2015) señala que el sistema y los recursos necesarios para trasladar un producto o servicio del proveedor al cliente se conocen como cadena de suministro. La expansión de una CV toma en cuenta cómo se agrega valor a lo largo de la cadena.

Cuando las empresas manufactureras adquieren materias primas y las utilizan para crear algo útil, generan valor. Los minoristas reúnen una variedad de productos y los presentan de una manera que resulta conveniente para los clientes, a veces con el apoyo de servicios como

probadores o asesoramiento de compradores personales. Y los clientes suscritos con pólizas de reaseguro más grandes reciben pólizas de las compañías de seguros. Aquí, están distribuyendo estas políticas más amplias de manera masiva y empaquetándolas de manera amigable para el cliente (Madriz-Rodríguez, 2019).

1.5. Ventaja competitiva

La creación y el mantenimiento de las capacidades competitivas es una tarea fundamental de la gestión estratégica, beneficios empresariales, que deberían permitir alcanzar resultados superiores a la media en sus operaciones. En ese caso, el establecimiento de una ventaja competitiva es igual al alcanzar el éxito por una organización específica. El concepto de competitividad, a pesar de las discusiones; las ciencias de la gestión generalmente aceptan la ventaja.

En 1985, Porter inventó el término ventaja competitiva, que ahora se usa; no hizo referencia a publicaciones anteriores. A pesar de los años y la gran cantidad de estudios científicos sobre la gestión estratégica, todavía es difícil definir el término "ventaja competitiva". Sin embargo, no tiene propósito y no se encuentra con frecuencia en la literatura.. La definición del término considerado limita el área de análisis, lo cual es desaconsejable en la gestión estratégica.

La expresión -CV- alude a la red de colaboraciones verticales o estratégicas entre múltiples empresas independientes en el ámbito del canal de distribución del sector específico (Durán et al., 2019). La filosofía de operación de la CV se ajusta de manera precisa al enfoque neoinstitucional, para la comprensión más sólida, resulta valioso revisar algunos conceptos teóricos.

Es oportuno mencionar que la CV se estableció como modelo por Porter (1985) para generar valor en la empresa, para ello estableció actividades de soporte y actividades primarias como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2
Modelo de CV de Porter

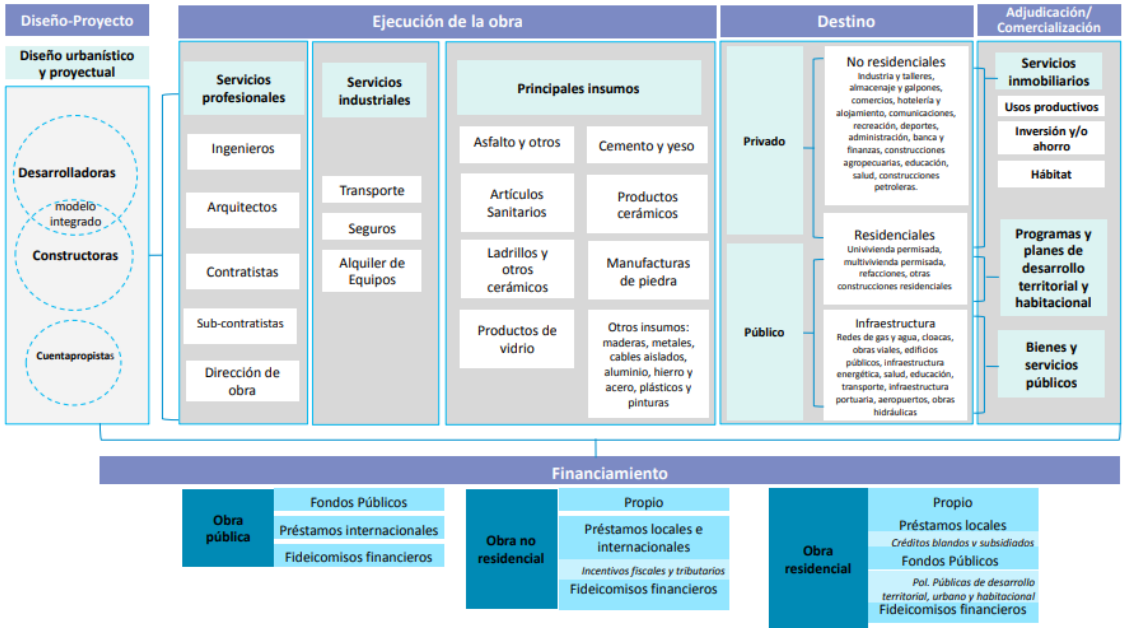
Nota. Recuperado de Porter (1985)

De acuerdo al modelo de CV de Porter (1985) implica que las actividades primarias contribuyen de forma directa a la producción, mientras que las denominadas actividades de apoyo tienen un impacto indirecto. Por tanto depende cómo se analicen las actividades en mención, las empresas encuentran para destacar áreas vinculadas con el precio, calidad, etc.

Se distingue el estudio de Covas et al. (2022), quienes con el objetivo de proponer acciones de mejora a la gestión de la cadena de suministro de la producción y venta de materiales de construcción. Sustentado en el ciclo Deming con la aplicación de las siguientes fases: preparación del estudio, diagnóstico de los problemas y planeación de la solución. Los resultados muestran la solución a tal problemática es el análisis de la demanda de toda la cadena.

Por otra parte, se identifica el informe del Ministerio de Economía de Argentina (2020) que analizó el sector de construcción del país, con enfoque en el impacto de la pandemia. Los resultados evidencian que la estructura de la CV implica el diseño, la ejecución, el destino, la comercialización y el financiamiento, como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 3
CV del Ministerio de Argentina

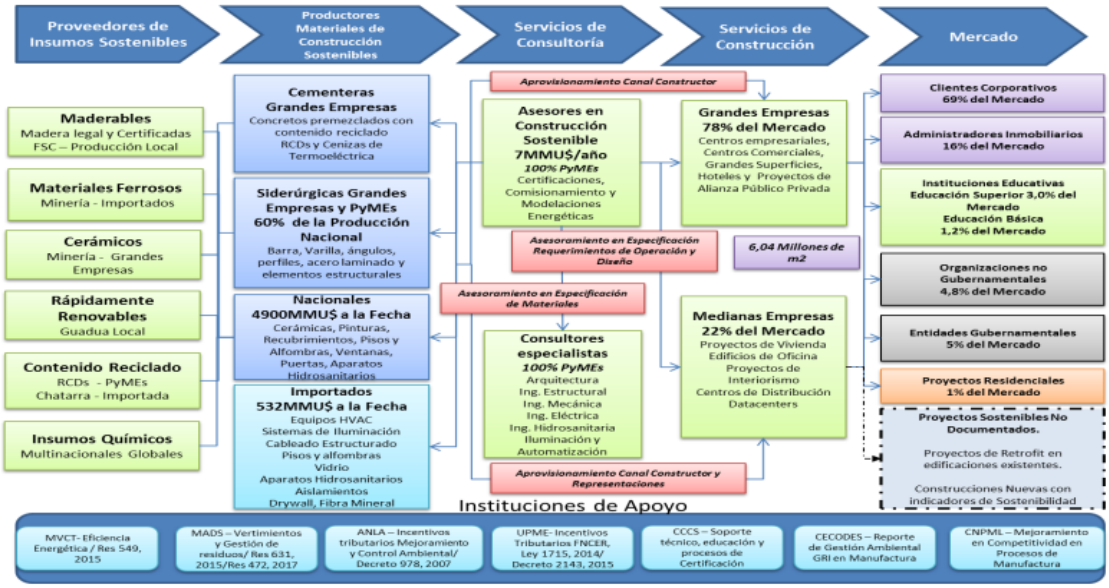


Nota. Recuperado de Porter (1985)

En la figura 4 se evidencia que en cuanto a la ejecución se distinguen servicios profesionales, industriales y de insumos. En cuanto al destino de las obras son privadas (residenciales, no residenciales) o públicas. En la comercialización se identifican servicios inmobiliaria en la parte privada y en el sector público. En el financiamiento depende del tipo de obra, así en el caso de obras públicas, se distingue fondos públicos, préstamos internacionales o fideicomisos. En las obras residenciales hay fondos propios, préstamos locales e internacionales, incentivos fiscales o fideicomisos financieros. Por último en las obras residenciales hay fondos propios, públicos o fideicomisos financieros.

En Colombia, Orejuela (2017) analizó la CV del sector de construcción, para ello aplicó encuestas a las empresas del sector, con ello se determinó la siguiente CV:

Figura 4
CV del sector de construcción sostenible



Nota. Recuperado de Orejuela (2017)

Cuando una organización desarrolla o adquiere un conjunto de características (o acciones de ejecución) que le permiten superar a sus competidores, obtiene una ventaja competitiva. En otras palabras, una ventaja competitiva se produce cuando una organización tiene actividades más rentables que sus competidores en el mercado o logra resultados más importantes de sus actividades, como la participación en el mercado, la calidad del producto o el avance tecnológico. En el fondo, muchas empresas no pueden superar estos estándares establecidos. Esto implica atribuir ventajas competitivas a rasgos distintivos. Por lo tanto, pueden ser considerados como una condición necesaria para lograr el éxito, es decir, la realización de objetivos estratégicos establecidos. La afirmación sencilla de Grant: si una empresa quiere prosperar en el sector, debe establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales. Esta afirmación es un punto de vista ampliamente aceptado en este asunto.

CAPÍTULO II

Cadena de Valor del sector F41-Cuenca (construcción)

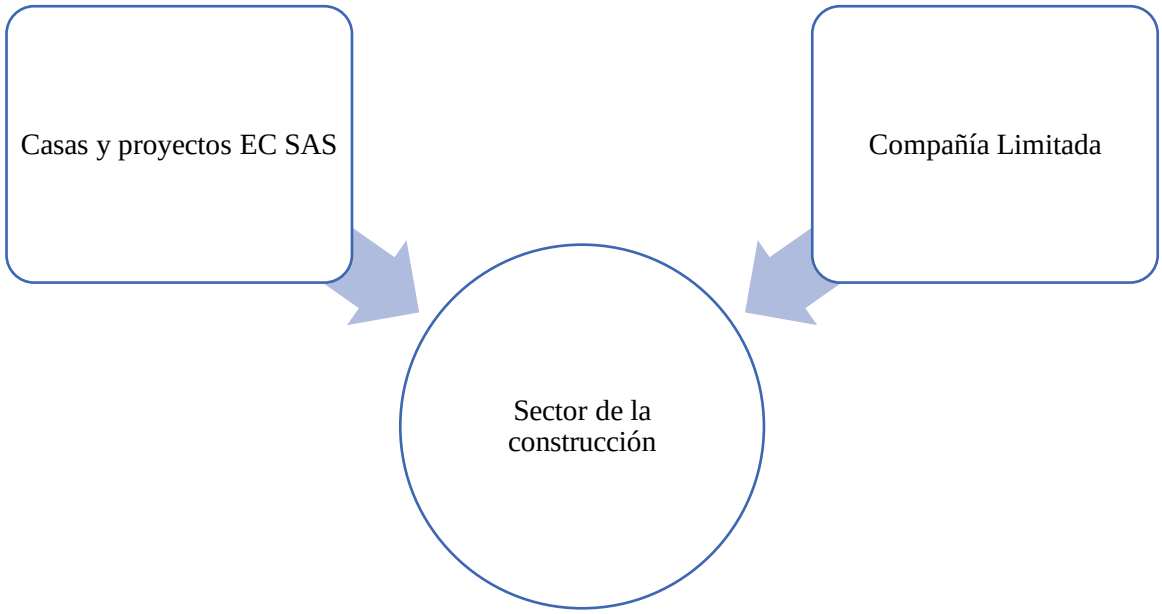
2.1. Herramientas para el levantamiento de la información

Como técnica de recolección de datos se aplicarán encuestas que de acuerdo con Herrero (2022) implica recopilar datos de manera sistemática y objetiva con el propósito de inferir los resultados de la primera en la segunda. Desde este punto de vista, para recolectar información se tomará como referencia el cuestionario planteado por el Observatorio de la Universidad del Azuay (Ver Anexo 1).

2.2. Levantamiento de información de dos empresas de construcción de edificios

Datos de los entrevistados

Figura 5
Conformación de las empresas

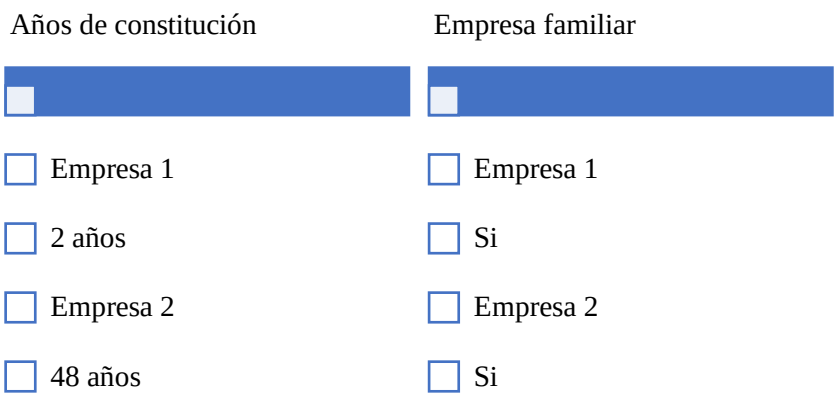


Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Las empresas consultadas, la primera tiene una constitución de sociedades por acciones simplificadas (SAS) (empresa 1), enfocada a normalizar las actividades de emprendimiento de manera accesible y rápida aprovechando las oportunidades que representa este producto legal.

En cambio, la otra organización es una compañía limitada, bajo los parámetros de la (SUPERCIAS) (empresa 2), que ejerce actividades de construcción en la ciudad de Cuenca.

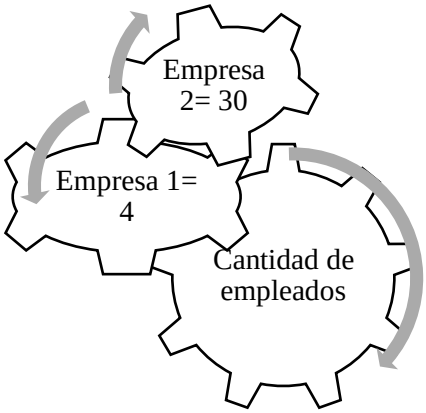
Figura 6
Tiempo de constitución y tipo de las empresas



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La primera empresa consultada tiene 2 años de funcionamiento relativamente joven y que marca un inicio después de la crisis económica importante que se vivió a nivel mundial y nacional por el COVID-19. La segunda empresa tiene 48 años de constitución cuya organización partió de un emprendimiento familiar para posterior constituirse como una entidad con directrices de la compañías limitadas, lo que marca un relevante antecedente de mantenerse activo posterior a la crisis sanitaria. Puesto que, este sector fue uno de los más afectados por el confinamiento y otras consecuencias sociales y económicas que se derivó por tal situación de salud entre 2019 y 2022.

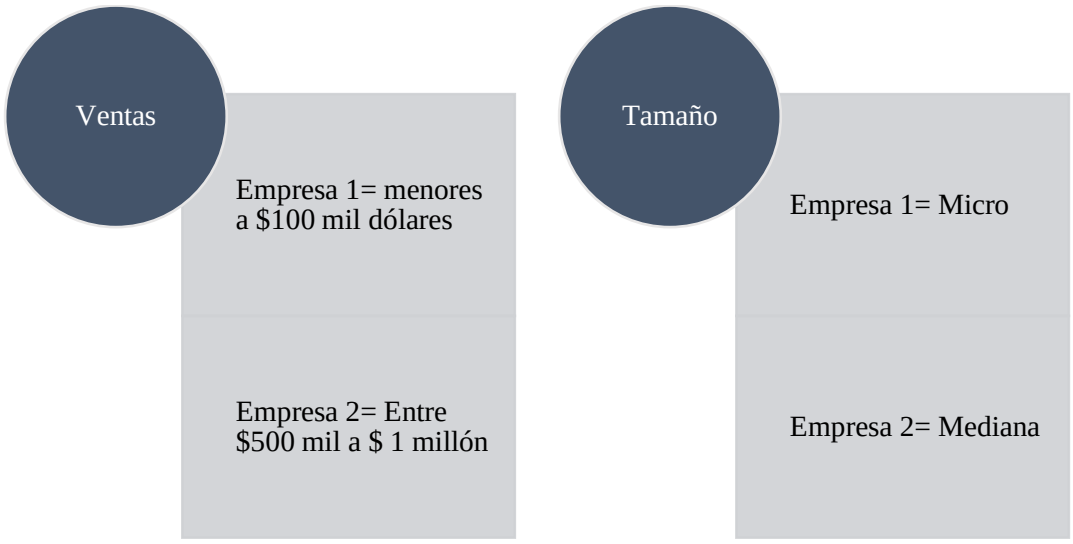
Figura 7
Cantidad de empleados



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La cantidad de empleados según los datos de la encuesta es de 4 empleados que corresponde a la empresa 1 y de 30 empleados que indica su gerente para la empresa 2. Los datos son disímiles, pues la segunda organización tiene varios años de funcionamiento, lo que evidencia un fortalecimiento con la cantidad de empleados que la conforman.

Figura 8
Ventas y tamaño de empresa



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La empresa 1 señala que en el último año facturó menos de $100 mil dólares en ventas y considera que el tamaño de la organización se ajusta a ser microempresa. En tanto que la

segunda empresa vendió en promedio entre $500 mil a $1 millón de dólares. Lo cual bajo la distribución de identificación de las SUPERCIAS y del SRI como entes relacionados a las actividades empresariales

Infraestructura – Administración estratégica

Tabla 1
Administración estratégica de las empresas

Gestión estratégica	Empresa 1	Empresa 2
Posee un plan estratégico	X	✓
Cuenta con un plan operativo (POA)	X	✓
Cuenta con indicadores de desempeño	NR	✓
Guía o certificación	NR	✓
Impacto en la gestión de las certificaciones	NR	✓

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Según los datos el cuestionario la primera empresa no dispone de planes estratégicos, razón por la no responde con relación al uso y tampoco indicadores de desempeño que permitan observar cómo se desarrolla el emprendimiento. De igual forma no dispone de un plan operativo anual; es decir, no hay planificación establecida a través de un documento interno que permita conocer a los colaboradores fijos o eventuales el propósito organizacional.

La segunda empresa dispone de un plan estratégico, cuenta con la planificación anual (POA), además direcciona la gestión empresarial con base a indicadores de desempeño. La empresa cuenta con un sistema de gestión diseñado bajo las iniciativas propias de las actividades empresariales que ofrecen a la ciudadanía y se guían bajo lo dispuesto en las

Normas de Construcción Ecuatoriana (NCE), que afirma su gerente tiene un impacto medio, pues si bien orientan las normas constructivas, señala que el mercado es variable y confluyen otros factores para ser competitivos.

Infraestructura – Sistema de gestión

Tabla 2
Gestión de las empresas

Sistema de gestión	Empresa 1	Empresa 2
Cuenta o se guía por algún sistema de gestión	X	✓

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La primera empresa no cuenta con este tipo de plan; en cambio, la segunda empresa cuenta con un sistema de gestión diseñado bajo las iniciativas propias de las actividades empresariales que ofrecen a la ciudadanía y se guían bajo lo dispuesto en las Norma Ecuatoriana de Construcción (NEC), que afirma su gerente tiene un impacto medio, pues si bien orientan las normas constructivas, señala que el mercado es variable y confluyen otros factores para ser competitivos.

Infraestructura – Administración financiera

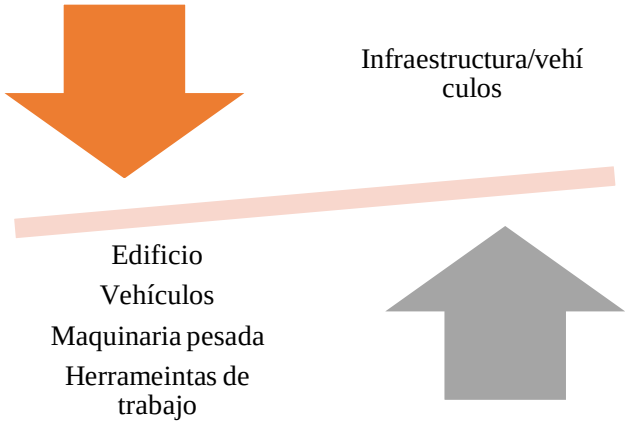
Tabla 3
Administración financiera de las empresas

Administración financiera	Empresa 1	Empresa 2
Cuenta con un plan de inversiones	✓	✓
Deudas de la empresa	X	✓
Disposición de mecanismos de comunicación interna	X	✓

Realizan prácticas de responsabilidad social	X	✓
Cuenta con código de ética	X	✓
Dispone de reglamento interno	X	✓

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Figura 9
Inversiones de las empresas



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

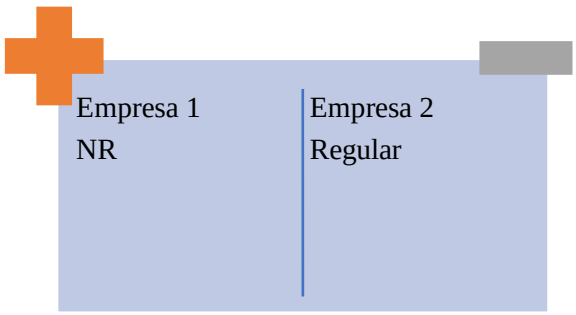
Como se observa en la Tabla 3 ambas empresas dispones de un plan de inversiones. No obstante, la primera invirtió en infraestructura y vehículos; en cambio la segunda en el edificio propio donde funcionan las oficinas, en vehículos destinados en el trabajo de campo y traslado de suministros y materiales de construcción, Maquinaria pesada que sirve para las obras que demanden del uso de ella y herramienta de trabajo que forman parte del inventario de bienes y recursos que se entrega al personal para desempeñar las funciones.

La empresa 1 señala no tener deudas. La empresa 2 según los datos suministrados posee obligaciones por pagar a proveedores, para este caso de materiales de construcción y otras relacionas con servicios complementarios que contrata como son electricidad, telecomunicaciones y otras.

Con respecto a los mecanismos de comunicación interna, las primera empresa no cuenta con estas herramientas. En tanto que la segunda empresa, al tener un recorrido de varios años de su constitución, señala que maneja una comunicación transversal desde la formalidad del uso de oficios y memorandos internos y externos con el apoyo de correos electrónicos institucionales y el uso de herramientas digitales que incluyen las redes sociales.

Al consultar sobre las prácticas de responsabilidad social, solo la empresa 2 afirma ejecutar acciones sobre ello en sus actividades. De igual forma señala tener un código de ética. En relación a disponer de reglamento interno, las empresa 1 no lo disponen y la segunda afirma si poseer, ya que es un documento necesario por el número de trabajadores que posee la organización.

Figura 10
Eficiencia del código de ética



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La empresa 2, que dispone del código de ética, afirma que este instrumento ha sido regular al aplicarlo en la organización. Porque si bien existe un número de empleados fijos bajo relación de dependencia, hay otros obreros, en particular, que son eventuales. Razón por la cual, no se puede aplicar una inducción a profundidad de este tipo de documentos internos.

Con relación al reglamento interno, solo la empresa dos lo dispone. Pues bajo las características del número de empleados y tamaño de la empresa, es un documento obligatorio

que dispone el Ministerio de Trabajo para ejecutar las actividades previstas en la conformación de la compañía. Es así que, según el criterio de la segunda empresa consultada, afirma que la aplicación de este reglamento es eficiente, pues al ser aprobado por los entes rectores del trabajo, la obligación y derechos contenidos son de cumplimiento de las partes (empleador y trabajadores)

Infraestructura – Administración estratégica

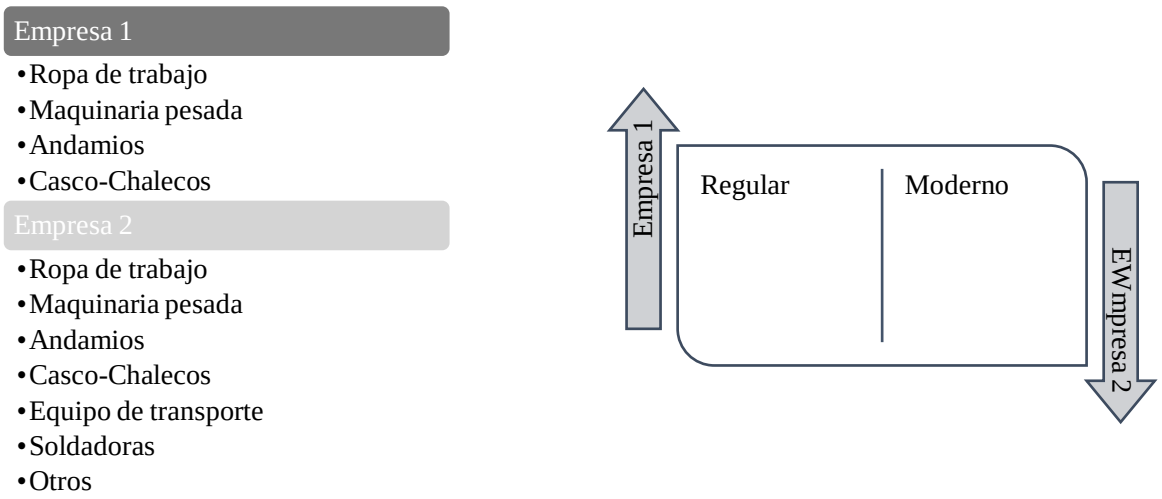
Tabla 4
Tecnología de las empresas

Tecnología	Empresa 1	Empresa 2
Cuenta con equipo propio de construcción	✓	✓

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

En la Tabla 4 se observa que ambas empresas disponen de equipos propios de construcción.

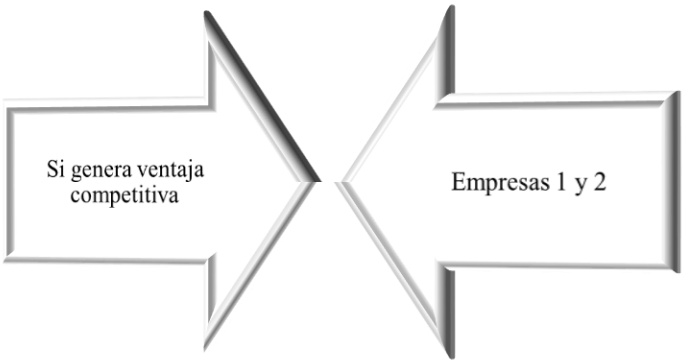
Figura 11
Tipo de equipo de construcción



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Las empresas 1 y 2 afirma dotar de ropa de trabajo con los correspondientes equipos de protección personal para los trabajadores. De igual forma disponen de maquinaria pesada y andamios. Sin embargo la empresa 2 dispone, además de equipo de trasporte, soldadoras y otro tipo de equipos de construcción. Sobre la modernidad de dichos equipos, la primera señala que son regulares y la segunda considera que son modernos.

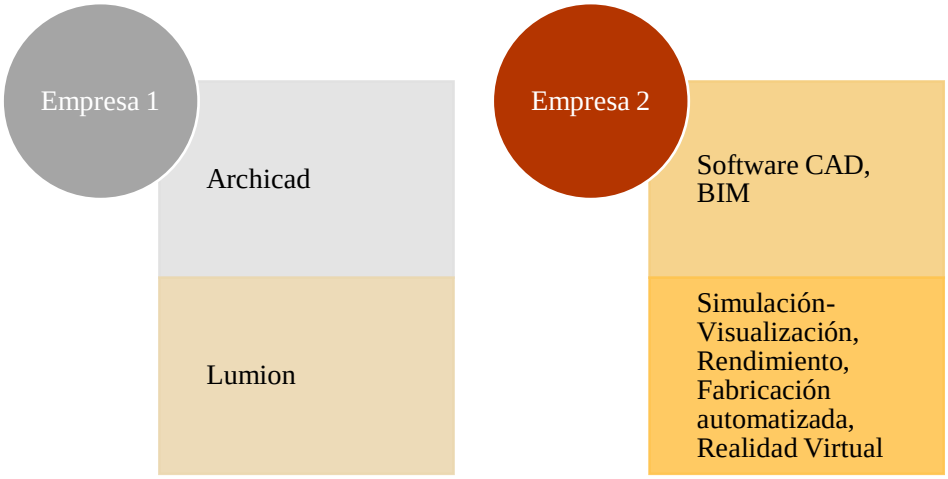
Figura 12
Percepción de tener propio equipo de construcción



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Ambos representantes de las empresas afirman que contar con equipo de construcción propios es una ventaja competitiva frente a otros profesionales y empresas que construyen edificios en la ciudad de Cuenca.

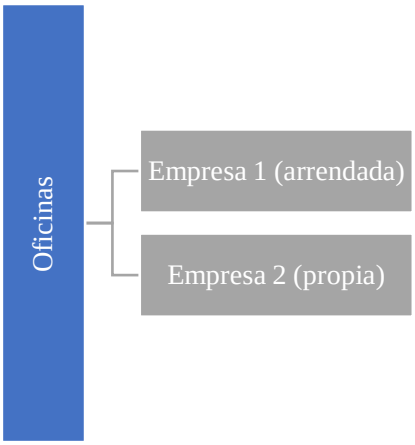
Figura 13
Herramientas utilizadas para planos y propuestas



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Ambas empresas utilizan herramientas de vanguardia para la presentación de planos. En el caso de la primera utiliza software como Archicad y Lumion como alternativas de diseño. Por otro lado, en la empresa 2 se indica que se ayudan con las presentaciones con Software CAD, BIM, Simulación-Visualización, Rendimiento, Fabricación automatizada, Realidad Virtual para sus proyectos.

Figura 14
Características de las oficinas



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La empresa 1 arrienda oficina para gestionar sus actividades. En tanto que la empresa 2 señala que es propia, lo cual constituye un importante patrimonio con el que cuenta la organización a través de los años de funcionamiento.

Figura 15
Herramientas tecnológicas

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La percepción de disponer de herramientas tecnológicas para el representante de la empresa 1 es importante. En cambio para la empresa 2 se sitúa en el rango de muy importante, puesto que considera que es uno de los factores que apoya a los profesionales de la empresa encargados de diseñar y hacer las propuestas arquitectónicas y constructivas que permiten ahorrar tiempo, dinero, ser innovadores y beneficiar a las partes con propuestas acorde al mercado.

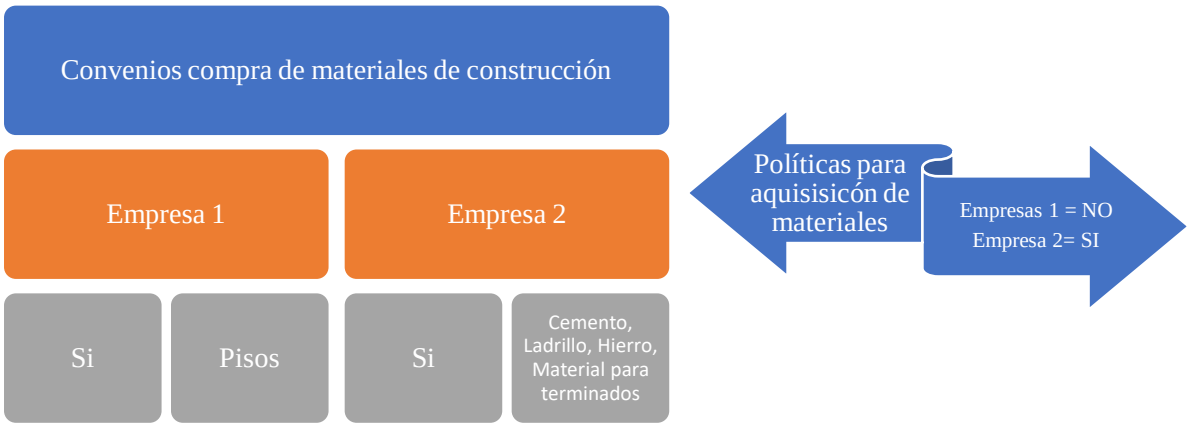
Figura 16
Uso de redes sociales

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Las plataformas *online* que utilizan ambas empresas son las redes sociales para el anuncio de productos. Pero la empresa 1, también se apoya para agendar citas con los clientes. La empresa dos señala que el portal de Bienes Raíces del cual son parte los profesionales agremiados a la compra-venta de bienes raíces ayudan a que profesionales de la construcción promociones sus ofertas de inmuebles.

Compras

Figura 17
Convenio compras



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Al preguntar sobre los convenios de compra relacionados a los materiales de construcción. La primera empresa si los mantiene, de forma exclusiva para la compra de pisos. En cambio la segunda empresa mantiene para cumplir todas las fases productivas, por ejemplo para la adquisición de cemento, ladrillo, hierro como para los acabados. Las primera empresa no dispone de políticas de compra. La segunda afirma si disponer de políticas de compras al momento de adquirir el material de construcción para cubrir los requerimientos de obra, los cuales se planifican durante el periodo contable contrastado con el tiempo de ejecución previsto para las obras, además de los ingresos que llegan de la gestión de venta de los proyectos inmobiliarios.

Logística interna

Tabla 5
Logística interna de las empresas

Logística interna	Empresa 1	Empresa 2
Existen mecanismos de comunicación interna	X	✓
Existen mecanismos para el control y manejo de inventarios	X	✓

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La empresa 1 consultada no cuentan con mecanismos de comunicación interna y tampoco de mecanismos para el manejo y control de inventarios correspondientes a los necesarios para cubrir sus proyectos. La empresa 2 dispone de mecanismos de comunicación, como de alternativas para el manejo de los materiales utilizados, siendo según el criterio del representante son efectivos.

Se destaca en la segunda empresa que tanto los aspectos de comunicación interna entre las área es importante para cumplir las obligaciones financieras y contables, donde el plan de inventarios jueza un rol importante. Pese a ello, por aspectos externos como la políticas estatales, fluctuación de precios de la materia prima y otros como la pasada crisis sanitaria son elementos barrera para que el manejo de inventarios sea completamente eficiente.

Operaciones

Tabla 6
Operaciones de las empresas

Operaciones	Empresa 1	Empresa 2
Técnicas de planificación de obras y tiempos	✓	✓

Ha hecho o tiene proyectos sustentables	X	✓
Políticas de seguridad y salud ocupacional	✓	✓
Considera aspectos sísmicos en la construcción	✓	✓
Clasificación de desechos	X	✓

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

En la dimensión de operaciones ambas empresas tienen técnicas de planificación de obras y equipos. Ello porque en el primer caso, señala la necesidad de anticipar, por ejemplo, el suministro de concreto para determinadas obras por la extensión y cobertura. La segunda empresa sostiene que la planificación en tiempos está asociada con el rendimiento que debe cumplirse en cada una de las fases del proceso productivo, el cual se ajusta a los presupuestos y disponibilidad de terceros cuando se requiere.

La empresa 1 respondió que o ha trabajado en proyectos sustentables, sin embargo la segunda empresa afirma que una de las tendencias en la construcción está asociada al uso de materiales constructivos amigables con el ambiente y que están distribuidos en los distintos materiales de construcción, Pero de forma específica, se ha emplazo construcciones con el uso de paneles solares para el suministro de energía eléctrica en ambientes comunales y el uso de agua residual para piletas, en casos específicos.

Ambas organizaciones tienen establecidas políticas de seguridad y salud ocupacional. Una de las motivaciones son las condiciones legales que deben cumplir, no obstante, velar por la seguridad del trabajador es relevante en este tipo de actividades. Porque, en caso de sufrir accidentes o lesiones laborales, repercute en sanciones económicas que pueden, además terminar con resultados fatales con los obreros que trabajan en campo de manera específica.

Bajo las Normas Ecuatorianas de Construcción, ambas empresas señalan que todos los proyectos deben ajustarse a los criterios técnicos deconstrucción sismorresistentes con mínimos estándares establecidos en la norma y que son de fiel cumplimiento en las construcciones, las cuales deben pasar por varios procesos de aprobación por el Municipio, Empresa Eléctrica, Bomberos y más, antes de iniciar con la obra.

Al consultar sobre el depósito de los desechos de la construcción, ambas lo realizan en la escombrera municipal . La primera empresa afirma no realizar la clasificación de desechos como cartón, vidrio, metales, desechos de demolición, madera, etc. La segunda empresa afirma que tienen una política establecida con los obreros y jefes de obra para el efecto, pero para completarla y ser eficientes en la clasificación se contrata un gestor de residuos que ayuda a cumplir con estos parámetros.

Logística externa

Tabla 7
Logística externa

Logística externa	Empresa 1	Empresa 2
Mantener comunicación con proveedores	✓	✓
Importancia que los proveedores cuenten con transporte propio	✓	✓

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Desde el análisis de la dimensión de logística externa ambas empresas tienen comunicación directa con los proveedores. Pues en la CV son el soporte que permite engranar las actividades previstas en cada proceso. Las dos empresas sostienen que es importante que los proveedores tengan transporte propio, pues facilita el transporte de los materiales y reduce costos operativos.

Marketing y ventas

Tabla 8
Marketing y ventas

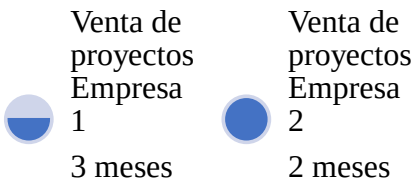
Logística externa	Empresa 1	Empresa 2
Se ha realizado investigación de mercados	✓	✓
Imagen corporativa	✓	✓

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Al indagar sobre las investigaciones de mercado, ambas empresas respondieron que si las realizan. Coinciden que los estudios han sido acertados permitiéndoles tomar decisiones adecuadas, al momento de enfocarse en proyectos determinados y el alcance que tendrían en los clientes.

La imagen corporativa es importante para ambas empresas, por lo que tienen establecidas posicionamientos y percepción del mercado, donde incorporar nuevos proyectos. Se distinguen con logos en oficinas como en las edificaciones que construyen.

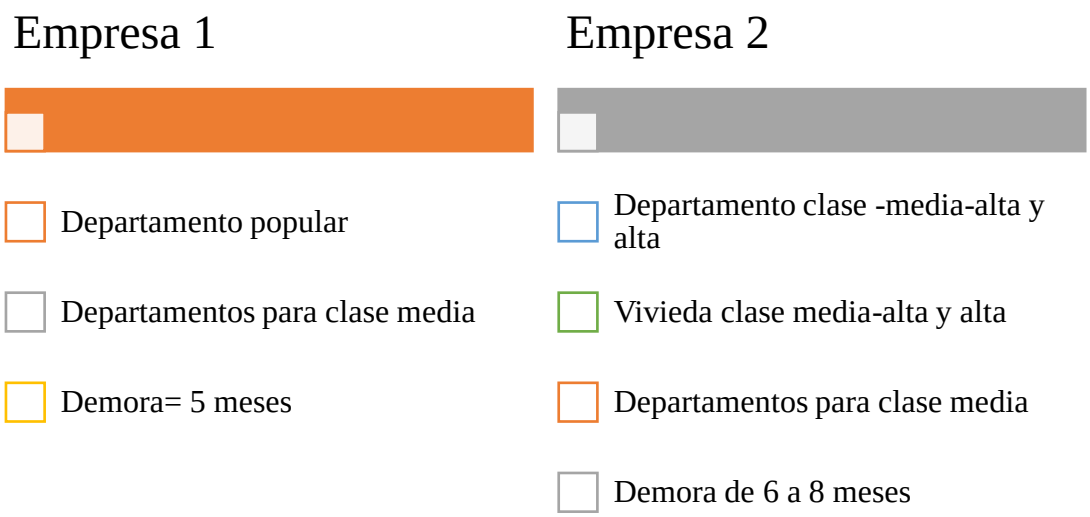
Figura 18
Tiempo promedio de venta de proyectos



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La empresa 1 señala que la venta de los proyectos que construye se vende en promedio en tres meses. En cambio la segunda empresa afirma que el tiempo estimado está entre tres a seis meses. Pues al existir oferta en el mercado de proyectistas no calificados abaratan costos y es un factor que demora la venta que antes se hacía en menor tiempo.

Figura 19
Tipo de planificación y/o construcción



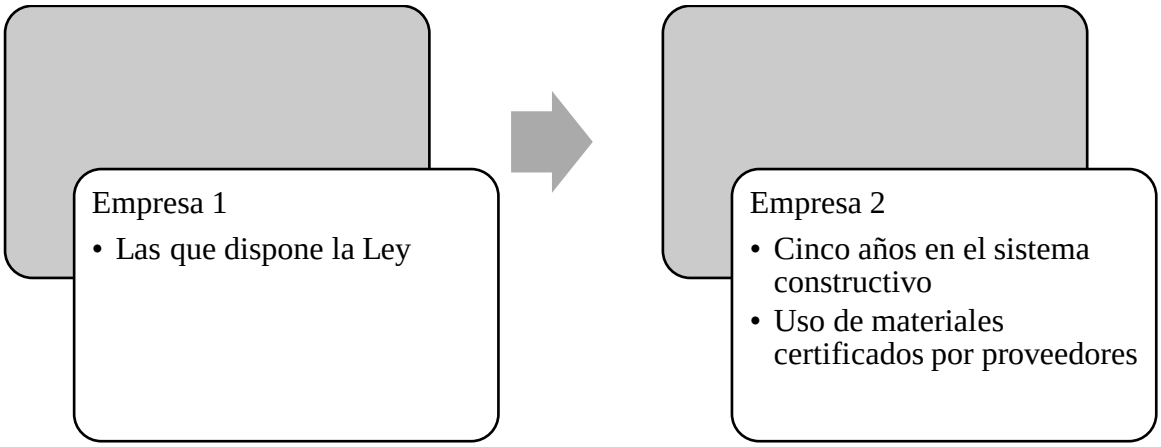
Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La empresa uno dedica los proyectos de construcción que ofrece a diseñar, construir y vender departamentos con enfoque popular; es decir con costes reducidos con cobertura a quienes pueden pagar los bienes con fondos propios o el apoyo de entidades financiera del Estado. También orienta los proyectos a departamentos para la clase media, con mayores coberturas de pago y financiamiento. SE demora en la construcción en promedio 5 meses.

En cambio la segunda empresa ofrece sus proyectos a un segmento medio y alto, tanto en la construcción de vivienda y departamentos. O sea la cobertura se ajusta a precios más altos y que requieren de inversión sea para la construcción como para negociar la venta de los bienes. Este tipo de proyecto afirma el gerente toman entre 6 a 8 meses, pues afirma existen tiempos que se determinan por el tipo de acabados que requieren los bienes.

Servicio

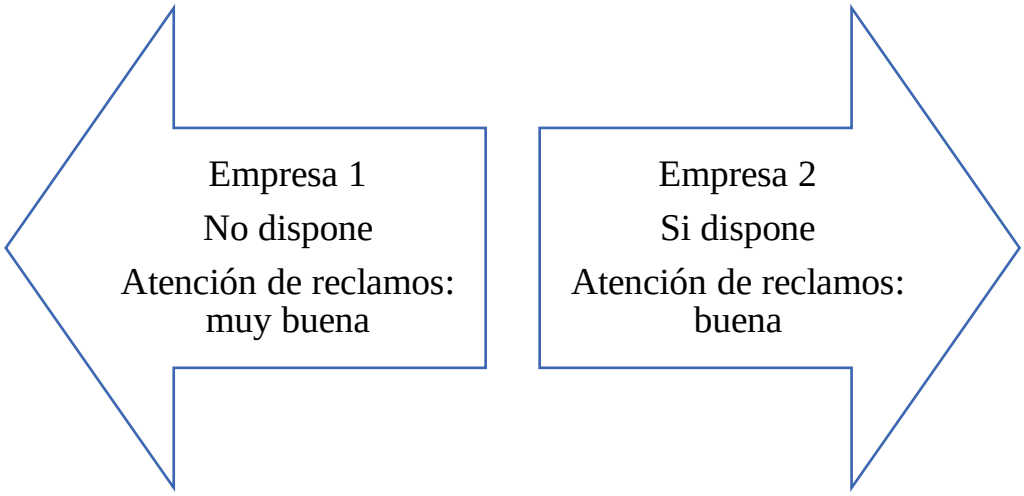
Figura 20
Garantía y tiempo ofrecido



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La empresa 1 destaca que las garantías y tiempo que se ofrecen son las establecidas en la ley. Por otro lado la empresa 2 enfatiza que garantizan a través de contrato 5 años en los sistemas constructivos como cimientos, paredes, techos con el apoyo en los arreglos de ser necesarios. Adicional el uso de materia prima y materiales de construcción que son certificados por proveedores y distribuidores de este tipo de productos.

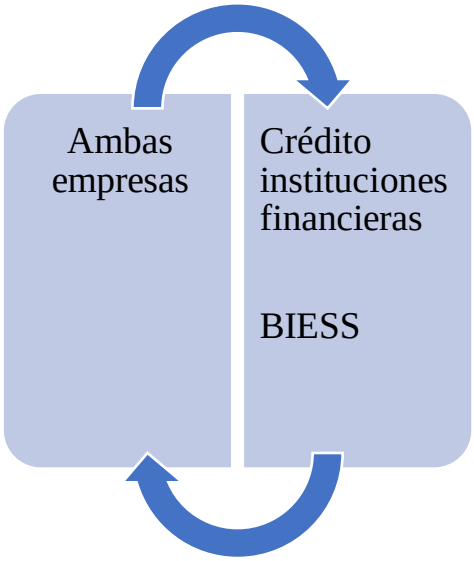
Figura 21
Registro de reclamos



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

La empresa 1 no dispone de un registro de atención de reclamos, sin embargo afirma que cuando se presentan la percepción al interno de la organización al atenderlos es muy buena. En cambio la empresa 2 afirma si tener un registro de reclamos, señala que la atención percibida por es buena, porque los clientes muchas veces solicitan aplicar garantías en reclamos que no se ajustan a los criterios estipulados en el contrato y la ley.

Figura 22
Tipo de Financiamiento

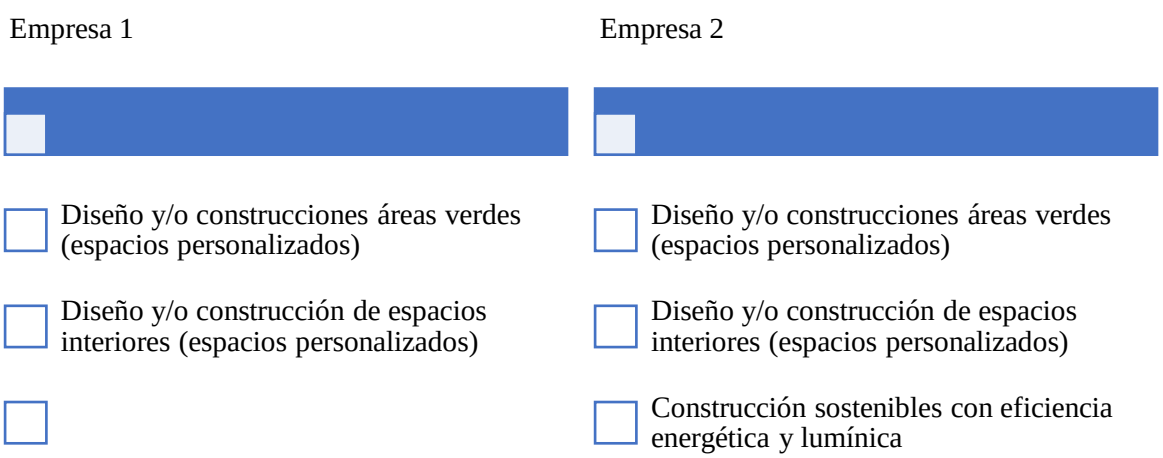


Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Las dos empresas ofrecen los proyectos inmobiliarios a través de créditos por medio de instituciones financieras incluidas bancos, cooperativas, mutualistas. Adicional con el apoyo de quienes pueden financiar la compra con el BIESS.

Características de los proyectos

Figura 23
Características de los proyectos



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2024)

Las características de los proyectos que ofrecen las empresas son similares. Se diferencia la empresa 2 porque enfatiza los trabajos constructivos con la construcción de edificios con energía renovable.

Ambas empresas coinciden en el uso de materiales como teja, eternit, ladrillo, cerámica, porcelanatos, enlucidos, hormigón armado. Uso adicional de estructura metálica. En los mesones ambas organizaciones utilizan granito y la empresa 2 también el cuarzo. Se destaca la implementación de grifería importada en ambos casos y conexión de televisión y porteros eléctricos.

Las zonas que ambas empresas desarrollan los proyectos son las áreas urbanas. Cuyo tamaño promedio de cuadrillas son de 8 a 10 personas dependiendo el tipo de trabajo que se va a realizar.

RR.HH: situación actual

Con relación a la situación actual de las empresas en RR.HH revelan creen que la organización es un lugar muy personal que la gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos. La empresa 1 no se alinea en que la empresa es un lugar muy controlado y estructurado.

Ambas empresas creen que el liderazgo en la organización se percibe comúnmente como un ejemplo, dado que tiene la responsabilidad de orientar, facilitar o promover las actividades. Postulan que el estilo de administración de la organización se distingue por la colaboración, el consenso y la participación activa. La organización 1 anticipa que el estilo de administración de la entidad se distinguirá por la seguridad laboral, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones interpersonales. Por el contrario, la empresa 2 sostiene que el estilo de administración de la organización se distingue por una competencia de alta complejidad, elevada demanda y logros anticipados.

Las dos corporaciones se aproximan al principio de que la cohesión que sostiene la organización es la lealtad y la confianza recíproca. La dedicación hacia esta entidad es significativa. Similarmente a la cohesión que mantiene unificada a la organización, el énfasis en el éxito y la consecución de objetivos es crucial. Además, se constata que la organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación perduran, evidenciando que la entidad evalúa el éxito en función de la victoria en el mercado y la superación de la competencia. El liderazgo en un mercado altamente competitivo constituye el factor crítico.

2.3. Análisis situacional

Las empresas están actualmente inmersas en un prolongado enfrentamiento estratégico por la búsqueda constante de una ventaja competitiva sostenible en el dinámico sector empresarial. En este sentido, la implementación oportuna de un análisis detallado de la cadena de valor ha posibilitado que las organizaciones tengan la valiosa oportunidad de identificar y potenciar sus fortalezas internas, tales como la eficaz gestión y alineación de los objetivos corporativos, la definición precisa de estructuras. estratégicas, la implementación de rigurosos procesos de reclutamiento y selección de personal, la ejecución de programas de formación y evaluación del desempeño, el seguimiento meticuloso de la calidad de los productos finales y la trazabilidad exhaustiva de cada etapa del proceso productivo, así como la continua . actualización de la infraestructura tecnológica con el propósito de adaptarse proactivamente a las cambiantes condiciones del entorno empresarial.

Por otro lado, es crucial reconocer y abordar las debilidades internas presentes en cada organización, como la ausencia de políticas laborales claramente establecidas, la falta de un sistema efectivo para monitorear la satisfacción de los clientes, lo cual puede comprometer la generación de nuevas oportunidades laborales significativas. En este contexto, resulta imperativo proporcionar información detallada y pertinente a todas las partes interesadas con el fin de respaldar el crecimiento y la prosperidad en esta intensa competencia sectorial.

Las empresas tienen un origen familiar, pese a ello la una tiene muchos años en el sector y representa una característica de estructura organizacional sólida que le ha permitido permanecer en el mercado. El número de empleados difiere la una de la otra, pues la segunda constituye una fuente de empleo de alrededor 30 trabajadores

Las dos organizaciones construyen viviendas y departamentos con diferenciación de segmentos, la empresa más antigua se orienta a la clase media-alta y alta. Las dos organizaciones enfrentaron la crisis del COVID-19 y se encuentran en funcionamiento con normalidad.

2.4. Matriz FODA empresas analizadas sector de la construcción en Cuenca

Con base a la revisión teórica y cuestionario aplicado para evidenciar datos sobre la cadena de valor de las empresas, se encuentran como fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades las siguientes:

Tabla 9
Matriz FODA - Infraestructura

Infraestructura	
Fortalezas	**Debilidades**
Estructura organizacional definida	Falta de incorporación de documentos estratégicos internos
Seguimiento parcial de metas establecidas	Falta de sistemas estructurados de seguimiento laboral
Oportunidades	**Amenazas**
Innovación permanente	Crecimiento de la competencia
Reputación y marcas sólidas	Cambios de normas a través de regulaciones en la construcción

Tabla 10
Matriz FODA - Tecnología

Tecnología	
Fortalezas	**Debilidades**
Ecosistema de bienes inmuebles fuerte	Dependencia de la cadena de suministro
Innovación tecnológica en el diseño de proyectos	
Oportunidades	**Amenazas**
Expansión de mercados	Cambios de preferencia de los clientes
Innovación en nuevos sistemas constructivos	Falta de servicios en línea

Tabla 11
Matriz FODA - Compras

Compras	
Fortalezas	**Debilidades**
Infraestructura logística	Prácticas laborales entre proveedores
Dominio de compras en línea	Clasificación de proveedores
Oportunidades	**Amenazas**
Expansión geográfica	Cambios de políticas de ventas

Tabla 12
Matriz FODA – Logística interna

Logística interna	
Fortalezas	**Debilidades**
Manejo de inventarios	Falta de control de inventarios con el apoyo de TIC
Experiencia en el sector de la construcción	Falta de planificación

Oportunidades	Amenazas
Avances tecnológicos	Cobertura de clientes
Optimización de espacios de almacenamiento	Incremento de precios de materia prima

Tabla 13
Matriz FODA – Operaciones

Operaciones	
Fortalezas	**Debilidades**
Sistemas constructivos con base a lo que dispone la Ley	Determinación de procesos internos para garantizar la calidad
Garantías establecidas	
Oportunidades	**Amenazas**
Reducción de tasas impositivas al sector de la construcción	Cambios de las necesidades de los clientes

Tabla 14
Matriz FODA – Logística externa

Logística externa	
Fortalezas	**Debilidades**
Comunicación con proveedores	Falta de comunicación asertiva
Oportunidades	**Amenazas**
Incorporación de tecnologías	Costos de implementación

Tabla 15
Matriz FODA – Marketing y ventas

Marketing y ventas	
Fortalezas	**Debilidades**
Análisis de mercados	Falta de planificación para promocionar productos en todos los canales disponibles
Oportunidades	**Amenazas**
Expansión de la oferta constructiva	Cambio de políticas gubernamentales

Tabla 16
Matriz FODA – Servicio

Servicio	
Fortalezas	**Debilidades**
Garantías constructivas	Registro de reclamos
Oportunidades	**Amenazas**
Ofrecer otros tipos de crédito	Liquidez de los compradores

Tabla 17
Matriz FODA – Características del proyecto

Características del proyecto	
Fortalezas	**Debilidades**
Diseños personalizados	Uso de materiales amigables con el ambiente
Oportunidades	**Amenazas**
Uso de paneles solares y otros materiales menos invasivos con el ambiente	Incremento de costos de materiales

CAPÍTULO III

Propuesta de mejora para la CV de empresas constructoras de edificios

4.1. Plan de acción de la cadena de valor

Las empresas analizadas utilizan la logística externa como estrategia empresarial para optimizar procesos, reducir costos y aumentar la productividad. Además, es importante destacar que la comercialización directa que llevan a cabo de manera proactiva los promotores de los proyectos a los clientes, se encuentra perfectamente alineadas con los rigurosos procesos operativos externos que las empresas has establecido.

Tomando como referencia el análisis FODA desde las dimensiones analizadas de la cadena de valor de las empresas de la construcción de la ciudad de Cuenca, se propone como estrategias:

Tabla 18
Estrategias de gestión

Estrategia de gestión	Alcance
Determinar políticas de seguridad y salud ocupacional para obreros en campo	Organizar la estructura interna a través de documentos guía de los procesos internos
Incorporar tecnología para los procesos de comunicación	Establecer actividades tendientes a la promoción de proyectos inmobiliarios destacando la tecnología constructiva utilizada
Estandarizar parámetros de calidad en los proyectos constructivos con base a incentivos económicos	Optimizar la relación con los proveedores

Establecer guías de compra de materiales, dependiendo del flujo de utilización considerando el pronóstico de uso	Reducir costes con base al flujo correcto de entrada y salida de materia prima
Invertir en promoción destacando las características de sustentabilidad de los proyectos	Motivar ventas con valores agregados con garantías de los proyectos
Uso de la imagen corporativa para incentivar la relación calidad y precio de los proyectos inmobiliarios	Ampliar segmentos de mercado y fortalecer la fidelidad

Los procesos globalizados en la economía actual evidencian de manera contundente la intensa competencia entre las diversas empresas a nivel mundial, lo cual conlleva a que resulte considerablemente más complicado lograr destacarse y diferenciarse de manera efectiva en un mercado tan saturado y dinámico como el actual. Todo ello se relaciona estrechamente con las nuevas y cambiantes exigencias de los consumidores, quienes buscan constantemente satisfacer sus necesidades y demandas específicas. En este sentido, las organizaciones se ven algunas a una presión constante por parte del mercado, la cual las impulsa a buscar formas de incrementar su rentabilidad y mejorar su posición competitiva.

En las empresas dedicadas a la construcción, los parámetros de calidad son sumamente relevantes, ya que representan uno de los pilares fundamentales para consolidar las estrategias y políticas que guían hacia la consecución de los objetivos de calidad establecidos por la empresa.

La aplicación de la cadena de valor como instrumento de análisis facilita la valoración interna de la empresa al identificar fortalezas y debilidades desde la perspectiva de las actividades, contribuyendo a identificar los fundamentos de la ventaja competitiva.

El personal que forma parte de las empresas analizadas, se encuentra bajo la supervisión del departamento de RR.HH. Durante el análisis, no se verifica detalladamente la existencia de una base completa de datos de cada trabajador, evidenciando un manejo inadecuado y eficaz por parte de los responsables de esta área. Asimismo, es necesario que cada empleado desempeñe sus labores de acuerdo a su profesión y experiencia, lo cual es beneficioso para las empresas al contribuir a la reducción de costos, pérdidas de tiempo y de recursos materiales.

Con el propósito de comprender en detalle los aspectos de mayor relevancia identificados en la cadena de valor de las empresas estudiadas, a continuación, se presentan las ventajas y desventajas asociadas con cada una de las actividades primarias o de apoyo identificadas . en la organización. Para llevar a cabo este análisis, se empleó como herramienta el estudio interno realizado a través de la matriz FODA; además de la información recopilada acerca de la cadena de valor de las compañías.

Tabla 19
Cadena de valor sector de la construcción-Cuenca

CV empresas analizas - Cuenca			
Actividades		**Ventajas**	**Desventajas**
Actividades primarias	Logística interna	Especialización del personal: son asignados por tareas para la construcción de proyectos inmobiliarios	Procesos de producción con algunas demoras
	Logística de operaciones de producción	Procesos productivos altamente eficaces y sumamente eficientes, dado que se dispone de una notable especialización del personal.	Retrasos en acabados por incumplimiento de proveedores.
		Seguimiento de planos para la construcción inmobiliaria.	Demoras en el despacho de materia prima por trámites con proveedores.

		Procesos tecnificados	No se cuenta actualmente con un plan detallado y estructurado que establece de manera clara y precisa las fechas y actividades programadas para llevar a cabo el mantenimiento preventivo de la maquinaria. Esta falta de organización y planificación puede resultar en un desgaste prematuro de los equipos, averías inesperadas y, como consecuencia, retrasos significativos en el proceso de producción.
	Logística externa	Flujogramas de procesos constructivos sin problemas, diseñados bajo normas establecidas	La deficiente planificación del stock se debe a la falta de coordinación en el proceso de compras y en la gestión de la salida de material, lo que provoca constantes faltantes que afectan negativamente el avance de los proyectos de construcción.
		Almacenamiento de materia prima con problemas con proveedores.	
	Marketing y ventas	Gestión estratégica del marketing relacional directo para fortalecer la relación con los clientes y fomentar la lealtad a la marca.	La falta de implementación de herramientas tecnológicas de información y comunicación, tales como redes sociales, plataformas digitales y software especializado, en las estrategias de publicidad y marketing de las empresas, puede limitar su alcance y efectividad en la actualidad.
	Servicios post venta	Servicio postventa a través de atención telefónica.	Falta fortalecer otros canales de venta, a más de las redes sociales
Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa	Cuentan con una estructura organizacional claramente departamentalizada, lo que permite una mayor especialización y eficiencia en la gestión de cada área.	Los procesos de planificación deficientes en relación con el mantenimiento operativo de la maquinaria pueden generar problemas en la eficiencia y productividad de la empresa. Es fundamental implementar estrategias más efectivas para garantizar un funcionamiento óptimo de los equipos y prevenir posibles averías que puedan afectar la producción.
		Infraestructura ampliamente desarrollada y completamente adaptada a las diversas y cambiantes necesidades del personal que labora en el lugar.	Falta de implementación de indicadores de gestión que posibilitan la medición de los resultados alcanzados y la realización del seguimiento correspondiente a las diferentes actividades realizadas en el marco del proyecto.
	Administración de RR.HH	Personal capacitado según necesidades constructivas	La falta de concentración y atención por parte del personal en los proyectos podría resultar en un manejo inadecuado de la maquinaria y equipos industriales, lo cual aumentaría significativamente el riesgo de accidentes laborales y daños materiales en la planta. Es fundamental que los trabajadores mantengan un nivel óptimo de concentración en sus tareas diarias para garantizar la seguridad y eficiencia en el proceso productivo.

	Seguridad de trabajo y salud ocupacional	La rivalidad constante entre los miembros del personal tiene un impacto significativo en la eficiencia de la producción y en la calidad del ambiente laboral dentro de la organización.
Desarrollo de tecnología	Investigación y desarrollo de nuevos modelos constructivos	
	Maquinaria de última generación con tecnología de vanguardia para optimizar los procesos industriales.	
Abastecimiento	Aprovechamiento de materiales primarios	Necesidad de fortalecimiento al seguimiento de los procesos de compras o de al cliente post venta.
	Adquisición de materiales con proveedores conocidos	

Como se pudo apreciar en la tabla de análisis previo, la cadena de valor presenta una amplia gama de fortalezas y debilidades, las cuales requieren ser supervisadas y reducidas mediante la implementación de una serie de indicadores de rendimiento, cumplimiento y efectividad en relación con las estrategias propuestas con el fin de potenciar la cadena de valor de las empresas constructoras en concordancia con las metas y objetivos establecidos a nivel organizacional. En el presente contexto, a continuación, se presenta detalladamente un modelo de indicadores estratégicos basado en los diferentes elementos que conforman la cadena de valor de las organizaciones.

Una vez que se han identificado de manera exhaustiva y detallada las principales ventajas y desventajas de la cadena de valor de las empresas acciones constructoras , resulta fundamental e imprescindible proceder a establecer y ejecutar concretas y efectivas que posibiliten el fortalecimiento y la potenciación de aquellos eslabones de la cadena de valor que presenta un panorama favorable y talentoso para la organización; al mismo tiempo que se abordan y se reducen los riesgos perjudiciales a determinados procesos, definiendo con precisión objetivos estratégicos y tácticas específicas para su consecución.

Tabla 20
Plan de acción sector de la construcción-Cuenca

	Actividades	Objetivos
Actividades primarias	**Logística interna**	Conseguir una especialización óptima y detallada del trabajo en todos y cada uno de los diferentes procesos productivos de la empresa.
	Logística de operaciones de producción	Aumentar significativamente la capacidad de producción para maximizar la eficiencia operativa y satisfacer la creciente demanda del mercado.
	Logística externa	Colaborar de manera efectiva en el incremento sostenido de la productividad, estabilidad y crecimiento de las empresas a través de una óptima gestión de los recursos disponibles y la implementación de mejoras continuas en las operaciones diarias.
	Marketing y ventas	Incrementar el volumen de ventas de las empresas mediante estrategias de marketing efectivas y un enfoque centrado en el cliente.
	Servicios post venta	Implementar un programa de soporte posterior a la venta dirigido a los clientes más destacados de la organización.
Actividades de apoyo	**Infraestructura de las empresas**	Colaborar activamente en el fomento de un entorno laboral productivo y eficiente, mediante la implementación de estrategias y directrices para la gestión óptima del mantenimiento de los equipos y la maquinaria utilizados en la organización.
	Administración de RR.HH	El objetivo principal de este proyecto es elaborar un detallado manual de procesos y procedimientos de las empresas, fundamentado en las competencias clave del equipo de trabajo. Este documento servirá como guía completa para el personal, abordando de manera exhaustiva cada etapa de los procesos internos, con el fin de optimizar la eficiencia y la calidad en la ejecución de las tareas diarias.
	Desarrollo de tecnología	Innovar constantemente en el competitivo mercado de la construcción con nuevos y vanguardistas diseños constructivos que no solo destaquen por su diseño y calidad, sino que también logren consolidarse a la marca como un referente indiscutible y absoluto líder en la exclusiva línea de la construcción.
	Abastecimiento	Maximizar la utilización eficiente de la materia prima en el proceso de construcción de edificaciones.

En relación con los objetivos previamente establecidos, a continuación, se detalla el planteamiento de estrategias específicas para cada uno de los eslabones que conforman la cadena de valor de la empresa. Estas acciones estratégicas son identificadas con el propósito de colaborar con la administración de indicadores que posibilitan la supervisión y regulación de los procedimientos internos.

Tabla 21
Planteamiento estratégico sector de la construcción-Cuenca

Actividades primarias	
Logística interna	Capacitación a empleados y trabajadores con base a los procesos internos en cada departamento de las empresas
Logística externa	Optimizar procesos de compra y venta de materiales de construcción co el apoyo de un sistema de inventarios desde una herramienta digital contable
Marketing y ventas	Diseñar alternativas constructivas desde el uso de materiales amigables con el medio ambiente y el uso de energía renovable
Servicio	Incorporar servicios en línea para visitas guiadas con tecnología de realidad aumentada, en el caso de clientes que no pueden visitar de manera presencial los proyectos
Actividades de apoyo	
Infraestructura	Concretar planes de mantenimiento preventivos y correctivos para maquinaria, equipos, herramientas, vehículos.
RR.HH	Actualizar las alternativas de comunicación con el apoyo de tecnología y motivar la comunicación asertiva que lleven a mejorar el clima laboral
Tecnología	Actualizar de manera frecuente los software de diseño de planos y proyectos constructivos

Tabla 22
Indicadores plan de acción

Actividad	Indicador	Fórmula	Unidad de medición	Meta	Riesgo	Critico	Responsable	Frecuencia de medición	Fuentes de información
Logística interna	Ampliación de la cobertura de capacitación para empleados. Ofrecimiento de programas de formación adicionales. Impulso de la educación continua en la empresa.	=Número empleados capacitados/ Total empleados	%	**>80%**	40%-90%	0%-40%	Área de Talento Humano	Semestral	Bitácora de capacitaciones
Logística de operaciones de producción	Efectividad de los proyectos realizados	=Número de proyectos realizados/ Total de ventas	%	**>70%**	40%-90%	0%-40%	Promotor del proyecto	Trimestral	Base de datos de proyectos vendidos
Logística externa	La eficiencia en el proceso de compras es fundamental para garantizar la rentabilidad y competitividad de una empresa. Es importante implementar estrategias que optimicen la gestión de adquisiciones, desde la identificación de proveedores hasta la evaluación de la calidad de los productos recibidos. La transparencia en los	=Faltantes de materiales de construcción/ Cantidad total de compras al mes	%	**0%-50%**	50%-80%	0%-50%	Departamento comercial	Mensual	Registro de compras, facturas
Marketing y ventas	Aumento significativo en las ventas de los proyectos	=(Ventas año actual-Ventas año anterior)/	%	**>20%**	5%-20%	0%-4%	Promotor/departamento de ventas	Anual	Balance General

	inmobiliarios en la última temporada. La estrategia de marketing implementada ha tenido un impacto positivo en la captación de nuevos clientes. La demanda de propiedades residenciales ha experimentado un notable crecimiento, lo que ha contribuido al incremento de las transacciones inmobiliarias.	Ventas año anterior							
Servicios	Índice de reclamos y quejas recibidas	=Número de reclamos recibidos / Número total de solicitudes	%	**0%**	20%	30%	Departamento comercial	Semestral	Base de datos reclamos
Infraestructura de la empresa	Eficiencia	'=Proyectos terminados/ Capacidad Productiva	%	**>70%**	40%-75%	0%-40%	Jefe de obras	Semestral	Proyectos Totales, Capacidad de Construcción
Administración de RR.HH	La satisfacción laboral es un aspecto fundamental en la vida de las personas, ya que influye directamente en su bienestar emocional y en su rendimiento en el trabajo. Cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo	'=(Total de empleados evaluados "Excelente" + total de empleados evaluados "Bueno")/ Total de encuestados	%	**>90%**	51%-90%	0%-50%	Talento Humano	Semestral	Encuestas de satisfacción al personal

Desarrollo de tecnología	Fortalecimiento del posicionamiento de la marca en el mercado actual mediante estrategias de marketing innovadoras y campañas publicitarias creativas.	'=(Total de personas evaluadas "proyectos constructivos" / Total de encuestados	%	**>70%**	31%-70%	0%-30%	Departamento comercial	Anual	Encuestas

Se puede apreciar que en cada uno de los eslabones que conforman la cadena de valor (tanto las actividades primarias como las de apoyo), se han definido objetivos y estrategias con el propósito de garantizar el cumplimiento, la eficacia y la eficiencia, los cuales pueden ser evaluados a través de indicadores específicos para cada una de las áreas que han sido analizadas en las empresas.

La propuesta detallada y mencionada en cada uno de los eslabones de la cadena de valor, servirá de gran ayuda a la empresa para agregar un valor significativo al conjunto de operaciones que se llevan a cabo diariamente con el objetivo primordial de cumplir de manera efectiva y eficiente. con las metas establecidas previamente. En el departamento de producción, es fundamental la implementación de auditorías de gestión para garantizar un mayor control en el mantenimiento de la maquinaria y equipos utilizados en las operaciones diarias. Además, la realización de capacitaciones especializadas es esencial para potenciar el desarrollo de los procesos constructivos y optimizar la eficiencia en la producción.

CONCLUSIONES

En las empresas de la construcción en la ciudad de Cuenca, la cadena de valor se ha consolidado como una herramienta de gestión fundamental. La cadena de valor es el conjunto de actividades que una empresa realiza para ofrecer un producto o servicio al mercado. En un entorno de competencia feroz, su aplicabilidad se vuelve crucial. Es necesario corregir y adaptar los eslabones primarios y secundarios de la cadena de suministro para alinearlos con las prioridades estratégicas y operativas de las empresas.

Se llevó a cabo una exhaustiva investigación sobre las diversas actividades que llevan a cabo las empresas, a través de la aplicación de un cuestionario detallado a los representantes de dichas organizaciones. Se recopiló información detallada acerca de su estructura organizativa, sus variadas líneas de productos constructivos, así como una minuciosa descripción de su entramado empresarial y las múltiples líneas de diseño presentes en el ámbito de la construcción. Incluso se realizó un análisis profundo FODA para evaluar en detalle el entorno y las estrategias relacionadas con el giro de negocio de estas empresas. Esta información esencial y fundamental permitió adquirir el conocimiento general y amplio sobre el objeto de estudio en cuestión.

En el análisis detallado de los fundamentos que se emplean en la elaboración de la cadena de valor, se ha hecho hincapié en la valiosa contribución del renombrado académico Michael Porter. Se ha profundizado en la conceptualización de las actividades primordiales, las cuales abarcan tanto la logística interna como la externa, incluyendo las operaciones de producción, el área de mercadotecnia y las estrategias de ventas. Servicios al cliente posterior venta, gestión de la cadena y actividades secundarias (mantenimiento de la infraestructura de la empresa, gestión y desarrollo del talento humano, innovación tecnológica y aprovisionamiento de insumos).

Al llevar a cabo la aplicación del instrumento de análisis, se logró identificar detalladamente los diversos procesos empleados en las organizaciones del sector empresarial, centrándose especialmente en el proceso de construcción. Esta identificación se hizo mediante la realización de encuestas exhaustivas, las cuales permitieron detectar con precisión los obstáculos presentes en cada etapa del proceso. A partir de este análisis, se propusieron diversas alternativas de solución con el objetivo de potenciar y optimizar las estrategias existentes, con miras a incrementar el valor agregado en la cadena productiva de las empresas dedicadas a la construcción.

Conforme a la identificación exhaustiva de los diversos procesos involucrados, se procedió a elaborar y organizar detalladamente la cadena de valor correspondiente a las compañías pertenecientes al ámbito de la construcción en la localidad de Cuenca, a incluir minuciosamente cada etapa de los procesos que conforman el entramado de dichas organizaciones.

RECOMENDACIONES

Se sugiere encarecidamente llevar a cabo un programa de formación para mejorar y ampliar los conocimientos del personal en relación con los sistemas constructivos sostenibles.

Asimismo, es fundamental establecer un plan detallado para la realización de trabajos de mantenimiento preventivo de la maquinaria y los equipos, con el objetivo de prevenir posibles daños imprevistos que puedan impactar negativamente en el desarrollo del proyecto de construcción, generando retrasos significativos en los plazos establecidos.

En el ámbito de la logística externa, específicamente en el eslabón dedicado a la mercadotecnia y las ventas, se plantea la conveniencia de incorporar la tecnología de la información y comunicación como herramienta fundamental para la difusión de información.

En relación a los Servicios de post venta, se destaca la importancia de considerar la introducción de un servicio en línea para mejorar la experiencia del cliente.

En el ámbito de la infraestructura empresarial, se recomienda encarecidamente mantener la comunicación efectiva y la planificación detallada para la asignación de responsabilidades, tal como se viene realizando hasta ahora.

En lo que respecto a la fase de desarrollo tecnológico, se plantea la necesidad de incorporar y ejecutar rigurosamente medidas de protección de la integridad de la información digitalizada.

BIBLIOGRAFÍA

Barra, E. (2023). *Aplicación del marketing digital en redes sociales para el posicionamiento de productos de una empresa dedicada a la importación de vehículos, distrito de Ate, Lima, 2023.* Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Chuyes, Y. (2019). *Evaluación de las actividades de la cadena de valor de la Casa Cervecera Ruiz Rivasplata SAC.* Sullana.

Covas, D., Marínez, G., y González, G. (2022). Perfeccionamiento de la gestión de las cadenas de suministro del programa local de producción y venta de materiales de construcción . *Ciencias Administrativas*(20), 102.

Durán, G., Toala, J., y Tomala, A. (2019). Análisis bibliográfico del estudio de la cadena de valor de alimentos. *ECA Sinergia*, *10*(3), 39-47. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i3.1738

Emprende, A., y Andaluza, F. (2015). *Cadena de valor. Cadena Valor McKinsey.*

Espada, J., López, M., Paloma, B., y Lejarriaga, G. (2018). Educación y formación en emprendimiento social, características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social. *Dialnet, 5*(2), 16-38. https://doi.org/ISSN 1135-6618

Figueroa, Y. (2019). *La Cadena de valor de Michael Porter.* DMCA.

González, J., Tamago, P., y Tarántola, L. (2021). La Cadena de Valor y sus dimensiones. Una conceptualización a través del análisis de sus líneas de estudios principales. *X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República, 16*(1), 1-13.

https://doi.org/www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/75

González, M., Maldonado, J., Guerrero, P., y Armijos, A. (2022). Análisis de la cadena de valor del sector Fabricación de substancias y productos químicos C20 y del consumidor de la ciudad de Cuenca - Ecuador. *Observatorio empresarial*. https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/obsemp/article/view/535

Habiba, A. (2017). Porter industry analysis and value chain model. *International Journal of Advanced research, 5*(5), 990-1003. https://doi.org/10.21474/IJAR01/4208

Herrero, L. (2022). Modelo predictivo para la selección de técnica de medición de la opinión pública. *The Anáhuac journal, 21*(2). https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2021.v21n2.02

Jiménez, M. (2022). Gestión por procesos. Una aproximación gnoseológica a su estudio desde la Cadena de Valor. *Revista Repique, 4*(1), 26-43. https://doi.org/10.31876/repique.v4i1.160

Londoño, I., y Botero, J. (2022). Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter. *Sinapsis, 4*(4), 47-68.

López, L., y Bravo-Vélez, D. (2023). Cadena de valor y su aporte a la productividad del maíz en el cantón Tosagua provincia de Manabí. *Revistra Multidisciplinaria Arbitrada de Investigación Científica, 7*(4), 2643-2664. https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.2643-2664

Madriz-Rodríguez, D. (2019). Cadena de valor logística en las Pymes manufactureras del Municipio San Cristóbal, estado Táchira, Venezuela. *Visión gerencial, 2*(1), 232-254. https://doi.org/ISSN: 2477-9547

Ministerio de Economía de Argentina. (2020). Informe de cadena de valor. Sector Construcción. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/construccion_12-2020.pdf

Muñoz-La Rivera, F., Hermosilla, P., Delgadillo, J., y Echeverría , D. (2021). Propuesta de construcción de competencias de innovación en la formación de ingenieros en el contexto de la industria 4.0 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Formación univesritaria, 4*(2), 1-20. https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000200075

Observatorio empresarial Universidad del Azuay. (28 de agosto de 2024). *https://observaempresa.uazuay.edu.ec/*. https://observaempresa.uazuay.edu.ec/

Orejuela, M. (2017). Mapeo y análisis de competitividad de la cadena de valor del sector de construcción sostenible colombiano. *Swisscontact*.

Peralta, P., Salazar-Araujo, E., Álvarez, Z., y Ortiz, J. (2020). *Marketing digital, elementos de la cadena de valor generadores de competitividad del sector publicitario en Barranquilla, (Colombia).* AISTI Associação Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação.

Pereda, O., y Requejo, A. (2020). Modelo de gestión de riesgo de la cadena de suministro como elemento diferenciador. *Review of Global Management, 6*(1), 14-34. https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1487

Pérez, D., y Neme, S. (2021). La cadena de valor en la artesanía textil: el caso de la tira bordada tabasqueña. *Nova scientia, 26*(13), 1-22. https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2754

Porter, M. (1985). *Competitive advantage.* https://doi.org/https://n9.cl/gd1y6

Porter, M. (2004). *Cadena de Valor.* CECSA-México.

Poveda, M., Basurto, C., Cruz, M., y Ponce, J. (2021). Asociarividad, cadena de valor e impacto de ambas. *Revista Publicando, 8*(31), 392-413. https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2259

Ramírez, R., Ríos-Pérez, J., Lay, N., y Ramírez, R. (2021). *Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: una revisión teórica.* Corporación Universidad de la Costa.

Riquelme, M. (2020). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?* Scalahed.

Roben, X. (2020). *La Cadena de Valor de Michael Porter.*

Santa Cruz, E. (2020). El Plan Estratégico con el Enfoque de Balance Score Card y la Cadena de Valor. *Rev. Epistemia, 4*(1), 39-47.

Vásquez, E., y Mogrovejo, J. (2020). Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor. *Revista Clio América, 14*(27), 401-408.

Yadav, R. (2018). An exploratory study to investigate value chain of Saharanpur wooden carving handicraft cluster. *International Journal of System Assurance Engineering and Management, 9*(1), 147-154. https://doi.org/10.1007/s13198-016-0492-5

Zamudio, O., y Izquierdo , A. (2020). Modelo de gestión de riesgo de la cadena de suministro como elemento diferenciador. *REview og Global Management, 6*(1), 20. https://doi.org/doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1487

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a gerentes de las empresas de construcción

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Encuesta aplicada a empresas constructoras de edificios de la Ciudad de Cuenca

Objetivo: La presente encuesta tiene por finalidad determinar la cadena de valor de las empresas constructoras de edificios de la Ciudad de Cuenca. La información obtenida será de uso confidencial y será utilizada con fines académicos.

DATOS DEL ENTREVISTADO

P1. Nombres

P2. Cargo

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA: El estudiante debe llenar previamente los datos generales y tan sólo revisarlo con el empresario. Por tanto, se debe hacer una investigación previa.

P3. Razón Social

P4. Nombre de la empresa

P5. Teléfono

P6. Correo electrónico

P7. Dirección

P8. Año de constitución

P9. ¿Empresa familiar? Si / No

P10. Cantidad de empleados: Total / Administración / Obreros

P11. ¿Cuáles fueron las ventas promedio del último año?

Menores a $100 mil	Entre $100 mil y $ 500 mil	Entre $500 mil y $1 millón	Más de $1 millón

P12. Usted considera que su empresa es

Micro	Pequeña	Mediana	Muy poca

INFRAESTRUCTURA

Administración estratéica:

P1. ¿Posee un plan estratégico? (Si es NO, pasar a P4)

SÍ / NO — Pasar a P4

P1.1 ¿Con cuánta frecuencia lo pone en práctica?

Muy poca	Poca	Regular	Frecuente	Muy frecuente

P2. ¿Se cuenta con un Plan Operativo Anual (POA)? (Si es NO, pasar a P3)

SÍ / NO — Pasar a P3

P2.1 ¿Con cuánta frecuencia lo pone en práctica?

Muy poca	Poca	Regular	Frecuente	Muy frecuente

P3. ¿Se cuenta con indicadores de desempeño para monitorear las actividades de la empresa? (Si es NO, pasar a P4)

SÍ / NO — Pasar a P4

P3.1 ¿Considera lleva un correcto monitoreo de sus indicadores?

SÍ / NO

Sistemas de gestión:

P4. ¿Se cuenta o se guía por sistemas de gestión o algún tipo de certificación? (Si la repuesta es SÍ, continuar a la P4.1 y P 5; caso contrario, pasar a P6)
Nota: Un sistema de gestión es conjunto de procesos y herramientas diseñados para ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos y metas de manera eficiente y efectiva.

SÍ ☐ NO ☐ Pasar a P6

P5. ¿Qué tipo de certificación posee?

énfisis en las ambientales

P5.1 ¿Ha tenido impacto en su gestión?

Nada	Poco	Medianamente	Considerablemente	Totalmente

Administración financiera:

P6. ¿Se cuenta con un plan de inversiones? (Si la respuesta es SÍ, pasar a P6.1; caso contrario, pasar a P 7)

SÍ ☐ NO ☐

P6.1 ¿En qué ha invertido en los últimos 5 años?

Tecnología ☐ Infraestructura ☐ Vehículos ☐ Capacitación / Formación ☐ Otros ☐ Especifique

P7. A la fecha, ¿la empresa tiene deudas? (Si la respuesta es SÍ, pasasr a P7.1; caso contrario, a P8))

SÍ ☐ NO ☐

P7.1 ¿Con qué instituciones tiene deudas?

Bancos ☐ Cooperativas ☐ Estado ☐ Otros ☐

P8. ¿Se cuenta con mecanismos de comunicación interna (Si es SÍ, pasar a P8.1; si es NO, pasar a P10)?

SÍ ☐ NO ☐ Pasar a P10

P8.1 ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación interna que utiliza? Especifique

P10. ¿Se realizan prácticas de Responsabilidad Social?

SÍ ☐ NO ☐

P11. ¿Se cuenta con un código de ética (Si la respuesta es SÍ, pasar a P11.1; caso contrario, pasar a P12)?

SÍ ☐ NO ☐

P11.1 ¿Qué tan eficiente es el código de ética?

Nada eficientes	Poco eficientes	Regular	Eficientes	Muy eficientes

P12. ¿Se cuenta con un reglamento interno?

SÍ ☐ NO ☐

P12.1 ¿Qué tan eficiente es el reglamento interno? **(Pasado los 10 elementos es obligatorio el reglamento)*

Nada eficientes	Poco eficientes	Regular	Eficientes	Muy eficientes

I) TECNOLOGÍA

P1. ¿Se cuenta con equipo de construcción propio? (Si la repuesta es SÍ, pasasr a P1.1 y P1.2; caso contrario, pasar a P2)

SÍ ☐ NO ☐

P1.1 ¿Qué equipo de construcción posee? *qué tipo de maquinaria o herramientas posee, porque equipo hace referencia a la ropa que usan los trabajadores. Maquinaria pesada: retroexcavadoras

Andamios	
Herramientas menores (rodillos, flexómetro, planas, niveles, etc.)	
Maquinaria pesada (mezcladora, concretera, compactadora, etc.)	
Protección y seguridad (casco, chalecos, etc.)	
Equipo de transporte	
Soldadoras	
Otros	

P1.2 ¿Qué tan moderno es el equipo de construcción con el que cuenta?

	Antiguo	Regular	Moderno	

P1.3 ¿Considera que poseer equipo propio le da una ventaja sobre los competidores?

SÍ ☐ NO ☐

P2. **¿Qué herramienta utilizn para la presentación de planos y propuestas a sus clientes?**

P3. ¿Se cuenta con oficinas o un lugar propio para la atención a clientes?

SÍ ☐ NO ☐

P4. ¿Qué tan importante considera contar con herramientas tecnológicas?

Nada importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy importante

P5. ¿Qué plataformas online utiliza y para qué lo hace?

	Anuncio de productos	Agendamiento de citas	Consultas
Página web (propia)			
Portal de bienes raíces			
Redes sociales			
Otros			
Ninguno			

e) COMPRAS

P1. ¿Mantiene convenios para la compra de materiales de construcción? Si es SÍ, pasar a P1.1

SÍ ☐ **NO** ☐

P1.1 **mios, lo que importa es si la facturación es semanal o mensual, depende del convenio, las empresas van fijando las políticas de crédito y eso es más importante**

Concreto	☐	Techos	☐	Material eléctrico	☐
Pisos	☐	Electrodomésticos	☐	Plomería	☐
Baños	☐	Grifería	☐	Ventanas	☐
Otros (especifique)	☐				

P2. ¿Existen políticas para la adquisición de materiales e insumos? demás

SÍ ☐ **NO** ☐

f) LOGÍSTICA INTERNA

P1. ¿Existen mecanismos para la comunicación interna?

SÍ ☐ **NO** ☐

P1.1 ¿Qué tan efectivos son los mecanismos de comunicación interna?

Nada efectivo	Poco efectivo	Regular	Efectivo	Muy efectivo

P2. ¿Existen políticas para la adquisición de materiales e insumos? demás

SÍ ☐ **NO** ☐

f) LOGÍSTICA INTERNA

P1. ¿Existen mecanismos para la comunicación interna?

SÍ ☐ **NO** ☐

P1.1 ¿Qué tan efectivos son los mecanismos de comunicación interna?

Nada efectivo	Poco efectivo	Regular	Efectivo	Muy efectivo

P2. ¿Existen mecanismos para el control y manejo de inventarios?

SÍ ☐ **NO** ☐

P2.1 ¿Qué tan efectivos son los mecanismos de control y manejo de inventarios?

Nada efectivo	Poco efectivo	Regular	Efectivo	Muy efectivo

g) OPERACIONES

P1. ¿Se utilizan técnicas de planificación de obras y tiempos? Si es NO, pasar a P2

SÍ ☐ **NO** ☐ Pasar a P2

P1.1 ¿Qué tan efectivas son las técnicas de planificación?

Nada efectivo	Poco efectivo	Regular	Efectivo	Muy efectivo

P2. ¿La empresa ha hecho o tiene planificados proyectos sustentables? (Eficiencia térmica, lumínica, etc.)

SÍ ☐ **NO** ☐

P3. ¿Se cuentan con políticas de seguridad y salud ocupacional?

SÍ ☐ **NO** ☐

P4. ¿Se tienen en cuenta aspectos sísmicos en la construcción? (construcciones sismoresistentes)

SÍ ☐ **NO** ☐

P5. ¿Dónde deposita los desechos de la construcción?

P5. ¿Dónde deposita los desechos de la construcción?

Escombrera municipal		Recicladora de materiales		Otros (especifique)	

P6. ¿Se realiza clasificación de desechos? (cartón, vidrio, metales, desechos de demolición, madera, etc.)

SÍ		**NO**	

h) LOGÍSTICA EXTERNA

P1. ¿Se mantiene comunicación con proveedores de materiales?

SÍ		**NO**	

P2. ¿Es importante que sus proveedores cuenten con transporte propio?

SÍ		**NO**	

i) MARKETING Y VENTAS

P1. ¿Se ha realizado investigación de mercados?

SÍ		**NO**	

P2. ¿Qué tan acertados han sido los resultados de investigación de mercados?

Nada acertado	Poco acertado	Ni acertado ni desacertado	Acertado	Muy acertado

P3. ¿Se tiene establecida una imagen corporativa?

SÍ		**NO**	

P4. ¿Cuál es el tiempo promedio de venta de su proyecto?

_____

P5. ¿Qué tipo de planificación y/o construcción se enfoca con mayor frecuencia? Señale del 1 al 3 en orden de prioridades (1 el mayor y 3 el menor)

Oficinas		Vivienda popular		Departamento popular	
Remodelación y venta		Vivienda para clase media		Departamento para clase media	
Restauración		Vivienda para clase media-alta y alta		Departamento para clase media-alta y alta	

P6. ¿Cuál es el tiempo promedio de realización de su proyecto?

_____

j) SERVICIO

P1. ¿Qué tipo de garantía ofecen?

_____

P1.1 ¿Cuál es el tiempo de garantía ofecido?

_____

P2. ¿Se mantiene un registro de reclamos de los clientes?

SÍ		**NO**	

P3. ¿Cuán buena es la empresa atendiendo los requerimientos de los reclamos?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena

P4. ¿Qué tipo de financiamento ofece a los clientes?

Crédito directo	
Crédito con instituciones financieras	
Créditodel BIESS	
Otros	

c) CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS

P1. ¿Cuáles son las características que usted está incluyendo en sus proyectos actualmente?

Sistemas inteligentes o domótica	
Diseño y/o construcciones áreas verdes (espacios personalizados)	
Diseño y/o construcción de espacios interiores (espacios personalizados)	
Diseño y/o construcción de espacios comerciales	
Construcción sostenibles con eficiencia térmica	
Construcción sostenibles con eficiencia energética y lumínica	
Otros	

P2. ¿Qué tipo de material suele utilizar con mayor frecuencia en su proyecto? Califique según el orden de uso, siendo 1 el más alto

Tipo de revestimiento de cubierta	Teja	Eternit	Zinc				
Tipo de mampostería y tabiques	Ladrillo Tochano	Ladrillo Panelón	Bloque de hormigón	Steell framing			
Tipo de revestimiento de pisos	Cerámica	Baldosa	Porcelanato	Madera	Bambú	Piso Flotante	Otros (especifique)
Tipo de acabado de paredes exteriores	Enlucido y pintado	Piedra	Madera	Enlucido, empastado y pintado	Otros (especifique)		
Tipo de acabado de paredes interiores	Enlucido y pintado	Piedra	Madera	Madera	Enlucido, empastado y pintado	Otros (especifique)	
Tipo de estructura	Hormigón armado	Estructura metálica					
Complementos	Lavadora/Secadora	Cocina/Encimera	Otros (especifique)				
Tipo de revestimiento de mesones	Cuarzo	Granito	Porcelanato o cerámica	Otros (especifique)			
Otras características	Aislamiento acustico	Calefacción	Domótica	Otros (especifique)			
Sistemas de eficiencia energetica	Paneles solares	Recoleccion de agua lluvia para riego de jardines	Calentamiento no eléctrico	Diseño biofílico			
Grifería	Nacional	Importada					
Conexiones	Televisión/Cable	Portero eléctrico	Internet				

P3. ¿En qué zonas ha desarrollado sus 3 últimos proyectos?

Centro histórico | Áreas Rurales | Áreas Urbanas

Especifique el sector

P4. ¿Cuál es el tamaño promedio de su cuadrilla de obreros que incluya la mano de obra como gasfitero, electisista, plomero, soldador, chofer?

c) **RECURSOS HUMANOS: SITUACIÓN ACTUAL**

El objetivo de este cuestionario es conocer la cultura organizacional de la organización

El encuestador le guiará en el proceso de llenado. **El cuestionario es anónimo**. Por favor, responder con sinceridad.

Instrucción: en esta primera parte, se consulta cómo es su empresa este momento respecto a los siguientes 4 ítems. Lea detenidamente cada uno y coloque una X en la opción que usted considere que es su empresa.

No puede escoger el mismo número para 2 o más ítems. **Ejm**

	4 Así es mi empresa	3 Se acerca mucho a lo que es mi empresa	2 Se acerca en algo lo que es mi empresa	1 Así no es mi empresa
La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.				
La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.				
La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.				
La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.				

ITEM 1

	4 Así es mi empresa	3 Se acerca mucho a lo que es mi empresa	2 Se acerca en algo lo que es mi empresa	1 Así no es mi empresa
La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.				
La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.				
La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.				
La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.				

ITEM 2

	4	3	2	1
	Así es mi empresa	Se acerca mucho a lo que es mi empresa	Se acerca en algo lo que es mi empresa	Así no es mi empresa
El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.				
El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.				
El liderazgo en la organización se considera que generalmente como ejemplo y orientado a los resultados.				
El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia, caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.				

ITEM 3

	4	3	2	1
	Así es mi empresa	Se acerca mucho a lo que es mi empresa	Se acerca en algo lo que es mi empresa	Así no es mi empresa
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.				
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.				
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.				
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				

ITEM 4

ITEM 5

	4	3	2	1
	Así es mi empresa	Se acerca mucho a lo que es mi empresa	Se acerca en algo lo que es mi empresa	Así no es mi empresa
La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.				
La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.				
La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.				
La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.				

ITEM 6

	4	3	2	1
	Así es mi empresa	Se acerca mucho a lo que es mi empresa	Se acerca en algo lo que es mi empresa	Así no es mi empresa
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.				
La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.				
La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.				

c) **RECURSOS HUMANOS: SITUACIÓN PREFERIDA**

ITEM 1

	4	3	2	1
	Así me gustaría que sea mi empresa	Se acerca mucho a lo que me gustaría que sea mi empresa	Se acerca en algo a lo que me gustaría que sea mi empresa	Así no me gustaría que sea mi empresa
La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.				
La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.				
La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.				
La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.				

ITEM 2

	4	3	2	1
	Así me gustaría que sea mi empresa	Se acerca mucho a lo que me gustaría que sea mi empresa	Se acerca en algo a lo que me gustaría que sea mi empresa	Así no me gustaría que sea mi empresa
El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.				
El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.				
El liderazgo en la organización se considera que generalmente como ejemplo y orientado a los resultados.				
El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia, caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.				

ITEM 3

	4	3	2	1
	Así me gustaría que sea mi empresa	Se acerca mucho a lo que me gustaría que sea mi empresa	Se acerca en algo a lo que me gustaría que sea mi empresa	Así no me gustaría que sea mi empresa
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.				
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.				
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.				
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				

ITEM 4

	4	3	2	1
	Así me gustaría que sea mi empresa	Se acerca mucho a lo que me gustaría que sea mi empresa	Se acerca en algo a lo que me gustaría que sea mi empresa	Así no me gustaría que sea mi empresa
La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.				
La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.				
La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.				
La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.				

ITEM 5

	4	3	2	1
	Así me gustaría que sea mi empresa	Se acerca mucho a lo que me gustaría que sea mi empresa	Se acerca en algo a lo que me gustaría que sea mi empresa	Así no me gustaría que sea mi empresa
La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.				
La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.				
La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.				
La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.				

ITEM 6

	4	3	2	1
	Así me gustaría que sea mi empresa	Se acerca mucho a lo que me gustaría que sea mi empresa	Se acerca en algo a lo que me gustaría que sea mi empresa	Así no me gustaría que sea mi empresa
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.				
La organización define el éxito sobre la base de tener los productos mas singulares o mas recientes. Es un producto líder e innovador.				
La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.				
La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.				