UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

MAESTRÍA EN CONSTRUCCIONES
SEGUNDA COHORTE

PLAN PROSPECTIVO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE CUENCA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN CONSTRUCCIONES (M. Sc)

AUTOR: ARQ. MARÍA JOSÉ TERÁN DE LOS REYES
CI: 0103379970

DIRECTOR: ARQ. M. Sc CARLA MARCELA HERMIDA PALACIOS
CI: 1705811683

Cuenca, Marzo de 2016

RESUMEN

En la actualidad la mayoría de empresas enfrentan diferentes problemas debido a la economía del país, a la presencia de nuevos competidores en el mercado y a la falta de planes estratégicos.
El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un plan prospectivo estratégico para la empresa Construcciones Terán, con el fin de mejorar la toma de decisiones y acciones en el futuro.
Para el diseño del plan se realizó un análisis estratégico, en el cual se planteó la misión, visión y valores. Además se elaboró un diagnóstico del entorno en general, competitivo y el FODA.
Para la obtención de los objetivos estratégicos se hizo un análisis cruzado del FODA en las perspectivas del Balanced Scorecard y para el alcance de dichos objetivos se determinaron los proyectos y/o acciones.
Éste trabajo se concluye con el planteamiento de un plan de implementación de las metas para el periodo 2016-2018.

Palabras Claves: Plan estratégico, prospectiva, PEST, Porter, FODA, Balanced Scorecard.

ABSTRACT

Most of the companies face different kind of problems due to the economy, the presence of new competitors in the market and the lack of strategic plans. The purpose of this paper is to design a prospective business plan for Terán Construcciones in order to enhance the decision making process and the future activities. At the beginning, a strategic analysis was developed to state the enterprise mission, vision and values. Furthermore, there is an assessment of the general environment, competitors and SWOT. For the achievement of the strategic goal, it was necessary to develop a comparative SWOT analysis under the ScoreCard Balanced perspectives as well as the establishment of projects and activities. The paper concludes with the definition of an implementation plan of the goals set up for the 2016-2018 period.

Keywords: Strategic plan, prospective, PEST, Porter, SWOT, Balanced Scorecard

ÍNDICE

ÍNDICE CUADROS

ÍNDICE TABLAS

ÍNDICE FIGURAS

ÍNDICE ANEXOS

María José Terán de los Reyes, autora de la tesis "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magister en Construcciones. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, Marzo de 2016

María José Terán de los Reyes

C.I: 0103379970

María José Terán de los Reyes, autora de la tesis "Plan Prospectivo Estratégico para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Marzo de 2016

María José Terán de los Reyes

C.I: 0103379970

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y darme la fuerza, para culminar ésta meta. Con Dios todo, sin Él nada.

A mis padres Jorge y Lola por brindarme el apoyo y ser el pilar fundamental en mi vida.

A mi amiga Zaida por darme el ánimo y apoyo para el desarrollo de éste proyecto.

A mi directora Carlita por ayudarme, regalarme su tiempo y conocimiento para la elaboración de ésta tesis.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas constructoras están inmersas en procesos de transformación dirigidos a mejorar la calidad de sus actividades, así como a la adquisición de mayor rigor y transparencia en su gestión. De otra parte, la limitación de recursos y la dependencia financiera que, a menudo, afrontan las constructoras, el entorno dinámico y cada vez más competitivo en el que operan y la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de sus clientes; obligan a las entidades a realizar una planificación.

Los procesos de planificación que viven las diferentes empresas e instituciones dependerán de varios factores, los que en muchos casos determinarán si éste se convierte o no en un proceso formal, sin embargo, aun cuando no se tenga, en todos los casos, un nivel de conceptualización profunda de la planificación, ésta es parte del quehacer personal, empresarial e individual, pues la prospectiva es algo intrínseco a la naturaleza humana.

En el ámbito empresarial, la planificación permitirá definir a dónde quieren ir con el fin de asegurarse su supervivencia, la viabilidad de su misión y su crecimiento ahora y a largo plazo. A este proceso de planificación, necesariamente le debe acompañar la prospectiva, pues lo que se planifica es el futuro a partir de la información con la que se cuenta en el presente.

En el presente trabajo de investigación se propone un modelo de plan prospectivo estratégico aplicado a una constructora de la ciudad de Cuenca, poniendo en consideración varias matrices de análisis, trabajo y evaluación.

Esta propuesta parte de un análisis conceptual de los diferentes componentes a ser desarrollados, así como de un levantamiento de información sobre la aplicación de la prospectiva y de la planificación estratégica, para finalmente desarrollar una propuesta específica totalmente aplicable y por qué no, replicable.

ANTECEDENTES

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía, han trasformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras empresas. El ambiente competitivo que existe hoy en día, se ha generado en gran parte por el desarrollo constante de la tecnología, de la sociedad, de la economía y de los conocimientos. Por lo tanto, las empresas se han visto en la necesidad de plantear, nuevas estrategias de negocios, para no solamente adaptarse a este ambiente, sino para lograr una ventaja competitiva.

Con el fin de alcanzar esta adaptación, las compañías se han visto en la necesidad de realizar análisis absolutos, para poder cambiar las nuevas tecnologías con los procesos de negocio y de esta manera cubrir eficiente las necesidades de sus clientes sin olvidar sus objetivos empresariales. Para lo cual, es importante realizar previamente un plan estratégico, que ayudará a una empresa a alcanzar la ventaja competitiva deseada (Azamar, 2003).

Todas las empresa deberían realizar planes estratégicos, con el fin de lograr sus objetivos y metas planteadas, estos planes van a depender del tamaño de la empresa y pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión en la que se va a enfocar, ya que esto representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y lo que va a proporcionar a los consumidores.

Hoy en día, la planeación estratégica ha evolucionado y comprende desde la plantación de procesos y análisis de la situación, para entrar en nuevos mercados. Cada vez se reduce la estabilidad y funcionamiento de las empresas y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que requiere de una nueva mentalidad en los dirigentes (Suárez, 2013).

JUSTIFICACIÓN

"La Prospectiva es ante todo una actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente" (Berger, 1964).

Son muchas las razones por las que es importante la prospectiva, lo que nos exige identificar y entender, de manera sistemática, las tendencias dominantes en la economía internacional, hacia dónde se dirige la investigación y el desarrollo de las nuevas tecnologías y cómo afecta todo ello a nuestros negocios y la calidad de vida de nuestro país.

Aquella empresa que quiera permanecer en un mundo de negocios tan globalizado y cambiante, es necesario que utilice una herramienta administrativa que le permita conocer quiénes son, dónde están, en dónde quieren estar en un tiempo determinado y cómo lograrlo; a través de un conocimiento interno y externo, el mismo que permita elaborar un plan de acción estratégica encaminado al logro de los objetivos.

Sin planes, la gerencia no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

El método prospectivo estratégico es una herramienta que permitirá no sólo reducir la incertidumbre que inexorablemente plantea el futuro, además permitirá moldearlo para que, cuando se haga presente, en la medida de lo posible, satisfaga los intereses, recibiendo un informe de los escenarios que podrían suceder, de los riesgos y oportunidades que cada uno de ellos representan, disponiendo de una clara indicación de cuál escenario comienza a destacarse como el más probable (Enric Bas, 2002).

La prospectiva aporta un camino organizado, metodológico, progresivo, desarrollando estrategias claras, flexibles, innovadoras, creativas, y sobre todo dirigidas a construir un futuro (Medina-Ortegón, 2006).

OBJETIVOS

GENERAL:

Diseñar y Desarrollar un plan prospectivo estratégico para una empresa constructora.

SECUNDARIOS:

Investigar ejemplos de planes prospectivos estratégicos a nivel Mundial.

Investigar la planificación estratégica en el Ecuador.

Investigar el funcionamiento de la administración de la construcción en algunas empresas constructoras representativas en la Ciudad.

Elaborar un modelo de plan prospectivo estratégico para una empresa constructora.

Iniciar la implementación del plan prospectivo estratégico en una empresa constructora.

METODOLOGÍA

Para el presente trabajo es importante tener en cuenta que corresponde a una investigación de tipo cualitativa. "Los planteamientos cualitativos son más generales, deben situarnos en tiempo y lugar" (Creswell, 2009).

En el desarrollo se tomaron dos fuentes de información: la primera es la información bibliográfica, que fue recopilada mediante libros y textos de bases digitales, lo que permitió la elaboración del Marco Teórico y Estado del Arte, como se muestra en el Capítulo I y II.
La segunda fuente de información se basa en visitas a entidades públicas y entrevistas a diferentes empresas constructoras, lo que ayudó para la conformación del Capitulo III y IV. Dicha información permitió saber cómo es la administración de las empresas constructoras en la ciudad de Cuenca, y de esta manera poder desarrollar un modelo de plan prospectivo estratégico, que posibilite alcanzar los objetivos y mejorar la toma de decisiones para una empresa constructora.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

1.1. CONCEPTOS BÁSICOS:

1.1.1. GESTIÓN DE PROYECTOS

"También conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes" (Wikibooks, gestión de proyectos).

1.1.2. PROSPECTIVA

Etimológicamente la palabra "prospectiva" viene del latín "prospectus", que significa "mirar hacia adelante". La prospectiva como disciplina intelectual surge en Francia, por iniciativa de uno de sus creadores, Gastón BERGER, en 1957. Esencialmente nos permite visualizar el futuro y actuar en el presente. La prospectiva no pretende adivinar la ocurrencia de un hecho (óptimo ó pésimo) sino que busca reducir notablemente la incertidumbre en torno a su ocurrencia, con sus potentes "faros anticipatorios" iluminando con ello las acciones que se deben tomar en el presente.
La prospectiva, por lo tanto, no sólo pretende conocer el futuro de manera anticipada sino, fundamentalmente, diseñarlo y construirlo colectivamente en forma participativa (Godet,1998).

Es decir, la Prospectiva es la disciplina que consiguió convertirse en la herramienta metodológica clave para la construcción del futuro deseado y posible, partiendo de que nada está decidido y todo está por crearse.

La prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, si no que podemos construirlo, dándonos una ventaja competitiva para adelantarnos a la toma de decisiones. De esta manera podemos impedir que el futuro nos sorprenda. La función de la prospectiva no es adivinar el futuro, como se suele pensar superficialmente, sino examinar las diferentes opciones que puede tener el mañana, escoger la mejor y comenzar a construirla desde ahora (Godet, 1998).

1.1.3. ESTRATEGIA

En el entorno cuencano la mayoría de empresas realizan trabajos específicos y especializados de acuerdo al objeto social del contratista, es decir reciben una remuneración económica de acuerdo a las actividades efectuadas ó a lo estipulado en el contrato, además ofrecen su experiencia para ejecutar con mayor eficacia el trabajo.

De esta manera estamos sometidos a los criterios de calidad empresarial, ya que para permanecer en el mercado como contratistas es relevante propiciar procesos de consolidación del servicio final.

Por lo tanto, es necesario realizar una reflexión de estrategia, pues es ésta la que garantiza la vinculación con el mercado.

Desde sus inicios la estrategia es considerada como una actividad propia de la reflexión hecha por un grupo, tomando como eje central el entorno o realidad.

Existen varios conceptos de estrategia, a continuación se presentan los más relevantes, según la aplicabilidad de sus tesis y propuestas:

> Michael Porter (1996) define el concepto de estrategia de la siguiente manera: *"Estrategia es la creación de una posición única y valorada."* Las estrategias dependen de las circunstancias del entorno (Sanabria, 2005, p.18).

Por su parte Fred David (1998), la conceptualiza así: "*Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos*". Se puede definir como una función sistémica (Sanabria, 2005, p.18).

Mary K. Coulter (1998). La define como una "*serie de decisiones orientadas a las metas que se ajustan a los conocimientos y recursos de la organización y a las oportunidades y amenazas del entorno*". Una estrategia buena debe analizar las situaciones externas de la organización (Sanabria, 2005, p.19).

Gerry Johnson, Kevan Scholes (1999). "*La estrategia puede considerarse el medio de adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera*". El análisis estratégico debe ser considerado como un todo de manera holística (Sanabria, 2005, p.19).

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E Hoskisson (1999). Estos autores la conceptualizan como: "*Una estrategia corporativa es una acción que se emprende para obtener una ventaja competitiva mediante la selección y el manejo de una combinación de empresas que compiten en varias industrias o mercados de productos*". La estrategia debe crear valor agregado dentro de la organización y hacia sus clientes (Sanabria, 2005, p.19).

John A. Pearce, Richard B. Robinson, Jr. (2000). "*Estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para alcanzar los objetivos de una organización*". Es decir se debe tener un horizonte claro para llegar al objetivo empresarial (Sanabria, 2005, p.19).

Leslie Livingstone y Theodore (2001). La definen como "*Estrategia es el nombre dado al más importante y difícil reto que tiene una organización pública o privada: Cómo crear las bases para el éxito futuro mientras se compite hoy en el mercado. Ganar hoy no es suficiente*". La estrategia se debe establecer sobre unas bases sólidas (Sanabria, 2005, p.19).

Robert M. Grant (2002) dice: "*Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable*". Es decir crear una ventaja competitiva (Sanabria, 2005, p.19).

Teniendo en cuenta las principales definiciones de estrategia dadas por los teóricos se puede conformar una estructura práctica y adecuada para la empresa a estudiar.

Se puede decir que existen propósitos a corto, medio y largo plazo. Los propósitos a corto plazo suelen ser fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo requieren de mayor esfuerzo y trabajo, su consecución es más complicada. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un objetivo como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los objetivos deben coordinarse de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales, estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Según Sandra Rincón en su publicación sobre la Implementación de la estrategia dice que una buena estrategia debe:

» Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado
» Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
» Proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
» Ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

1.1.3.1. NIVELES DE ESTRATEGIA

Dentro del pensamiento estratégico según Ruiz y Monroy (2006) existen tres niveles de definición de estrategias, correspondiente a distintos niveles jerárquicos en la compañía, estos niveles son:

1. Estrategia corporativa o empresarial: En este primer nivel se encuentra la estrategia corporativa y se enfoca a la empresa en relación con su entorno, formulándose en qué actividades se puede participar o desarrollar, y cuál sería la más adecuada.

2. Estrategia de negocio: se ubica en un segundo nivel la estrategia de negocio y trata de desarrollar la actividad central del negocio, para construir una ventaja competitiva como diferenciación y enfoque en costos (Porter,1994).

3. Estrategia Funcional: Esta estrategia se ubica en el tercer nivel y se centra en utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional; con el fin de maximizar la productividad de los recursos. Las áreas funcionales más características son: administración, recursos humanos, finanzas, producción, ejecución y desarrollo, mercadotecnia y ventas.

Los niveles descritos anteriormente forman una jerarquía de estrategias, cuyo compromiso corresponde a distintas personas en la organización, necesitando una interacción entre los distintos niveles para el éxito de la estrategia organizacional, así como el compromiso institucional para llevarlos a cabo.

1.1.4. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico sirve para plasmar las acciones y decisiones que realiza la empresa para crear y mantener ventajas comparativas a través del tiempo. Además permite realizar un análisis sobre la viabilidad tanto técnica, como económica y financiera del proyecto que se pretende llevar a cabo.

La idea de elaborar un plan estratégico debe venir de la dirección de la empresa, del dueño ó gerente, el mismo que tiene como función liderar y encaminar la organización hacia el éxito (Martínez & Milla, 2005).

1.1.5. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Una vez clarificado el concepto de prospectiva y estrategia se abordará a continuación el de prospectiva estratégica.

En Ecuador las necesidades de las empresas son bastantes marcadas. Existen algunas que demarcan la capacidad de servicio como un factor clave para el éxito; sin embargo existen empresas que tienen el servicio bien estructurado pero carecen de un plan prospectivo estratégico, por lo que resultan no ser competitivas en el medio que se desarrollan. No basta con sólo ofrecer un buen servicio y hacer una reflexión interna, sino que es necesario configurar un sistema de prospección estratégica, con el que se logre la construcción del futuro deseado y posible.

La anticipación carece de sentido si no sirve para esclarecer la acción; esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. Por lo tanto, si la prospectiva nos muestra cuáles son las alternativas de futuro que puede tener una organización, la estrategia nos dice cómo construir el futuro más conveniente. La una sin la otra no tendría sentido. La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse (Mojica, 2005).

1.1.6. EMPRESA CONSTRUCTORA

Es una organización conformada por personas naturales o jurídicas que se dedican a la elaboración y ejecución de proyectos de construcción. Dentro de las actividades que pueden realizar están: edificación de viviendas, conjuntos turísticos y recreacionales, plantas industriales, edificios, puentes, inmuebles para oficinas, edificaciones educativas, etc (García, 2008).

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua:

4ª acepción: "Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o para llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia"

6ª acepción: " Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales mercantiles o prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad"

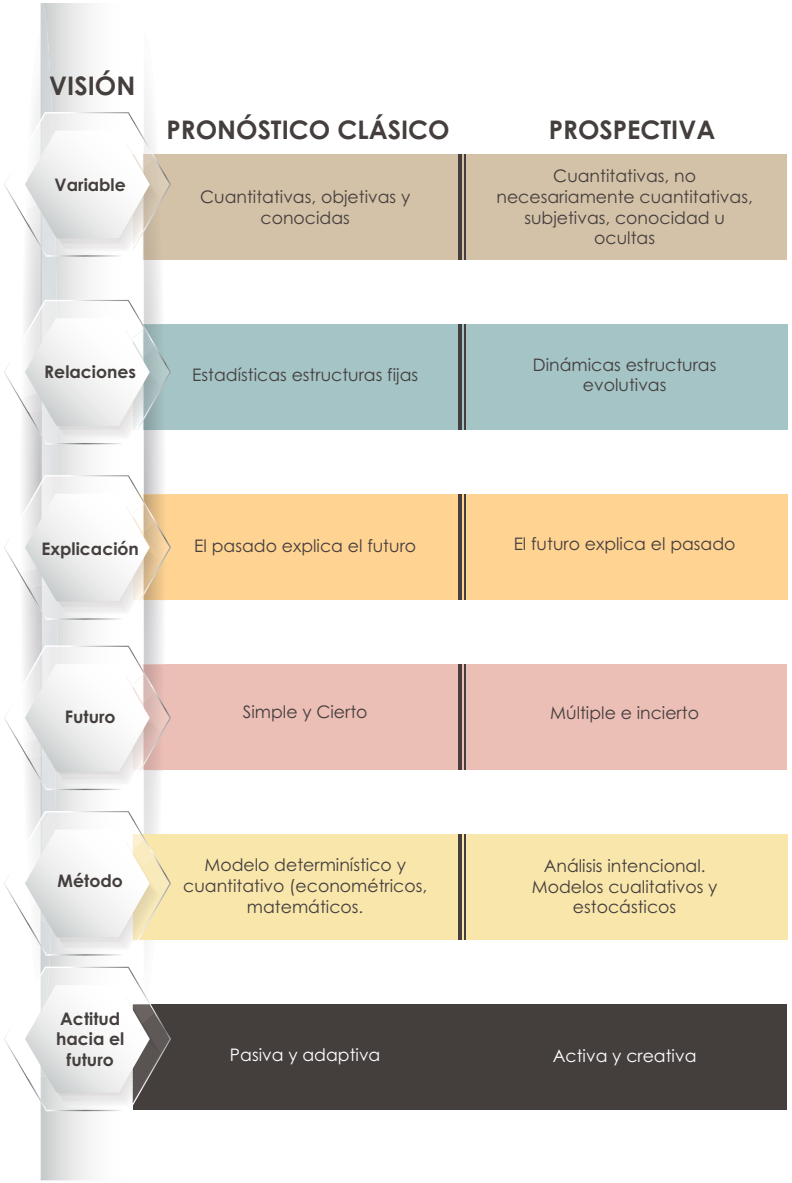
1.2. DIFERENCIA ENTRE PRONÓSTICO, PLANIFICACIÓN, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA

Los conceptos de pronóstico, prospectiva, estrategia y planificación están estrechamente asociados y se entremezclan. De hecho, se habla de planificación estratégica, gestión y prospectiva estratégica. Cada uno de estos pensamientos remite a un referente de definiciones, problemas y métodos.
Para que la unión de la prospectiva y la estrategia sea fecundo debe insertarse en la realidad cotidiana. Debe dar lugar, gracias a la apropiación en todos los niveles de la jerarquía, a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva. Las sucesivas formas de gestión han tenido siempre un punto en común. Deben motivar a los hombres a asumir nuevos retos, buscando ante todo implicarlos sea cual sea el resultado final.

La palabra pronóstico se deriva del griego prognostikós, que significa previsión, conocer anticipadamente. El concepto se refiere a un enunciado condicionado, es decir al desarrollo de situaciones futuras probables.

La prospectiva como ya ha sido definida, a diferencia de la predicción, consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente. Con respecto al pronóstico clásico, en donde el pasado trata de explicar el futuro; la prospectiva trata de explicar el pasado por medio del futuro (Godet, 2007).

A continuación en el Cuadro Nº 1, se presentan las diferencias más significativas entre lo que representa el pronóstico clásico y la prospectiva, en lo que se refiere a su aproximación al futuro en indicadores que versan sobre: la Visión, Variables que las conforman, Relaciones, Explicación, Tipo de futuro, Método y Actitud hacia el futuro (Hevia, 2005).



Cuadro Nº . 1: Pronóstico y Prospectiva
Fuente: Miklos T y M. E. Tello (1998)

1.3. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Si la prospectiva y la estrategia estan íntimamente relacionadas, permanecen diferenciadas y distintas, por lo tanto es conveniente separarlas:

» Prospectiva: El tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables.

» Estrategia: El tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

La división entre la exploración y la preparación de la acción nos lleva a distinguir preguntas esenciales como: ¿Qué puede ocurrir?, si solo se habla de prospectiva, ó ¿Qué puedo hacer?, si se habla de estrategia. Una vez que las dos cuestiones han sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué voy hacer? y ¿Cómo voy a hacerlo?. Es la relación que existe entre la prospectiva y la estrategia (Godet, 2007).
Estas cuestiones previas sobre la identidad de la empresa, es el punto de partida para la metodología estratégica de Marc Giget (1998). Se impone una vuelta a las fuentes sobre las raíces de las competencias, sus fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase "conócete a ti mismo" de la antigua Grecia (Godet, 2007, p.13).

1.4. FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Se distinguen las siguientes fases (Martínez & Milla, 2005):

1.4.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se considera como el punto de inicio del proceso, aquí se realiza un completo análisis externo e interno de la empresa. Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Analizar la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar el entorno general y competitivo para determinar oportunidades y amenazas.

» Entorno general

Para desarrollar el análisis del entorno general, se emplea una metodología del análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST), los mismos que permiten examinar el impacto de los factores externos sobre los cuales no tiene control la empresa, pero que pueden afectar en su desarrollo futuro.

Fig. N° 1: Análisis del Entorno General
Fuente: Martínez & Milla, 2005, p. 34

» °Entorno Competitivo

"El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más utilizada para examinar el entorno competitivo" (Martínes & Milla, 2005, pág. 40)

Las cinco fuerzas competitivas de Porter son:

1. Amenaza de nuevos entrantes.
Esta fuerza hace referencia a la entrada de nuevos competidores en un sector, lo cual probablemente causaría que desciendan los beneficios de las empresas que se desenvuelven en ese sector.

En esta fuerza el alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada y de la acción de los competidores del sector. Entre las barreras de entrada que deben analizarse están: Economías de escala, diferenciación de producto, necesidades de capital, gastos de cambio de proveedor, acceso a los canales de distribución y desventajas en costos independientes de escala. Las barreras de entrada pueden ser diferentes en cada sector (Martínez & Milla, 2005).

2. El poder de negociación de los clientes.
Los clientes amenazan a un sector forzando a que los precios bajen, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la competitividad y rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. (Martínez & Milla, 2005, p.44).

3. El poder de negociación de los proveedores.
"[…] Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en el sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector […]" (Martínez & Milla, 2005, p.46).

4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
Se realiza la sustitución cuando un producto o servicio suplanta otro, para la ejecución de una o varias funciones para el cliente.

5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.
"[…] La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud de la que goza un sector y claramente lo hace atractivo o no según el caso […]". (Martínez & Milla, 2005, p. 48).

En la figura Nº2 se representa un esquema de las cinco fuerzas de Porter.

Fig. Nº 2: Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Porter, 1999, p. 24

Estas fuerzas afectan la capacidad de una organización para competir en un determinado mercado. Determinan la rentabilidad potencial de un sector y permiten conocer el grado de competencia de una empresa en el sector que se desarrolla.

»Análisis interno
El éxito de una estrategia depende también de que la empresa tenga la capacidad estratégica para actuar ante los inconvenientes que se presenten y alcanzar el éxito.
Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades que la empresa posee.

La capacidad estratégica de una organización depende principalmente de tres factores:

- Recursos disponibles: Tangibles, intangibles
- La competencia con que realizan las actividades en la organización. Análisis de la cadena de valor.
- Equilibrio entre recursos, actividades y unidades organizativas dentro de la empresa. (Martínez & Milla, 2005, p. 82).

1.4.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación estratégica comprende el diagnóstico estratégico y la elección de las estrategias.

» **Diagnóstico estratégico**
Este diagnóstico se puede realizar a través del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) ó el análisis CAME (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas, Explotar Oportunidades).

- Análisis FODA
  - ◊ **Fortalezas:** son elementos que posee la organización y constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

◊ **Oportunidades:** son factores del entorno que la organización ó empresa puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.

◊ **Debilidades:** son factores negativos que posee la empresa y que pueden constituir barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos planteados.

◊ **Amenazas:** son elementos externos o del entorno, que pueden llegar a constituir un riesgo para el logro de los objetivos (Chapman, 2004).

Se compone de la perspectiva interna conformada por las fortalezas y debilidades de la empresa y de la perspectiva externa conformada por las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la empresa debe afrontar. Con este análisis se pretende convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.
Los resultados obtenidos tanto en la perspectiva interna como en la externa, son presentados en una matriz de cuatro cuadrantes. (Martínez & Milla, 2005).

- Análisis CAME

"[…] El análisis CAME pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades. […]" (Martínez & Milla, 2005, p. 113).

» **Elección de estrategias**

En los diferentes niveles de una empresa según expresa (Martínez & Milla, 2005) existen estrategias a considerarse, entre ellas están:

- **Estrategia Corporativa,** está relacionada con la cartera de negocios de la empresa.
- **Estrategia Competitiva**, se refiere a la forma de competir con éxito en el mercado en que se desarrolla la empresa.
- **Estrategia Operativa,** se encarga de determinar cómo contribuyen a la estrategia corporativa y competitiva las distintas funciones: Marketing, desarrollo, finanzas, recursos humanos, etc.

1.4.3. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez que se ha determinado la estrategia de las empresas, es necesario comunicarla de una manera coherente y clara.

Existen tres instrumentos para una implantación efectiva de la estrategia según (Martínez & Milla, 2005) y son:

» Adecuada estructura organizacional
» Definición de planes de acción para cumplir con los objetivos estratégicos
» Utilización de un sistema de monitorización de la estrategia.

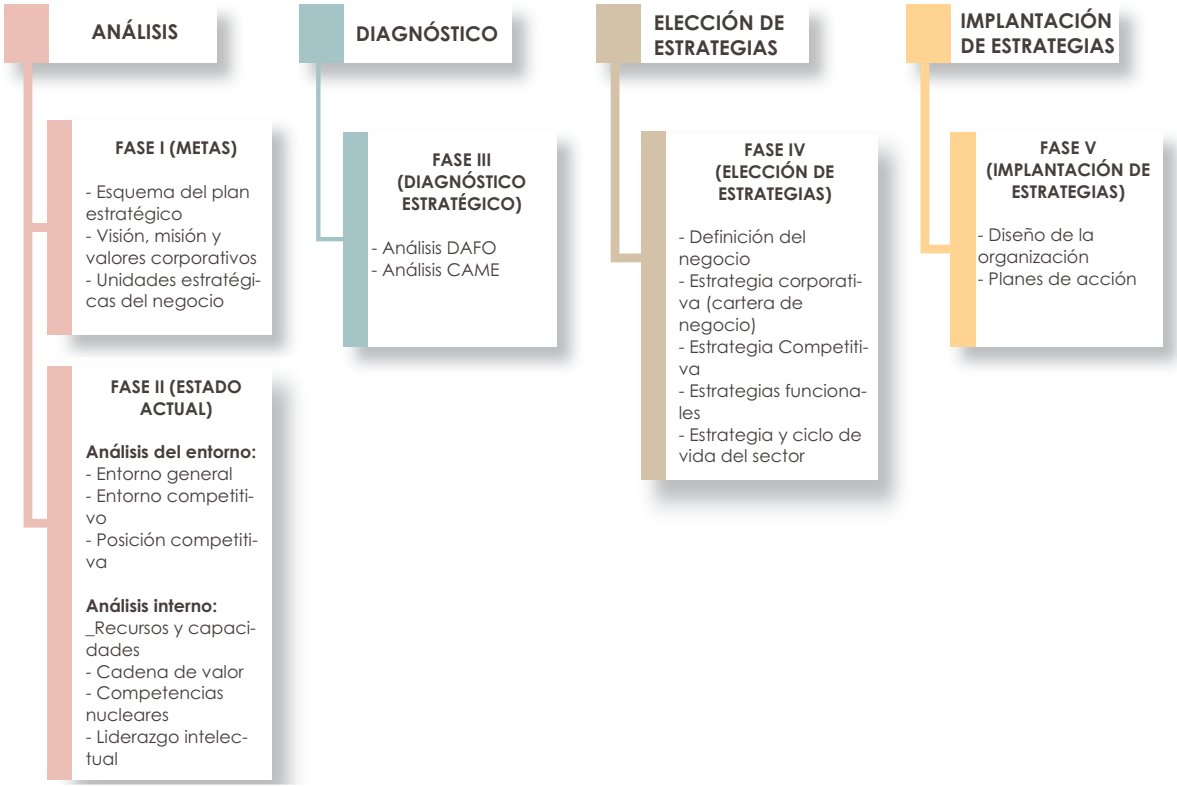


Fig. N° 3: Esquema detallado de las fases del plan estratégico
Fuente: Martínez & Milla, 2005, p.13

1.4.3.1. EL BALANCED SCORECARD

Llamado también Cuadro de mando Integral (CMI) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute participó en un estudio de múltiples empresas denominado: La medición de los resultados en la empresa del futuro, en el que David Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan de Harvard como asesor académico. Como resultado de este estudio se logró establecer el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empres, las mismas que se logran a través de las cuatro siguientes perspectivas (Norton & Kaplan, 1996):

1. **Perspectiva financiera:** Sirve para analizar el desempeño de los indicadores financieros, es el aspecto más utilizado, ya que son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones, de hecho las estrategias culminan en una meta financiera. Entre los indicadores más frecuentemente usados para evaluar ésta persepectiva estan:
   - » Liquidez y disponibilidad de caja
   - » Margen Operativo y neto
   - » Solvencia y endeudamiento
   - » Rentabilidad del activo y del patrimonio entre otros.

2. Perspectiva Clientes: Consiste en identificar el mercado y ventas de la empresa y la satisfacción de los clientes. Es un reflejo del mercado en el que se compite, se obtiene información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, además de obtener cuota de mercado, posición en el sector, rentabilidad, entre otros. Los indicadores más usados son:

» Cumplimiento de visitas a prospectos
» Porcentaje de participación en el mercado
» Número de clientes nuevos y actuales
» Antigüedad o fidelidad de los clientes
» Gastos de ventas
» Nivel de satistacción de los clientes
» Productos / clientes

3. Perspectiva Procesos: Con el fin de alcanzar los objetivos financieros y de los clientes, los directivos deben identificar los proceso y poner especial atención para que se desarrollen de una forma correcta, de manera que influyan a conseguir los objetivos de los accionistas y de clientes. Sus indicadores miden eficiencia, rendimientos y otros como:

» Niveles de eficiencia
» Niveles de productividad
» Estándares de servicio
» Costos de servicio versus costos de mercado.

4. Perspectiva crecimiento y aprendizaje: Permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, incluye el capital humano, sistemas y clima organizacional. Busca las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar. Los indicadores para evaluar esta perspectiva son:

» Porcentaje de rotación y encuestas de clima laboral
» Porcentaje de actualización e innovación
» Gerencia del conocimiento
» Nivel de uso de información y tecnología

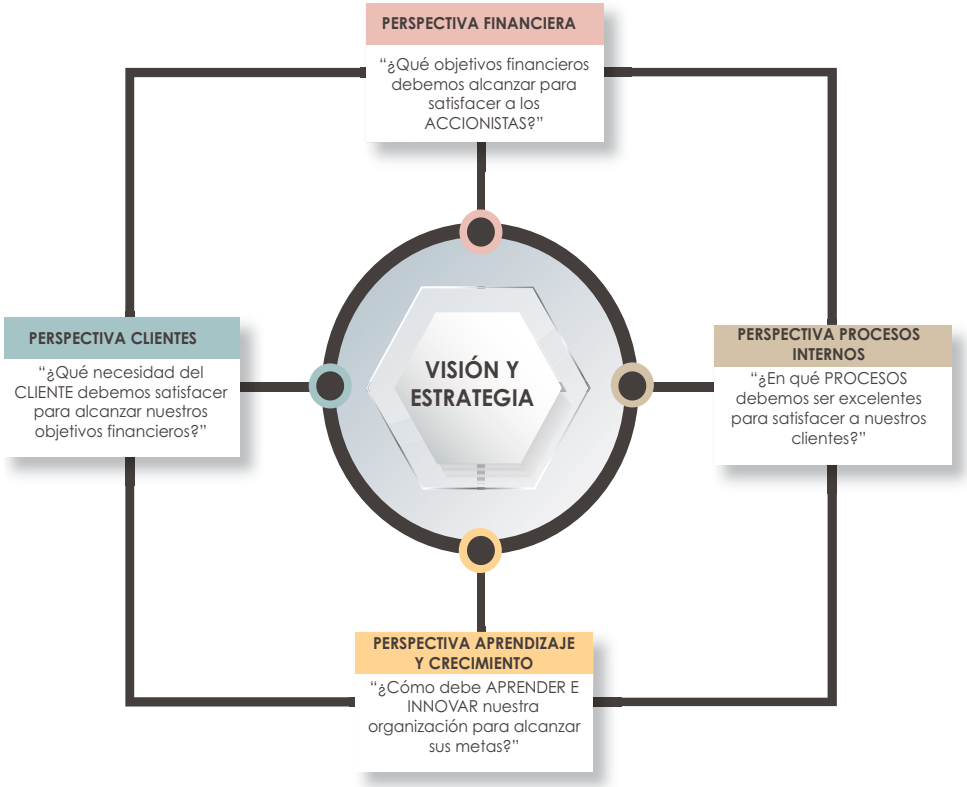


Fig. Nº 4: Perspectivas del Balanced Scorecard
Fuente: Norton & Kaplan, 1996

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación (Norton & Kaplan, 2000) de:

1. Objetivos que se desean alcanzar.
2. Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.
3. Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar.
4. Iniciativas, proyectos ó programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

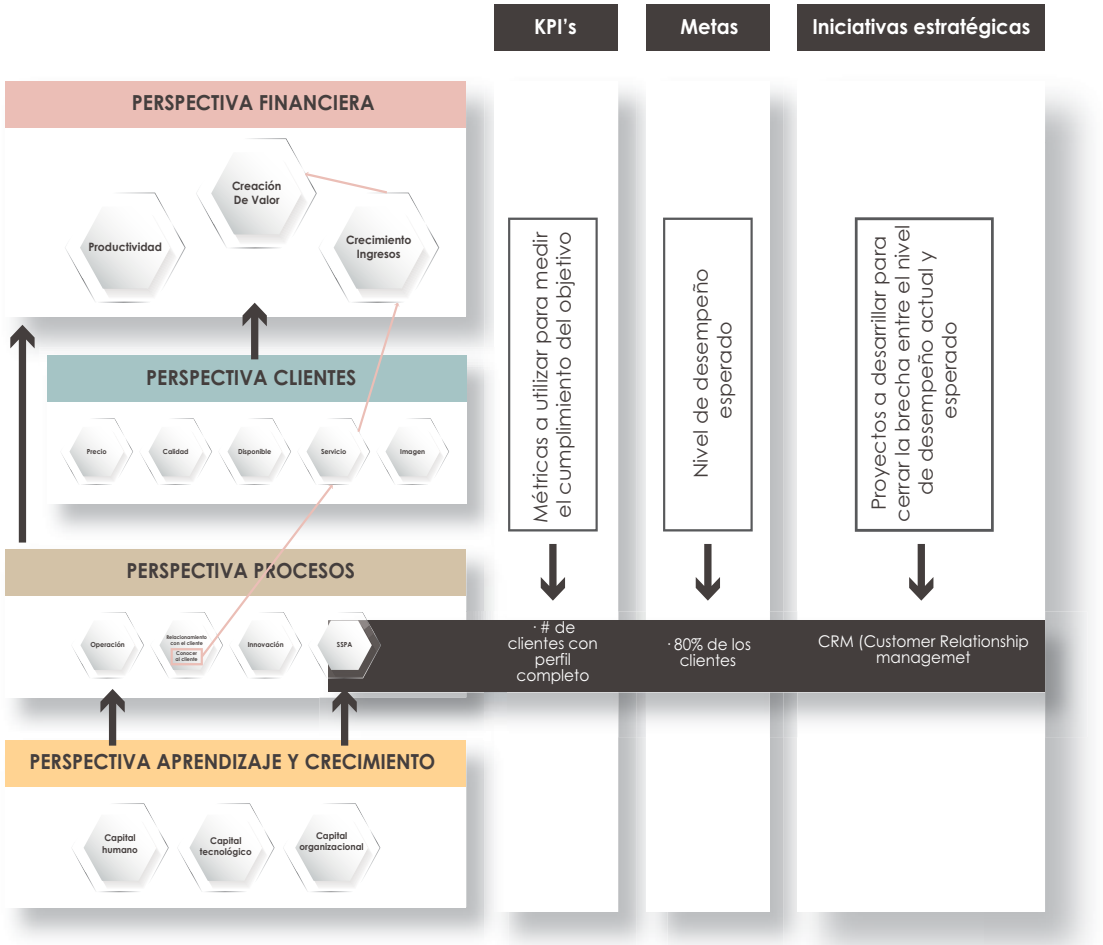


Fig. Nº 5: Esquema de Gestión de las Estrategias (El Balanced Scorecard)
Fuente: Norton & Kaplan, 2000

1.5 NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA PROSPECTIVA

Estudios realizados en Estados Unidos de pronósticos tecnológicos se empezaron a utilizar alrededor de 1950 en el área de la producción para la defensa. La Corporación Rand, en diversos trabajos de consultoría, desarrolló el formulario de medición Delphi.[1] Se llevaron acabo grandes ejercicios de pronóstico en la Marina y la Aeronáutica de los Estados Unidos. También las empresas privadas lo aplicaron al sector de la energía.

No obstante la escasa relación con el mercado provista por el área en que se especializaron los estudios de prospectiva, su utilización fue perdiendo adeptos. Sin embargo, a fines de los años 80 y como resultado de lo que se percibía como una amenaza japonesa a la competitividad americana, las técnicas de prospectiva volvieron a los primeros planos. Fue entonces cuando el Departamento de Comercio, el Concejo de Competitividad y la Oficina de Políticas en Ciencia y Tecnología comenzaron a utilizar nuevamente las renovadas técnicas de prospectiva.

[1] Metodo Delphi: es un proceso de comunicación grupal para tratar un tema complejo. Se realiza la selección de un grupo de expertos a quienes, mediante cuestionarios sucesivos se les pregunta la opinión sobre acontecimientos del futuro. La encuesta se la realiza de manera anónima, es decir los expertos desconocen sus identidades entre sí, lo cual ayuda a que desaparezca la influencia entre ellos. Existe reiteración y retroalimentación controlada y las respuestas que se presentan a los expertos engloban todas las opiniones, indicando el grado de consenso obtenido. (Astigarraga,2000).

Estados Unidos fue quien comenzó con la utilización de estas técnicas en 1950 y los japoneses fueron los que las desarrollaron en todo su potencial. Persuadidos de que las mismas representaban un instrumento potencialmente útil para formular políticas enviaron un equipo de personas para consultar a los expertos en los Estados Unidos. En este país los estudios de tendencias sobre futuro los han realizado diferentes departamentos gubernamentales, pero desde inicio de los años noventa lo realiza periódicamnete en el Office of Science and Technology Policy adscrita a la Casa Blanca y en el National Critical Technology Review Group (USOST, 1995).

Los japoneses en 1970 elaboraron su propia estrategia de prospectiva y la aplicaron para producir una primera previsión acerca del futuro de la ciencia y la tecnología, con un horizonte temporal de 30 años. Dicho estudio fue preparado por la Agencia de Ciencia y Tecnología y; se considera el primer estudio de prospectiva tecnológica. El objetivo del mismo fue producir una visión general sobre los campos de ciencia y tecnología como un conjunto, a fin de proveer inteligencia de negocios sobre tendencias de largo plazo a quienes formulan políticas en el sector público y privado. Expertos de la industria, las universidades y el gobierno participaron en la elaboración de este informe y cada 5 años se repite los ejercicios de prospectiva utilizando encuestas Delphi (Sanz, Antón, & Cabello, 1999).

El primer país europeo en utilizar las técnicas de prospectiva fue Holanda, en los años 70 para examinar la relación entre la ciencia y la sociedad. En los 80 la agricultura, salud y medioambiente, realizaron varios estudios de prospectiva y en los 90 un comité asumió las tareas de coordinación de estos estudios en todo el país.

En Alemania se incorporó el uso de las técnicas de prospectiva después de 1990 debido a la unificación, problemas de recesión y ajuste estructural a los que se enfrentaba la economía alemana. Los estudios de prospectiva iniciaron como proyectos arriesgados, pero con el pasar del tiempo fueron aceptados y se aprovecharon sus resultados. En 1993 se desarrolla el primer estudio Delphi, para desarrollar el ejercicio de prospectiva denominado La Tecnología a principios del siglo XXI. El segundo Delphi se lleva a cabo en 1998 (Sanz, Antón, & Cabello, 1999).

A principios de los años 80, Francia desarrolló varios ejercicios de prospectiva. Sin embargo, fue sólo a partir de 1994 con el propósito de identificar las tecnologías clave para este país, que los mismos comenzaron a realizarse de un modo sistemático, basados en herramientas tradicionales como los formularios Delphi. A finales de esta década la técnica se extendió a países como Australia, Canadá, Noruega y Suecia (Medina – Ortegón, 2006).

En Reino Unido la idea de realización de la prospectiva nace a mediados de los años ochenta. La principal entidad nacional de asesoría para el gobierno sobre ciencia y tecnología pidió a dos investigadores de la Unidad de Investigación de la Política sobre Ciencia (SPRU), Jhon Invine y Ben Martin, que revisaran las experiencias de prospectiva tecnológica, desde ese entonces se ponderaron los benificios de la aplicación y varios países han puesto en práctica esta técnica, como Italia, España que crea su Oficina de Prospectiva Tecnológica, Irlanda, Austria, Hungría, Sudáfrica, Nueva Zelanda, República de Corea, Tailandia, India y Turquía (Keenan & Miles, 2010).

La Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial (ONUDI) en el año 2000 difundió el "Programa de Prospectiva Tecnológica para América Latina y el Caribe" como una iniciativa para que los países de la región inicien sus estudios prospectivos. Actualmente países como Argentina, Colombia, Brasil, Uruguay, Venezuela y Ecuador han iniciado sus estudios de prospectiva (OPTI,2009).

1.6. IDEAS CLAVES DE LA PROSPECTIVA

Según Godet y la participación de Prospektiker en colaboración con Philippe Durance, 2007 en su publicación sobre Prospectiva Estratégica: problemas y métodos describe:

El futuro no está escrito, está por determinarse. Es múltiple, indeterminado y abierto a una variedad de futuros posibles. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad para ejercer eficazmente debe guardarse el espíritu de las cinco ideas claves de la prospectiva:

» EL MUNDO CAMBIA PERO LOS PROBLEMAS PERMANECEN
La comprobación se impone cada vez que tropezamos con un problema que ya nos hemos encontrado cinco, diez o incluso quince años antes. Las personas tenemos la memoria corta, desconocemos lo que es "largo plazo"; es decir la historia no se repite pero los comportamientos se reproducen. De este modo es como encontramos en el pasado innumerables lecciones olvidadas, que tienen unas enseñanzas buenas con respecto al futuro.

» LOS ACTORES CLAVE EN EL PUNTO DE BIFURCACIÓN
El mundo real es más complejo de lo que pensamos y sería inútil esperar que alguien descubriera su eventual determinismo escondido. En el caso de que esto llegara a suceder, la incertidumbre, inherente a toda medición sobre todo social, mantendría el abanico de los futuros posibles totalmente abierto y desplegado. Cuando identificamos el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las variables claves del análisis prospectivo.

» UN ALTO A LA COMPLICACIÓN DE LO COMPLEJO
Los seres que han estado dotados de un pensamiento complejo saben, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el universo. Maurice Allais (1989) añade que nunca tendremos modelos perfectos sino solamente modelos que se aproximan a la realidad y dice: "De dos modelos el mejor será siempre aquel que, por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad". No hay que confundir complicación con complejidad y simétricamente simplicidad con simplismo. El reto está en ser ambicioso porque si es fácil complicar las cosas, es bien dificil simplificarlas.

» PLANTEAR BUENAS PREGUNTAS Y DESCONFIAR DE LAS IDEAS RECIBIDAS
A menudo olvidamos interrogarnos sobre si las preguntas que nos formulamos están bien planteadas, ya que a veces estamos en la búsqueda de respuestas a preguntas falsas. Es sabido que no habrá buenas respuestas si no establecemos preguntas correctas. El problema es ¿Cómo plantear buenas preguntas? Por ejemplo la luz crea también la sombra; si los focos de la actualidad son tan potentes y se enfocan solamente en ciertos problemas, no podemos evitar escondernos de otros problemas. Deberían ser contemplados con desconfianza, ya que son ideas frecuentemente con errores de análisis y de previsión. Maurice Allais dice que la información se encuentra amordazada por el conformismo del consenso que empuja a que cada uno se reconozca en la opinión dominante y rechace el punto de vista minoritario.

Evidentemente, esta observación no le da ningun crédito suplementario a las predicciones que sean extravagantes, pero pone en evidencia a un buen número de conjeturas e ideas recibidas. Se cree que es bueno e indispensable para la prospectiva cuestionar el confort que guardan nuestros espíritus y despertar las conciencias que están dormidas, soñando con falsas certidumbres.

» DE LA ANTICIPACIÓN A LA ACCIÓN A TRAVÉS DE LA APROPIACIÓN

Tener una visión global es imprescindible para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido que tiene sus acciones y poder colocar en el contexto de un proyecto más global, en el cual dichas acciones se insertan. La movilización de la inteligencia resulta tanto más eficaz a la medida que se inscribe en el marco de un proyecto explícito, definido y conocido por todos. La motivación interna y la estrategia externa son dos objetivos indisociables que no se pueden alcanzar por separado.

El éxito del proyecto pasa a través de la apropiación. En función de su transparencia la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas, que por naturaleza deben ser confidenciales. Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia.

La apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de paso que resulta obligado, para que la anticipación se cristalice en una acción eficaz.

El triángulo griego: "Logos" (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), "Epithumia" (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), "Erga" (las acciones, las realizaciones) (Godet, 2007, p.18).

Fig. N° 6: El triángulo Griego
Fuente: (Godet, Prospectiva estratégica: Problemas y métodos, 2007)

1.7. PROSPECTIVA DE TERCERA GENERACIÓN

El mundo está constantemente en una evolución conceptual, institucional y operativa con respecto a la prospectiva. Se registra un gran crecimiento de la práctica de prospectiva en la última década. Los métodos, el enfoque y la filosofía de la prospectiva se han extendido mucho y se ha mejorado la capacidad de utilizar e implementar la prospectiva, sobretodo en aquellos países interesados en desarrollar explicitamente políticas de ciencia y tecnología, estableciendo prioridades en áreas de investigación y desarrollo (Miles, 2004).

Actualmente se conserva la visión clásica de la prospectiva, ya que es entendida como la anticipación orientada a la exploración de futuros posibles para clarificar decisiones y acciones presentes. *"La prospectiva de nueva generación agrega el concepto de construcción social del futuro, que implica el despliegue de la imaginación y la capacidad social, técnica y política de los territorios, países, sectores o áreas de investigación y desarrollo de ciencia y tecnología en cuestión"* (Medina – Ortegón, 2006, p.94).

Con la aparición de la prospectiva de tercera generación no se anula las prácticas anteriores. Representa un complemento que se da después de varias décadas de recolección de conocimiento en virtud del ejercicio de la disciplina. La evolución conceptual se da debido a las variaciones de entorno que se registran a lo largo de los diferentes periodos de existencia de la prospectiva. Corresponde a un tipo de planeación, a un enfoque de estudios del futuro, a un énfasis y a un tipo de aplicación a la gestión pública distinta y complementaria

Fig. Nº 7. Evolución Conceptual de la Prospectiva
Fuente:Miles & Keenan, 2004.

	PRIMERA GENERACIÓN	SEGUNDA GENERACIÓN	TERCERA GENERACIÓN
Período Dominante	Años 50 - 60	Años 70 - 80	Años 90 y presente década
Tipo de entorno mundial	Estable Lento Poco complejo Alta linealidad	Progresivamente menos estable, más rápido, complejo y no lineal	Inestable Acelerado Muy complejo No linealidad
Enfoque estudio del futuro	Predicción y pronóstico del cambio social	Comprensión e interpretación del cambio social	Construcción colectiva del cambio
Tipo de planeación	Planeación Normativa	Planeación Estratégica	Pensamiento estratégico
Énfasis	Bases filosóficas y metodológicas	Desarrollo de instrumentos y caja de herramientas	Desarrollo de procesos y sistemas de aprendizaje y respuesta al cambio
Aplicación a la gestión pública	Centrada en la elaboración de planes	Centrada en productos y reportes para la decisión.	Centrada en procesos de aprendizaje colectivo.

Cuadro N° 2. Diferencias principales entre las tres generaciones de prospectiva
Fuente:Medina - Ortegón, 2006.

1.7.1. ¿QUIÉNES USAN LA PROSPECTIVA?

Varios elementos centrales distinguen la prospectiva en la década de los noventa, a saber (Scapolo, 2000):

» Una fuerte apuesta por su difusión a través de programas internacionales.
» El posicionamiento de los sistemas nacionales y regionales de innovación como actores centrales en la realización de numerosas experiencias; y
» La utilización de conceptos y metodologías de nueva generación.

Según Miles (2005) su uso creciente por parte de gobiernos, compañías y economías emergentes representa el reconocimiento de varios factores críticos, a saber:

» La importancia de la innovación tecnológica para la competitividad.
» Dificultad en la toma de decisiones de Investigación y Desarrollo (I+D) con la proliferación de nuevas tecnologías.
» La percepción pública del riesgo y la ética, introducido a un mayor nivel de innovación.
» Incapacidad para manejar todo el conocimiento importante por parte de una sola organización.

Los estudios prospectivos contemporáneos se caracterizan por una mayor especialización en la organización de procesos y programas de largo plazo y por la capacidad de desarrollar el poder de convocatoria técnico y político de la sociedad a través de los sistemas nacionales y regionales de innovación. Por lo general el internet y otros medios de comunicación sirven para captar la opinión calificada, hacer consultas masivas entre la población interesada en el desarrollo tecnológico, económico y social, y para promover el interés de la población en la propuesta e implementación de alternativas (Medina-Ortegón, 2006).

La prospectiva ha evolucionado a través de tres generaciones, siendo evidentes trasformaciones principales en el énfasis del enfoque, los actores clave que participan, las estructuras institucionales y las razones que justifican la puesta en escena colectiva.

GENERACIÓN	ÉNFASIS	ACTORES CLAVE	ESTRUCTURA DEL PROGRAMA	RAZONES DE DESARROLLO ECONÓMICO QUE JUSTIFICAN LA PROSPECTIVA
PRIMERA	Pronóstico Tecnológico	Expertos	Ciencia y tecnología	Planeación económica
SEGUNDA	Tecnología y mercados	Academia e industria	Sectores de industria y servicios	Fallas de mercado Firmas con horizontes temporales de corto plazo
TERCERA	Tecnología, mercados y dimensión social	Academia, industria, gobierno y actores sociales	Temática socioeconómica Solución de problemas	Fallas del sistema social Insuficientes instituciones - puente

Cuadro N° 3: Tres generaciones de Estudios del futuro
Fuente:Michael Keenan (2003) Rationales for foresight and international experiences, PREST, University of Manchester

1.7.2. DIVERSIDAD DE APLICACIONES

La prospectiva abarca varios métodos y procesos, generando diferentes tipos de productos, que sirven para varios objetivos y tiene diversos públicos y audiencias. Genera visiones de futuro creativas, transformadoras y estructuradas; además promueve la participación y el trabajo cooperativo de redes de conocimiento, se basa en estudios pluri y multidisciplinarios para identificar oportunidades y construir los futuros deseados en un contexto realista.

La aplicación de herramientas de prospectiva tecnológica sirve para plantear estrategias y alternativas conjuntas para la solución de problemas sociales, mediante la elaboración de planes estratégicos territoriales, exportadores y universitarios, la capacitación de planificadores y el desarrollo de habilidades gerenciales en temas de frontera (Medina- Ortegón, 2006).

TIPO DE PROSPECTIVA	TIPO DE ANÁLISIS
Tecnología	Cadenas productivas Análisis de sectores estratégicos Análisis secto-territorial Programas Nacionales de Investigación
Territorial	Planes estratégicos de territorio (región, departamento, municipio) Agendas territoriales de ciencia y tecnología
Organizacional	Fondos de financiamiento Universidades, Centros de desarrollo tecnológico, centros regionales de productividad, incubadoras de empresas

Cuadro Nº 4: Tipos de prospectiva y de análisis.
Fuente:Medina-Ortegón, 2006

1.8. VIGENCIA DE LA PROSPECTIVA A NIVEL MUNDIAL

La prospectiva se encuentra en un proceso de reflexión y madurez. Posee una variedad de prácticas y formas institucionales que se diferencian por la tradición nacional, concepción histórica, teórica y metodológica.

En la comparación de las prácticas a escala mundial es importante resaltar que cada cultura ha generado su propio enfoque de acuerdo con los problemas y características de su contexto histórico e institucional.

Según Medina y Ortegón, (2006) en el Manual de prospectiva y decisión estratégica dice que:

> América del norte ha preferido el pronóstico tecnológico y la planeación por escenarios. Las grandes compañías y los tanques de pensamiento (think tanks) de las organizaciones, son los que llevan la reflexión estructurada acerca de los futuros posibles. En Francia a lo largo de tres generaciones se creó y desarrolló la prospectiva. Las grandes instituciones públicas y últimamente los territorios han sido los agentes activos en la transformación de las metodologías y modalidades de trabajo. En Japón ha primado el pronóstico tecnológico, realizado por el Ministerio de Industria y Tecnología, llevado por el interés de los grandes consorcios industriales. En la Península Escandinava se realiza el trabajo en red, con énfasis en los aspectos locales y regionales, y los estilos participativos. En la India, el tema central ha sido el desarrollo y la Universidad el foco de reflexión. En Australia el interés por el sector educativo y los centros de estudios del futuro ubicados en las universidades han llevado a cabo una labor significativa. No hay razón histórica o institucional con estos antecedentes para suponer que América Latina no pueda desarrollar su propio enfoque sobre el futuro: construcción de futuros.

PAÍS	ÉNFASIS	INSTITUCIONES LÍDERES
Estados Unidos	Desarrollo tecnológico e Innovación-Agenda Pública	Tanques de pensamiento (Think tanks)
Francia	Desarrollo territorial	Empresas públicas-Agencias gubernamentales
Japón	Desarrollo tecnológico	Ministerio de industria y comercio exterior
Países Escandinavos	Desarrollo sostenible a escala local y regional	Gobierno, ciudadanos organizados
Australia	Educación	Centros de Estudios del futuro
India	Reflexión sobre el desarrollo	Universidades e Institutos politécnicos
América Latina	Construcción de futuros	

Cuadro Nº 5: Enfásis e Instituciones líderes en la prospectiva internacional
Fuente:Medina-Ortegón, 2006

Se elaboró en Francia un estudio comparativo a nivel nacional sobre los determinantes de la relación entre prospectiva y decisión pública (Paillard, 2004), mostró que la prospectiva es generalmente fuerte en los países y regiones donde existe una cierta tradición de planificación como Francia, Japón, Bélgica y/o de concertación como Suecia, Holanda y Québec.

La prospectiva tiende a recuperar espacio donde la planificación gubernamental había perdido influencia, como en Francia o Japón. Los factores críticos de éxito identificados muestran que los esfuerzos en prospectiva fructifican en entornos, en donde hay una práctica independiente, basada en la investigación y consultoría, donde las relaciones entre el sector privado y público son fluidas y existe tradición de evaluación de las políticas públicas.

En Irlanda, Finlandia, Hungría, son países pequeños, que deben crear una identidad fuerte para sobrevivir globalmente y donde el sistema económico no ejerce una influencia sobredeterminate en las decisiones públicas, existiendo conciencia de un desarrollo integral y sostenible de la sociedad.

En América Latina existe una red institucional en formación y se han producido bastantes trabajos que apuntan a la formación de un enfoque más centrado en la construcción social del futuro que en la anticipación u observación de los cambios sociales (Costa Filho, 1988; Moura, 1994).

Este acontecimiento constituye una semilla de cambio fundamental para generar una perspectiva que enfrente las características culturales e institucionales de nuestro contexto. Para estructurar un enfoque semejante es necesario conservar la autonomía de pensamiento y aprovechar la valiosa experiencia que se ha alcanzado; además tener claro que el pensamiento a largo plazo por escencia pensamiento estratégico, antes que un cuerpo metodológico, un discurso o una receta única, válida para todos los contextos culturales (Medina-Ortegón, 2006).

1.9. RANKING DE PAÍSES SEGÚN SU POTENCIAL TECNOLÓGICO

Los países con grandes acervos de conocimientos tienen un progreso tecnológico veloz y usufructúan los beneficios del crecimiento económico y los aumentos de niveles de vida (Holm–Nielsen). Mientras tanto, los países con baja participación en la economía del conocimiento observan un deterioro global de los mercados de materias primas, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, una dificultad creciente para competir en una economía de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario. Como consecuencia fundamental, la economía del conocimiento divide al mundo en grupos de países según su infraestructura y nivel de investigación y desarrollo, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales (Guerra, 2004; COLCIENCIAS, 2004).

En un ranking reciente que mide la participación de las naciones en la publicación de artículos científicos indexados hasta el año 2000, se encuentra que ocho países concentran el 80% del total: Estados Unidos (34%), Japón (9%), Reino Unido(9%), Alemania (9%), Francia (6%), China (5%), Canadá (4%), Italia (4%). Cuatro países tenían el 12%: Rusia (3%), Australia (3%), España (3%) y Holanda. Los demás países participaron con el 8% restante (Friedman, 2006).
Sin embargo, la economía del conocimiento ya no es un lugar exclusivo para la famosa triada (Norteamérica, Japón, Unión Europea). Lo cierto es que entre 1980 y 2001 las denominadas economías asiáticas emergentes (China, Corea del Sur, Taiwan, Singapur, Hong Kong e India) aumentaron su participación del 7% al 21% en las exportaciones mundiales de alta tecnología, que incluyen al sector aeroespacial, computadoras y maquinaria de oficina, equipo de comunicaciones, productos farmacéuticos y médicos, instrumentos ópticos y de precisión.

Además, han aumentado significativamente su inversión en sectores estratégicos tales como nanotecnología, tecnologías de información, energía, aeroespacial y biotecnología. Inclusive, han aumentado su participación en la creación y desarrollo de nuevas ideas y la formación de científicos e ingenieros y estudiantes doctorales. Todo ello desplazando el tradicional liderazgo de los Estados Unidos (The Task Force on the Future of American Innovation, 2005).

1.10. EJEMPLO DE PAÍSES QUE CONSTRUYEN SU PROPIO CAMINO

En los últimos años se verifica que existe un cambio veloz de los países en la jerarquía mundial basada en el nuevo paradigma tecnológico y una preocupación creciente sobre la capacidad para competir en este proceso de transición hacia nuevas estructuras económicas basadas en el conocimiento y la innovación. Organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Plan Naciones Unidas para el Desarrollo, la Comisión Económica para América Latina y la Corporación Andina de Fomento, entre otras, han realizado estudios sobre la calidad de la inserción internacional, la aceleración del crecimiento económico, las brechas tecnológicas y educativas, la innovación en una economía del conocimiento y sus implicaciones para los sistemas educativos y del aprendizaje, etc (Medina y Ortegón, 2006)

Este creciente interés se da por la Unión Europea, Francia, Brasil, China y otros países, quienes han elaborado en los últimos años sendos informes encaminados a establecer un balance de su situación frente a la economía del conocimiento (Castro, 2002). Lo fundamental en esta perspectiva es que los diferentes países se responsabilizan por diseñar estrategias deliberadas que faciliten un cambio en el patrón de especialización del sector productivo hacia sectores dinámicos en el mercado mundial y con mayor valor agregado.

A diferencia de hace algunos años cuando la ideología neoliberal decía que la mejor política industrial era no tener ninguna política, se constata que los países que han cambiado su patrón de especialización han diseñado y realizado movimientos estratégicos con base en líneas definidas y conceptos guía. No han dejado su aparato productivo a la inercia, al azar o al ensayo y el error. Han tenido una posición activa que ha llevado a los gobiernos a trazar una trayectoria definida.

De acuerdo con los estudios de Cimoli et al (2005, p. 33):

"la convergencia internacional requiere que en el largo plazo las economías sean capaces de transformar su estructura productiva, pasando de un patrón de crecimiento basado en las rentas derivadas de la abundancia de algún factor de producción a otro basado en las rentas generadas por el conocimiento y el aprendizaje. En esa transformación los sectores difusores de conocimiento deben alcanzar un peso creciente en la industria. Los efectos de arrastre de los sectores, así como su relación virtuosa con la inversión en tecnología y con la competitividad externa, son necesarios para combinar el rápido crecimiento de la productividad con tasas elevadas de empleo en la economía, reduciendo así la heterogeneidad estructural. En economías con poco cambio estructural, incrementos localizados de la productividad son de poca ayuda para reducir la informalidad y la heterogeneidad".

A continuación algunos ejemplos relevantes de países que aspiran lograr una transición hacia una economía con conocimiento.

PAIS	ESTRATEGIA MAESTRA	LÍNEAS ESTRATÉGICAS RELEVANTES	MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS
Francia	Afrontar la dinámica de la globalización de las actividades de innovación, basada en una organización cognitiva del país enfocada en la excelencia tecnológica como factor crítico para reforzar la ventaja competitiva	-Mejorar el desempeño global de Francia en términos de PIB por habitante, atractividad del territorio para captar inversión extranjera directa , y resultados de comercio exterior. -Revisión de las políticas de investigación pública, ciencia y tecnología, educación y formación. -Políticas explícitas de desarrollo de los territorios, cooperación y aprovechamiento de redes para obtener acceso al saber y las competencias claves.	-Garantizar acceso universal y permanente a laeducación y la formación. -Definir orientaciones estratégicas de la investigación pública y de las políticas tecnológicas. -Liderazgo europeo en la reflexión sobre propiedad intelectual. -Promover el desarrollo de conocimientos y de competencias en todas las regiones. -Mejorar la gestión del conocimiento y de las competencias en todas las organizaciones. -Aprender a manejar y desarrollar las alianzas estratégicas. -Adaptar el sistema productivo a la medida de la economía del saber.
China	Compromiso de alto nivel para convertirse en jugador global de primer nivel	-Autonomía para la realización de las reformas económicas y la apertura al mercado global. -Educación, ciencia y tecnología como principios de desarrollo. -Atracción de inversión extranjera directa. -Aprendizaje adquirido a través de las importaciones de bienes de capital y componentes.	-Progreso técnico para diversificación de la agricultura y la mejora de las industrias tradicionales. -Políticas de educación adaptadas a la modernización del país. -Formación de talento humano (funcionarios públicos, administradores de empresas, científicos de alta calidad). -Inversión del 2% del PIB en infe estructura y provisión de educación superior a través de internet.
Singapur	Competencia basada en la infraestructura de transportes y comunicaciones de clase mundial para aprovechar su posición geoestratégica	-Servirse eficientemente del conocimiento global através del comercio y las inversiones extranjeras directas. -Convertirse en centro educacional regional para la demanda asiática de calidad global.	Atracción de multinacionales con foco en: -Operaciones de fabricación avanzadas. -Servicios de alto valor agregado (financieros, logística, consultoría). -Alta inversión en educación y entrenamiento a través de fondo especial. -Preparación deliberada para aprovechar la revolución de las TICs.

PAIS	ESTRATEGIA MAESTRA	LÍNEAS ESTRATÉGICAS RELEVANTES	MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS
Corea	Avance progresivo den el nivel tecnológico de sus exportaciones, formación de industria interna orientada a la exportación.	-Estrategia de crecimiento hacia fuera basada en la formación de conglomerados (Chaebol) y el fomento de las exportaciones. -Alta inversión en investigación y desarrollo, con alta participación del sector privado. -Iniciativa para reconversión de Corea en una economía de conocimiento desde la crisis de 1997, misiones de organizaciones globales de consultoría y los 10 principales centros de investigación nacionales.	-Formación de recursos humanos de alto nivel. -Ingeniería de reversa y licenciamiento de tecnologías extranjeras. -Producción de patentes propias -Construcción de infraestructura de información. -Lanzamiento como economía intensiva en conocimiento.
Finlandia	-Desarrollo de electrónica, telefonía móvil, creación de Nokia, software. -Estrategia basada en conocimiento frente a crisis generada por la desintegración de la UniónSoviética.	-Régimen institucional y de incentivos económicos. -Consenso alrededor de la cohesión social y la igualdad de oportunidades. -Efectividad del Sistema Nacional de Innovación.	-Concentración de inversión en educación avanzada y flexible. -Equidad en acceso a educación tecnológica. -Apoyo estatal a incubadoras de tecnología, capital de riesgo y programas de diseminación de tecnología.
Irlanda	-Software y equipamientos electrónicos. -Estrategia de creación de oportunidades como reacción a la guerra civil.	-Reforma educativa desde los años sesenta en la educación superior y para provisión de educación secundaria gratuita. -Alianzas sociales para la modernización de los salarios y el recorte del gasto público en los años ochenta.	-Atracción de inversiones extranjeras directas y de capital humano avanzado. -Fundación de Colegios Técnicos Regionales. -Expansión de la educación superior centrada en la producción de técnicos en computación, ciencias e ingenierías.

Cuadro N° 6: Trayectorias Significativas: Factores Claves de Éxito
Fuente:Dalhtman (2003) , Prins (2004), Dos Reis Vellos, Cardoso et al (2002)

CAPITULO II

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1. ANTECEDENTES

La Planificación Estratégica se basa en su origen y evolución que trasciende a través del tiempo, es necesario conocer sus conceptos bajo diferentes puntos de vista, estableciendo su importancia y el impacto que genera en el desarrollo de una organización.

La evolución de la planificación estratégica nace en el siglo (IV A.C) con Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos, quien desconocía en realidad su término convencional y hablaba de la estrategia ofensiva; influenciando el pensamiento militar a través de los años y proponiendo los inicios de esta teoría.

Existen diversos ejemplos a través de la historia, los mismos que son una muestra representativa de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. El más destacado es de Aníbal, cuando planeaba conquistar Roma y dió inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, comparó y combinó son sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir; esto es la representación del proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier organización.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables como la incertidumbre, la inestabilidad, el riesgo, y un ambiente cambiante. Por lo tanto nació la necesidad de tener un control relativo sobre los cambios rápidos; como una solución a las circunstancias los gerentes empiezan a utilizar la planificación estratégica, la misma que fue introducida por primera vez en a mediados de 1950 por algunas empresas comerciales.

Fig. Nº 8: Evolución de la Planificación Estratégica
Fuente:Hoffer (1986)

2.1.2. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Los cambios que presentan las empresas son aspectos de gran importancia, y definen el escenario estratégico en el que se desenvuelven las organizaciones. Se interpretan por medio de las amenazas externas, que ponen en dificultad su eficiencia y las oportunidades que permiten aprovechar situaciones externas.
Ante esta perspectiva, la empresa tiene fortalezas internas que debe tratar de desarrollar adecuadamente, así como debilidades que intenta compensar, todo esto para alcanzar el propósito perseguido.

Ansoff, (1983) presenta un esquema en el que divide en 4 etapas la evolución de los sistemas de dirección:

1. Dirección por control: es un sistema para entornos estables, en donde se enfoca la atención a corto plazo y los resultados de la organización dependen de la correcta asignación de recursos y control presupuestario.

2. Dirección por extrapolación: también conocido como planificación clásica, en el que el entorno sigue siendo estable, y es posible predecir el futuro a partir del análisis de situaciones pasadas, por lo que se pueden fijar objetivos a largo plazo, así como definir el camino a seguir por medio de la planificación.

3. Dirección por anticipación: inicia a finales de la década de los sesenta, y es aquí donde el concepto de estrategia adquiere validez, aunque el entorno es dinámico, aún no es turbulento, por lo que la dirección trata de anticiparse a la evolución del mismo, dando respuesta a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas. Esta fase pone énfasis en la formulación de estrategias y vinculación con el entorno, descuidando los problemas de implantación.

4. Dirección por medio de respuestas flexibles: Aparecen entornos turbulentos, por lo que es necesario una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno para poder dar respuestas rápidas y flexibles, dando como resultado la formulación e implantación de estrategias para lograr una posición competitiva.

POR CONTROL	POR EXTRAPOLACIÓN	POR ANTICIPACIÓN	RESPUESTAS FLEXIBLES
			Coordinación sistema de dirección
			Planificación flexible
	Análisis del entorno	Enfoque producto/mercado	Posición competitiva
Presupuesto anual	Asignación de recursos	Asignación dinámica de recursos	Competencia futura
Control financiero	Control funcional	Evaluación de estrategias	Medición de resultados
Objetivos a corto plazo	Objetivos a largo plazo	Evaluación de la competencia	Medición y evaluación de estrategias
1950	1960	1970	1980 y 1990

Cuadro Nº 7: Esquema de evolución de los sistemas de dirección
Fuente: Ruiz- Monroy, 2005

2.1.2.1. PROPÓSITOS Y BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo de la Planificación Estratégica es saber la situación actual y el despeño de la empresa, y de esta forma poder contrarrestar los aspectos negativos y mantener la ventaja de los aspectos positivos, con la elaboración de estrategias que ayuden a las necesidades y generen el crecimiento organizacional. Incentivando a los gerentes y directivos a toma de decisiones acertadas para alcanzar los resultados deseados.

A continuación los propósitos y beneficios de la planificación estratégica:

» Aclara los objetivos y metas por lograr con la determinación de la directriz y las prioridades.
» Suministra un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones adecuadas.
» Coopera en la correcta asignación del uso de recursos, identificando temas críticos de riesgo.
» Evalúa, mide y mejora el desempeño institucional.
» Ayuda a una transformación en la cultura organizacional.
» Crea sinergia y trabajo grupal
» Mejora de los procesos internos.
» Da prioridad a los trabajos que requieren inmediata y mayor atención.
» Tiene un enfoque en el presente y el futuro a la vez.
» Orienta a los directivos a ver la planificación desde el punto de vista macro, señalando los objetivos centrales para poder logarlos.
» Promueve la planeación y la comunicación interdisciplinaria.

2.1.2.2. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según los autores Koontz y O´Doonnell (1967) y Mercado Salvador, H (1995) resaltan los siguientes aspectos:

» Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito de la empresa, con el fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potenciando las fortalezas y aprovechando las oportunidades del medio en que se desarrolla.
» Permite a la gerencia tener el máximo control posible sobre el destino de la empresa en un mundo cambiante.
» Determina la misión de la empresa, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
» Logra ventajas competitivas, sobre aquellos que no tienen un planteamiento estratégico.
» Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
» Permite evaluar los logros alcanzados.
» El éxito de la Planificación Estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no por intuición si no con un método, plan. Estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.
» Fija prioridades, permitiendo concentrarse en las fortalezas de la organización; ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.
» Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
» Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
» Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
» Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

2.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL INTERNACIONAL

De acuerdo con Campos. EB, (1990) en la planificación estratégica: Experiencias Internacionales dice:

Se han analizado en el período de 1983-1987, las experiencias internacionales a través de dos trabajos empíricos llevados a cabo por las dos siguientes empresas consultoras norteamericanas:

» McKinsey & Co., INC., empresa de ámbito internacional, especializada en planificación estratégica
» Gray-Judson, Inc., con sede en Boston (U.S.A.) y especializada en dirección estratégica.

La compañía McKinsey & Co. Inc., en 1983 "*publicó un informe en el que se recogía los resultados de un estudio sobre el uso de un conjunto de métodos formales en la planificación estratégica de 76 grandes empresas que venían haciendo este tipo de planificación. Compañías distribuidas en países como Estados*

Unidos, Francia, Gran Bretaña, Japón, Países Bajos y Suecia. El estudio revela que la mayoría de éstas empresas, tal y como se muestra en la Tabla No. 1, utilizan métodos formales para el análisis estratégico y para ayudar a la formulación de estrategias". (Campos. EB, 1990, p.12).

METODOS	PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN
Modelización financiera	73%
Ciclo de vida de los productos	66%
Análisis cuantitativo de la cartera de productos (Boston Consulting Group)	63%
Análisis cualitativos de la cartera de productos (General Electric-McKinsey)	63%
Matriz de segmentación	55%
Modelos de previsión	55%
Escenarios	49%
Análisis de competidores (Perfiles estratégicos)	43%
Curva de experiencia	32%
Método PIMS (Profit Impact of Market Strategy, traducido como Impacto de la Estrategia de Marketing sobre las Ganancias)	23%

Tabla Nº 1:Utilización de Métodos formales de ayuda a la Planificación Estratégica
Fuente: McKinsey, 1983

Un estudio realizado en Francia, en 1984 a cuarenta empresas que hacen planificación y recogido por Thietart, R.A, confirma éstos mismos resultados. De éste modo se pueden destacar las siguientes cuestiones: "*a) el hecho de que no exista un departamento de planificación no es considerado un problema agudo o grave; b) existen claras distorsiones entre lo que es planificado y lo que luego puede ser controlado; c) los objetivos cuantificables son más estudiados que los de tipo cualitativo; d) en consecuencia, los planteamientos son más financieros que estratégicos, y e) las decisiones en la planificación estratégica son de tipo centralizado*" (Campos. EB, 1990, p.12).

Las investigaciones muestran que la práctica es bastante más simplista y estratégica de lo que teóricamente habría que esperar; o de otra manera, que la función de la planificación en la empresa es de carácter reactivo, es decir se buscan respuestas a los problemas estratégicos que estimulan a la empresa, más que de tipo proactivo o creativo. Esto justifica que en éstas experiencias planificadoras tengan relativamente, poca importancia funciones como las de I+D y las de adaptación de los recursos humanos a los nuevos requerimientos de los escenarios competitivos de finales de los ochenta.

La compañía Gray-Judson, Inc., en el estudio que realizó, partió de la hipótesis de la decadencia observada en la planificación estratégica a mediados de los ochenta ó de la verificación de la existencia de las pruebas que indicaban que la planificación estratégica formal, era parte de los males que perjudican la competitividad de las empresas norteamericanas. Aquella planificación se define como formal, en el ámbito que su diseño es racional, estructurado y en exceso burocratizado, lo cual elimina grados de libertad y capacidad de reacción ante un ambiente dinámico, como el que se vivió en los últimos años.

El estudio se realizó con una muestra amplia de empresas, desarrolladas en el año de 1986, con el objetivo de descubrir buenos sistemas de planificación estratégica y qué se puede hacer para reforzar los puntos débiles. (Gray D.H, 1987). Se formuló un cuestionario y se realizaron catorce seminarios sobre el tema, los mismos que ayudaría a plantear las soluciones posibles a los problemas formulados.

Los resultados del debate planteado en los seminarios por parte de los directivos, señalaron que las dificultades para la realización eficaz de un plan estratégico provenian de los siguientes factores:

» Insuficiente preparación de los directivos y ejecutivos.
» Definición equivocada de las unidades estratégicas empresariales o unidades de negocio
» Impreciso planteamiento de los objetivos
» Escasas bases informativas de apoyo para la planificación y el control
» Errónea revisión o control por un mal direccionamiento de los planes de cada unidad empresarial.
» Falta de coordinación de la planificación estratégica con otros sistemas de control de la empresa.

Como respuesta a éstos factores se recomendaron las siguientes líneas de acción:

» Interés por parte de los directivos, para lo cuál se requiere de una formación en análisis estratégico y en técnicas de participación.
» Determinar las unidades estratégicas empresariales de forma que el director pueda controlar los aspectos claves para ejecutar el plan estratégico.
» La división estratégica debe establecer la actividad de cada unidad empresarial, integrando a otras y con la dinámica del entorno.
» Fijación de objetivos precisos y con una importante participación de los diferentes niveles de ejecutivos involucrados.
» Una cultura estratégica, es decir un cambio cultural de los directivos principales, para que la planificación sea participativa o interactiva.
» Elaboración de planes más detallados, para de esta manera orientar mejor e integrar con coherencia cada parte de la planificación.
» El éxito de la formulación e implantación del plan se da por un equilibrio apropiado entre decisiones centralizadas que sirven para impulsar y coordinar estrategias y sistemas de control, y decisiones descentralizadas que ayudan en la motivación y realizar actuaciones eficaces de la unidades empresariales en sus entornos.
» Una buena planificación estratégica no es una actividad, función o departamento, sino una manera de actuar de toda la empresa.

2.2.1. COMPARACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE ESPAÑA Y ESTADOS UNIDOS

Para ésta comparación se destaca la investigación realizada por Bueno, E y De Pablo, (1986) en España y Estados Unidos con respecto a las empresas industriales:

Para el caso español se tomaron según el Ranking de la revista Dinero, 250 de las mayores empresas públicas y privadas, de las cuales, se analizaron 78, debido a que éstas demostraron tener algún tipo de planificación estratégica. Después se compararon los resultados obtenidos con los de las 500 mayores empresas norteamericanas según la revista Fortune. De ellas se seleccionaron 273, en base a los mismos criterios aplicados para las primeras. Para ambos casos y después años consecutivos, se empleó el mismo método de análisis de datos, basado en una encuesta de 21 preguntas y una serie de entrevistas con directivos de línea y de staff.

Se confirmó que el sistema de planificación estratégica, está bastante aplicado en las empresas norteamericanas, mientras que pobremente en las empresas españolas. Las grandes empresas de Estados Unidos utilizan los métodos formales como de planificación y control. Con respecto a la planificación estratégica, las empresas de los sectores dinámicos de la economía utilizan un 88%, y la de sectores estancados sólo en un 62%. En cambio las compañías españolas analizadas utilizan aproximadamente un 50% con planes estratégicos a medio y largo plazo, mientras que la otra parte lo hace a corto plazo de manera productiva y poco estratégica.

Además se evidenció que el sistema de planificación en la empresa española está poco formalizado, en relación con la empresa norteamericana, ya que es una combinación entre la dirección general y la existencia de un departamento específico. También existe una correlación positiva entre el tamaño y la complejidad estructural de la empresa con la existencia de un departamento formal de planificación.

A continuación empresas españolas que han aplicado una planificación estratégica, según Aesplan, 1985 y 1987:

» Instituto Nacional de Industria.
» Banco de Bilbao (antes de la fusión con el Banco de Vizcaya).
» Explosivos Río Tinto (antes, del control del Grupo Torras a través de Cross, con lo que se crea ERCROSS).
» Caja de Madrid.
» Caja de Ahorros de Zaragoza, Aragón y Rioja.
» CEPSA.
» Iberia Líneas Aéreas.
» Tabacalera.

Todas las empresas encuestadas expresaron la necesidad de mejorar la planificación y sobre todo un interés por la planificación estratégica. Sólo un 44% de las empresas norteamericanas de la muestra se sentían satisfechas con la eficiencia en la asignación de los recursos, de las cuales un 68% tenían o una vicepresidencia o un departamento específico dedicado a esta función. La insatisfación se exponía principalmente en los problemas de poder predecir a largo plazo el entorno y en las difíciles prácticas de aplicar el plan con eficacia.

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ECUADOR

2.3.1 DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN EN EL ECUADOR

En 1933 surgió el primer conjunto de planteamientos sobre la organización económica del país recogido en el "Plan Estrada", en el primer gobierno de Velasco Ibarra. Dos años más tarde, se creó el Consejo de Economía enfocado hacia el análisis de la economía nacional y la coordinación de los procedimientos de la política con el Ejecutivo. En 1946 se convirtió en el Consejo Nacional de Economía.

En 1954, bajo las recomendaciones del informe de Desarrollo Económico del Ecuador realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL-, se creó la Junta Nacional de Planificación –JUNAPLA-, organismo que elaboró el documento "Bases y Directivas para Programar el Desarrollo Económico y Social del Ecuador", que constituyó el antecedente del primer plan nacional de desarrollo.

En 1960 se elaboró el "Plan Inmediato de Desarrollo para el Período 1961-1962", cuya ejecución fue diferida durante un año mientras se preparaba el plan general. En 1964 La Junta Militar de Gobierno, elaboró el "Plan General de Desarrollo Económico

y Social para el período 1964-1973". Allí se definieron políticas para dos quinquenios, a la luz de los acuerdos de Punta del Este y como parte de la estrategia Alianza para el Progreso, cuyo instrumento para toda América Latina eran los planes decenales y quinquenales de desarrollo. En esos años, la Junta Nacional de Planificación ascendió a la categoría de organismo asesor de la Presidencia de la República para la formulación y control de los planes y la coordinación de su política económica.

Reiteradamente, otro gobierno militar, autodenominado nacionalista y revolucionario, formuló el llamado "Plan Integral de Transformación y Desarrollo 1973-1977". Sin embargo, con el cambio de la cúpula militar, se abandonó el plan en 1976 y se adoptó un nuevo programa de Desarrollo del Consejo Supremo de Gobierno.

Posteriormente, en 1979, la Junta Nacional de Planificación con el apoyo del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES-, formuló el documento "Lineamientos de una Nueva Estrategia para el Desarrollo del Ecuador". No obstante, el Presidente Jaime Roldós estableció las "21 Bases Programáticas" de su gobierno, por lo que el documento de la Junta Nacional de Planificación fue rechazado (Senplades, La planificación, 2013).

En 1979, durante la transición democrática, se reemplazó a la Junta Nacional de Planificación por el Consejo Nacional de Planificación del Estado, al cual se encargó elaborar el "Plan Nacional de Desarrollo 1980-1984" que, en la práctica, fue el tercer plan oficialmente acogido por un gobierno ecuatoriano.

La planificación nacional a partir de 1984 comenzó a perder relevancia en la política pública. No obstante, en el gobierno de León Febres Cordero se formuló el "Plan Nacional de Desarrollo 1985-1988", pero este plan carecía de una orientación estratégica y exponía un conjunto de múltiples micro proyectos, iniciativas e intervenciones desconectados, que confirmaban la apatía por la planificación nacional. El gobierno de Rodrigo Borja hizo el último plan, con una perspectiva redistributiva y de desarrollo nacional, que sirvió como instrumento para la acción gubernamental en el período de 1988-1992.

Sixto Durán Ballén en su gobierno creó el Consejo Nacional de Modernización del estado -CONAM-, para impulsar la privatización de las empresas públicas. Posteriormente, en 1998 la Constitución del Ecuador estableció la oficina de planificación de la Presidencia de la República -ODEPLAN-, en sustitución del Consejo Nacional de Planificación del Estado -CONADE-, lo que en el marco de las políticas de ajuste estructural estimuló el desmantelamiento de la planificación nacional y la sustitución de los planes nacionales de desarrollo, por planes de desarrollo provincial y las llamadas agendas de desarrollo, algunas de las cuales, aunque formuladas por el sector privado, la sociedad civil y la cooperación internacional, no tuvieron incidencia nacional. La década de los 90, fue el período de auge de la planificación local y la ausencia de una planificación nacional dio lugar a la emergencia de múltiples procesos de planificación municipal, que sustituían la planificación normativa nacional con la planificación estratégica territorial, bajo la influencia de la Ley de Descentralización y Participación Ciudadana, y el apoyo de las agencias de cooperación internacional.

Las reformas neoliberales de reducir las funciones del Estado nacional y de abrir la competencia entre los territorios por captar recursos, inversiones, turistas entre otros, había ganado en el escenario nacional.

Bajo la influencia de dicha Ley y con ayuda de los Programas de Desarrollo Municipal del Banco del Estado –BEDE- y de las agencias de cooperación internacional, se emprendieron numerosas experiencias de planificación local que no alcanzaron

proyectar una visión nacional (Senplades, Recuperación del Estado Nacional , 2009).

El sistema se conformó por un Consejo Nacional de Planificación, que integraría a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y una secretaría técnica que lo coordinará. Este Consejo tuvo por objetivo dictar lineamientos y políticas que orienten al sistema y la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo, que sería presidido por él o la Presidenta de la República. Los consejos de planificación en los gobiernos autónomos descentralizados estarían legislados por sus máximos representantes e integrantes de acuerdo con la ley. Los consejos ciudadanos serán instancias de deliberación y generación de lineamientos y consensos estratégicos de largo plazo, que orientarían al desarrollo nacional (Constitución de la República del Ecuador).

Subsiguientemente, en el Código de Planificación y Finanzas Públicas, en el Art. 26 establece que la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa es ejercida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo –SENPLADES- (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010).

SENPLADES, pone a consideración del Consejo Nacional de Planificación, el documento de Planificación Nacional denominado "Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural". En agosto del 2013 se presenta de forma oficial el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, siendo el tercer plan a escala nacional, alimentado de los planes anteriores.

2.3.2 EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR

El sector de la construcción ha presentado un crecimiento sostenido durante los últimos diez años, y es uno de los factores principales para el desarrollo económico social de un país, debido a que genera procesos con gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad.
Otro aspecto que hay que tener en cuenta, es el papel que desempeñan los migrantes ecuatorianos en el sector de la construcción, ya que envían remesas para la obtención de viviendas. Según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX, 2007), el 6% del dinero de los migrantes ecuatorianos se destina para la compra y construcción de viviendas.

El Gobierno Nacional del Ecuador ha tomado la decisión de invertir los ingresos provenientes del aumento del precio del petróleo, principalmente en infraestructura como son las carreteras, puertos, aeropuertos, obras de saneamiento, unidades educativas, centros de salud, etc. Además tiene el compromiso de disminuir el déficit habitacional cuantitativo y cualitativo del país con planes para el desarrollo de programas habitacionales que contribuyen a la reactivación productiva de la economía, dinamizándola y apoyando al sector de la construcción.

La aportación de la construcción en el PIB nacional ha sido sustentada en los últimos años, alcanzando el 10,76% en el 2013, luego del PIB de los sectores de Petróleo y Minas (13%) y Manufactura (12%).

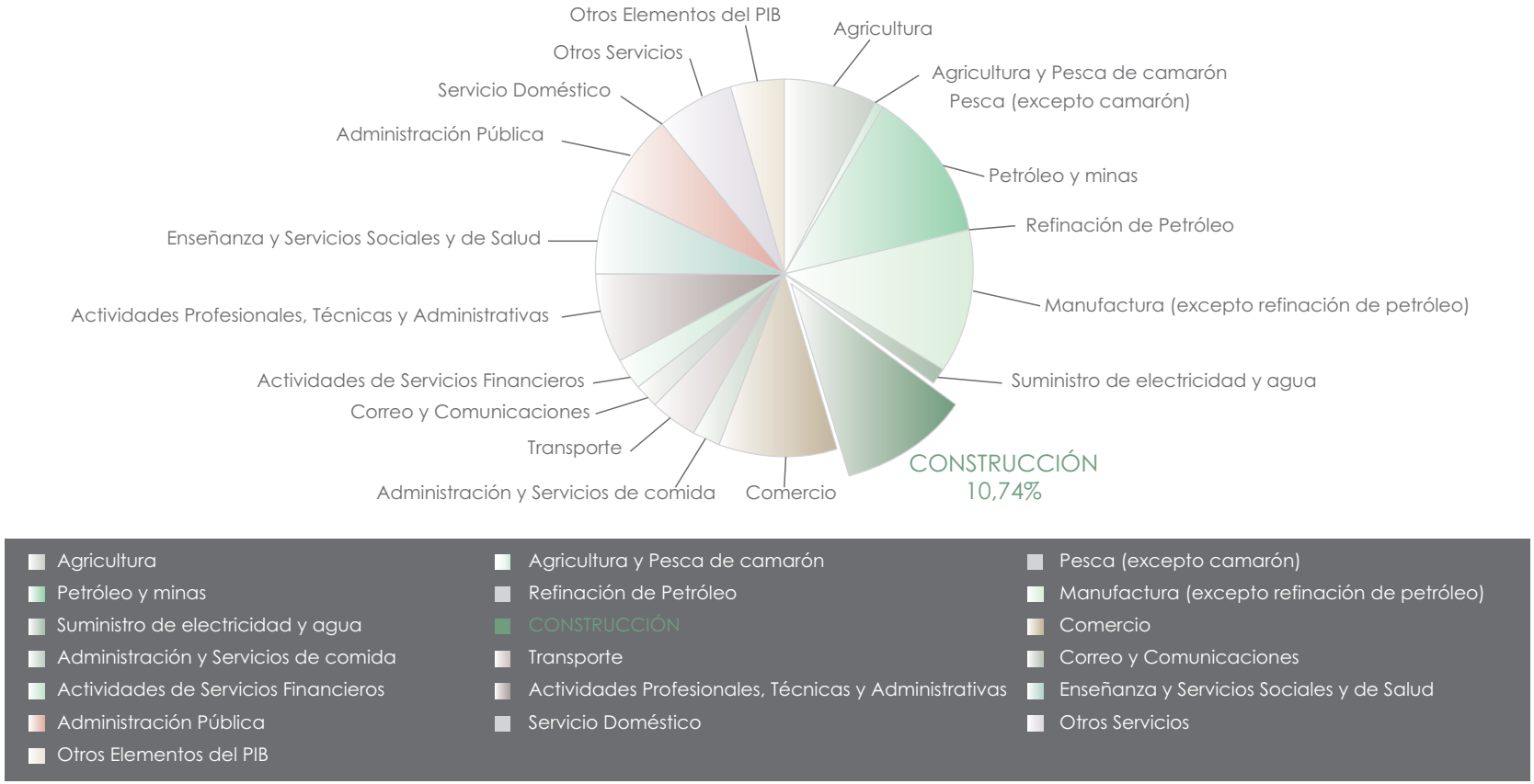


Fig. Nº 9: Participación de la Construcción en el PIB del Ecuador, 2013
Fuente: Banco Central del Ecuador.

El organismo que está dinamizando el Sector de la Construcción es el Banco del IESS -BIESS-, a través del aumento del monto de los préstamos a los que pueden acceder los afiliados. Esto facilita el desarrollo de varios proyectos inmobiliarios por la tasa de interés más baja y los plazos de hasta veinte y cinco años.

En el Ecuador existen 14.366 establecimientos económicos dedicados a actividades relacionadas a la industria de la construcción como: fabricación de productos metálicos, de hierro y acero (6.562); actividades especializadas de construcción(2.053), incluye actividades de preparación y demolición de terrenos; actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica; actividades de fontanería, terminación y acabado de edificios y otras, fabricación de cemento, cal y artículos de hormigón (2.001); extracción de madera y piezas de carpintería para construcciones (1.912); venta al por mayor de materiales para la construcción (910); construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil (778) y fabricación de equipo eléctrico, bombas, grifos y válvulas (150) (Censo Nacional Económico INEC, 2010).

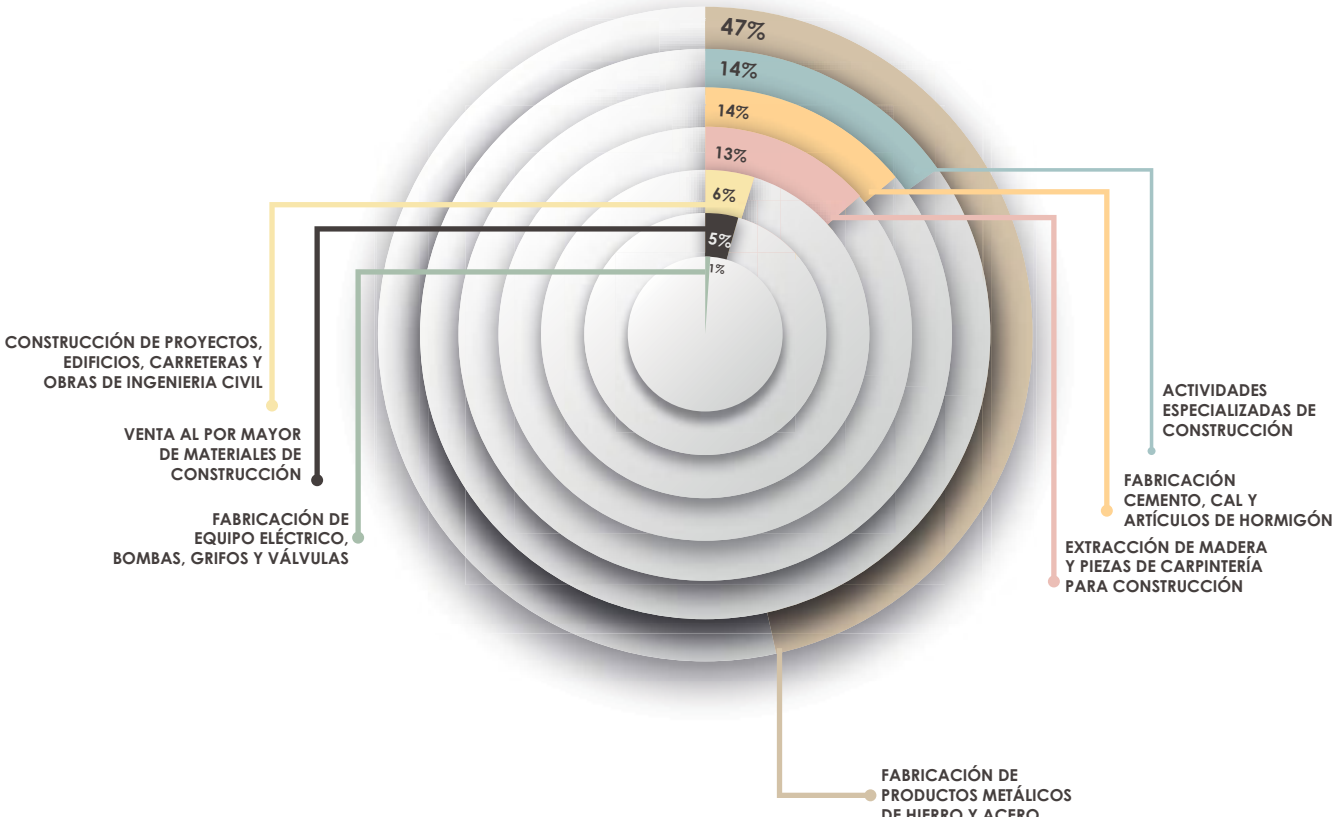


Fig. N° 10. Actividad Económica de la Industria de la Construcción
Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

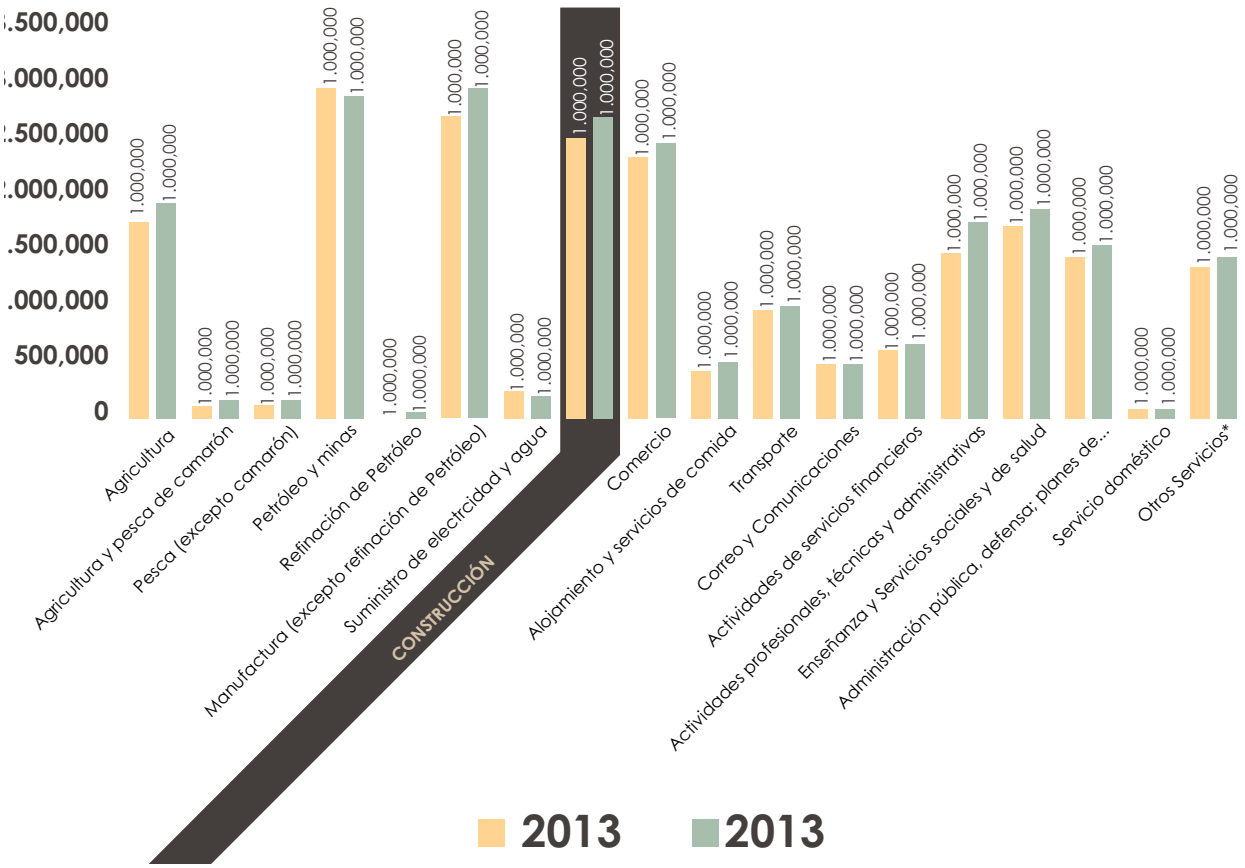


Fig. N° 11: Participación de la Construcción en el PIB del Ecuador, Primer Trimestre 2014
Fuente: Banco Central del Ecuador.

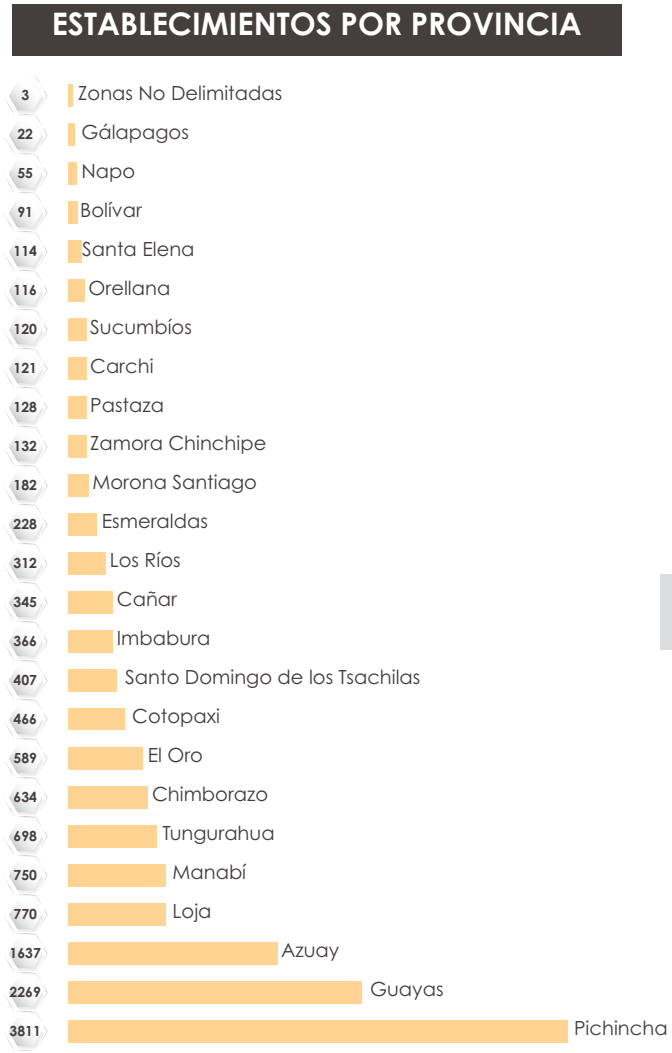


Fig. N° 12: Establecimientos por Provincia
Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Por otra parte, en lo que respecta a la presencia de empresas constructoras en el país, según la Superintendencia de Compañías, hace 25 años solo existían 358 empresas, actualmente sobrepasan las 1.600 compañías (Villena, 2010).

Además, de las 1.000 empresas más importantes de la economía ecuatoriana, 34 corresponden al sector de la construcción (Andrade Carrera, 2010). Se puede ubicar a éstas compañías según su dispersión geográfica de la siguiente manera:

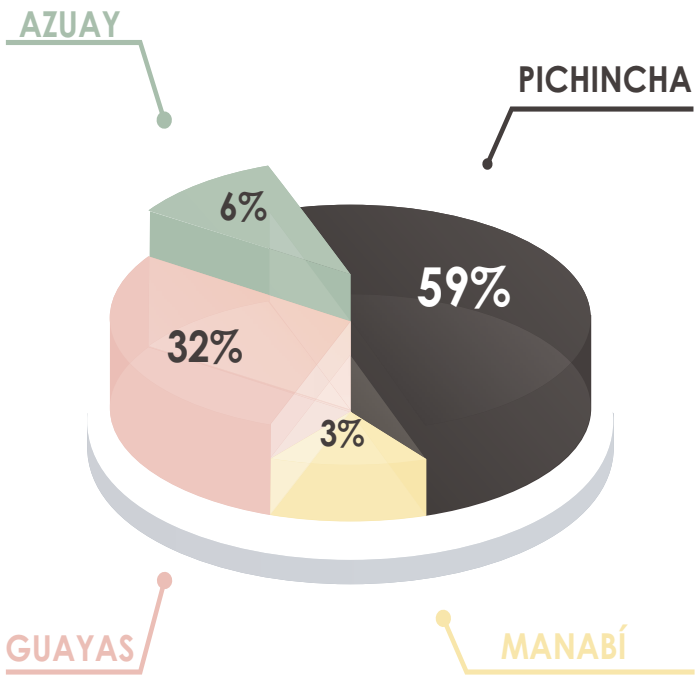


Fig. N° 13: Localización geográfica de las 34 Empresas constructoras
Fuente: Superintendencia de Compañías

2.3.3 ANÁLISIS DE PLANES ESTRATÉGICOS EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS

El desarrollo de un Plan Estratégico va a depender fundamentalmente de la orientación y visión que determinen sus principales accionistas o propietarios, si bien existen metodologías definidas, cada empresa puede imprimir su propio estilo.

Con la finalidad de realizar una comparación entre planes estratégicos, se ha tomado como referencia a dos empresas nacionales :

» DAVIVCONS Cía. Ltda. (Cuenca- Ecuador)
» Empresa Constructora de Obras Civiles (Quito- Ecuador)

2.3.3.1 ANÁLIS DE MISIÓN:

Para el análisis de la Misión se ha desagregado en sus componentes fundamentales:

A qué se dedica:

- DAVIVCONS Cía. Ltda. construye y comercializa programas habitacionales
- Empresa Constructora de Obras Civiles proporciona servicios de construcción

Cómo lo hacen:

- DAVIVCONS Cía. Ltda. realiza su trabajo a través de la entrega de productos y servicios de calidad.
- Empresa Constructora de Obras Civiles usa la mejor tecnología, materiales y personal.

Cuál es su mercado:

- DAVIVCONS Cía. Ltda. brinda sus servicios a la ciudad de Cuenca.

- Empresa Constructora de Obras Civiles, trabaja en la ciudad de Quito.

De lo descrito, se puede observar que cada una define su participación en el mercado desde el punto de vista de la descripción de lo que hacen, lo que revela si únicamente construyen bajo demanda, si construyen por iniciativa propia y luego comercializan, o si son participantes de alguna de las fases del proceso de construcción, etc. La diferenciación más relevante viene dada en la determinación de cómo lo hacen y para qué existen, es decir, cuál es el valor agregado que buscan generar a la población a la que sirven.
La delimitación geográfica también es un elemento que suele ser explícito en la misión, cada una de las empresas aquí analizadas enfoca su área de acción a un lugar plenamente definido.

2.3.3.2 ANÁLISIS DE LA VISIÓN:

Al igual que la Misión se ha descompuesto en sus elementos principales:

Qué quiere ser:

- DAVIVCONS Cía. Ltda. quiere consolidarse como la mejor constructora.
- Empresa Constructora de Obras Civiles, aspira posicionarse en el mercado ecuatoriano.

En qué año:

- DAVIVCONS Cía. Ltda. se proyecta al año 2015, lo que evidencia que estarán próximos a realizar una actualización de su pensamiento estratégico.
- Empresa Constructora de Obras Civiles, no tiene definido el año en el que quiere alcanzar sus objetivos.

Cómo lo va hacer :

- DAVIVCONS Cía. Ltda. ofreciendo programas habitacionales con la más alta calidad
- Empresa Constructora de Obras Civiles, teniendo calidad, precios competitivos y cumplimento de sus obras

Como se puede ver las empresas antes mencionadas aspiran tener servicios de calidad que satisfagan al cliente, lo que a su vez les permita posicionarse y liderar los mercados en los que se desarrollan.

2.3.3.3. OBJETIVOS:

A través de los objetivos se devela de manera más aterrizada o tangible el cómo se proyecta lograr la visión planteada. Los objetivos suelen redactarse en infinitivo, describen en qué aportarán al crecimiento de la Empresa y en qué período de tiempo.
Para facilitar la comparación de las empresas que se ha tomado como referencia, se han agrupado en áreas, lo que permite identificar que se orientan fundamentalmente hacia el marketing, finanzas, producción, comercialización y talento humano, siendo éstos los temas más comúnmente enfocados y en donde se determinan procesos de mejora u optimización, que evidentemente redundarán en un crecimiento del negocio, una mayor participación de mercado, la optimización de su recurso humano, tanto a través de la capacitación como con la implementación de programas de motivación.

EMPRESA:

EMPRESA: DAVIVCONS CIA LTDA (Cuenca Ecuador)

MISIÓN

"Construir y comercializar programas habitacionales, satisfaciendo la necesidad de vivienda de la población de la ciudad de Cuenca, a través de la entrega de productos y servicios de calidad"

ANÁLISIS DE LA MISIÓN

¿Qué Hace?
Construye y comercializa programas habitacionales

¿Para Qué?
Satisfacer las necesidades de vivienda de la población

¿Cómo?
A través de la entrega de productos y servicios de calidad

¿En Dónde?
Cuenca

VISIÓN

"Consolidarse como la mejor Constructora de la ciudad de Cuenca para el año 2015, ofreciendo programas habitacionales con la más alta calidad; mediante una gestión profesional y creativa, brindando seguridad, status y comodidad a los clientes"

ANÁLISIS DE LA VISIÓN

¿Qué quiere llegar a ser?
Consolidarse como la mejor constructora

¿Cuándo?
año 2015

¿Cómo?
Ofreciendo programas habitacionales con la más alta calidad.

OBJETIVOS

Comercializar un conjunto habitacional, generando para el año 2015 ingresos de $1.210.000 para la constructora

Incrementar la utilización de la capacidad instalada a un 80% para el primer año de implementado el plan estratégico de Marketing propuesto.

Lograr trabajadores altamente motivados y capacitados mediante la elaboración y ejecución de un plan de capacitación, el mismo que contemple por lo menos 40 horas hombre anual en temas como: Motivación y Relaciones humanas, principios de Arquitectura e Ingeniería, ventas y orientación al cliente.

Implementar para el año 2015 nueva tecnología de construcción que permita abaratar los costos de construcción.

Implementar un departamento de ayuda social, que atienda las necesidades de la mano de obra de la constructora y sus familias.

OBJETIVOS ORIENTADOS A

Comercial

Producción

Recursos Humanos

Innovación

Responsabilidad Social

Cuadro Nº 8: Análisis del Plan Estratégico de la Empresa Davivcons Cia Ltda.
Fuente: Paltán – Siguenza, 2013.

EMPRESA:

EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS CIVILES Ing. Rodrigo Condo (Quito- Ecuador)

MISIÓN

"Proporcionar a nuestros clientes servicios de construcción con calidad superando sus expectativas usando la mejor tecnología, materiales y nuestro personal altamente calificado a costos muy accesibles"

ANÁLISIS DE LA MISIÓN

¿Qué Hace?
Proporcionar servicios de construcción con calidad

¿Para Qué?
Superar las expectativas

¿Cómo?
Usando la mejor tecnología, materiales y personal

¿En Dónde?
Quito

VISIÓN

"Posicionarse en el mercado ecuatoriano como una de las mejores empresas en la rama por su capacidad, calidad, precios competitivos y cumplimiento, utilizando métodos innovadores que de calidad, respetando al medio ambiente"

ANÁLISIS DE LA VISIÓN

¿Qué quiere llegar a ser?
Posicionarse en el mercado ecuatoriano

¿Cuándo?
No tiene establecido

¿Cómo?
Con calidad, precios competitivos y cumplimiento

OBJETIVOS

Posicionarse en el mercado
mejorar la competitividad
Garantizar la calidad adecuada

OBJETIVOS ORIENTADOS A:

Marketing
Producción
Producción
Finanzas

Cuadro Nº 9: Análisis del Plan Estratégico para una Empresa Constructora de Obras Civiles
Fuente: Condo, 2010

CAPITULO III

3. ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN EN CUENCA

La administración de la construcción es un sistema integrado de métodos aplicables a la dirección de todas las fases de los proyectos de construcción es en esencia, una disciplina que complementa y ofrece un mayor sentido pragmático a todo el que hacer humano. Abarca los procedimientos técnicos necesarios desde su inicio, a nivel de ideas hasta su construcción y posterior finalización. Éste proceso incluye las etapas de planificación, programación, implementación, dirección y control de proyectos.

El que construye una obra de construcción, sin duda, en su momento se percatará que realmente lo que hace es administrar la construcción de una obra. Por tal motivo, una manera de ser más efectivos y eficientes en nuestras actividades profesionales es intentar aplicarnos administrativamente.

Las actividades de construcción son similares para diferentes empresas, lo que varía son las condiciones, por lo tanto desde el inicio de cada proyecto de construcción, el contratista se ve obligado a trabajar en el lugar de los hechos y en condiciones particulares, acorde a la individualidad que cada obra exige.

Las diferentes empresas constructoras de la ciudad de Cuenca, han diseñado estructuras organizativas, estrategias y métodos para la acertada toma de decisiones, lo que les permite diferenciarse entre ellas. El éxito o el fracaso está determinado por la calidad de la dirección.

Las actividades que desarrollan las diferentes empresas constructoras de la ciudad de Cuenca son:

» Construcción de todo tipo de edificios no residenciales: edificios de producción industrial, ej. Fábricas, talleres, plantas de ensamblaje, hospitales, escuelas, edificios de oficinas, hoteles, almacenes, centros comerciales, bodegas, restaurantes, etc.

» Construcción o restauración de viviendas, edificios, hoteles, así como naves industriales, centros comerciales, bancos, escuelas, hospitales, cines, instalaciones deportivas o culturales, bibliotecas, entre otras.

» Construcción de sistemas de alcantarillado, incluida su reparación, instalaciones de evacuación de aguas residuales y perforación de pozos de agua.

» Construcción de carreteras, puentes, calles, y otras vías para vehículos o peatones.

» Actividades de terminación de edificios. Instalación de interiores de tiendas, casas móviles, embarcaciones, etc.

» Fabricación y montaje de estructuras de metal, marcos o armazones para construcción y partes de esas estructuras: torres, mástiles, armaduras, puentes, etc.

Según datos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) existen 50 empresas que se dedican a actividades de construcción o relacionadas con la construcción en la ciudad de Cuenca. A continuación un cuadro del reporte de empresas, agrupadas según las actividades de construcción que desarrollan:

REPORTE DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
FLORES PESANTEZ PEDRO FABIAN	No Disponible	Av. 12 De Octubre 1-87 Av. Don Bosco	F410020, Construcción De Todo Tipo De Edificios No Residenciales: Edificios De Producción Industrial, Ej. Fábricas, Talleres, Plantas De Ensamblaje, Hospitales, Escuelas, Edificios De Oficinas, Hoteles, Almacenes, Centros Comerciales, Bodegas, Restaurantes, Observ.
MONSALVE VINTIMILLA JUAN MANUEL	No Disponible	Jaime Roldos 4-80 Huayna Capac	F410020, Construcción De Todo Tipo De Edificios No Residenciales: Edificios De Producción Industrial, Ej. Fábricas, Talleres, Plantas De Ensamblaje, Hospitales, Escuelas, Edificios De Oficinas, Hoteles, Almacenes, Centros Comerciales, Bodegas, Restaurantes, Observ.
CONSORCIO 136	No Disponible	Benigno Malo 7-27 Sucre	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
CONSTRUCTORA MALO CORRAL S.A.	No Disponible	Benigno Malo 12-27 Gaspar Sangurima	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel
CONSORCIO VISTA LINDA II	No Disponible	Gran Colombia 7-97 Luis Cordero	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel
CONSTRUCTORA BUSTA-MANTE ALTAMIRANO CIA. LTDA.	No Disponible	Av. 10 De Agosto 4-140 Av. Agustin Cueva	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel
LEON Y CARPIO CONS-TRUCCIONES CIA. LTDA.	No Disponible	Av. Paucarbamba 3-142 Francisco Sojos	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
EGGOCCP CONSTRUC-CIONES Y PROYECTOS CIA. LTDA.	No Disponible	Gran Colombia 21-111 Unidad Nacional	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel
CABRERA GUAMBAÑA RUTH CECILIA	No Disponible	Av. De Las Americas 15-98 La De Los Balco-nes	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel
CORDERO DIAZ DIEGO EDUARDO CONTEC	No Disponible	Fray Vicente Solano Sn Nicanor Aguilar	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel
COELLAR PAREDES HERNAN RODRIGO	No Disponible	Los Fresnos 1-74 Av. Paucarbamba	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
CARRASCO ZAMORA PEDRO EFRAIN	No Disponible	Panamericana Sur S-n	F410010, construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas rel
CONSORCIO VASQUEZ ANDRADE	No Disponible	Benigno Malo 7-27 Mariscal Sucre	F421011, construcción de carreteras, calles, carreteras, y otras vías para vehículos o peatones.
DESARROLLO INMOBILIARIO NUEVO ECUADOR DINEC S. A.	No Disponible	Paseo Pumapungo S/n Pasaje Tres De Noviembre	F421011, construcción de carreteras, calles, carreteras, y otras vías para vehículos o peatones.
ROMEL URGILES CONSTRUCTORES CIA. LTDA.	No Disponible	Fray Vicente Solano S/n Del Estadio	F421011, construcción de carreteras, calles, carreteras, y otras vías para vehículos o peatones.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
CONSTRUCTORA JARAMILLO Y JARAMILLO CIA. LTDA.	No Disponible	Menendez Y Pelayo 4132 Salvador De Madarriaga	F421011, construcción de carreteras, calles, carreteras, y otras vías para vehículos o peatones.
INMOBILIARIA INMOCAYAS CIA. LTDA.	No Disponible	Parque Industrial Cornelio Vintimilla 1-05 Y Octavio Chacón	F421011, construcción de carreteras, calles, carreteras, y otras vías para vehículos o peatones.
CONSTRUCTORA DE CAMINOS S A	072875315	Panamericana Norte S/n 7 1/2	F421011, construcción de carreteras, calles, carreteras, y otras vías para vehículos o peatones.
CONSTRUCTORA CARVALLO A.Z. CIA. LTDA.	072841181 072839116	Av. Fco De Orellana Edif Litoral Justino Cornejo	F421011, construcción de carreteras, calles, carreteras, y otras vías para vehículos o peatones.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
OCHOA MALDONADO EDGAR REMIGIO	No Disponible	Los Alamos 2-59 Arra-yan	F421011, construcción de carreteras, calles, carreteras, y otras vías para vehículos o peatones.
ROJAS ULLAURI MANUEL FELIPE	No Disponible	Ulises Chacon S/n Del Retorno	F421012, obras de superficie en calles, carreteras, autopistas, puentes o túneles, asfaltado de carretera, pintura y otros tipos de marcado de carretera, instalación de barreras de emergencia, señales de tráfico y elementos similares. Incluye la construcción de pi
RUBIO GARCIA DEISI MAGDALENA	072875315	Romulo Gallegos S/n Constancio Vigil	F433099, otras actividades de terminación de edificios n.C.P.: Instalación de interiores de tiendas, casas móviles, embarcaciones, etc.
GRANADO ORDONEZ VICTOR MANUEL (AR-METCO)	072841181 072839116	Ucubamba Sn Vêa Paccha	C251101, fabricación de estructuras de metal marcos o armazones para construcción y partes de esas estructuras: torres, mástiles, armaduras, puentes, etc; marcos industriales de metal: marcos para altos hornos, equipos de elevación y manipulación, etc.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
GARCIA CUMBE MANUEL RODRIGO (TG TALLER GARCIA)	984717685	Gonzalez Suarez 12-222 Yaruqui	C251101, fabricación de estructuras de metal marcos o armazones para construcción y partes de esas estructuras: torres, mástiles, armaduras, puentes, etc; marcos industriales de metal: marcos para altos hornos, equipos de elevación y manipulación, etc.
PICON ALVARADO JOSE RUBEN	993230923	Emilio Zapata L-8 Omar Torrillos	C251101, fabricación de estructuras de metal marcos o armazones para construcción y partes de esas estructuras: torres, mástiles, armaduras, puentes, etc; marcos industriales de metal: marcos para altos hornos, equipos de elevación y manipulación, etc.
PALACIOS SERRANO TITO IVAN (T.P.S. CONS-TRUCCIONES)	No Disponible	Panamericana Sur Sn Kilometro Dos Y Medio	C251101, fabricación de estructuras de metal marcos o armazones para construcción y partes de esas estructuras: torres, mástiles, armaduras, puentes, etc; marcos industriales de metal: marcos para altos hornos, equipos de elevación y manipulación, etc.
LEON IGLESIAS HERNAN PATRICIO	No Disponible	Miguel Velez 2-91 Pio Bravo	C251103, fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etc.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
SILVA CARDENAS PABLO ISAAC (ARTE Y HIERRO)	72812915	Francisco Moscoso Sn Av 10 De Agosto	C251103, fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etc.
AVILA GUZMAN JUSTO PATRICIO (INCOA ALU-MINIO Y VIDRIO)	099419136 072885332	Miguel Cabello Balboa 2-88 De Las Amƒricas	C251103, fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etc.
VINUEZA MU,,OZ TEO-DORO NEPTALI	No Disponible	De La Libertad S/n Santa Teresita	C251103, fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etc.
MENDEZ FALCONI FABIAN FEDERICO (TEC-NOS METAL)	72819125	Galapagos 3-07 Remi-gio Tamariz	C251103, fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etc.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
MATUTE VINUEZA BRAULIO BENITO (MECANICA INDUSTRIAL SANTA MARIA)	72376969	Av. Ordo,,ez Lazo Sn Sin Nombre	C251103, fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etc.
GOMEZ MALDONADO JULIO ENRIQUE (TALLERES GOMEZ)	No Disponible	Ordo,,ez Lasso S/n Rio Amarillo	C251103, fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etc.
FIBROACERO S.A.	No Disponible	Av. Octavio Chacon 2-141	C251103, fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etc.
RIOS TORRES JAIME TEODORO (M Y C METAL MECANICA Y CONSTRUCCIÓN)	072863019 072867629	Vicente Rocafuerte 1-61 Octavio Diaz	C251103, fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etc.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
CARRILLO BUENANO LUIS ABEL (TECNICAS INDUSTRIALES)	72341104	Obispo Miguel Elon 6-02 Av Las Americas	C282405, fabricación de maquinaria para el movimiento de tierras: topadoras corrientes, topadoras de pala angular, explanadoras, niveladoras, trabillas, palas mecánicas, cargadoras de cucharón, palas para topadoras corrientes y de pala angular, tractores de oruga, tractores utilizados en obras de construcción y en la explotación de minas y canteras, camiones con volquete para todo terreno, etc.
PC-EXPERTOS IMPORY-DIST CIA. LTDA.	No Disponible	Presidente Cordova 2-21 Manuel Vega	F422011, construcción de obras de ingeniería civil relacionadas con: tuberías urbanas, construcción de conductos principales y acometidas de redes de distribución de agua sistemas de riego (canales), estaciones de bombeo, depósitos.
S.G.F.-I.N.C. S.P.A.	72846639	Luis Cordero 10-13 Gran Colombia	F422012, construcción de sistemas de alcantarillado, incluida su reparación, instalaciones de evacuación de aguas residuales y perforación de pozos de agua.
QUINTUÑA AVILES DIEGO MAURICIO	No Disponible	Julio Matovelle 6-79 Remigio Romero	F422012, construcción de sistemas de alcantarillado, incluida su reparación, instalaciones de evacuación de aguas residuales y perforación de pozos de agua.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
CONSORCIO PEÑA -ZAMORA	72850714	Av. Solano S-n Av. 12 De Abril Edificio San Vicente De Paul	M711022, actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico.
ESPINOZA BARZALLO JAIME XAVIER	No Disponible	Av. De Las Américas Sn Isaac Ulloa	M711022, actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico.
ROSAS CASTRO CARLOS ROMAN	No Disponible	Londres S-n Sofia Y Amsterdan	M711022, actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico.
LARRIVA CORONEL JUAN DIEGO	No Disponible	Vía Baguanchi Sn Perez De Ayala Km. 5.4	M711022, actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
MARTINEZ ANDRADE RAMON DE LA CRUZ	No Disponible	Eloy Alfaro 3-47 Garcia Moreno	M711022, actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico.
ANDRADE AMBROSI FELIPE WASHINTON	No Disponible	Av. Solano 4-101 Av Florencia Astudillo	M711022, actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico.
ACSAM CONSULTORES CIA. LTDA.	No Disponible	Padre Aguirre 2-66 Tomas De Heres	M711023, actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para proyectos de ordenación hídrica.
MOSCOSO GUERRERO MARIA ELISA	No Disponible	Valle De Gonzaga 1-104 Batan	M711011, actividades de asesoramiento técnico de arquitectura en diseño de edificios y dibujo de planos de construcción.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
OCHOA ZAMORA HANS MARCEL	072882898 072882899	Remigio Crespo Sn Remigio Romero	M711011, actividades de asesoramiento técnico de arquitectura en diseño de edificios y dibujo de planos de construcción.
AGUIRRE BARZALLO AURELIO PATRICIO	No Disponible	Jaime Roldos Sn Huayna Capac	M711011, actividades de asesoramiento técnico de arquitectura en diseño de edificios y dibujo de planos de construcción.
VEGA GARCIA CESAR GUILLERMO	No Disponible	Vicente Maldonado 1-70 2 De Agosto	M711012, actividades de asesoramiento técnico de arquitectura en planificación urbana y arquitectura paisajista.

EMPRESAS CONSTRUCTORAS QUE SON COMPETENCIA DIRECTA DE "CONSTRUCCIONES TERÁN" EN LA ACTUALIDAD

EMPRESAS CONSTRUCTORAS QUE SERÁN COMPETENCIA DIRECTA DE "CONSTRUCCIONES TERÁN" EN EL FUTURO

Tabla Nº 2:Reporte de empresas constructoras
Fuente: INEC

Además se agregaron 19 empresas que se dedican a las actividades de construcción, que si bien no constaban en el reporte del INEC, son identificadas como competencia directa por parte de Construcciones Terán.

REPORTE DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS			
RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
EJEPROY CIA LTDA	072808680	Av. Octavio Chacon 1-55, Bloque 8. Edificio Administrativo Del Parque Industrial	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, carceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes.
TOSI & MORENO CONS-TRUCTORA	072827003 0998092404	Miguel Morocho Y Gran Colombia Edf. Dali Miguel Morocho Y Gran Colombia Edf. Dali	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, carceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes.
MOSCOSO ARQUITEC-TOS ASOCIADOS CIA. LTDA.	072888102 0999526320	Bernardo De Legarda Y Rafael Salas	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, carceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
CARDOSO & ASOCIADOS ARQUITECTURA	072822052 0998920093	Calle Larga 6-13 Y Hermano Miguel. La Casa De La Escalinata Of. 12	Diseño arquitectónico y de interiores, construcción, restauración y remodelación
CONSTRUCTORA CONSTRUVICOR CIA. LTDA.	074089791 074089814 074089910	Av. Ordoñez Lasso Y Calle De Las Higuerillas	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, carceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes.
ESTUDIO [SZ] [EU] [DI] [CC]	No Disponible	Esmeraldas 2-54 Y Remigio Crespo	Urbanismo, arquitectura, diseño, construcción
SURREAL ESTUDIO ARQUITECTURA	No Disponible	Vega T. Entre Alberto Palacios Y Nicanor Aguilar	Diseño, planificación, construcción y restauración de viviendas, edificios.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
CONSTRUARIAS CIA LTDA.	072805544	Jaime Roldós 2-9	Urbanismo y construcción de viviendas.
LARRIVA CORONEL PABLO ALEJANDRO	072865754	Federico Gonzalez Suarez S/n	Actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para proyectos de ingeniería civil.
CONSTRUCCIONES Y PAVIMENTOS HERMA-NOS OCHOA	0969 331 046	Carretera Campillos, S/n. 16200 Motilla Del Palancar	Construccuión de obras civiles y públicas.
REINOSO PEÑAFIEL NELSON (N R &HIJOS DISEÑO Y CONSTRUC-CIÓN)	072876791 093955190 099953505	Medardo Angel Silva 2-61	Planificación, construcción y fiscalización de obras civiles . Diseño estructural y vial. Transporte de material pétreo.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
ACOTECNIC CIA. LTDA.	074076690 074076691 074076692	Aguaruna S/n Y Autopista Cuenca Azogues	Servicios de consultoria en ingeniería: sanitaria, vial, eléctrica hidráulica y manejo de recursos hídricos, gestión ambiental, y edificaciones.
TERAN BURNEO JORGE EDUARDO (CONSTRUCCIONES TERAN)	072862383	Rio Cenepa 2-48	Planificación, calculo, diseño y construcción de estructuras metálicas en viviendas, edificios, locales comerciales, hospitales, etc.
CONSTRUCTORA PC CIA LTDA.	074012421 0991154537	Via Monay Baguanchi Frente A La Subestación Empresa Eléctrica Monay.	Diseño, fabricación y montaje de estructuras para edificios, cubiertas, fachadas, entrepisos y todo tipo de estructura metálica.
GALLEGOS YANEZ GALO DAVID (YAMOLI CONSTRUCCIONES)	72814273 0984169355 074097822.	Av. 27 De Febrero 3-18 Entre Francisco Moscoso Y Jaime Rosales	Cálculo, diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas para obra civil, industrial y edificación, además el diseño y fabricación de puertas, cerramientos y gradas metálicas. Elaboración de complementos para obras civiles, tales como brocales, cercos, tapas, rejillas, cilindros para muestras de hormigón, entre otras.

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
TECHOVID ARQUITECTURA EN ALUMINIO HIERRO Y VIDRIO	072808607 072865068	Antisana No. 202 Y Av. Yanahurco Cdla. Une (Totoracocha)	Diseño y construcción estructura de aluminio vidrio flotado templado policarbonato cielo razos de perfileria estructuras metálicas, cubiertas, entre pisos carpintería metálica, mecánica industrial.
ALVAREZ & ALVAREZ INGENIERIA CIVIL	072810647 072884353 0999054093	Av. Solano 4-101 Edificio Cica Ofc. 418	Diseño, construcción, edificaciones, lotizaciones. Alquiler de equipos.
ALBERTO ZHINDON ARGOTTI	07280 9633 099977264	Av. Gonzalez Suárez Y Cajamarca	Construcción de sistemas de agua potable, carreteras, viviendas, alcantarillado, urbanizaciones, obras civiles en general.
CONSTRUCTORA GUEVAZCO CIA LTDA.	072807597 072863167 0999852036	Av. De Los Andes 5-43 Y Yahuarcocha (Diag. Al Velódromo De Totoracocha)	Construcción de obras civiles y alquiler de maquinaria

EMPRESAS CONSTRUCTORAS QUE SON COMPETENCIA DIRECTA DE "CONSTRUCCIONES TERÁN" EN LA ACTUALIDAD

EMPRESAS CONSTRUCTORAS QUE SERÁN COMPETENCIA DIRECTA DE "CONSTRUCCIONES TERÁN" EN EL FUTURO

Tabla N° 3: Reporte de empresas constructoras
Fuente: INEC

En virtud de que más adelante se desarrolla el Modelo del Plan Prospectivo Estratégico para la empresa constructora "Construcciones Terán, de la base de 69 empresas constructoras, se ha determinado que actualmente 6 son competencia directa de Construcciones Terán, y se han identificado15 empresas adicionales, que en el futuro serán competencia directa, puesto que la constructora "Construcciones Terán" ampliará su portafolio de productos y servicios.

3.1. FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

Como es conocido, la entrevista es una conversación con el fin de obtener la mayor cantidad de información útil posible, mediante la adecuada formulación de preguntas y el contacto directo con el entrevistado.

Con la finalidad de obtener información válida que aporte al conocimiento de la industria en la localidad y el manejo de conceptos de planificación estratégica y gestión empresarial, se formuló un cuestionario, el cual fue aplicado considerando tres partes:

» Parte 1: Acercamiento: en este bloque se procedió a explicar al entrevistado el objetivo de la entrevista y se solicitó la colaboración para el desarrollo de la misma.

» Parte 2: Información Personal: en este bloque se recabó información como el nombre, profesión y experiencia del entrevistado.

» Parte 3: Preguntas claves: se refiere al planteamiento del cuestionario que permita alcanzar el objetivo de la investigación.

El cuestionario se estructuró en base a 17 preguntas, entre ellas preguntas abiertas, en las que el entrevistado puede explayarse para la respuesta y las cerradas, que son las que contienen alternativas de respuesta. Las preguntas fueron planteadas de manera sencilla y y de fácil entendimiento, con la finalidad de que las respuestas fluyan de manera natural, sin confusiones, lo que contribuye a recolectar la mayor cantidad de información

"Aprendamos a decir las cosas con presteza, claramente, de forma sencilla y con una determinación serena: hablemos poco, pero con claridad; no digamos más que lo que es estrictamente necesario" (Emile Coué).

Para el análisis del cuestionario, éste se agrupó en tres diferentes aspectos:

1. Caracterización de la empresa: que permite identificar el tamaño de la empresa y el mercado al que está orientada.

2. Manejo de Conceptos de planificación estratégica: lo que nos ayuda a saber si la empresa cuenta con una planificación estratégica o se basa en el empirismo.

3. Manejo de Herramientas de Gestión empresarial: para esto se tomó como base las perspectivas del cuadro de mando integral.

1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA: a este grupo pertenecen las siguientes preguntas:

3. ¿Cúantos años tiene la empresa en el mercado?
≤5 años_____6-10 años_____11-15 años_____>15 años_____

4. ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?
Cuenca_____ Guayaquil_____ Quito_____ otra_____

Si es otra, describa ¿cúal es?_____

6. ¿Cúantas personas laboran de manera fija en la empresa?
Personal administrativo____ Técnicos ____
Mano de Obra (Maestros)___

17. ¿En qué tipo de procedimiento para contratación, participa su empresa?
Ínfima Cuantía ____
Menor Cuantía ____
Cotización ____
Licitación ____
Contratación Integral por precio fijo ____

2. MANEJO DE CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: las preguntas que se contemplaron dentro de este aspecto son:

1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3
Si ____ No ____

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?
_____

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?
1)_____2)_____ 3) _____

14. ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?
_____

15. ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 3 años?
_____

16. ¿Qué es lo que Ud. cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?
_____

3. MANEJO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL:
Se agruparon las preguntas que corresponden a las dos últimas perspectivas del Cuadro de Mando Integral que son procesos, crecimiento y aprendizaje:

a. Procesos

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?
Si ____ ¿Cúal es? _____
No ____

7. ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?
Si ____ ¿Cúal es?_____
No ____

10. ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?
Si ____ ¿Cúal?_____
No ____

11. ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?
Si Describa el equipo_____
No ____

b. **Crecimiento y aprendizaje:** a esta perspectiva pertenecen las siguientes preguntas:

8. La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?
Si ____ ¿Cúales son?_____
No ____

9. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?
Si ____ ¿Por qué?_____
No ____ ¿Por qué?_____

12. ¿Tipo de tecnologia/ herramientas de software que utilizan en la empresa?
_____

3.2. ENTREVISTAS A EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE CUENCA

Una vez planteado el cuestionario, se realizó una prueba piloto, que permitió afinar las preguntas, la terminología utilizada y la estructura del cuestionario como tal. Se procedió a contactar a través del correo lectrónico, llamadas telefónicas y visitas personales a los personeros de las 21 empresas que fueron identificadas como competencia directa de Construcciones Terán, de las cuales 9 brindaron apertura para realizar la entrevista. Además, se realizó una entrevista a una empresa pública, para tener una contextualización inicial de cómo se maneja la actividad de la contrucción en el sector público.

Los resultados del cuestionario aplicado se describen a continuación:

3.3.1. Misión: se evidenció que 6 empresas entrevistadas tienen desarrollada una misión clara y concisa; mientras que cuentan con una misión que no está muy bien enfocada, puesto que no contiene los componentes principales de la misma; existe una empresa que carece de misión.

3.3.2. Visión: Al igual que la misión, existen 6 empresas que tienen la visión enfocada a los objetivos que desean obtener; el resto de las empresas tienen una visión muy general.

3.3.3. Clasificación: El 70% de las constructoras entrevistadas son medianas empresas, el 20% son pequeñas empresas y el 10% es una empresa pública. Esta categorización se realizó tomando en consideración la estratificación que realiza el INEC, la que se basa en el número de personas que laboran y los ingresos o margen comercial que generan. Para el

caso de las empresas entrevistadas, la clasificación se basó únicamente en el número de personas que laboran, puesto que los factores financieros no fueron recabados en este levantamiento.

3.3.4. Debilidades: Entre las debilidades que identifican las constructoras entrevistadas están: la optimización de los recursos, deficiencia en la parte organizativa y de producción.

3.3.5. Prospectiva: para los próximos 3 años: Los entrevistados proyectan sus trabajos en base a aspectos como tecnificación, innovación y mayor producción.

Finalmente, del levantamiento efectuado es posible concluir que para la totalidad de las empresas, la Planificación Estratégica y la Prospectiva son considerados elementos primordiales, sea como resultado de un proceso de planificación formal o no. Cada vez es mayor la necesidad de trabajar con estas herramientas, pues a la vez que permiten clarificar la ruta futura de desarrollo, también facilitan la identificación de oportunidades de mejora y de fortalecimiento organizacional, siempre enfocado hacia la optimización de la gestión empresarial como un todo. A continuación el cuadro de Tabulación de las entrevistas a los directivos de las empresas Constructoras de la ciudad de Cuenca.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESA	PERSONAL OCUPADO	INGRESOS Y/O MARGEN COMERCIAL
Microempresa	5 A 9	100.000 y menos
Pequeña Empresa	10 A 49	100.001 - 1.000.000
Mediana Empresa Tipo A	50 A 99	1'000.001 - 2'000.000
Mediana Empresa Tipo B	100 A 199	2'000.001 - 5'000.000
Gran Empresa	200 en adelante	5'000.001 en adelante

Tabla N° 4: Estratificación de las Empresas en el Proyecto Industriales 2013
Fuente: INEC

CONSTRUCTORAS	1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3	2. ¿Cuál es la Misión de la empresa?	3. ¿Cuál es la Visión de la empresa?	4. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?
TOSI - MORENO CONSTRUCTORA	Si	"Somos una empresa que proporciona servicios de construcción de planes habitacionales, construcción tradicional y casas pre fabricadas, por esa razón ofrecemos una opción de excelentes prestaciones a la demanda de productos inmobiliarios insatisfechos en clientes que buscan un servicio inmobiliario completo e integral, en la ciudad de Cuenca, donde somos reconocidos por la calidad de servicio al cliente gracias a la diversidad profesional y talento humano así como de igual forma por la constante innovación tecnológica y de procesos. Buscamos día a día potencializar nuestra política de eficiencia de precios competitivos y beneficios para nuestros grupos de interés. Todo esto impulsado por un grupo humano unido y calificado, como eje prioritario de nuestro proceder diario."	Buscamos ser una empresa sólida con capacidad de ejecutar varios proyectos a la vez y expandir nuestros servicios a las principales ciudades de la zona sur del país, siendo autosuficientes llegando a ser nuestros propios proveedores de la gran parte de materia prima utilizada en la construcción de vivienda. Buscaremos la excelencia en servicio al cliente, la innovación constante en el ámbito tecnológico y de procesos de acuerdo al comportamiento del consumidor y de la competencia, respaldado por un grupo humano capacitado y motivado de hacer el mejor esfuerzo por satisfacer a nuestros clientes, potencializando la eficiencia de recursos financieros, la honestidad y servicios integrales pre y post venta.	15 años
T.P.S CONSTRUCCIONES	No	----------	----------	Más de 15 años
CONSTRUCTORA EGGO CCP CIA LTDA.	Si	Nuestro Personal comprometido brinda total exclusividad, garantía y tecnología avanzada en la ejecución de proyectos Arquitectónicos, destinados a mejorar a la calidad espacial, habitacional y comercial de nuetros clientes, ofertado a las tendencias actuales en diseño.	Ser una empresa de excelencia, ofreciendo la mejor calidad y costo en el producto y servicio, innovadora, creativa, de evolución constante, líder en el país en el campo del diseño y construcción, en un período de cinco años.	11 años
CONSTRUCCIONES CIVILES ING. PABLO LARRIVA	Si	Servicio y dar cumplimiento a cabalidad	Crecimiento de la empresa y consolidarse como Cia Ltda.	Más de 15 años
EJEPROY CIA LTDA.	Si	Nuestra Misión es posicionarnos en el mercado como empresa comprometida con sus clientes a través de un servicio eficiente e integral, mediante la conjunción del recurso humano con una avanzada tecnología.	Ser una empresa lider en el campo de la construcción de proyectos, reconocida por su capacidad, seriedad y cumplimiento, mediante el uso óptimo de los recursos cumpliendo estandares de calidad.	12 años
YAMOLI CONSTRUCCIONES	Si	Ofrecer todo tipo de elementos prefabricados de hormigón y metal, buscando satisfacer las necesidades de los clientes	Ser una empresa responsable en todas sus actividades, innovando metodos y sistemas de producción que al final produzcan artículos y trabajos de menos costo, manteniendo calidad.	15 años
LEON & CARPIO CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	Si	Estamos enfocados en servir a la sociedad cuencana y mejorar su calidad de vida en el ámbito arquitectónico, comprometidos con el diseño y la calidad de nuestras obras.	Ser la empresa constructora más reconocida dentro del mercado local tanto como por nuestra seriedad como por nuestra trayectoria, manteniendo siempre el norte social y cultural.	9 años
ING. DIEGO CORDERO	Si	Terminar una obra con mejores relaciones que la que se iniciaron	Ser una empresa con mucha tecnologia e innovación, buscando la excelencia y satisfacción del cliente.	31 años
MOSCOSO ARQUITECTOS ASOCIADOS CIA LTDA.	Si	Obtener productos de alta calidad	Desarrollo arquitectónico urbano de acuerdo a los tiempos, a las tecnologías y a los sitios que estan construyendo	35 años
MIDUVI (ING. BORIS CÓRDOVA)	Si	Asegurar un hábitat adecuado y sustentable para las poblaciones urbanas y rurales	Lograr el desarrollo sustentable, equilibrado y solidario del hábitat de las poblaciones, contribuyendo a una mejor calidad de vida.	----------
CONCLUSIONES	El 90% de las Empresas entrevistadas tienen una misión y visión para su empresa	Seis empresas tienen desarrollada una clara y concisa misión; Tres empresas cuenta con misión pero no esta muy bien enfocada ya que no siguen los aspectos principales para desarrollar la misión; y existe una empresa que carece de misión.	Al igual que la misión existen 6 empresas que tienen la visión enfocada a los objetivos que desean obtener.	Se evidencia que el 40% de las empresas estan en el sector de la construcción de 11 a 15 años; el otro 40% tienen más de 15 años, por consiguiente tienen una experiencia considerable en el mercado de la ciudad de Cuenca.

CONSTRUCTORAS	5. ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?	6. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa? ¿Cuál es?		7. ¿Cúantas personas laboran de manera fija en la empresa?			
					Personal Administrativo	Técnicos	Mano de Obra (Maestros)
TOSI - MORENO CONSTRUCTORA	Cuenca	Si	Modelo para el area Administrativa, realizan el llamamiento por prensa e internet y despues escogen 4 carpetas que cumplan con el perfil que se acople a las necesidades y se hacen varias entrevistas y se escoge al que tenga mayor puntaje. Modelo para el area de construcción a través del maestro mayor y por recomendaciones	56	6	5	45
T.P.S CONSTRUCCIONES	Cuenca y Guayaquil	Si	Contrato por 3 meses	38	3	5	30
CONSTRUCTORA EGGO CCP CIA LTDA.	Cuenca y Guayaquil	Si	Recomendaciones, publican por periodico o internet o buscan en socio empleo y después se realizan las entrevistas.	60	22	6	32
CONSTRUCCIONES CIVILES ING. PABLO LARRIVA	Cuenca, Provincia del Azuay, de Loja, El Oro y Morona Santiago	Si	Modelo para el area Administrativa, piden carpetas hacen la selección de carpetas por la experiencia y luego la entrevista y si fue calificado le hacen el contrato, se basan con las normas del ministerio de Relaciones laborales. Para la mano de obra vienen por recomendaciones y se contrata por la experiencia, se hace el contrato y se paga el seguro al igual que para el area administrativa se rigen en las normas del ministerio de relaciones laborales o trabajo.	22	8	2	12
EJEPROY CIA LTDA.	Cuenca y el Austro	Si	Tienen desarrollado un perfil funcional y se hacen varias entrevistas	150	10	10	130
YAMOLI CONSTRUCCIONES	Cuenca, Ambato, Riobamba, Latacunga	No		8	3	1	4
LEON & CARPIO CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	Cuenca	No		160	8	5	147
ING. DIEGO CORDERO	Cuenca	Si	Dependiendo de la vacante tienen un perfil al que se debe acercar para la contratación	175	20	12	143
MOSCOSO ARQUITECTOS ASOCIADOS CIA LTDA.	Cuenca, Salinas	Si	Normativa de relaciones laborales	109	5	4	100
MIDUVI (ING. BORIS CÓRDOVA)	Todas las provincias	Si	Modelo del sector público, perfil de acuerdo al cargo que se va a ocupar	20	13	7	----
CONCLUSIONES	Todas las empresas desempeñan su labor en la ciudad de Cuenca y sus alrededores, aunque existen 5 empresas que también realizan trabajos en diferentes ciudades como Guayaquil, Salinas, Riobamba, Ambato, Latacunga, etc.	El 80% de las empresas siguen un procedimiento para la contratación del personal administrativo, por lo general el procedimiento que siguen es publicar los requisitos de la vancate por el periódico o internet, recogen las carpetas y hacen una selección, luego llaman a las entrevistas; escogen al más opcionado para la vacante. Con respecto a la contratación de los maestros, algunos realizan mediante recomendaciones, otros buscan por socio empleo.		El 70% de las constructoras entrevistadas son medianas empresas, el 20% son pequeñas empresas y el 10% es una empresa pública;, para esta categorización se realizó mediante el número de personas que laboran, aunque existen otros factores como económicos y financieros que sirven para la clasificación de la empresa.			

CONSTRUCTORAS	8. ¿Existe supervisión sobre los trabajadores? ¿Cuál es?	9. ¿La empresa cuenta con incentivos ó recompensas acorde a las labores desarrolladas? ¿Cuáles son?	10. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal? ¿Por qué? Y ¿Qué tipo de capacitación?	11. ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia? ¿Cuál?
TOSI - MORENO CONSTRUCTORA	Si El residente de obra supervisa que se cumplan las especificaciones técnicas del proyecto, además supervisan por cuadrillas el rendimiento de la labor que esten realizando a través del A.P.U y lo realizan semanalmente	Si Agasajos y bonos económicos	Si Capacitaciones externas por parte de los proveedores de materiales.	Si Local de oficinas administrativas. Hormigonera, herramienta menor.
T.P.S CONSTRUCCIONES	Si El Ingeniero de planta controla a los trabajadores y se basa en la norma para la certificación de soldaduras (AWS-American Welding Society)	Si Bonos (Remuneración económica)	Si Cursos de soldadura y seguridad industrial	Si Nave industrial para oficinas administrativas, Grúas, camiones, robot para soldar, herramienta menor.
CONSTRUCTORA EGGO CCP CIA LTDA.	Si Supervisión por parte del departamento de talento humano, y en la construcción a través del residente de obra haciendo que cumplan el estándar de calidad a través de las normas vigentes	Si Vacaciones remuneradas o bonos económicos	Si Capacitación sobre seguridad y riesgos, también sobre herramientas informáticas para seguimiento de obra.	Si Local de oficinas administrativas. Camiones para transporte de materiales, Minicargadoras, herramienta menor. Local de oficinas administrativas. Herramienta pesada, herramienta menor.
CONSTRUCCIONES CIVILES ING. PABLO LARRIVA	Si El inspector de obra controla la asistencia y las especifiaciones del proyecto. El economista supervisa la salud ocupacional y la secretaria se encarga de todo el personal.	No ----------	No Capacitaciones sobre el equipo de trabajo y normas de seguridad de acuerdo al avance de obra	Si Oficina y bodega en todos los proyectos.
EJEPROY CIA LTDA.	Si Residencia de Obra	Si Incentivos económicos y de reconocimiento como mejor trabajador del mes	Si Seguridad, Salud ocupacional, tienen un cronograma anual.Técnicas y tecnologias de la construcción tienen 15 minutos cada semana	Si Excavadora, concreteras, herramienta menor.
YAMOLI CONSTRUCCIONES	Si El técnico revisa el trabajo según las especificaciones técnicas	Si Bonos quincenales o mensuales	Si Capacitación de soldadura por medio del proveedor Indura o por medio del secap. Tres capacitaciones al año	Si Nave industrial pequeña, Herramienta menor, camión, concretera, camioneta, etc.
LEON & CARPIO CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	Si Existen 2 supervisores, el uno supervisa el trabajo de los maestros de obra, es mas organizativo y el residente de obra que supervisa la parte técnica, que se cumplan las especificaciones del proyecto.	Si El incentivo solo se da en ventas y es un bono económico	Si Capacitación informal o de inducción por el personal que tiene mayor experiencia. Capacitación de seguridad, salud y servicios, una charla anual. Además se hacen brigadas de seguridad y primeros auxilios	Si Edificio de oficinas, minicargadoras, herramienta menor.
ING. DIEGO CORDERO	Si Se realiza mediante maestro de obra que les supervisa a los otros maestros, a su vez el residente de obra le supervisa al maestro de obra y existe un superintendente de obra, el que controla a todo el personal.	Si Bonos (Remuneración económica)	Si Anualmente, porque los maestros trabajan varios años pero tienen que refrescar sus conocimientos como los de seguridad industrial	Si Equipo menor, minicargadora, mini excavadora, volqueta
MOSCOSO ARQUITECTOS ASOCIADOS CIA LTDA.	Si El super intendente de la obra supervisa el rendimiento, seguridad industrial y especificaciones técnicas	Si Bonos económicos y agasajos	Si Cursos de las empresas proveedoras	Si Local de oficinas administrativas. Planta de hormigón, concreteras, bobcat, andamios eléctricos.
MIDUVI (ING. BORIS CÓRDOVA)	Si Supervisión por parte del administrador del contrato sobre el cumplimiento de especificaciones técnicas sobre la norma de construcción al contratista.	No ----------	No ----------	Si Edificio administrativo, no poseen maquinaria
CONCLUSIONES	Las 10 empresas cuenta con una supervisión sobre sus trabajadores, ya sea por parte del residente de obra o el administrador del la obra o contrato.	El 80% de las contructoras dan incentivos económicos a sus trabajadores, debido al cumplimiento y avance de la obra.	9 de las 10 empresas realizan capacitaciones al personal. El 60% de las constructoras realizan charlas sobre seguridad, y el 30% reciben capacitaciones por parte de los proveedores para el uso correcto de los productos que ofrecen.	Todas las empresas tienen un local propio y herramientas, los mismos que les ayudan para el desarrollo de sus actividades

CONSTRUCTORAS	12. ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial? Describa el equipo	13. ¿Tipo de tecnologia/ herramientas de software que utilizan en la empresa?	14. Enumere 3 empresas que considera que son su competencia		
TOSI - MORENO CONSTRUCTORA	Si Casco,guantes, chaleco, arnes con linea de vida, zapatos punta de acero, orejeras, gafas	Software de contabilidad y control de bodegas (Inteligencia Electrónica). Software para A.P.U (Interpro) Software para Dibujo y diseño (Autocad, Archicad, Revit, 3D Max). Software para cronogramas (Ms Project)	León & Carpio Construcciones Cia Ltda. Mefig Cia Ltda.	Arq. Pablo Vintimilla	Fernando Vásquez
T.P.S CONSTRUCCIONES	Si Máscara para soldar,casco,guantes, chaleco, arnes con linea de vida, zapatos punta de acero, orejeras, gafas	Software de contabilidad (ACPC). Software para cálculo estructural (SAAP, Civil Cad, Cipe Cad) Software para Dibujo y diseño (Autocad, Revit).	Arq. Sergio Zalamea	(Constructora Construvicor Cia Ltda.)	----------
CONSTRUCTORA EGGO CCP CIA LTDA.	Si Casco,guantes, chaleco, arnes con linea de vida, zapatos punta de acero, orejeras, gafas	Software de contabilidad propio para la empresa. Software para A.P.U (Interpro) Software para Dibujo y diseño (Autocad, 3D Max, CS6).	----------	----------	INAI (Arq. Paúl Vásquez)
CONSTRUCCIONES CIVILES ING. PABLO LARRIVA	Si Casco,guantes, chaleco, arnes con linea de vida, zapatos punta de acero, orejeras, gafas	Software de contabilidad y nómina. Software para A.P.U (Interpro) Software para calculo estructural (SAAP, Civil Cad, Cipe Cad) Software para Dibujo y diseño (Autocad, Revit).	Ing. Diego Cordero	Ing Diego Cordero	----------
EJEPROY CIA LTDA.	Si Casco,guantes, chaleco, arnes con linea de vida, zapatos punta de acero, orejeras, gafas	Desarrollando un software de control de proyectos, Software de contabilidad, Software para bodega desarrollado por ellos. Autocad, Project y Office	Procreto	----------	León & Carpio Construcciones Cia Ltda.
YAMOLI CONSTRUCCIONES	Si Casco,guantes, chaleco, arnes con linea de vida, zapatos punta de acero, orejeras, gafas	Software para facturación e inventario llamado Abago, Interpro, Autocad y Office	Arq. Pablo Vintimilla	Eggo CCP Cia Ltda.	----------
LEON & CARPIO CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	Si Casco,guantes, chaleco, arnes con linea de vida, zapatos punta de acero, orejeras, gafas	Desarrollando propio Software de contabilidad, Word, Excel. Programas de dibujo y diseño como Autocad, Archicad, 3d Studio Max. Software de dibujo y diseño (Archicad, Autocad).	(Constructora Construvicor Cia Ltda.)	PC Construcciones Constructora Fabián y Santiago Larriva Cia Ltda.	Constructora RHR
ING. DIEGO CORDERO	Si Casco,guantes, chaleco, arnes con linea de vida, zapatos punta de acero, orejeras, gafas	Office. Se manejan hojas electrónicas, el análisis de precios unitarios, también tienen un progrma propio para roles de pago, todo se ha desarrollado en la empresa	Ejeproy	----------	----------
MOSCOSO ARQUITECTOS ASOCIADOS CIA LTDA.	Si Casco,guantes, chaleco, arnes con linea de vida, zapatos punta de acero, orejeras, gafas	Software de sistema contable. Software de bodega electrónico Software para dibujo y diseño (Vector, Autocad, Archicad, 3d Max)	No tiene competencia		
MIDUVI (ING. BORIS CÓRDOVA)	Si Casco, chaleco, zapatos punta de acero. Ellos revisan que los contratistas tengan el quipo completo pero ellos solo son administradores del contrato.	Software propio del sector público. Software para dibujo y diseño (Autocad). Software para A.P.U (Interpro)	No aplica	No aplica	No aplica
CONCLUSIONES	Los responsables de las empresas entrevistadas, ponen mucho enfásis en la seguridad intustrial, por lo tanto todas las empresas cuentan con el equipo completo para la seguridad.	7 empresas entrevistadas tienen o estan desarrollando un propio programa de contabilidad, que se acople a sus necesidades. Además existen 2 empresas que tienen un software propio para el control de bodegas.	Como se puede obervar el 50% de las constructoras entrevistadas tienen bien identificado a su competencia, lo que les permite ser mejores, para estar en constante superación encontrando un mejor nivel; También existen 2 empresas que no tienen muy bien identificados a sus competidores.En cambio existe 1 empresa que dijo que no tiene competencia, ni le interesa saber que hacen las otras constructoras.		

CONSTRUCTORAS	15. Describa 2 fortalezas	15. Describa 2 amenazas	15. Describa 2 debilidades	15. Describa 2 oportunidades
TOSI - MORENO CONSTRUCTORA	1. Experiencia 2. Seriedad	1. Competencia 2. Economía del país	1. Organización 2. Financiero	1. Nuevos proyectos 2. Nuevos sistemas constructivos
T.P.S CONSTRUCCIONES	1. Calidad 2. Tiempos de entrega	1. Suministros de acero	1. Poca producción 2. Mala utilización de los recursos (Mucho desperdicio)	1. Nuevos sistemas constructivos 2. Demanda de estructuras metálicas
CONSTRUCTORA EGGO CCP CIA LTDA.	1. Confiabilidad 2. Excelencia en la calidad	1. El gobierno por los impuestos 2. Inestabilidad del personal de obra	1. Falta de agilidad en presentación de ofertas 2. No tienen una actualización de base de datos para el análisis de precios unitarios	1. Mercado exterior, abrirse campo en Perú 2. Plusvalía
CONSTRUCCIONES CIVILES ING. PABLO LARRIVA	1. Seriedad 2. Honestidad	1. Demora en pago de planillas 2. Medio ambiente	1. Problemas con el personal ya que no son comprometidos con el trabajo	1. Nuevos proyectos por parte del estado 2. Nuevos sistemas constructivos
EJEPROY CIA LTDA.	1.Calidad 2. Tiempo de entrega	1.Inestabilidad legal y económica 2. Informalidad en el sector de la construcción	1.Volúmen de trabajo 2. Expansión de la empresa 3. Alta rotación del personal	1. Adaptabilidad en tiempos de crisis
YAMOLI CONSTRUCCIONES	1.Cumplimiento 2. Seriedad y compromiso	1. Falta de personal calificado, personas que trabajan empiricamente 2. Mucha competencia	1. Falta de tecnificación 2. Estancamiento en el crecimiento de la empresa	1. Participación en el sector público 2. Bastante demanada
LEON & CARPIO CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	1. El directorio de la empresa tiene varias perspectivas 2. Eficiencia en la construcción	1. El gobierno 2. Subida de la plusvalía	1. Falta de burocracia 2. Falta de capital	1. Nuevos créditos y con el interés del 5% anual.
ING. DIEGO CORDERO	1.Experiencia adquirida en los años de trabajo	1.Recesión económica	1.Facilidad para desarrollar los proyectos, es decir dependen de clientes externos	1.Aprovechamiento de contrucción porque la ciudad crece
MOSCOSO ARQUITECTOS ASOCIADOS CIA LTDA.	1. Enfrentar al destino con mucha seguridad 2. Compromiso 3. Autopermanente control de calidad dando garantía al cliente	1. Leyes políticas del país, no hay normas claras y contundentes, que ahuyenta la inversión. 2. Riesgos económicos, limitaciones de importaciones	1. El no ser académicos en la construcción 2. Deficiencia en la parte organizativa	1. Demanda de construcción en la playa
MIDUVI (ING. BORIS CÓRDOVA)	1. Entrega del 100% del anticipo 2. Reducción del déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda	1. Costo del terreno 2. No se cumplen con los plazos debido a que el terreno no esta listo	1. El tamaño de la vivienda no cumple con las expectativas de las personas. 2. Viviendas Tipo	1. Bastante demanda de vivienda debido al déficit 2. Interés por parte de la población
CONCLUSIONES	Las principales fortalezas que tienen las empresas entrevistadas es la calidad, cumplimiento y experiencia, que tienen en el sector de la construcción lo que les permite diferenciarse de las demás.	La amenaza que más preocupa a las empresas que se entrevistó, es la inestabilidad política que se vive hoy en día debido a las nuevas leyes	Entre las debilidades que identifican las constructoras entrevistadas estan: la optimización de los recursos, deficiencia en la parte organizativa y de producción.	La oportunidad mas destacada entre las empresas entrevistadas es la demanda que tiene la construcción debido al crecimiento de la población y a las necesidades de la sociedad.

CONSTRUCTORAS	16. ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 3 años?	17. ¿Qué es lo que Ud. Cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?	18. ¿En qué tipo de procedimiento para contratación pública, participa su empresa?
TOSI - MORENO CONSTRUCTORA	Contruyendo más proyectos en altura y con una diversificación de proyectos en la misma rama.	Seriedad, ética profesional, buscan el mejor precio. Además tienen solvencia ya que son un grupo fuerte	No aplica
T.P.S CONSTRUCCIONES	Con una nueva imagen, marketing, mejores planes de producción, producción en serie y consultoría para soldadura.	Tiempos de entrega, calidad y honradez Porque cumplen con el cronograma establecido y especificaciones tecnicas del proyecto	No aplica
CONSTRUCTORA EGGO CCP CIA LTDA.	Con un buen posicionamiento a nivel nacional.	Calidad, perfeccionismo en dejar tal cuál como está planificado Porque se presenta con mucha transparencia las cosas.	No aplica
CONSTRUCCIONES CIVILES ING. PABLO LARRIVA	Más consolidada y con más proyectos	Seriedad, solvencia económica, parte técnica y humana	Licitación
EJEPROY CIA LTDA.	Ampliación del plan de negocios con miras de salir a la ciudad de Guayaquil.	Récord de conformidad con muchos clientes. Flexibilidad de entrega del producto terminado al cliente ya que ofrecen bastantes servicios como diseño, planificación, calculo, construcción y comercialización	No aplica
YAMOLI CONSTRUCCIONES	Con mayor tecnificación y crecimiento de los trabajadores para poder expandir los servicios a nivel nacional.	----------	No aplica
LEON & CARPIO CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	Acabando los proyectos actuales y con mayor cantidad de trabajo	Diferencia la perspectiva porque no son simplemente constructores ya que dan un aporte urbanistico a la ciudad.	No aplica
ING. DIEGO CORDERO	Empresa que mantiene el tamaño, con utilización de tecnificación para no depender de la mano de obra	Cumplimiento de lo ofrecido y satisfaccion de los clientes. Porque no se fija solo en el aspecto economico si no que el cliente quede a gusto con la construcción.	No aplica
MOSCOSO ARQUITECTOS ASOCIADOS CIA LTDA.	Bien pero con dudas por la inestabilidad del país	No conoce las otras empresas	No aplica
MIDUVI (ING. BORIS CÓRDOVA)	Cambios por proceso de reestructuración, con un nuevo enfoque creando ciudades con vivienda consolidada y agrupada, teniendo todos los servicios básicos.	El Area Social da una mejor calidad de vida a los grupos vulnerables, creando un lugar en donde vivir. Educan a las personas para dar un mejor estilo y condición de vida.	No aplica. Suben al portal para que los oferentes participen en Menor cuantía.
CONCLUSIONES	Los entrevistados proyectan sus trabajos en base a apectos como tecnificación, innovación y con mayor producción.	Uno de los aspectos importantes que los responsables de las constructoras entrevistadas supieron decir que diferencia a su empresa de otras es la seriedad y el cumplimiento.	El 90% de las empresas entrevistadas no trabajan en contratación pública; sus responsables comentan " que existe demasiada informalidad en la manera en como se lleva el desarrollo de los contratos con éstas entidades".

CAPITULO IV

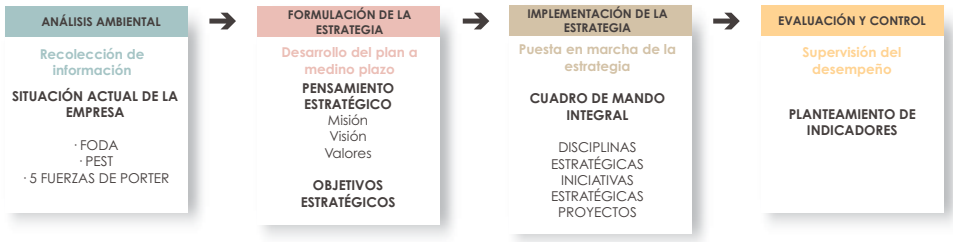
4. PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO

4.1. MODELO DE PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

El modelo del Plan Prospectivo Estratégico es aplicable a cualquier empresa, por tratarse de una metodología estándar, sin embargo, es el desarrollo y análisis los que variarán en función de la complejidad o de las condiciones del sector dentro del cual se desarrolla la organización, la trayectoria y el tamaño de la empresa, por mencionar algunas de las variables más relevantes.

Para realizar un plan estratégico es necesario conocer la Empresa y su entorno, a partir del análisis de la información disponible tanto dentro como fuera de ella, así como el planteamiento de una visión de futuro que se construye sobre la base de sus capacidades y potencialidades.

En el gráfico que se muestra a continuación, se presenta la metodología, la que se ha agrupado en 4 fases (Cuadro No 10), cuyo detalle y desagregación se harán tangibles cuando se plantee el Ejemplo de Aplicación del Modelo en "Construcciones Terán" en el numeral 4.2 de este documento.



Cuadro Nº. 10. Fases de un plan estratégico
Fuente: La Autora

FASE 1:

» **ANÁLISIS AMBIENTAL:** Éste análisis nos ayuda con la recolección de la infomación para contextualizar la situación actual de la empresa y realizar el diagnóstico interno y externo.

Para este análisis se plantea la utilización de las siguientes herramientas, las cuales se complementan entre sí:

- **Análisis FODA:** permite identificar las oportunidades, de las cuales la constructora puede explotar y se evalúan las amenazas a las que se va a enfrentar. También nos permite determinar las fortalezas, que son las habilidades y recursos con los que cuenta la empresa, siendo las armas para el campo de batalla a la que la empresa se enfrenta y las debilidades que tiene la constructora. Las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno de la Empresa, mientras que las oportunidades y amenazas son externas.

- **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:** sirve para determinar qué elementos impactan en la rentabilidad a largo plazo. Según Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean esta quinta fuerza. Las cinco fuerzas son:
  1. Poder de negociación de los clientes.
  2. Poder de negociación de los proveedores.
  3. Amenaza de nuevos entrantes.
  4. Amenaza de productos sustitutivos.
  5. Rivalidad entre los competidores.

- **Análisis PEST:** permite examinar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos sobre los que la empresa no tiene control directo. Éste análisis ayuda a evaluar el potencial y la situación de un mercado.

FASE 2:

» **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** se desarrollan y evalúan las estrategias posibles para que la empresa aproveche de mejor manera los recursos existentes. Los directivos se encargarán de establecer la ventaja competitiva de la empresa dentro de su mercado.

La formulación de la estrategia se plasma en el planteamiento del pensamiento estratégico y los objetivos estratégicos.

El pensamiento estratégico está conformado por la misión, visión y los valores:

- La misión, es la razón o propósito de existir de la empresa; especifica qué es lo que hace y el mercado en el que se desarrolla. Sirve para la toma de decisiones y es una fuente de inspiración y motivación.

- La visión, indica hacia dónde se dirige la empresa ó lo que pretende convertirse en un mediano o largo plazo. Es decir describe la situación futura que se desea tener. Sirve como guía para la toma de decisiones y las acciones de los directivos de la empresa, además le da identidad a la empresa, y ayuda a proyectar una imagen positiva.

- Los valores son cualidades o principios éticos que una empresa posee; es decir es la personalidad de la organización ya que orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros que la conforman.

Los objetivos estratégicos definen lo que se pretende alcanzar y el tiempo en el que se logrará. Estos objetivos definen el futuro del negocio y representan la trayectoria de las acciones a seguir para los cuales fue creada la empresa.

FASE 3:

» **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** Para determinar la puesta en marcha de la estrategia se ha utilizado el cuadro de mando integral, que ayuda a traducir la estrategia en acción; a través de la identificación de las disciplinas e iniciativas estratégicas en las cuatro perspectivas que la conforman. Para el logro de los objetivos se determinan los proyectos y/o planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias planteadas.

FASE 4:

» **EVALUACIÓN Y CONTROL:** Finalmente se cuantifican los resultados que se esperan obtener, al definir indicadores y metas; los mismos que nos ayudan a observar la efectividad de las estrategias y reconocer las fallas o debilidades que se han tenido para poder realizar las correcciones necesarias.

4.2. EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL MODELO EN "CONSTRUCCIONES TERÁN"

En este subtítulo se presenta un ejemplo práctico de lo descrito anteriormente para la empresa constructora "Construcciones Terán". Esta empresa disponía de ciertos elementos de planificación, como la misión y visión, sin embargo, era necesario por un lado, la actualización de su pensamiento estratégico y por otro, el aterrizaje en objetivos y proyectos, que permitan alcanzar la visión definida, así como la identficiación de elementos de diferenciación de la competencia.

Por lo indicado, Construcciones Terán se vio muy interesada en emprender en este desarrollo, como una oportunidad para la optimización de su gestión, al poder contar con una herramienta totalmente aplicable, razón por la cual se comprometió en la entrega de toda la información necesaria, así como el liderazgo de la gerencia de la empresa para su desarrollo y posterior implementación.

4.2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Construcciones Terán es una empresa ecuatoriana, radicada en la ciudad de Cuenca, que se inició en el año 1976, como Construcciones Ortiz & Terán, dedicada a la construcción de obras civiles. La empresa era sociedad de hecho, cuyos socios eran el Arq. Raúl Ortiz y el Ing. Jorge Terán; luego en el año 1998 se retira el Arq. Ortiz, quedando el único socio el Ing. Jorge Terán, que continúa en la actividad constructiva, en la rama de estructuras metálicas, quedando con el nombre mencionado anteriormente.

Actualmente la empresa esta conformada por el gerente propietario, contadora, secretaria, 1 técnico, 10 obreros fijos de planta y 25 obreros eventuales, los mismos que varían según el número de proyectos en desarrollo.

Su experiencia en la prestación de servicios de ingeniería está enfocada a la construcción de todo tipo de estructuras metálicas, como: estructuras metálicas para edificios y viviendas, naves industriales, puentes viales, etc. Con el tiempo transcurrido se ha innovado en los procesos de ejecución y montaje de las estructuras, lo que ha provocado una amplia experiencia en éste campo y ha permitido la confianza de los usuarios.

Presta los servicios a diferentes sectores, tanto público como privado.
Sus principales servicios se dividen en:

» Planificación,
» Cálculo y diseño estructural
» Ejecución de obras (Construcción)

Por otra parte los servicios prestados a los diferentes clientes cumplen los requerimientos de la normativa vigente en el país, relacionada a la construcción.

4.2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa "Construcciones Terán" no tiene una planificación formal de la gestión de la organización; es decir, no tiene definida su misión y visión, por lo que necesita implementar una metodología que le permita identificar su ventaja competitiva.

4.2.2.1 ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La empresa brinda servicios de planificación, diseño cálculo y construcción en estructuras de hormigón armado y metálicas,

Cálculo y construcción de la estructura metálica par el Edificio Piamonte, ubicado en la ciudad de Cuenca.

Planificación, diseño, cálculo y construcción de la nave industrial para el Dr. Jorge Páez.

Construcción de estructura para el puente peatonal, sobre el río Burgay en Azogues.

Cálculo y Construcción de estructura para la vivienda del Sr. Cordero en el sector de san Joaquin.

Cálculo y Construcción de estructura para la capilla de Baguanchi.

Planificación, diseño, cálculo y construcción de la Mega tienda de Colineal en la ciudad de Loja. Las principales actividades para el desarrollo de la construcción fueron: movimiento de tierras, cimentación, muros de contención, estructura de entrepiso y cubierta.

Cálculo y construcción del edificio para oficinas de la Cooperativa Jardin Azuayo.

Cálculo y Construcción de estructura para el Hospital del Río.

Construcción de estructura de cubierta para la vivienda del Sr. Carlos Bermeo

Construcción de estructura para el Portal Regional de Artesanias de Cuenca.

siendo esta última su principal actividad para viviendas, edificios comerciales, oficinas iglesias, instituciones educativas, etc.

A continuación se presentan fotografías de los servicios y actividades realizadas en algunas obras:

4.2.2.1.1 COMPARACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

Los competidores de la empresa "Contrucciones Terán", son aquellas pequeñas y medianas empresas que se dedican a la planificación, diseño, cálculo y construcción de estructuras metálicas para viviendas, edificios, puentes, etc. El rango de precio por kg de acero está entre $1,60 y $2,20 dependiendo de la compeljidad de la estructura.

Entre las ventajas y desventajas de los productos y/o servicios que ofrece la competencia la empresa estan los siguientes:

VENTAJAS DE LA COMPETENCIA	DESVENTAJAS DE LA COMPETENCIA
Servicios integrales	Espacios desperdiciados y reducidos
Precios accesibles acorde a los intereses del consumidor	Acabados de baja y mediana calidad
Facilidad de financiamiento	Diseños limitados, lo que les permite abaratar costos.
Innovación en los procesos para la ejecución de los elementos estructurales.	Falta de experiencia en el campo de las estructuras.

Cuadro No. 11 Ventajas y Desventajas de la Competencia de Construcciones Terán
Fuente: La Autora

4.2.2.2.ANÁLISIS FINANCIERO

Uno de los aspectos que han sido analizados a gran profundidad es el relacionado con el desempeño financiero de la empresa "CONSTRUCCIONES TERÁN".

A continuación algunos conceptos de la actividad económica, los mismos que son necesarios para enteder los datos resultantes:

El ACTIVO comprende los bienes y derechos de la empresa; es decir lo que la compañía posee, más el valor que los clientes deben, por lo tanto son las inversiones necesarias para desarrollar la actividad empresarial. El activo forma la estructura económica del patrimonio, demuestra la financiación de las inversiones y origen de los fondos obtenidos. El activo se divide en activos corrientes y activos fijos.

El PASIVO consiste en las deudas que la empresa posee, como es el pago a bancos, proveedores, impuestos, salarios a empleados, etc. Es decir abarca todo lo que la empresa debe, además indica la procedencia de los fondos que se han obtenido. El pasivo se compone de pasivos en corrientes y a largo plazo.

El CAPITAL es la denominación contable que el propietario ha invertido en el negocio. La diferencia del capital puede variar en la aportación inicial que el propietario dá al negocio, y modificada por las variaciones de aumento o disminución que el propio negocio ha producido.

Para el análisis financieron tomé los datos de los años 2012, 2013 y 2014; los mismos que servirán de base para realizar una proyección para los ejercicios correspondientes a los años 2016, 2017 y 2018.

En el ejercicio 2012, se observa que el activo corriente corresponde al 53% del total de los activos y el 47% restante corresponde al total de activos fijos; de igual se observa que al pasivo le corresponde el 53% mientras que el patrimonio está compuesto por el 47%.

TERÁN BURNEO JORGE EDUARDO "CONSTRUCCIONES TERÁN"
ESTADO DE SITUACIÓN AÑO 2012

ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	70884,96	53%
CAJA		
BANCOS	8814,12	
CLIENTES		
- PROV.CTAS INCOB.	-4616,77	
INVENTARIO	56777,87	
SRI POR COBRAR	9909,74	
ACTIVOS FIJOS	61753,65	47%
MAQUINARIA, EQUIPO E INST.	13279,00	
MUEBLES Y ENSERES	6939,07	
EQUIPOS DE COMPUTACION	14864,83	
VEHICULOS	46101,07	
-DEP.ACUM.ACTIVOS FIJOS	-19430,32	
TOTAL ACTIVO	132638,61	100%

PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE	70166,18	53%
PROVEEDORES	67422,03	
BENEF.SOCIALES X PAGAR	2744,15	
ANTICIPO CLIENTES		
ING.JORGE TERAN		
PASIVO LARGO PLAZO	0,00	0%
PRESTAMO PROD.A		
PRESTAMO PROD.B		
PATRIMONIO	62472,44	47%
CAPITAL (Ing.Jorge Terán)	47421,29	
UTIL./EJER.ANTERIORES		
UTIL./PERD.DEL EJERCICIO	15051,15	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**132638,62**	**100%**
ACTIVO - PASIVO	**0,00**	

Tabla No.5: Estado de Situación, Año 2012
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán.

Revisando tanto el activo corriente como el pasivo corriente, se evidencia que el valor adeudado a los proveedores corresponden a la materia prima que "CONSTRUCCIONES TERAN" mantiene en sus inventarios; por otro lado, se puede apreciar que los activos fijos le pertenecen íntegramente a la Empresa. A continuación se presenta un cuadro en el que se puede apreciar lo descrito:

En cuanto a la situación del año 2013, se observa que el activo corriente corresponde al 72% del total de los activos y el 28% al total de activos fijos; de igual manera se observa que al pasivo le corresponde el 48% mientras que el patrimonio está compuesto por el 52%.

Revisando tanto el activo corriente como el pasivo corriente, se determina que el valor adeudado a los proveedores corresponden a la materia prima que "CONSTRUCCIONES TERAN" mantiene en sus inventarios; además se puede apreciar que los activos fijos le pertenecen íntegramente a la Empresa y adicionalmente posee cuentas por cobrar que se harán efectivas en el transcurso del próximo ejercicio. A continuación se presenta un cuadro en el que se puede apreciar lo antes mencionado:

TERÁN BURNEO JORGE EDUARDO "CONSTRUCCIONES TERÁN"
ESTADO DE SITUACIÓN AÑO 2013

ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	279.407,76	72%
CAJA	50,00	
BANCOS	25.965,70	
CLIENTES POR COBRAR	70.508,08	
-PROV.CTAS INCOBRABLES	(4.616,77)	
INVENTARIO DE MERCADERIA	162.448,58	
RET.FTE.I.RENTA	7.347,66	
CREDITO TRIBUTARIO IVA	17.704,51	
ACTIVOS FIJOS	106.252,72	28%
TERRENOS		
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.279,00	
MUEBLES Y ENSERES	6.939,07	
EQUIPOS DE COMPUTACION	14.864,93	
VEHICULOS	93.101,29	
-DEP. ACUM.	(21.931,57)	
TOTAL ACTIVO	385.660,48	100%

PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE	185.166,18	48%
PROVEEDORES	156.102,03	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	
GASTOS POR PAGAR	11.320,00	
BENEF.SOCIALES POR PAGAR		
IVA POR PAGAR	-	
RET.FTE.I.RENTA	-	
PROVISIONES	17.744,15	
PATRIMONIO	200.494,30	52%
ING. JORGE TERAN	179.687,36	
UTIL/PERDIDA DEL PERIODO	20.806,94	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**385.660,48**	**100%**
ACTIVO - PASIVO	**0,00**	

Tabla No.6: Estado de Situación, Año 2013
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán.

De igual manera, al revisar el ejercicio 2014, se observa que el activo corriente corresponde al 69% del total de los activos por lo que el 31% corresponde al total de activos fijos; de igual forma se observa que el pasivo se mantiene con el 48%, mientras que el patrimonio está compuesto con el 52%.

Revisando tanto el activo corriente como el pasivo corriente, se observa que el valor adeudado a los proveedores corresponden a la productos en proceso que "CONSTRUCCIONES TERÁN" mantiene en sus inventarios; por otro lado, se puede apreciar que los activos fijos le pertenecen íntegramente a la Empresa

y que adicionalmente, posee cuentas por cobrar que se harán efectivas en el transcurso del próximo ejercicio. A continuación en la Tabla N ° 07 en donde se puede observar lo descrito anteriormente:

TERÁN BURNEO JORGE EDUARDO "CONSTRUCCIONES TERÁN"
ESTADO DE SITUACIÓN AÑO 2014

ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	224.401,97	69%	PASIVO CORRIENTE	157.317,87	48%
CAJA	50,00		PROVEEDORES	24.265,09	
BANCOS	11.701,15		OBLIGACIONES FINANCIERAS	99.320,15	
CLIENTES POR COBRAR	32.713,81		GASTOS POR PAGAR	11.821,04	
-PROV.CTAS INCOBRABLES	(4.616,77)		BENEF.SOCIALES POR PAGAR	325,00	
INVENTARIO DE MERCADERIA	174.095,24		IVA POR PAGAR	0,72	
RET.FTE.I.RENTA	1.423,12		RET.FTE.I.RENTA	319,31	
CREDITO TRIBUTARIO IVA	9.035,42		ANTICIPO CLIENTES	21.266,56	
ACTIVOS FIJOS	101.860,57	31%	PATRIMONIO	168.944,67	52%
TERRENOS			ING. JORGE TERAN	110.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.279,00				
MUEBLES Y ENSERES	6.939,07		UTIL/PERDIDA DEL PERIODO	58.944,67	
EQUIPOS DE COMPUTACION	14.864,93				
VEHICULOS	93.101,29				
-DEP. ACUM.	(26.323,72)				
			TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**326.262,54**	**100%**
			ACTIVO - PASIVO	**0,00**	
TOTAL ACTIVO	326.262,54	100%			

Tabla No.7: Estado de Situación, Año 2014
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán.

Partiendo de los estados financieros, en el análisis vertical de cada rubro contable comparado con el total, se evidencia que el activo está compuesto en su mayor porcentaje por los inventarios con el 45,92%, seguido por el 28,54% correspondiente a vehículos que se encuentra en el rubro de Activos Fijos. En el pasivo se observa que el mayor porcentaje corresponde a la deuda contraída con instituciones financieras, en este caso el Produbanco con el 30.44%, luego le sigue el porcentaje del capital manejado durante el ejercicio fiscal 2014 con el 33.72% y la utilidad del ejercicio con el 18.07%.

En el análisis horizontal se puede ver que en la línea del Total de Activo hubo un notable crecimiento al comparar el año 2013 con el año 2012 por un monto de USD 262.931,51; mientras que al comparar el año 2014 con el 2013, en la misma línea se observa un declive de USD 59.397,94. En la línea del Total del Pasivo se puede distinguir que sucedió un aspecto parecido al comparar el año 2013 con el año 2012 por un valor de USD 115.000,00 y al comparar el año 2014 con el 2013 hubo un declive de 27.848,31. A continuación se puede revisar cada uno de los rubros que conforma en Estado de Situación Financiera.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Descripción	Valor 2012	Valor 2013	Valor 2014	Análisis Vertical 2014	Análisis Vertical (Por grupo) 2014	Horizontal 2012 vs 2013	Horizontal 2013 vs 2014
Caja, Bancos	8814,12	26015,70	11751,15	3,60%	5,24%	17201,58	-14264,55
Cuentas y Documentos X Cobrar Clientes no Relacionados	0,00	70508,08	32713,81	10,03%	14,58%	70508,08	-37794,27
(-) Provision Cuentas Incobrables	-4616,77	-4616,77	-4616,77	-1,42%	-2,06%	0,00	0,00
Credito Tributario a Favor de La Empresa (Iva)		17704,51	9035,42	2,77%	4,03%	17704,51	-8669,09
Credito Tributario a Favor de La Empresa (Renta)		7347,66	1423,12	0,44%	0,63%	7347,66	-5924,54
Inventario de Materia Prima	1779,43	62713,26	24265,09	7,44%	10,81%	60933,83	-38448,17
Inventario de Productos en Proceso	47529,13	88981,30	149830,15	45,92%	66,77%	41452,17	60848,85
Inventario de Prod. Term.y Mercad. en almacen	7469,31	10754,02		0,00%	0,00%	3284,71	-10754,02
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**60975,22**	**279407,76**	**224401,97**	**68,78%**	**100,00%**	**218432,54**	**-55005,79**
Muebles y enseres (N)	6939,07	6939,07	6939,07	2,13%	6,81%	0,00	0,00
Maquinaria, equipo e Instalaciones	13279,00	13279,00	13279,00	4,07%	13,04%	0,00	0,00
Equipo de Computacion y Software	14864,83	14864,83	14864,83	4,56%	14,59%	0,00	0,00
Vehiculos	46101,07	93101,29	93101,29	28,54%	91,40%	47000,22	0,00
(-) Depreciacion Acumulada Activo Fijo	-19430,32	-21931,57	-26323,72	-8,07%	-25,84%	-2501,25	-4392,15
TOTAL ACTIVO FIJO	**61753,65**	**106252,62**	**101860,47**	**31,22%**	**100,00%**	**44498,97**	**-4392,15**
TOTAL DEL ACTIVO	**122728,87**	**385660,38**	**326262,44**	**100,00%**		**262931,51**	**-59397,94**
Cuentas y Documentos por Pagar	67422,03	156102,03	24265,09	7,44%	15,42%	88680,00	-131836,94
Beneficios Sociales por pagar	2744,15	11320,00	11821,04	3,62%	7,51%	8575,85	501,04
Anticipo Clientes			21266,56	6,52%	13,52%	0,00	21266,56
Obligaciones con Instituciones Financieras (Locales Pc)			99320,15	30,44%	63,13%	0,00	99320,15
SRI por pagar			320,03	0,10%	0,20%	0,00	320,03
Provisiones a Corto Plazo		17744,15	325,00	0,10%	0,21%	17744,15	-17419,15
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**70166,18**	**185166,18**	**157317,87**	**48,22%**	**100,00%**	**115000,00**	**-27848,31**
TOTAL DEL PASIVO	**70166,18**	**185166,18**	**157317,87**	**48,22%**	**100,00%**	**115000,00**	**-27848,31**
Capital (Ing. Jorge Terán)	47421,29	179687,36	110000,00	33,72%	65,11%	132266,07	-69687,36
Utilidad del ejercicio	15051,15	20806,94	58944,67	18,07%	34,89%	5755,79	38137,73
TOTAL PATRIMONIO NETO	**62472,44**	**200494,30**	**168944,67**	**51,78%**	**100,00%**	**138021,86**	**-31549,63**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**132638,62**	**385660,48**	**326262,54**	**100,00%**		**253021,86**	**-59397,94**

Tabla No. 8: Comparación de Estado de Situación Financiera
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán.

Para el periodo comprendido entre los años 2012 al 2014, es importante destacar que los ingresos totales de la operación han tenido un decrecimiento en el año 2013 de USD 228.530,32 en comparación con el año 2012, mientras que se observa un crecimiento de USD 522.881,21 en el año 2014 en comparación con el ejercicio del 2013; sin embargo, este crecimiento no se ha generado solamente por la fabricación de Estructuras Metálicas, sino también por la facturación de los honorarios profesionales, como se evidencia en el siguiente cuadro.

ESTADO DE RESULTADOS

Descripción	Valor 2012	Valor 2013	Valor 2014	Análisis Vertical 2014	Análisis Ve tical (Por grupo) 2014	Horizontal 2012 vs 2013	Horizontal 2013 vs 2014
Ventas Netas Locales Gravadas con Tarifa 12%	579.423,89	349.266,85	874.548,06	100,00%	100,00%	-230157,04	525.281,21
Ventas Netas Gravadas con Tarifa 0);%	773,28	2.400,00		0,00%	0,00%	1.626,72	-2400,00
TOTAL INGRESOS	**580.197,17**	**351.666,85**	**874.548,06**	**100%**	**100%**	**-228530,32**	**522.881,21**

Tabla No.9: Estado de Resultados
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán.

4.2.2.3. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

Para el análisis del comportamiento de la estructura de costos y gastos se debe analizar los rubros del Estado de Resultados; tomando en consideración lo que nos indica la Norma Internacional de Contablidad No.11. CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN

Contrato de Construcción.- es un acuerdo que se realiza para la fabricación de un activo (edificio, casa, etc). o un conjunto de activos, que están íntimamente relacionados entre sí o son independientes en términos de diseño, tecnología y función. En la contabilidad se deben indicar lo siguiente:

» *El valor acordado en el contrato*
» *Cualquier modificación al contrato*
» *Los costos del contrato*
» *EL valor real fiable.*

La norma indica que los contratos tienen la particularidad de desarrollarse en varios periodos contables, por tanto se deben registrar ingresos y gastos en el Estado de Resultados; es decir se debe determinar el grado de avance de la obra y por consiguiente se deberá revisar los costos incurridos a la fecha de revisión versus el costo total estimado.
Los anticipos recibidos no constituyen como proporción del trabajo terminado, por lo tanto los ingresos de actividades ordinarias del contrato se miden a valor razonable por el valor recibido o por recibir.

Los costos del contrato deben relacionarse directamente con el contrato específico. Y se deben cargar los costos pactados con el cliente previamente con el contrato.
Cuando se pueda verificar con absoluta fiabilidad tanto ingresos como costos se deben cargar directamente al contrato. Caso contrario los ingresos se deben reconocer en la medida que se pueda recuperar el costo y el costo que no se identifique será llevado directamente al gasto igualmente cuando haya perdida se debe registrar al gasto.

Uno de los principales aspectos de atención por parte de la empresa "CONSTRUCCIONES TERAN" está relacionado con la diferencia en los niveles de crecimiento de los costos y gastos de la empresa, los cuales han sido superiores a los niveles de crecimiento de los ingresos, dentro de ello el principal rubro que afecta este comportamiento, claro está después de la materia prima, es el relacionado con el gasto de personal. En la tabla a continuación se presentan los rubros que componen los costos y gastos.

Descripción	Valor	Valor	Valor	Análisis Vertical	Análisis Vertical (Por grupo)	Horizontal	Horizontal
	2012	2013	2014	2014	2014	2012 vs 2013	2013 vs 2014
Ventas Netas Locales Gravadas con Tarifa 12%	579.423,89	349.266,85	874.548,06	100,00%	100,00%	(230.157,04)	525.281,21
Ventas Netas Gravadas con Tarifa 0);%	773,28	2.400,00		0,00%	0,00%	1.626,72	(2.400,00)
TOTAL INGRESOS	**580.197,17**	**351.666,85**	**874.548,06**	**1,00**	**1,00**	**(228.530,32)**	**522.881,21**
Inventario Inicial De Materia Prima	9.488,77	1.779,43	62.713,26	7,17%	7,69%	(7.709,34)	60.933,83
Compras Netas Locales De Materia Prima	415.978,33	341.552,77	693.244,20	79,27%	85,00%	(74.425,56)	351.691,43
(-) Inventario Final De Materia Prima	1.779,43	62.713,26	24.265,09	2,77%	2,98%	60.933,83	(38.448,17)
Inventario Inicial De Productos En Proceso	112.982,15	47.529,13	88.981,30	10,17%	10,91%	(65.453,02)	41.452,17
(-) Inventario Final De Productos En Proceso	47.529,13	88.981,30	149.830,15	17,13%	18,37%	41.452,17	60.848,85
Inventario Inicial De Productos Terminados	7.469,31	7.469,31	10.754,02	1,23%	1,32%	-	3.284,71
(-) Inventario Final De Productos Terminados	7.469,31	10.754,02	-	0,00%	0,00%	3.284,71	(10.754,02)
Sueldos, Salarios	33.153,17	42.177,16	63.169,27	7,22%	7,75%	9.023,99	20.992,11
Beneficios Sociales E Indemizaciones	11.632,10	19.875,96	18.950,78	2,17%	2,32%	8.243,86	(925,18)
Aportes less Y Beneficios Sociales	6.195,09			0,00%	0,00%	(6.195,09)	-
Honorarios A Personas Naturales		2.400,00		0,00%	0,00%	2.400,00	(2.400,00)
Mantenimiento Y Reparaciones	3.171,96	6.085,22	34.585,75	3,95%	4,24%	2.913,26	28.500,53
Combustibles Y Lubricantes (Cvtas)	9.673,64		6.715,40	0,77%	0,82%	(9.673,64)	6.715,40
Suministros Y Materiales (Gav)	2.108,99	13.648,59		0,00%	0,00%	11.539,60	(13.648,59)
Transporte (N)	2.086,56	2.096,00		0,00%	0,00%	9,44	(2.096,00)
Seguros Y Reaseguros (Primas Y Cesiones) (Gav)	59,97		1.085,15	0,12%	0,13%	(59,97)	1.085,15
Impuestos, Contribuciones Y Otros	459,00		715,20	0,08%	0,09%	(459,00)	715,20
Iva Que Se Carga Al Gasto (N)	1.761,72	1.925,83		0,00%	0,00%	164,11	(1.925,83)
Depreciacion De Activos Fijos		2.501,25	8.784,30	1,00%	1,08%	2.501,25	6.283,05
Gasto Servicios Públicos	1.254,15	2.405,20		0,00%	0,00%	1.151,05	(2.405,20)
Gasto Pagos Por Otros Bienes	1.205,83	1.862,64		0,00%	0,00%	656,81	(1.862,64)
TOTAL COSTO DE VENTAS (CVTAS)	**489.140,69**	**235.882,06**	**681.597,54**	**0,78**	**0,84**	**(253.258,63)**	**445.715,48**
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	**72.762,18**	**94.977,85**	**134.005,85**	**0,15**	**0,16**	**22.215,67**	**39.028,00**
TOTAL COSTOS Y GASTOS	**561.902,87**	**330.859,91**	**815.603,39**	**0,93**	**1,00**	**(231.042,96)**	**484.743,48**
Utilidad del Ejercicio	18.294,30	20.806,94	58.944,67	0,07	-	2.512,64	38.137,73

Tabla No. 10: Estado de resultados de Costos y Gastos
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán.

En el tabla Nº 10 del Estado de Resultados de Costos y Gastos, se observa que las compras de materia prima componen el 79.27% del total de costos y gastos, seguido por los costos de sueldos, salarios 7.22% y beneficios 2.17% dando un total del 9.39%.

Del análisis efectuado a los ingresos, costos y gastos se obtiene que del 100% del total de ingresos, el 93% cubre los costos y gastos, por lo que le correspondería el 7% a la utilidad del ejercicio antes de reparto de utilidades. A continuación se muestran los rubros y su afectación en los tres años 2012, 2013 y 2014.

ESTADO DE RESULTADOS

Descripción	Valor	Valor	Valor	Análisis Vertical	Análisis Vertical (Por grupo)	Horizontal	Horizontal
	2012	**2013**	**2014**	**2014**	**2014**	**2012 vs 2013**	**2013 vs 2014**
TOTAL INGRESOS	580197,17	351666,85	874548,06	100%	100%	-228530,32	522881,21
TOTAL COSTO DE VENTAS (CVTAS)	489140,69	235882,06	681597,54	78%	84%	-253258,63	445715,48
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	72762,18	94977,85	134005,85	15%	16%	22215,67	39028,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	561902,87	330859,91	815603,39	93%	100%	-231042,96	484743,48
Utilidad del Ejercicio	18294,30	20806,94	58944,67	7%	-	2512,64	38137,73

Tabla No. 11: Estado de Resultados Costos y Gastos vs Utilidad
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán.

En base a la variación de ingresos, se observa que los costos y gastos se modifican en función del primer rubro que son los ingresos; por lo que los ingresos por venta de estructuras son afectados directamente por la materia prima que es el hierro. También se observa un crecimiento notorio del costo de personal de "CONSTRUCCIONES TERÁN", por lo que es fundamental desarrollar acciones que permitan frenar el crecimiento de su costo de personal y optimizar su rendimiento.
En cuanto al uso de la materia prima, es primordial indicar que se deben realizar controles más exhaustivos, puesto que este rubro representa el 79% de los costos y gastos.

4.2.2.4. PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO 2015

A continuación se presentan las transacciones incurridas durante el primer semestre del ejercicio económico 2015.

MES AÑO 2015	VENTAS	COMPRAS
ENERO	5.319,33	9.244,09
FEBRERO	100.010,42	40.900,99
MARZO	366,00	41.698,32
ABRIL	200,00	16.823,49
MAYO	92.034,57	6.099,48
JUNIO	35.441,36	43.714,62
TOTAL DE ENERO A JUNIO	**233.371,68**	**158.480,99**

Tabla No. 12: Estado de Resultados Primer Semestre
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán.

TERÁN BURNEO JORGE EDUARDO "CONSTRUCCIONES TERÁN" ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2015					
	REAL ENERO - JUNIO 2015	PROYECCIÓN JULIO A DICIEMBRE 2015		VALORES AÑO 2015	VALOR TOTALIZADO POR RUBRO
VENTAS NETAS					**633.371,68**
VENTAS EXCENTAS	**0**	**0**		**-**	
VENTAS GRAVADAS	**233.371,68**	**400.000,00**		**633.371,68**	
COSTO DE VENTAS					**468.623,44**
INVENTARIO INICIAL				**174.095,24**	
I. Materia Prima			24.265,09		
I. Productos en Proceso			149.830,15		
I. Productos Terminado					
COMPRAS				**408.480,99**	
COMPRAS EXCENTAS			**-**		
COMPRAS GRAVADAS	**158.480,99**	**250.000,00**	**408.480,99**		
INVENTARIO FINAL				**113.952,79**	
I. Materia Prima			43.714,62		
I. Productos en Proceso			22.922,97		
I. Productos Terminado			47.315,20		
UTILIDAD BRUTA					**164.748,24**
GASTOS DE OPERACIÓN					**143.840,86**
Sueldos, Benef. y otros del Personal	42.983,35	37.800,00		80.783,35	
Benef. Y otros del personal	17.193,34	15.120,00		32.313,34	
Depreciaciones	4.392,15	-		4.392,15	
Mantenimiento	11.528,58	8.000,00		19.528,58	
Seguros	361,72	361,72		723,43	
Combustible	3.600,00	2.500,00		6.100,00	
Impuestos	-			-	
					-
UTILIDAD DEL EJERCICIO					**20.907,38**

Tabla No. 13: Proyección de Resultados 2015
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán.

Cabe indicar que en este detalle del Estado de Resultados se procedió a establecer los valores correspondientes de julio a diciembre tomando como base los datos reales de enero a junio del ejercicio económico 2015 y considerando que para el segundo semestre existen facturas por realizar y contratos importantes por firmar.

4.2.3. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se realizó tanto desde el enfoque del sector en el que se desenvuelve la Empresa, a través del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter y PEST; para el diagnóstico interno de Construcciones Terán se realizó el análisis FODA.

4.2.3.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Éste análisis permite a los directivos analizar las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado, para lo cual se identifica para cada una de las fuerzas, los factores que tienen incidencia a largo plazo en la empresa, ponderando y representando las de mayor impacto.

4.2.3.1.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES POTENCIALES:

El sector de la construcción es muy atractivo, por la rentabilidad que implica para el constructor, sin embargo, la facilidad de entrada en este negocio se ve limitada por la inversión inicial requerida y en menor importancia por el conocimiento del negocio, por lo que esto implica una amenaza de medio impacto para la empresa.

4.2.3.1.2. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES:

En el mercado de la ciudad existe un gran número de proveedores que ofrecen materiales de excelente calidad, "Construcciones Terán" puede escoger el proveedor que ofrezca los mejores precios, forma de pago y plazos. Para la materia prima principal que es el acero, existe un número limitado de proveedores, lo que reduce las posibilidades de elección en el mercado y determina una amenaza de medio impacto para la constructora.
Los principales proveedores son:

OBRA GRIS	ACABADOS
Ipac S. A.	Importadora Comercial El Hierro Cía Ltda.
Novacero S.A	Rosa Tránsito Baculima Cabrera (Ferreteria Rosita)
Tugalt S.A	Victor Manuel Beltran Azanza (Femmco)
Celio Alfredo Calderón Vintimilla (Disfercal)	Iván Vinivio Auquilla Pacurucu (Alucenter, aluminio y vidrio
Hormicreto Cía Ltda.	Julia Jenny Vivar Reinoso (Comercial Vivar)
Indura Ecuador S.A.	
Boris Iván Palacios Naranjo (Banco Del Perno)CÍa Ltda.	

Cuadro N°. 12 : Proveedores en la ciudad de Cuenca.
Fuente: Construcciones Terán.

4.2.3.1.3. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES:
Existe en el mercado una gran demanda de la construcción de edificaciones en estructura de acero ya que es un material de gran resistencia y dúctil, además el montaje de la estructura se lo hace con rapidez, por lo tanto Construcciones Terán tienen un mercado atractivo para realizar sus trabajos en estructura metálica. Dado el abanico de oferentes que existen en el sector, los clientes pueden optar por diferentes alternativas, lo que reduce su poder de negociación.

4.2.3.1.4. AMENAZA DE SERVICIOS O PRODUCTOS SUSTITUTOS:
En el mercado de la construcción existen otros productos como el hormigón armado, que sustituyen de manera directa en la construcción de una edificación, razón por la cuál representa una amenaza de alto impacto para Construcciones Terán.

4.2.3.1.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES:
En la ciudad de Cuenca existen muchos competidores con los cuales Construcciones Terán debe enfrentarse en el mercado, tratándose además de empresas que tienen una marca bien posicionada y establecida, además de una gran trayectoria profesional, por lo tanto esto implica una amenaza de alto impacto para la empresa, sin embargo, existen nichos de mercado que puede explotar la constructora.

A continuación se muestra en el cuadro No 13 algunas empresas constructoras de la ciudad de Cuenca, que se constituyen en los competidores potenciales de la empresa.

EMPRESAS
Constructora P.C Cía. Ltda.
Ejeproy Cía. Ltda.
T.G Taller García
N R & Hijos Diseño y Construcción
Eggoccp Cía. Ltda.
Contec (Ing. Diego Cordero Díaz)
T.P.S Construcciones (Ing. Tito Palacios Serrano)
Yamoli Construcciones

Cuadro Nº 13: Empresas constructoras de la ciudad de Cuenca
Fuente: INEC

El mercado de la construcción no sólo está conformado por constructoras grandes, sino también existen empresas pequeñas, que se hacen cargo de obras pequeñas, las que se convierten en competencia directa para Construcciones Terán, ya que son con ellas con las que se debe competir y presentan condiciones similares.

En el siguiente esquema se resumen los resultados más relevantes del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter y se hacen un primer planteamiento de estrategias para cada una de las fuerzas:

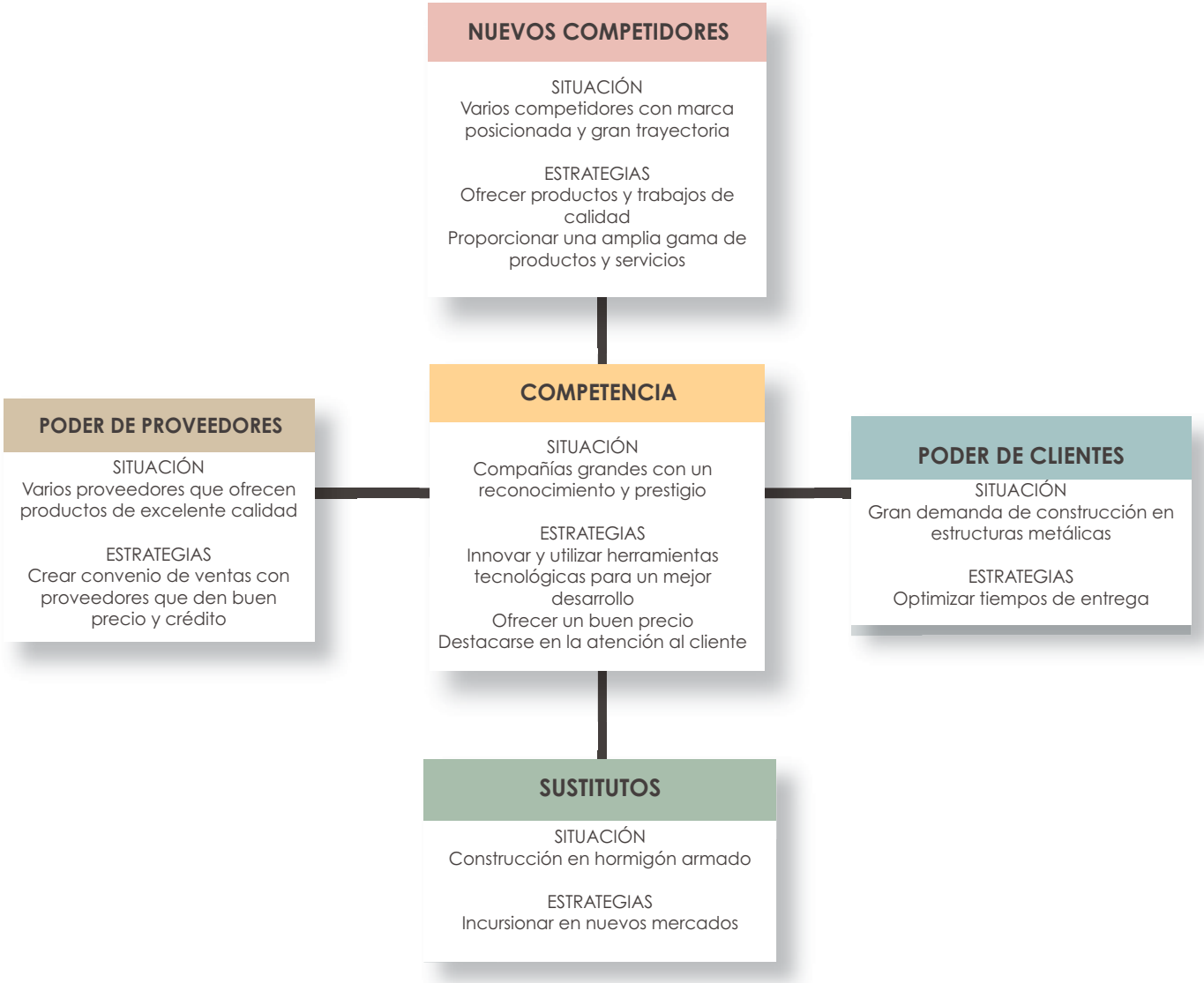


Fig. N° 14: Localización geográfica de las 34 Empresas constructoras
Fuente: Superintendencia de Compañías.

4.2.3.2. ANÁLISIS PEST

El análisis del entorno en general, permite realizar un diagnóstico integral de los principales factores externos que inciden en un determinado sector. Éste es el análisis de oportunidades y amenazas, el cual dará un enfoque en el ámbito económico, político, tecnológico y socio cultural de la empresa, teniendo una probabilidad de ocurrencia.

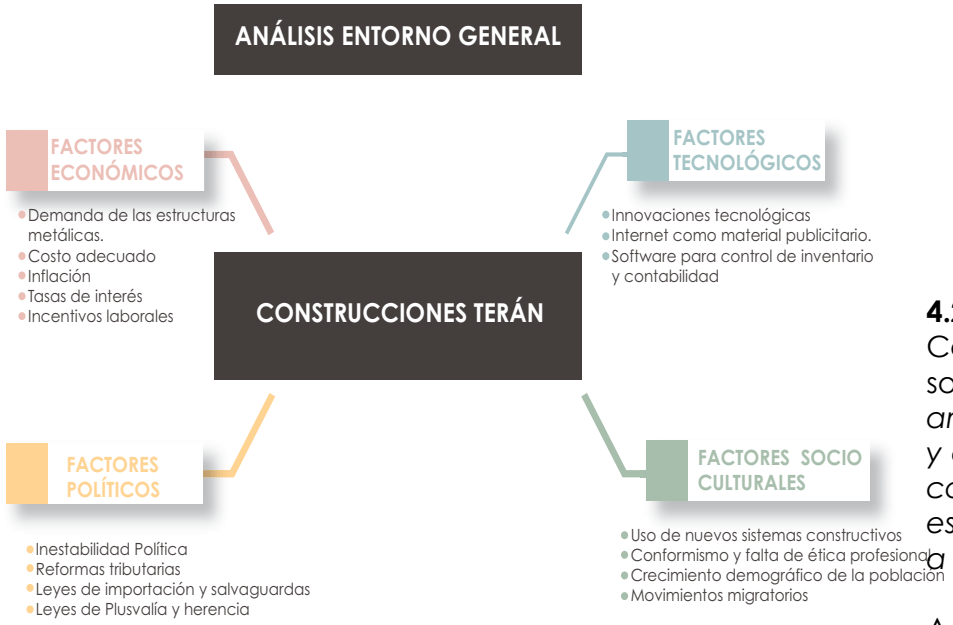


Fig. Nº 15: Análisis del Entorno General
Fuente: La Autora

4.2.3.2.1. FACTORES ECONÓMICOS

"Los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias empresariales y comprenden tanto el desarrollo general de las economías nacionales e internacionales como los desarrollos específicos de cada sector y de la empresa u organización en cuestión" (Garrido, 2003, p.106).

Entre los factores económicos que tiene un impacto directo están:

» Disponibilidad de materia prima: la principal materia prima es el acero, que proviene del extranjero y en cierta medida se ha visto afectado su precio por la implantación de salvaguardas.
» Demanda de las estructuras metálicas: existe interés por parte de los usuarios, puesto que es un sistema ventajoso por su rapidez constructiva y económico en comparación con otros materiales.
» Costo adecuado
» Inflación en el Ecuador
» Tasas de interés
» Incentivos laborales
» Seguridad Jurídica que brinde garantías e incentivos para invertir en el país.

4.2.3.2.2. FACTORES SOCIO CULTURALES

Como parte del análisis macro económico estan los factores sociales, *"se refiere a variables culturales, demográficas y ambientales, los mismos que influyen en la toma de decisiones y en la formulación de las estrategias de la empresa, ya que los cambios que se dan en éstas variables son constantes y deben estar preparadas para aprovechar oportunidades y hacer frente a posibles amenazas" (David, F. (2013, pp. 67-68).*

A continuación se describen los componentes socio culturales:

» Uso de nuevos sistemas constructivos
» Conformismo y falta de ética profesional: debido al empirismo existente en la zona.
» Crecimiento demográfico de la población
» Movimientos migratorios

4.2.3.2.3. FACTORES POLÍTICOS

En su libro David, F. (2013, pp. 68-70) "recalca la importancia de los factores políticos, gubernamentales y legales ya que en todos los países los gobiernos regulan, subvencionan, son clientes y empleadores de varias empresas, ejerciendo control sobre las actividades comerciales".

Entres los factores políticos están:

» Inestabilidad política
» Reformas tributarias
» Leyes de importación y salvaguardas
» Leyes de plusvalía y herencia.

4.2.3.2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Éstos factores son de vital importancia para la transformación y desarrollo de una empresa, lo cual permitirá potencializar su fuerza productiva y hacer frente a la globalización e integración mundial.

Como factores tecnológicos estan:

» Innovación tecnológica en herramientas y maquinaria
» Internet como material publicitario
» Software para control de inventario y contabilidad.

4.2.3.3. FODA

Éste análisis nos permite determinar la situación actual de la empresa, facilitando de esta manera obtener un diagnóstico que sirva para la definición de objetivos adecuados para su crecimiento.

4.2.3.3.1. FORTALEZAS:

» Capacidad Técnica para dar soluciones adecuadas, debido a su gran trayectoria y experiencia en el campo de la construcción.
» Satisfacción del cliente, por el cumplimiento en la ejecución de la obra por lo tanto se convierten en clientes permanentes.
» Experiencia en el desarrollo de las actividades por parte de los técnicos y obreros.
» Posee equipo de transporte para las estructuras prefabricadas y materiales.
» Cumplimiento con las obligaciones laborales, de acuerdo a las leyes del Estado Ecuatoriano.
» Dispone de equipo para seguridad industrial.
» Costos adecuados para la venta de estructuras, en comparación con sus competidores.

4.2.3.3.2. OPORTUNIDADES:

» Demanda del mercado para el uso de estructuras metálicas.
» Disponibilidad en el mercado de nuevos sistemas constructivos.
» Existencia de prácticas y estándares de gestión empresarial que pueden ser implementados.
» Posibilidad de expandir el mercado, mediante la participación en procesos de Contratación Pública.
» Cambios de gustos y preferencias para el uso de nuevos sistemas constructivos con estructura metálica.
» Existencia de talleres artesanales sin una adecuada tecnología.

4.2.3.3.3. DEBILIDADES:

» Falta de un lugar apropiado para la pre fabricación de las estructuras.
» Oficinas inadecuadas para el desarrollo de las actividades.
» Falta de una estructura organizacional que permita especificar y dividir funciones administrativas.

» Definición de los procesos para un correcto desempeño en la ejecución de las obras.
» Falta de tecnificación e innovacion en los procesos constructivos y de ejecución de las obras.
» Falta de compromiso y eficiencia laboral por parte de los obreros en la ejecución de las obras.
» No existe producción de elementos estructurales tipo, es decir elementos estructurales en serie para poder comercializar.
» Deficiencia del Flujo de caja.
» Insuficiente cobertura nacional.
» Deficiencia de incentivos laborales para la ejecución de las obras.
» Inadecuado control de la obra y calidad.
» Ausencia de prácticas y estrategias de marketing y publicidad.
» Escasas capacitaciones al personal.

4.2.3.3.4. AMENAZAS:

» Incumplimiento en cantidad y/o plazo por parte de los proveedores para la entrega de materia prima.
» Diversidad de oferentes, debido al portafolio de productos y servicios que ofrecen.
» Falta de ética profesional con sistemas estructurales, por parte de la competencia, que por menor calidad ofrecen precios de venta muy ventajosos.
» Inestabilidad económica y jurídica en el Ecuador por salvaguardas, leyes de plusvalía y herencia.

4.2.4. DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.4.1. MISIÓN

Para el desarrollo de la misión se consideró contemplar los siguientes componentes elementales:

PARA QUÉ EXISTE:	Para proporcionar a los clientes productos de vanguardia y servicios de calidad.
CÓMO LO HACE:	Con procesos eficaces y tecnología de punta
CUÁL ES SU ÁMBITO DE ACCIÓN:	Sector público y privado de la Ciudad de Cuenca y sus alrededores.

Proporcionar a nuestros clientes productos de vanguardia y servicios de calidad, basados en procesos eficaces y con tecnologías de punta, en proyectos de diseño, arquitectura y de ingeniería tanto para el sector público como privado de la ciudad de Cuenca y sus alrededores.

Análisis de la Misión:

» Productos de vanguardia: ofrecer productos que están más avanzados en relación con las tendencias, ayudando a los clientes a alcanzar sus sueños. "La innovación es lo que distingue a un líder de los demás". (Steve Jobs)
» Servicios de calidad: entregar a los clientes un nivel de satisfacción tanto en precio como en productos, los mismos que cumplan con las normas y estándares de calidad vigentes en el Ecuador, diferenciándonos de los demás por el producto y servicio que ofrecemos.
» Procesos eficaces: que nos permita la optimización de los recursos mejorando los tiempos de entrega.
» Tecnologías de punta: usar herramientas y maquinaria de última generación que vaya acorde con el mundo tecnológico que se vive día a día y se adapte a los requerimientos del mercado.
» Proyectos de diseño, arquitectura y de ingeniería: tener un portafolio amplio de productos y servicios, es decir dar a nuestros clientes un servicio integral en el ámbito de la construcción.

4.2.4.2. VISIÓN

MARCO COMPETITIVO Está compuesto por los negocios, los lugares en los cuales la empresa competirá y los clientes que atenderá	Las principales unidades de negocio serán la planificación, el diseño arquitectónico, cálculo estructural y construccion de viviendas, edificios, puentes, etc, a nivel nacional.
OBJETIVO(S) FUNDAMENTAL(ES) Es la descripción de lo que la empresa espera lograr. Son referencias para evaluar el grado de éxito en el futuro. Es el "Qué" quiere lograr la empresa	-Ser una constructora con liderazgo en proyectos de diseño, arquitectura e ingeniería. -Desarrollar productos innovadores, de calidad y con alta tecnología. -Optimizar los recursos para mejorar los tiempos de entrega y precio.
FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA Son las habilidades que la organización desarrollará como apoyo fundamental para lograr su visión. Es una descripción de cómo la organización logrará el éxito.	Para lograr los objetivos se contará con personal altamente calificado, además se buscará la satisfacción del cliente mediante un precio competitivo y calidad , brindando bienestar y confort.

Al año 2017 ser reconocida como una constructora con liderazgo en el mercado nacional, en proyectos de diseño, arquitectura e ingeniería, con personal altamente calificado y comprometido, que desarrollen productos innovadores de calidad con alta tecnología, además optimizar los recursos que satisfagan las necesidades, brinden bienestar y confort a los clientes.

Análisis de la Visión:

» Constructora con liderazgo: que sea una empresa líder por su capacidad gerencial, técnica y productiva, que contribuya a la obtención de las metas y objetivos planteados.
» Proyectos de diseño, arquitectura y de ingeniería: brindar un servicio integral con un amplio portafolio de productos y servicios.
» Personal altamente calificado y comprometido: para el desempeño de las labores de manera ágil y confiable dando soluciones adecuadas que garantice la calidad del producto y/o servicio.
» Productos Innovadores de calidad: productos novedosos que satisfagan las necesidades del cliente.
» Optimizar los recursos: mediante la eficiencia en los procesos a desarrollar, mejorando la productividad de la mano de obra, materiales y tiempos de entrega con un mayor rendimiento del personal y minorando los desperdicios.
» Bienestar y confort a los clientes: brindar comodidad al cliente generando satisfacción.

4.2.4.3. VALORES

Para la identificación de los valores, se parte haciendo la abstracción de si "Construcciones Terán" fuera una persona o ciudadano empresarial, qué valores debería tener y promover. Así mismo, con la finalidad de posicionar al interior de la Empresa los valores, se han desarrollado frases cortas que hagan relación a los mismos y que sean fáciles de recordar:

Respeto: promueve el respeto a todas las personas que conforman sus grupos de interés: personal, clientes, proveedores, contratistas y comunidad. Todos merecen consideración.
"El respeto que te proporciono es el mismo que espero recibir"

Calidad: ofreciendo productos y servicios de excelente calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y de esta manera poder diferenciarnos de los demás. Se puede decir que un cliente satisfecho es la mejor recomendación o propaganda.
"Calidad significa hacer lo correcto cuando nadie está mirando" (Henry Ford).

Puntualidad: el tiempo es un recurso muy valioso, por tanto, el cumplimiento del horario de trabajo es el principio para el cumplimiento de los tiempos de entrega que pactamos con nuestros clientes.
"La puntualidad es una señal de compromiso y respeto al tiempo de uno mismo y de los demás."

Responsabilidad: por parte de todo el equipo de trabajo en el desarrollo e innovación, para que cada uno de los procesos y resultados que se producen en la empresa sean respaldados y sustentados en datos y hechos. Además, que exista la satisfacción de los clientes por el servicio de excelente calidad.
"El compromiso de trabajo engrandece al individuo y a su entorno".

Trabajo en equipo: para lograr mayores estándares y niveles de excelencia, se requiere la sinergia proveniente de la interacción del equipo de trabajo para conseguir el éxito.
"Solos vamos más rápido, juntos llegamos más lejos" (Alvaro González).

4.2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el establecimiento de los objetivos, se procedió a ubicar el análisis FODA en las perspectivas del Balanced Scorecard y a partir de su análisis cruzado, se desarrolló su planteamiento inicial:

MATRIZ PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	OBJETIVO
FINANCIERA			Deficiencia del Flujo de caja.		Mejorar los ingresos incursionando en nuevos productos y servicios, así como en nuevos mercados. Mejorar la liquidez
CLIENTES	Satisfacción del cliente	Demanda del mercado para el uso de estructuras metálicas	Inadecuado control de la obra y calidad	Diversidad de oferentes	Desarrollar e implementar estrategias de marketing y publicidad Optimizar la atención al cliente
PROCESOS	Capacidad Técnica para dar soluciones adecuadas Experiencia en el desarrollo de las actividades por parte de los técnicos y obreros Costos adecuados para la venta de estructuras Cumplimiento con las obligaciones laborales.	Disponibilidad en el mercado de nuevos sistemas constructivos. Existencia de prácticas y estándares de gestión empresarial que pueden ser implementados. Posibilidad de expandir el mercado, mediante la participación en procesos de Contratación Pública.	Falta de una estructura organizacional que permita especificar y dividir funciones administrativas. Definición de los procesos para un correcto desempeño en la ejecución de las obras Insuficiente cobertura nacional. Falta de tecnificación e innovación en los procesos constructivos y de ejecución de las obras No existe producción de elementos estructurales tipo, es decir, elementos estructurales en serie para poder comercializar Ausencia de prácticas y estrategias de marketing y publicidad	Incumplimiento en cantidad y/o plazo por parte de los proveedores para la entrega de materia prima.	Optimizar la Gestión Administrativa Innovar y utilizar herramientas tecnológicas para la ejecución de las obras a nivel nacional. Optimizar recursos y tiempos de entrega. Determinar precios competitivos
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Posee equipo de transporte para las estructuras prefabricadas y materiales. Dispone de equipo para seguridad industrial.	Cambio de gustos y preferencias para el uso de nuevos sistemas constructivos con estructura metálica Falta de ética profesional con sistemas estructurales por parte de la competencia, que por una menor calidad ofrecen precios de venta muy ventajosos. Existencia de talleres artesanales sin una adecuada tecnología	Falta de un lugar apropiado para la pre fabricación de las estructuras Oficinas inadecuadas para el desarrollo de las actividades administrativas Falta de compromiso y eficiencia laboral por parte de los obreros en la ejecución de las obras. Deficiencia de incentivos laborales para la ejecución de las obras. Escasas capacitaciones al personal.	Falta de ética profesional con sistemas estructurales por parte de la competencia, que por menor calidad ofrecen precios de venta muy ventajosos. Inestabilidad económica y jurídica en el Ecuador, por las salvaguardas, y leyes de plusvalía y herencia.	Mejorar el aspecto de las oficinas administrativas y ampliar el espacio físico, para el desarrollo adecuado de los elementos estructurales Mejorar el rendimiento de la mano de obra

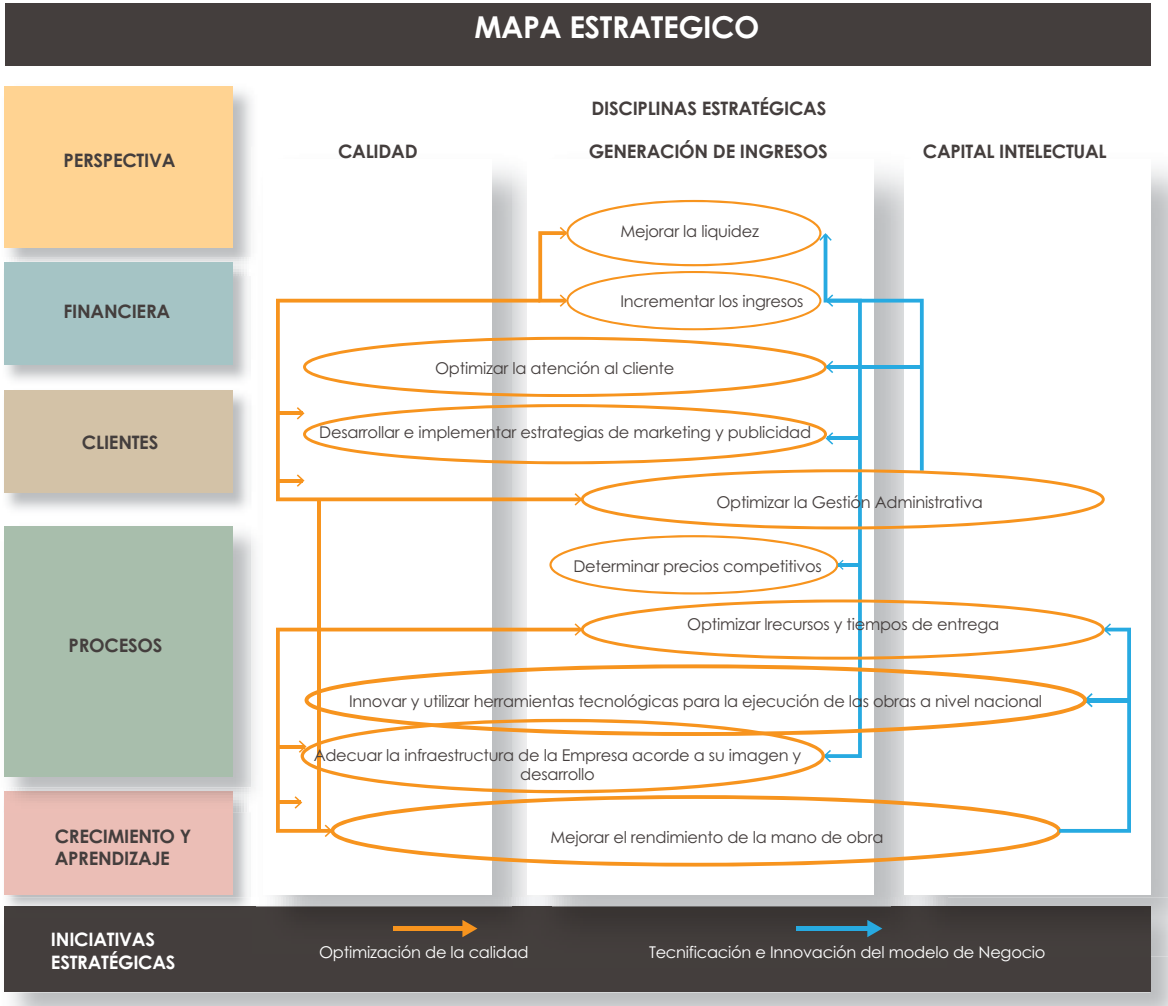
Cuadro Nº 14: Matriz para el Planteamiento de Objetivos Estratégicos
Fuente: La Auto

4.2.6. BALANCED SCORECARD

Con el desarrollo y ubicación de los objetivos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, se obtiene el desarrollo del Mapa Estratégico, que permite la visualización del plan desarrollado en un solo vistazo y además, se convierte en un lenguaje de fácil entendimiento para describir la estrategia.

El Mapa Estratégico que se presenta incluye además la definición de tres Disciplinas y dos Iniciativas Estratégicas, que contribuyen a focalizar aún más los objetivos planteados.

De igual forma, para el logro de cada objetivo definido se han determinado los proyectos y/o acciones necesarias, las que se detallan y explican a continuación:



Cuadro Nº 15: Mapa Estratégico
Fuente: La Autora

4.2.6.1. DISCIPLINAS ESTRATÉGICAS:

Para facilitar la ubicación e interpretación de los objetivos estratégicos, se definieron tres Disciplinas Estratégicas: Calidad, Crecimiento de Ingresos y Capital Intelectual, en las que se enmarcan los objetivos y a su vez, son transversales a todas las perspectivas del mapa.

4.2.6.1.1. Calidad:

En la visión de Construcciones Terán se ha planteado el desarrollo de productos innovadores de calidad, que implica la optimización de varios aspectos internos, relacionados fundamentalmente con su Perspectiva de Procesos, así como también está vinculado con la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje, pues uno de los principales factores que determinan la calidad, es la formación y el rendimiento del recurso humano con el que cuenta.

4.2.6.1.2. Crecimiento de Ingresos:

La aspiración de la Empresa es la generación de recursos financieros suficientes que garanticen su permanencia en el tiempo, faciliten su proceso de innovación y crecimiento, hasta llegar a conseguir el liderazgo planteado en el mercado nacional.

4.2.6.1.3. Capital Intelectual:

Para apoyar el crecimiento de la Empresa, es fundamental capitalizar el conocimiento de su personal, brindándole herramientas que motiven su desarrollo e involucramiento con el proceso de innovación, que permitirán lograr la diferenciación del resto de empresas del sector.

4.2.6.2. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

Para una mejor interpretación y lectura del Mapa Estratégico, se recomienda el planteamiento de Iniciativas Estratégicas, que permiten la vinculación de los objetivos desde las perspectivas más bajas hacia las más altas, explicando además su contribución a cada iniciativa. La vinculación de los objetivos se la realiza a través de fechas de efecto (iniciativas estratégicas), que para Construcciones Terán son las siguientes:

4.2.6.2.1. Optimización de la Calidad:

Para conseguir el desarrollo de productos innovadores de calidad, se requiere el mejoramiento de los estándares de calidad que actualmente maneja la Empresa, lo cual va a requerir en primer lugar el conocimiento de los niveles actuales que se tienen implementados y el planteamiento de aquellos a los que se aspira y es posible llegar, en función del esfuerzo y ajuste interno de procesos y prácticas de trabajo.

4.2.6.2.2. Tecnificación e Innovación del Modelo de Negocio:

Construcciones Terán pretende ser reconocida como una constructora con liderazgo en el mercado nacional, lo que requiere la revisión de su actual modelo de negocio, llevándolo hacia uno en el que se priorice la tecnificación de procesos y personal, así como la innovación pase a ser una práctica continua.

4.2.6.3. PROYECTOS

4.2.6.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

4.2.6.3.1.1. OBJETIVO 1:

Mejorar los ingresos incursionando nuevos productos y servicios, así como en nuevos mercados.

4.2.6.3.1.1.1. Proyecto 1:

Diversificación de productos y servicios.

Alcance: Desarrollar nuevos productos y servicios a partir de la adopción de prácticas y tendencias implementadas a nivel internacional y que pueden ser replicadas, adaptadas y adoptadas por la Empresa; generando un portafolio de servicios en ingeniería, arquitectura y diseño que brinde un servicio integral.

4.2.6.3.1.1.2. Proyecto 2:

Expandir el mercado a nivel nacional. Alcance: Abrir nuevos mercados fuera del cantón Cuenca, considerando parámetros de movilidad del personal, crecimiento de infraestructura y oportunidad de obtención de ganancias.

4.2.6.3.1.2. OBJETIVO 2: Mejorar la liquidez

4.2.6.3.1.2.1. Proyecto:

Optimización de políticas de contratación de obras y compra de materia prima e insumos

Alcance: Revisar las políticas de contratación y compra con las que ha venido trabajando Construcciones Terán, con la finalidad de mejorar el flujo de efectivo, que a su vez facilite el desarrollo de los trabajos y reduzca la necesidad de contraer deuda.

4.2.6.3.2. PERSPECTIVA CLIENTES

4.2.6.3.2.1. OBJETIVO 3: Desarrollar e implementar estrategias de marketing y publicidad.

4.2.6.3.2.1.1. Proyecto: Comunicación Efectiva

Alcance: Desarrollar un Plan de Comunicación que abarque diferentes herramientas y estrategias a través de las cuales se de a conocer la experiencia de Construcciones Terán, enfocado fundamentalmente a: Crear una página web de la constructora. Comunicación a través de social media (Redes sociales). Implementar un plan de CRM (Customer Relationship Management)

4.2.6.3.2.2. OBJETIVO 4: Optimizar la atención al cliente.

4.2.6.3.2.2.1. Proyecto:

Medición de la satisfacción del cliente

Alcance: Diseñar y aplicar una encuesta sobre la satisfacción del cliente, utilizando como universo la base de datos de clientes que han contratado los servicios de Construcciones Terán.

4.2.6.3.3. PERSPECTIVA PROCESOS

4.2.6.3.3.1. OBJETIVO 5: Optimizar la Gestión Administrativa

4.2.6.3.3.2. OBJETIVO 6: Innovar y utilizar herramientas tecnológicas para la ejecución de las obras a nivel nacional

4.2.6.3.3.2.1. Proyecto:

Revisión de la Estructura Orgánica.

Alcance: Revisar la estructura orgánica, segmentando por departamentos para mejorar la gestión administrativa y lograr una mayor especialización del trabajo. Esta nueva Estructura Orgánica debe considerar una unidad de Investigación + Desarrollo, que apoye al proceso de innovación. [2]

4.2.6.3.3.3. OBJETIVO 7: Optimizar recursos y tiempos de entrega

4.2.6.3.3.3.1. Proyecto:

Gestión empresarial basada en procesos

Alcance: Documentar los procesos y procedimientos que se desarrollan en los diferentes ámbitos de Construcciones Terán, lo que permitirá a su vez, el establecimiento de indicadores de procesos, cuya medición y control aportará al mejoramiento continuo de los resultados.

2 Este objetivo apoya el logro del objetivo 1.

4.2.6.3.3.4. OBJETIVO 8: Determinar precios competitivos

4.2.6.3.3.4.1. Proyecto:

Análisis de rendimientos de mano de obra y materia prima
Alcance: Realizar un levantamiento y análisis de información sobre los rendimientos de los insumos principales, como son: mano de obra y materia prima; a partir del cual se puedan definir planes de acción que contribuyan a su optimización y minoración de desperdicios y tiempos muertos.

4.2.6.3.3.4.2. Proyecto 2:

Implementación de un sistema de costos ABC.
Alcance: Plantear el Modelo de Costos ABC para Construcciones Terán y en base a ello, desarrollar el software que permita su implementación y control.

4.2.6.3.4. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

4.2.6.3.4.1. OBJETIVO 9: Adecuar la infraestructura de la Empresa acorde a su imagen y desarrollo

4.2.6.3.4.1.1. Proyecto:

Adecuación física
Alcance: Remodelación de las oficinas administrativas y readecuación del taller en donde se fabrican los elementos estructurales, que contribuya al posicionamiento de la imagen institucional y al desarrollo de las actividades cotidianas.

4.2.6.3.4.2. OBJETIVO 10: Mejorar el rendimiento de la mano de obra

4.2.6.3.4.2.1. Proyecto 1:

Programa de Capacitación y Tecnificación
Alcance: Diseñar un plan de capacitación para todos los empleados de la constructora que facilite el desarrollo y tecnificación de sus competencias, según el ámbito de acción en el que se desenvuelven.

4.2.6.3.4.2.2. Proyecto 2:

Implementar un sistema de remuneración por resultados.
Alcance: Crear una política de incentivos que reconozca y recompense el cumplimiento de objetivos y logros.

4.2.7. ANÁLISIS DE ESCENARIOS Y PLANTEAMIENTO DE INDICADORES

El planteamiento de Escenarios se lo hace partiendo de un análisis financiero, el mismo que es determinante para apoyar los proyectos planteados en el plan, pues de no contar con recursos suficientes, muy difícilmente se podrá financiar el desarrollo de las iniciativas aquí definidas.

4.2.7.1. ESCENARIO CONSERVADOR

El Escenario Conservador se lo tomará como el más probable y por tanto, para éste se ha desarrollado el mapa completo de indicadores, vinculado a cada uno de los objetivos, planteándose metas para los años 2016 al 2018, que se ha definido como el horizonte de este Plan Prospectivo Estratégico.

MAPA DE INDICADORES 2016-2018

PERSPECTIVA	REDACCIÓN DEL OBJETIVO CON META	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	LÍNEA BASE (JUNIO 2015)	META	META (2016)	META (2017)	META (2018)
FINANCIERA	Mejorar los ingresos al año 2018 en un 20%, incursionando en nuevos productos y servicios así como en nuevos mercados.	% de Crecimiento de Ingresos	(Ingresos del año 1 - Ingresos del año 0)/Inresos del año 0	N.A.	20%	7,91%	13,89%	20%
	Alcanzar para el año 2018 un ratio de liquidez de 2.95, producto de la revisión de las políticas de contratación y compra de materia prima e insumos.	Ratio de Liquidez	Total de activo corriente/Pasivo corriente	1,43	2.00	1.45	2.14	2.95
CLIENTES	Implementar un Plan de Comunicación al año 2018, a través del cual se dé a conocer y se posicione Construccciones Terán, así como el portafolio de productos y servicios que presta.	% de Cumplimiento del Plan de Comunicación	% de Avance Real del Plan/% Programado del Plan	N.A. La línea base y la meta se establecerá a partir de la primera medicion, que se planta efectuarla al finalizar el año 2015.	100%	30%	40%	30%
	Optimizar la Atención al Cliente partiendo de la implementación de un Sistema de Medición de la Satisfacción a partir del año 2016, que permita la definición de planes de acción que mejoren de manera continua los resultados obtenidos.	% de Implementación del Sistema de Medición	% del Sistema de Medición Implementado / % Programado del Sistema de Medición	N.A.	100%	100%	-	-
PROCESOS	Optimizar la Gestión Administrativa al año 2016, planteando una Estructura Organizacional que considere la segmentación de funciones por departamentos	% de Revisión e Implementación de la Estructura Organizacional	% de Revisión e Implementación de la Estructura Organizacional / % Programado de Revisión e Implementación de la Estructura Organizacional	N.A.	100%	100%	-	-
	Innovar y utilizar herramientas tecnológicas para la ejecución de obras a nivel nacional, de tal manera que al año 2018 se cuente con al menos 2 proyectos de I+d implementados.	Proyectos de I+D implementados	No. de proyectos de I+D implementados	N.A.	2	-	1	1
	Optmizar recursos y tiempos de entrega al año 2016, a través del monitoreo de procesos y procedimientos debidamente documentados de Construcciones Terán.	Número de Procesos controlados	Procesos críticos que se encuentran dentro de los límites de control / Total de Procesos críticos documentados	N.A.	100%		100%	-
	Determinar precios competitivos a partir de la implementación al año 2018 de un Sistema de Costos ABC.	% de Precios costeados	Número de bienes y servicios cuyos precios han sido costeados / Número de bienes y servicios que se ofertan	N.A.	80%	25%	50%	80%
	Optimizar recursos y tiempos de entrega contando al año 2017 con un sistema informático que permita el control de los rendimientos de mano de obra y materiales utilizados.	% de Implementación del Programa Informático	% de Desarrollo del Programa / % de Avance Programado	N.A.	100%	-	100%	-
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Adecuar la infraestructura de la Empresa acorde a su imagen y desarrollo, para lo cual al año 2016 se realizará la remodelación de las oficinas administrativas y el taller.	% de Avance de la Adecuación Física	% de Avance Ejecutado / % Avance Programado	N.A.	100%	100%	-	-
	Mejorar el rendimiento de la mano de obra, mediante la implementación de un plan de capacitación al año 2016	% de Cumplimiento del Plan de Capacitación	% del Plan Implementado / % del Plan Programado	N.A.	100%	100%	-	-
	Mejorar el rendimiento de la mano de obra, a través de la implementación de una política de incentivos que reconoza y recompense el cumplimiento de objetivos y logros, la que entrará en vigencia a partir del año 2018.	% de Desarrollo del Sistema de Remuneración Variable	% de Avance del Sistema de Remuneración Variable / % Programado	N.A.	100%	-	-	100%

Tabla Nº 14: Mapa de Indicadores
Fuente: La Autora

4.2.7.2. ESCENARIO PESIMISTA

Para el escenario pesimista se ha analizado el estado de resultados históricos de los años 2012, 2013, 2014 y lo que va del año 2015, considerando por tal motivo al año 2013 por ser el más desfavorable en cuanto a los ingresos para la empresa.

ESTADO DE RESULTADOS

Descripción	Valor año 2012	Valor año 2013	Valor año 2014	Valor Proyección año 2015
Ventas Netas Locales Gravadas con Tarifa 12%	579.423,89	349.266,85	874.548,06	700.115,04
Ventas Netas Gravadas con Tarifa 0);%	773,28	2.400,00		
TOTAL INGRESOS	**580.197,17**	**351.666,85**	**874.548,06**	**700.115.04**
TOTAL COSTO DE VENTAS (CVTAS)	**489.140,69**	**235.882,06**	**681.597,54**	**535.585,42**
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	**72.762,18**	**94.977,85**	**134.005,85**	**160.118,28**
TOTAL COSTOS Y GASTOS	**561.902,87**	**330.859,91**	**815.603,39**	**695.703,70**
Utilidad del Ejercicio	18.294,30	20.806,94	58.944,67	4.411,34

Tabla Nº 15: Estado de Resultados
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán

4.2.7.3. ESCENARIO ÓPTIMO

Para la obtención del escenario óptimo se analizó el crecimiento de la población en el Ecuador en los años futuros, partiendo de los datos de la población de los años 2010 al 2014, se aplicó la fórmula de regresión lineal de la siguiente manera:

POBLACIÓN DEL ECUADOR

AÑO	Nº HABITANTES
2010	15012000
2011	15266000
2012	15521000
2013	15775000
2014	15982000

Cuadro Nº 16: Población del Ecuador
Fuente: INEC

METODO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL PARA DETERMINAR LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

AÑO	HABITANTES	X	XY	X¨2
2013	15.775.000,00	0	-	0
2014	15.982.000,00	1	15.982.000,00	1
TOTAL	**31.757.000,00**	**1**	**15.982.000,00**	**1**

FÓRMULAS:

SUMA (y)= na+bEx
SUMA (xy)= nEx+bEx"2
y=a+bx

1) Ecuación:
31.757.000,00 =a2+b1

2) Ecuación:
15.982.000,00 =a2+b1

31.757.000,00 =a2+b1
15.982.000,00 =a2+b1
15.775.000,00 = -a
a=15.775.000,00
Reemplazando

15.982.000,00 = 15.775.000,00 + b1
b= 270.000,00

y= a+bx
y= 15.775.000,00 + 270000x

AÑO	X	HABITANTES	RESULTADO
2015	2	= 15775000+270000*(2)	16.315.000,00
2016	3	= 15775000+270000*(3)	16.585.000,00
2017	4	= 15775000+270000*(4)	16.855.000,00
2018	5	= 15775000+270000*(5)	17.125.000,00

Tabla Nº 16: Proyección de habitantes
Fuente: La Autora

AÑO	POBLACIÓN	% INCREMENTO DE POBLACIÓN	DIFERENCIA DE LA POBLACIÓN	PROYECCIÓN DE VENTAS
2010	15.012.000,00			
2011	15.266.000,00	1,69%	254.000,00	
2012	15.521.000,00	1,67%	255.000,00	
2013	15.775.000,00	1,64%	254.000,00	
2014	15.982.000,00	1,31%	207.000,00	874.548,06
2015	16.315.000,00	2,08%	333.000,00	892.738,66
2016	16.585.000,00	1,65%	270.000,00	907.468,85
2017	16.855.000,00	1,63%	270.000,00	922.260,59
2018	17.125.000,00	1,60%	270.000,00	937.016,76

Tabla Nº 17: Incremento de la población y Proyección de ventas
Fuente: La Autora

Partiendo de las ventas reales del año 2014 y con el porcentaje del crecimiento de la población del Ecuador, se realizó la proyección de ventas con lo que respecta al servicio actual de estructuras metálicas para los años 2016 al 2018.
Además como se piensa implementar servicios de arquitectura y diseño, se tomó como referencia que para el año 2016 se incrementará un 4% (remodelación de una vivienda), para el 2017 un 7% (vivienda de 150m2) y para el 2018 un 11% (vivienda de 230m2) del valor de las ventas.

AÑO	VENTAS (ESTRUCTURAS METALICAS)	VENTAS (SERVICIOS ARQUITECTURA INNOVACIÓN Y DESARROLLO)	TOTAL
2014	874.548,06	-	874.548,06
2015	892.738,66	-	892.738,66
2016	907.468,85	36.298,75	943.767,60
2017	922.260,59	73.780,85	996.041,44
2018	937.016,76	112.442,01	1.049.458,77

Tabla Nº 18: Proyección de ventas en servicios de ingeniería, arquitectura y diseño
Fuente: La Autora

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO / AÑO	2.016		2.017		2.018	
ESTRUCTURA	907.468,85	96%	922.260,59	93%	937.016,76	89%
SERVICIOS DE ARQUITECTURA	36.298,75	0,04	73.780,85	0,07	112.442,01	0,11
TOTAL VENTAS	**943.767,60**	**100%**	**996.041,44**	**100%**	**1.049.458,77**	**100%**
COSTO DE VENTAS	755.014,08	80%	796.833,15	80%	839.567,02	80%
MATERIA PRIMA	566.260,56	60%	597.624,86	60%	629.675,26	60%
MANO DE OBRA	188.753,52	20%	199.208,29	20%	209.891,75	20%
UTILIDAD BRUTA	**188.753,52**	**20%**	**199.208,29**	**20%**	**209.891,75**	**20%**
GASTOS OPERATIVOS	47.188,38	5%	49.802,07	5%	52.472,94	5%
GASTOS ADECUACIÓN FÍSICA	12.000,00	1%	12.000,00	1%	12.000,00	1%
UTILIDAD NETA	**129.565,14**	**14%**	**137.406,22**	**14%**	**145.418,82**	**14%**
PARTICIPACIÓN DE UTILIDAD EMPLEADOS	19.434,77		20.610,93		21.812,82	

Tabla Nº 19: Estado de Resultados años 2016,2017 y 2018
Fuente: La Autora

TERÁN BURNEO JORGE EDUARDO "CONSTRUCCIONES TERÁN"
FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	2016	2017	2018
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
RECIBIDO POR VENTAS	**943.767,60**	**996.041,44**	**1.049.458,77**
() PAGADO A PROVEEDORES	627.767,61	648.906,24	686.520,94
() PAGADO POR SUELDOS SALARIOS Y OTROS AL PERSONAL	188.753,52	199.208,29	209.891,75
() PAGADO POR GASTOS	47.188,38	49.802,07	52.472,94
SUBTOTAL EFECTIVO GENERADO POR OPERACIÓN	**80.058,09**	**98.124,84**	**100.573,14**
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
() INVERSIÓN EN PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	50.000,00		
SUBTOTAL EFECTIVO NETO INVERSIÓN	**(50.000,00)**	-	-
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
RECIBIDO POR PRESTAMOS BANCARIOS	**50.000,00**		-
() PAGADO POR PRÉSTAMOS BANCARIOS	16.666,67	16.666,67	16.666,67
() INTERESES Y DEMAS GASTOS PAGADOS SOBRE PRÉSTAMOS RECIBIDOS	7.000,00	7.000,00	7.000,00
SUBTOTAL EFECTIVO POR FINANCIACIÓN	**26.333,33**	**(23.666,67)**	**(23.666,67)**
TOTAL INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO	**56.391,42**	**74.458,17**	**76.906,47**
EFECTIVO INICIAL	-	56.391,42	130.849,59
EFECTIVO FINAL	56.391,42	130.849,59	207.756,06
PRUEBA = INCREMENTO DISMINUCIÓN NETO DE EFECTIVO + EFECTIVO INICIAL - EFECTIVO FINAL = 0	**0,00**	**(0,00)**	**0,00**

Tabla N° 20: Flujo de Efectivo
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán, La autora

4.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación del plan prospectivo estratégico y poder alcanzar los objetivos planteados, se tomará en cuenta las diferentes acciones que se deben realizar en los años 2016, 2017 y 2018, que corresponde a un mediano plazo. Se determinó este plazo ya que la constructora Construcciones Terán se encuentra en un mercado de alta competencia enfocado al sector privado, en donde las necesidades de innovación y actualización son más dinámicas.

A continuación se describe según el objetivo los diferentes ejercicios que se deben efectuar:

OBJETIVO 1: MEJORAR LOS INGRESOS INCURSIONANDO EN NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ASÍ COMO EN NUEVOS MERCADOS.

Para el año 2016 se incrementará un 7,91% de las ventas. Es decir un 96% de las ventas corresponderá a los servicios de ingeniería y un 4% a los servicios de arquitectura y diseño, siendo ésta última prestación un nuevo servicio.

Para lo que corresponde al año 2017 se incrementará un 13,89% de las ventas siendo un 93% de las ventas a servicios de ingeniería y un 7% a los servicios de arquitectura y diseño.

En el año 2018 se tendrá un crecimiento del 20% de las ventas, correspondiente a servicios de ingeniería el 89% y a servicios de arquitectura y diseño el 11%.

OBJETIVO 2: MEJORAR LA LIQUIDEZ

En el año 2016 se revisará las políticas de contratación con los clientes, en dónde se definirá que el 40% del costo de la obra se dará por anticipo, para el primer avance se pagará el 25%, al segundo avance de la obra el 25% y para la finalización de la obra el 10% , con la finalidad de recuperar cartera antes de la terminación de la obra. El resultado de la liquidez para el año 2016 es de 1,45, debido a que los activos corrientes es 293.042,70 y el pasivo corriente es de 202.204,30.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

"TERÁN BURNEO JORGE EDUARDO "CONSTRUCCIONES TERÁN"
PROYECCIÓN DE SITUACIÓN PARA EL AÑO 2016

ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	293.042,70	69%	PASIVO CORRIENTE	202.204,30	48%
CAJA	50,00		PROVEEDORES	94.376,76	
BANCOS	56.391,42		OBLIGACIONES FINANCIERAS	33.333,33	
CLIENTES POR COBRAR	110.106,22		GASTOS POR PAGAR	4.932,37	
-PROV.CTAS INCOBRABLES	(5.717,83)		BENEF.SOCIALES POR PAGAR	325,00	
INVENTARIO DE MERCADERIA	125.835,68		PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	19.434,77	
IMPUESTOS POR COBRAR	6.377,21		ANTICIPO CLIENTES	49.802,07	
ACTIVOS FIJOS	129.291,97	31%			
TERRENOS			PATRIMONIO	220.130,37	52%
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.279,00		ING. JORGE TERÁN	110.000,00	
MUEBLES Y ENSERES	6.939,07		UTIL/PERDIDA DEL PERIODO	110.130,37	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	14.864,93				
VEHÍCULOS	93.101,29				
-DEP. ACUM.	(43.892,32)				
READECUACIÓN	50.000,00				
-DEP. ACUM. READECUACIÓN	(5.000,00)				
TOTAL ACTIVO	422.334,67	100%	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	422.334,67	100%

Tabla Nº 21: Proyección de Situación para el año 2016
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán

Para el año 2017 al activo pasivo le pertenece 415.247,84 y al pasivo corriente 193.829,85, dando como resultado un ratio de liquidez del 2,14.

TERÁN BURNEO JORGE EDUARDO "CONSTRUCCIONES TERÁN"
PROYECCIÓN DE SITUACIÓN PARA EL AÑO 2017

ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	415.247,84	78%	PASIVO CORRIENTE	193.829,85	37%
CAJA	50,00		PROVEEDORES	99.604,14	
BANCOS	130.849,59		OBLIGACIONES FINANCIERAS	16.666,67	
CLIENTES POR COBRAR	149.406,22		GASTOS POR PAGAR	4.150,17	
-PROV.CTAS INCOBRABLES	(7.211,89)		BENEF.SOCIALES POR PAGAR	325,00	
INVENTARIO DE MERCADERIA	132.805,52		PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	20.610,93	
IMPUESTOS POR COBRAR	9.348,40		ANTICIPO CLIENTES	52.472,94	
ACTIVOS FIJOS	115.507,67	22%			
TERRENOS			PATRIMONIO	336.925,65	63%
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.279,00		ING. JORGE TERÁN	110.000,00	
MUEBLES Y ENSERES	6.939,07		UTIL/PERDIDA DEL PERIODO 2016	110.130,37	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	14.864,93		UTIL/PERDIDA DEL PERIODO 2017	116.795,28	
VEHÍCULOS	93.101,29				
-DEP. ACUM.	(52.676,62)				
READECUACIÓN	50.000,00				
-DEP. ACUM. READECUACIÓN	(10.000,00)				
TOTAL ACTIVO	530.755,51	100%	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	530.755,51	100%

Tabla Nº 22: Proyección de Situación para el año 2017
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán

El activo pasivo para el año 2018 será de 542.737,66 y del pasivo corriente será de 183.929,38, dando como resultado 2,95 de ratio de liquidez

TERÁN BURNEO JORGE EDUARDO "CONSTRUCCIONES TERÁN"
PROYECCIÓN DE SITUACIÓN PARA EL AÑO 2018

ACTIVOS			PASIVOS		
IVO CORRIENTE	542.737,66	84%	PASIVO CORRIENTE	183.929,38	29%
CAJA	50,00		PROVEEDORES	104.945,88	
BANCOS	207.756,06		OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	
CLIENTES POR COBRAR	174.909,80		GASTOS POR PAGAR	4.372,74	
-PROV.CTAS INCOBRABLES	(8.960,99)		BENEF.SOCIALES POR PAGAR	325,00	
INVENTARIO DE MERCADERÍA	139.927,84		PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	21.812,82	
IMPUESTOS POR COBRAR	29.054,96		ANTICIPO CLIENTES	52.472,94	
IVOS FIJOS	101.723,37	16%			
RRENOS					
AQUINARIA Y EQUIPO	13.279,00		PATRIMONIO	460.531,65	71%
UEBLES Y ENSERES	6.939,07				
QUIPOS DE COMPUTACIÓN	14.864,93				
EHÍCULOS	93.101,29				
DEP. ACUM.	(61.460,92)		ING. JORGE TERÁN	110.000,00	
EADECUACIÓN	50.000,00		UTIL/PERDIDA DEL PERIODO 2016	110.130,37	
DEP. ACUM. READECUACIÓN	(15.000,00)		UTIL/PERDIDA DEL PERIODO 2017	116.795,28	
AL ACTIVO	644.461,03	100%			
			TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**644.461,03**	**100%**

Tabla Nº 23: Proyección de Situación para el año 2018
Fuente: Contabilidad Construcciones Terán

OBJETIVO 3: IMPLEMENTAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN A TRAVÉS DEL CUAL SE DE A CONOCER Y SE POSICIONE CONSTRUCCCIONES TERÁN, ASÍ COMO EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTA.

Para el año 2016 se desarrollará un plan de comunicación en redes sociales sobre la constructora.
En el año 2017 se implementará una página web de la empresa en donde se comunique la misión, visión, valores, obras más destacadas y el portafolio de productos y servicios, con el fin de que cualquier persona tenga acceso a esta información ya que estamos viviendo un mundo tecnológico.

Para el año 2018 se realizará la implementación de un plan de CRM (Custom Relationship Management), el mismo que ayudará a la gestión de la relación con los clientes, a las ventas y a un marketing efectivo de la empresa.

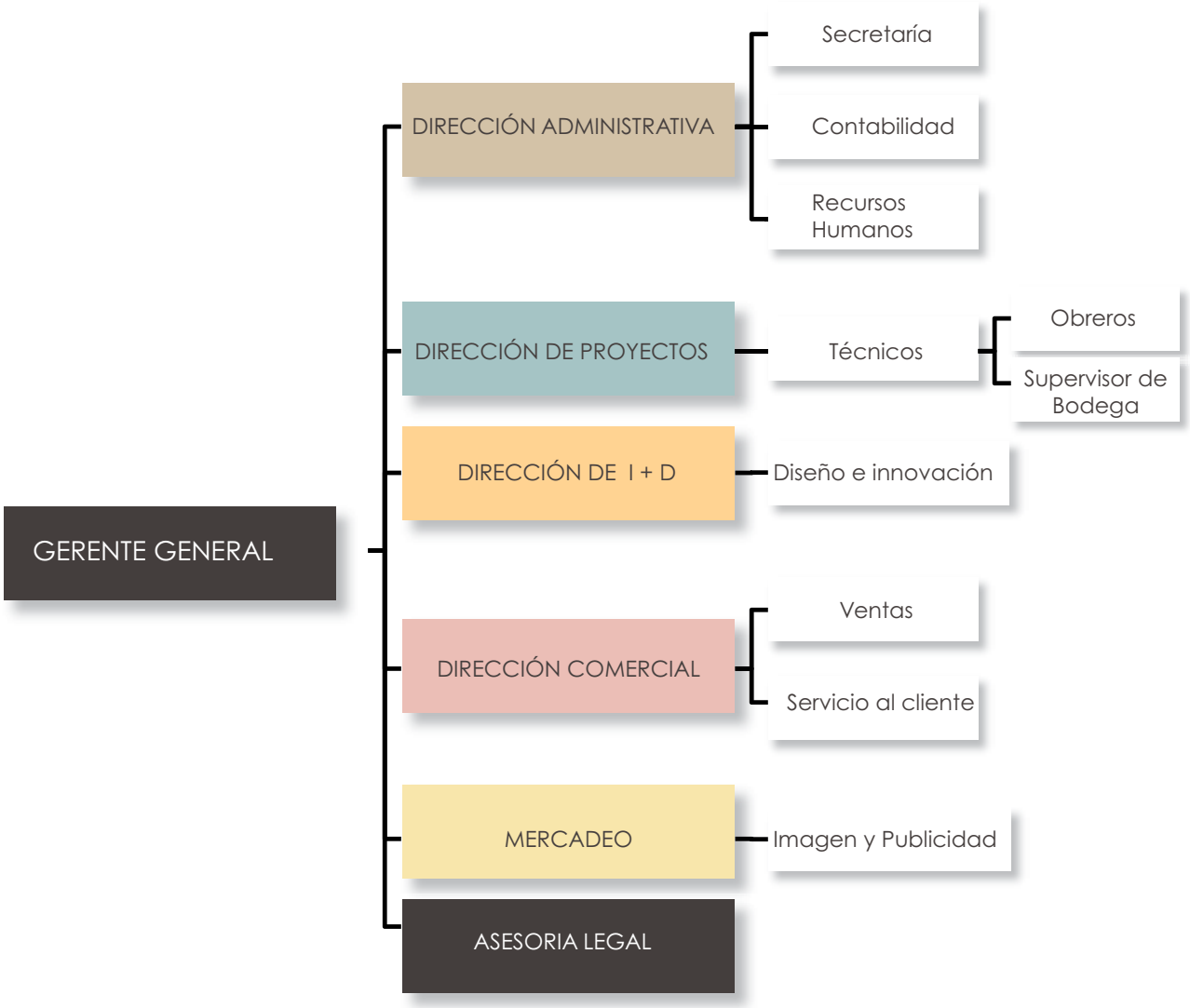


Fig. Nº 16: Estructura Organizacional planteada para la empresa
Fuente: La autora

OBJETIVO 4: OPTIMIZAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARTIENDO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN.

En el año 2016 se diseñará una encuesta sobre la satisfacción del cliente, la misma que se enviará por correo electrónico a los clientes, con el fin de medir el bienestar que obtuvo al utilizar los servicios y/o productos de Construcciones Terán.

OBJETIVO 5: OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para el año 2016 se segmentará e implementarán 4 departamentos internos que son: administración, proyectos, comercial e I+D, con el fin de organizar a la empresa y trabajar en equipo de forma óptima y poder alcanzar las metas trazadas. Además se hará una contratación externa para el área de mercadeo y asesoría legal.

OBJETIVO 6: INNOVAR Y UTILIZAR HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS A NIVEL NACIONAL.

Para el año 2017 se espera comprar una máquina soldadora automática, para que realice las soldaduras en los elementos metálicos estructurales, ayudando a crear procesos eficientes y de calidad. Además se pretende desarollar por lo menos un proyecto I+D.

Al igual que el año 2017, en el año 2018 se pretende desarollar por lo menos un proyecto I+D, con el fin de aumentar la capacidad innovadora de la empresa, para ser tecnológicamente avanzada.

OBJETIVO 7: OPTMIZAR RECURSOS Y TIEMPOS DE ENTREGA

A través del monitoreo de procesos y procedimientos debidamente documentados.

Para finales del año 2017 se pretende tener documentado en un 100% los procesos y procedimientos de las actividades que se realizan en la constructora, permitiendo el desarrollo de los indicadores de procesos, que ayudarán a la medición y control, aportando un mejoramiento continuo de los resultados.

Mediante el desarrollo de un sistema informático que permita el control de los rendimientos de mano de obra y materiales utilizados.

En el año 2017 se realizará un programa de software que nos ayudará a obtener un control más preciso y adecuado sobre los rendimientos de la mano de obra y los materiales, con el fin de optimizar los recursos utilizados en las diferentes obras.

OBJETIVO 8: DETERMINAR PRECIOS COMPETITIVOS A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC.

Para el año 2016 se desarrollará en un 25% un programa personalizado para Construcciones Terán con el fin de llevar minuciosamente el control de costos y gastos que tiene la empresa.

Para el año 2017 se pretende tener ya desarrollado en un 50% el programa para control de costos y gastos de la constructora.

Para el año 2018 se procurará tener ya desarrollado el programa en un 80%, éste programa se irá ajustando a las necesidades de Construcciones Terán.

OBJETIVO 9: ADECUAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA ACORDE A SU IMAGEN Y DESARROLLO.

En el mes de Julio del año 2016 se iniciará la remodelación de las oficinas administrativas y arreglos en el taller dando una mejor imagen al cliente y comodidad a sus trabajadores.

OBJETIVO 10: MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA MANO DE OBRA

Se realizará un programa anualmente para capacitaciones trimestrales, en donde se enfocaran temas como seguridad industrial, tecnificación e innovación de nuevos sistemas constructivos, etc. El plan de capacitación se dearrollará el 100% en el año 2016 y los dos siguientes años se cumplirá con los programas de capacitaciones establecidos.

Además para el año 2018 se creará una política de incentivos económicos y morales, con el fin de recompensar y motivar el esfuerzo y empeño empleado en las actividades.

4.3.1. MEDIDAS DE IMPLEMENTACIÓN

El control en la implementación del Plan se realizará a través del seguimiento de los indicadores definidos.

Para la ejecución de la implementación del plan se cuenta con la ayuda y apoyo de la dirección de la empresa y la participación e involucramiento de las diferentes áreas, quienes han colaborado con la entrega de información, lo que ha permitido que sean parte del proceso de construcción de este plan y por lo tanto se empoderen del mismo, siendo este factor determinante para la puesta en práctica.

En este mismo sentido la Gerencia General ha formalizado su compromiso de implementación, a través de una carta, la misma que se incluye como Anexo No.5.

CONCLUSIONES

Se ha evidenciado la necesidad de realizar Planificación y Prospectiva, ya que plantea un horizonte de desarrollo, permitiendo visualizar la situación real de una Empresa y a partir de ello identificar sus posibilidades de crecimiento.

Se pudo observar que la planificación estratégica es una herramienta que permite aterrizar la estrategia en proyectos y acciones.

En las entrevistas realizadas a las diferentes empresas constructoras de la ciudad de Cuenca se pudo observar que pocas empresas utilizan una planificación estratégica y las demás se basan en el empirismo y la experiencia.

El Plan prospectivo estratégico para la empresa "Construcciones Terán" es totalmente viable, ya que se partió desde un análisis participativo, real y consensuado.

Se obtuvo que la empresa "Construcciones Terán necesita una Estructura organizacional definida ya que en la actualidad existe desorganización en las diferentes actividades que realiza.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el personal de Construcciones Terán tenga claro la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para que de ésta manera se sientan involucrados y sean participes para la obtención de los objetivos y metas planteadas.

Es importante la implementación del plan sin dilatación de tiempo, porque pierde vigencia.

Controlar el proceso de implementación del plan, a través de un seguimiento y evaluación periódicos de los indicadores.

Hacer del proceso de planificación un proceso continuo; por lo tanto prever la actualización del plan durante el segundo semestre del año 2018, para iniciar en el año 2019 con un nuevo plan prospectivo estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- Aesplan. (1985). Experiencias Españolas de Planificación. Tomo I. Madrid: Aesplan.
- Ansoff, H. Igor,. (1983). El planteamiento estratégico: Nuevas tendencias de la administración. Méxi co: trillas.
- Bas, Enric. (2002). Prospectiva: como usar el pensamiento sobre el futuro. (2ª ed.).
- Berger, G. (1964). Phénoménologie du temps et prospective .Presses Universitaires. France-Paris.
- Bueno Campos, E. (1990). La Planificación Estratégica: Experiencias Internacionales.
- Bueno, E., Pablo, I. (1986). Estilos de dirección de las grandes empresas industriales. Harvard-Deusto Business Review. Primer Trimestre. (p.p. 111-124).
- Bueno, E., Pablo, I. (1990). La empresa española: Estructura y Resultados. (2ª ed.). Madrid: Instituto de Estu dios Económicos. Capítulo 7.
- Condo, P. (2010). Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Constructora de Obras Civiles domicilia da en la ciudad de Quito. Tesis, (p.p. 81,85).
- Comisión Europea. (1995). Enseñar y aprender: hacia la sociedad del conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Coulter, Mary K. (1998). Strategic Management in Action. Prentencie Hall, U.S.A., citado por Sanabria Tirado, Raúl. (2005). Formulación y pensamiento estratégico. Bogotá D.C: Editorial Planeta Colombiana, S.A. (p.19).
- Fred, D. (1998). Strategic Management. Prentice Hall, U.S.A., citado por Sanabria Tirado, Raúl. (2005). Formula ción y pensamiento estratégico. Bogotá D.C: Editorial Planeta Colombiana, S.A. (p.18).
- Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica (14ª ed.). México: McGraw Hill.
- Garcia, R., García, P., Avimir, A. (2008). Análisis comparativos de los métodos de contratos terminados y por centaje de ejecución y sus incidencias en la determinación de los resultados de operación en las empresas constructoras. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al Título de licenciado en con taduria pública.
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill.
- Godet, M., Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos (2ª ed.). Lipsor.
- Goodstein,L., Nolan,T., Pfeiffer, J. (1999). Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.
- Grant, R. (2002). Contemporary Strategy Análisis. Blackwell Publishers Inc. Malden, Massachussets., citado por Sanabria Tirado, Raúl. (2005). Formulación y pensamiento estratégico. Bogotá D.C: Editorial Planeta Colom biana, S.A. (p.19).

BIBLIOGRAFÍA

- Gray, D. (1987). Uso y abuso de la planificación estratégica. Harvard-Deusto, Business Review. (p.p. 107-118).
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskison, R. (1999). Administración estratégica, competitividad y conceptos de globaliza ción. Internacional Thomson Editors, Canada., citado por Sanabria Tirado, Raúl. (2005). Formulación y pensa miento estratégico. Bogotá D.C: Editorial Planeta Colombiana, S.A. (p.19).
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). (2007). El sector de la Construcción en el Ecuador. Notas Secto riales. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito.
- Johnson, G., Scholes, K. (1999). Dirección estratégica. Prentice Hall, U.S.A., citado por Sanabria Tirado, Raúl. (2005). Formulación y pensamiento estratégico. Bogotá D.C: Editorial Planeta Colombiana, S.A. (p.19).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través deñ Balan ced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000.
- Livingstone, L., Grossman, T. (2001). The Portable MBA. John Wiley & Sons, New York., citado por Sanabria Tira do, Raúl. (2005).Formulación y pensamiento estratégico. Bogotá D.C: Editorial Planeta Colombiana, S.A. (p.19).

- Medina, J., Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Santiago de chile.

- Mojica, F. (2005). La construcción del futuro, Convenio Andrés Bello–Universidad Externado de Colombia, Bo gotá.

- Niño, L., Galvis, C., Villamil, L., Rueda, P. (2012). Plan Estratégicp 2016 AC&C Arquitectos Constructores y Con sultores SAS. Trabajo de grado, (p.p. 45,134).

- Paltán, M., Siguenza, C. (2013). Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing aplicado a la Empresa Cons tructora Davivcons Cía. Ltda. Tesis, (p.p. 81,89).

- Pearce, J., Robinson, R. (2000). Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy,. Mc Graw-Hill, United States., citado por Sanabria Tirado, Raúl. (2005). Formulación y pensamiento estratégico. Bo gotá D.C: Editorial Planeta Colombiana, S.A. (p.19).

- Pereña Brand, J. (1996). Dirección y gestión de proyectos. (2ª ed.). Madrid: Díaz de Santos, S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. (1996). " What is strategy?". Harvard Business Review, November- December: 62, citado por Sana bria Tirado, Raúll. (2005). Formulación y pensamiento estratégico. Bogotá D.C: Editorial Planeta Colombiana, S.A. (p.18).

- Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Conti nental.

- Rincón, S. (2015). Implementación Estratégica. Calameo.

- (RUIZ, H., MONROY, G. (2005). Evolución de la Planeación Estratégica en la Empresa: una Versión. Conferen cia presentada en el 3er Seminario de Investigación Interunidades. Mexico .

- Suárez, J. (2013). Plan estratégico para la empresa Telani S. A. ubicada en la parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, provincia de Santa Elena. Tesis de grado.

ANEXOS

Cuenca, 6 de Marzo de 2015

Ingeniero

Pablo Larriva

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su participación como entrevistado para la tesis de Maestría. "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones:

- Autorización a ser grabada: SI ✓ NO__
- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación: SI ✓ NO__

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente.

Arq. María José Terán

CONSTRUCCIONES CIVILES

ING. PABLO LARRIVA

Compras

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0102416724001

APELLIDOS Y NOMBRES: LARRIVA CORONEL PABLO ALEJANDRO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 22/04/1967 **FEC. ACTUALIZACION:** 03/04/2014

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 02/05/1995 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCION: 15/05/1995 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INGENIERIA CIVIL

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: MONAY Calle: FEDERICO GONZALEZ SUAREZ Número: S/N Referencia: URBANIZACION RIO SOL Teléfono: 072855754 Email: ing.larriva@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

 # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: \ REGIONAL DEL AUSTRO\ AZUAY **CERRADOS:** 2

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derive (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: CRCQ050912 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 06/05/2014 09:21:46

CONSTRUCTORA LARRIVA

TESIS MAESTRIA. Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca.
GUIÓN BASE PARA ENTREVISTA

1 ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si X No ____

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Misión: servicio y dar cumplimiento a calidad.
Visión: crecimiento de la empresa, consolidarse como Cía Ltda.

3. ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado?

≤ 5 años____ 6-10 años____ 11-15 años____ >15 años X

4 ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca X guayaquil____ quito____ otra____

Si es otra, describa ¿cúal es? Provincia del Azuay, Loja, Oro, Manabí, Morona Santiago Zona #6.

5 ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si X ¿Cúal es? Reciben carpetas, selección, entrevista, contratos, seguro Administrativo. Experiencia. Ministerio de Relaciones Laborales.
No ____

6. ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa?

Personal administrativo 10 Total Técnicos 2 Mano de Obra (Maestros) 12 fijos Si proyecto

7 ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cúal es? Inspector de obra, controla la asistencia y especificaciones. Economista, salud ocupacional. Secretaria, se encarga de todo el personal
No ____

8 ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si ____ ¿Cúales son? ____

No X se paga todo de ley.

9 ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si X ¿Por qué? De acuerdo al avance de obra, equipo de trabajo, normas de seguridad
No ____ ¿Por qué? ____

10 ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cual? Posee herramientas menores

No ____ La infraestructura es propia

11 ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo Equipo completo.

No ____

12 ¿Tipo de tecnología/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

Sistema contable, nómina y contabilidad, Interpro, programas de Arquitectura e Ing Civil

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?

1) No hay específica 2) ____ 3) ____

14 ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas

-Seriedad

-Honestidad

Amenazas

- No pagos de planillas

- Medio Ambiente

Debilidades

-Problemas con el personal no son comprometidos con el trabajo

Oportunidades

-Nuevos proyectos por parte del Estado

-Nuevos sistemas constructivos

15 ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 3 años?

Más consolidada y con más proyectos.

16. ¿Qué es lo que Ud. cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

Seriedad y solvencia económica

Parte Técnica y Humana

17. ¿En qué tipo de procedimiento para contratación, participa su empresa?

Ínfima Cuantía ____

Menor Cuantía ____

Cotización ____

Licitación X

Contratación Integral por precio fijo ____

Cuenca, 16 de Junio de 2015

Ingeniero

Mauricio León

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su participación como entrevistado para la tesis de Maestría: "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones:

- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación: SI__NO✓

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente.

Arq. María José Terán

Recibido.

16/Jun/2015

1 ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si X No ____

2 ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Buscar en la página web de la empresa

3. ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado? 9 años como León y Carpio Construcciones

≤ 5 años_____ 6-10 años X 11-15 años X >15 años_____

4 ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca X guayaquil_____ quito_____ otra_____

Si es otra, describa ¿cuál es?_____

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si ____ ¿Cuál es? Los maestros vienen buscando trabajo, profesionales por referencias es decir contratación directa

No X

6. ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa?

Personal administrativo 8 Técnicos 5 Mano de Obra (Maestros) 147

7 ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cuál es? Supervisores de trabajo que supervisan el trabajo de los maestros, es más administrativo y el residente de obra que revisa la parte técnica

No ____

8. ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si X ¿Cuales son? Bono económico anual a los personas de ventas

No ____

9 ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si X ¿Por qué? Capacitaciones informales por parte del personal con mayor experiencia. Capacitaciones sobre seguridad, salud y servicios; brindadas de seguridad y técnicas auxiliares por la empresa charlas al año

No ____ ¿Por qué?

10 ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cual? 1 mini cargadora, Herramienta menor, edificio de oficinas administrativas

No ____

11 ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo Equipo completo

No ____

12. ¿Tipo de tecnología/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

Software de contabilidad desarrollado para la empresa, Word, Excel, Autocad, 3D Max

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?

1) Pablo Vintimilla 2) Santiago Larrivar 3) RHR Construcciones

14 ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas

- Fluidez de comunicación informal interna
- Eficiencia en la construcción
- Directorio con varias perspectivas

Debilidades

- Falta de burocracia
- Financieros, falta de capital

Amenazas

- El Gobierno

Oportunidades

- Nuevo crédito del 5%

15 ¿Como ve a su empresa en los próximos 3 años?

Acabando los proyectos actuales y con mayor cantidad de trabajos

16. ¿Qué es lo que Ud. cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

La perspectiva porque no son simplemente constructores, dan aporte urbanístico a la ciudad

17. ¿En qué tipo de procedimiento para contratación, participa su empresa?

Ínfima Cuantía ____

Menor Cuantía ____

Cotización ____

Licitación ____

Contratación Integral por precio fijo ____

No aplica

Cuenca, 16 de Junio de 2015

Arquitecto

David Gallegos

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su participación como entrevistado para la tesis de Maestría: "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones:

- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación: SI__NO__

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente,

Arq. María José Terán

RECIBIDO
16/06/2015

1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si X No ____

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Misión: Ofrecer todo tipo de elementos prefabricados de hormigón y metal buscando satisfacer las necesidades de sus clientes.
Visión: ser una empresa responsable en todas sus actividades, innovando métodos y sistemas de producción que al final produzcan artículos y trabajos de menor costo, mantenimiento y calidad.

3. ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado? MATCOL CONSTRUCCIONES

≤ 5 años_____ 6-10 años_____ 11-15 años_____ >15 años X

4. ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca X guayaquil_____ quito_____ otra X

Si es otra, describa ¿cuál es? Ambato, Riobamba, Latacunga

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si ____ ¿Cuál es? _____

No X

6. ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa?

Personal administrativo 3 Técnicos 1 Mano de Obra (Maestros) 4

7. ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cuál es? Revisar por parte del técnico las especificaciones técnicas.

No ____

8. ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si X ¿Cuales son? bonos quincenales o mensuales

No ____

9. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si X ¿Por qué? por medio del Decap a través 3 veces al año

No ____ ¿Por que? _____

10. ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cuál? Nave industrial pequeña, herramientas menor, camión 2 mezcladoras, concretera

No ____

11. ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo equipo completo

No ____

12 ¿Tipo de tecnología/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

Ahiago que sirve para facturación e inventario, Interpro, Autocad, Office

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?

1) Procrete 2) P.C Construcciones 3) ____

14. ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas

- Cumplimiento
- Seriedad y compromiso

Debilidades

- Falta de tecnificación
- Estancamiento en el crecimiento de la empresa

Amenazas

- Falta de personal calificado, personas que trabajan empíricamente
- Mucha competencia

Oportunidades

- Participación en el sector público
- Bastante demanda

15 ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 3 años?

Con mayor tecnificación y crecimiento expandiendo los servicios a nivel nacional

16. ¿Qué es lo que Ud. cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

No tiene diferencias

17 ¿En qué tipo de procedimiento para contratación, participa su empresa?

Ínfima Cuantía ____

Menor Cuantía ____

Cotización ____

Licitación ____

Contratación Integral por precio fijo ____

No aplica

Cuenca, 16 de Junio de 2015

Arquitecto

Miguel Moscoso

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su participación como entrevistado para la tesis de Maestría: "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones:

- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación: SI__NO__

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente,

Arq. María José Terán

Recibido:
Arq. Miguel Moscoso Jaramillo

1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si X No ____

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Misión: Obtener productos de alta calidad
Visión Desarrollo arquitectónico urbano de acuerdo a los tiempos, a las tecnologías y a los sitios que están construyendo.

3. ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado? Maxcon Arquitectos Asociados Cía Ltda.

≤ 5 años____ 6-10 años____ 11-15 años____ >15 años X (35 años)

4. ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca X guayaquil____ quito____ otra X

Si es otra, describa ¿cuál es? Sorlinas

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si X ¿Cuál es? Normativa de relaciones laborales

No ____

6. ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa?

Personal administrativo 5 Técnicos 4 Mano de Obra (Maestros) 100

7. ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cuál es? Superintendente de obra supervisa el cumplimiento, especificaciones técnicas y seguridad industrial

No ____

8. ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si X ¿Cuáles son? bonos económicos y agasajos

No ____

9. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si X ¿Por qué? Cursos de las empresas proveedoras

No ____ ¿Por qué? ____

10. ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cual? Planta de hormigón, concretera, bobcat, mezcladoras eléctricas, local de oficinas administrativas

No ____

11 ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo equipo completo, experto en seguridad industrial

No ____

12. ¿Tipo de tecnologia/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

Sistema para bodega electrónica, como si fuera un almacén, sistema contable Aktual Archivo

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?

1) No tiene competencia 2) ____ 3) ____

14 ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas

- Enfrentar el destino con mucha seguridad
- Capacidad
- Autoperminente control de calidad

Debilidades

- El no ser económicos en la construcción
- Deficiencia en la parte organizativa

Amenazas

- Las leyes políticas del país no hay normas claras y contundentes que alienten la inversión
- Riesgos económicos, limitaciones de importaciones

Oportunidades

- Demanda de construcción en la playa

15 ¿Como ve a su empresa en los próximos 3 años?

Bien pero con dudas por la inestabilidad del país

16 ¿Qué es lo que Ud. cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

No conozco las otras empresas.

17 ¿En qué tipo de procedimiento para contratación, participa su empresa?

Infima Cuantia ____

Menor Cuantia ____

Cotización ____

Licitación ____

Contratación Integral por precio fijo ____

No aplica

15/06/2015
Recibido

Cuenca, 15 de Junio de 2015

Ingeniero

Boris Córdova

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su participación como entrevistado para la tesis de Maestria: "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones:

- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación: SI__NO__

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente,

Arq. Maria José Terán

1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si X No ____

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Misión: Asegurar un hábitat adecuado y sustentable para las poblaciones urbanas y rurales. Visión: lograr el desarrollo sustentable, equilibrado y solidario del hábitat de las poblaciones, contribuyendo a una mejor calidad de vida

3. ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado? 11 años

≤ 5 años_____ 6-10 años_____ 11-15 años_____ >15 años_____

4. ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca_____ guayaquil_____ quito_____ otra_____

Si es otra, describa ¿cuál es? Todas las provincias

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si X ¿Cuál es? Modelo del sector público, perfil de acuerdo al cargo que se van a ocupar

No ____

6. ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa?

Personal administrativo 13 Técnicos 7 Mano de Obra (Maestros) No

7. ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cuál es? Supervisión por parte del administrador del contrato sobre el cumplimiento de las especificaciones técnicas

No X

8. ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si ____ ¿Cuáles son?_____

No X

9. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si ____ ¿Por qué?_____

No X ¿Por qué?_____

10. ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cuál? edificio para oficinas administrativas

No ___

11. ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo revisar que los administradores tengan el equipo completo

No ___

12. ¿Tipo de tecnología/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

Programas del sector público Autocad, office, Interpro

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?

1) — 2) — 3) —

14. ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas

-Entrega del terreno del anticipo

-Reducción del déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda

Debilidades

-Tamaño de la vivienda no cumple con las expectativas del los pacientes

-Viviendas Tipo

Amenazas

-Costo del terreno

-No se cumplen los plazos debido a que el terreno no está listo

Oportunidades

-Existente demanda de vivienda, debido al déficit

-Interés por parte de la población

15. ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 3 años?

Cambios por proceso de reestructuración, con un nuevo enfoque creando ciudades con vivienda consolidada y equipada, teniendo todos los servicios básicos

16. ¿Qué es lo que Ud cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

El área social con un mejor calidad de vida a los grupos vulnerables, creando un lugar en donde vivir. Además educan a las personas para dar un mejor estilo y condición de vida

17. ¿En qué tipo de procedimiento para contratación, participa su empresa? No participan, ellos suben al portal para que los oferentes participen en Menor Cuantía y Cotización

Ínfima Cuantía ___

Menor Cuantía ___

Cotización ___

Licitación ___

Contratación Integral por precio fijo ___

Cuenca, 16 de Junio de 2015

Ingeniero

Sebastián Ordoñez

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su partucipación como entrevistado para la tesis de Maestría: "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones:

- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación- SI ✓ NO

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente.

Arq. María José Terán

2015/06/16

1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si X No ____

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Buscar en la página web.

3 ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado? EJEPHON CIA LTDA.

≤5 años____ 6-10 años____ 11-15 años X ___ >15 años____

12 años como CIA. LTDA.

4 ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca X guayaquil____ quito____ otra X

Si es otra, describa ¿cúal es? Austro

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si X ¿Cúal es? perfiles funciones piden carpetas seleccionamos y hacen la entrevista. apegamos en las normas del ministerio de relaciones laborales

No ____

6 ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa?

Personal administrativo 10 Técnicos 10 Mano de Obra (Maestros) 130

7 ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cúal es? por medio de los residencia de obra

No ____

8. ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si X ¿Cúales son? No tienen como política pero si lo hacen Mejor trabajador del mes, económicos y de reconocimiento Al término de las estructuras y obra hacen comida de chancho

No ____

9. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si X ¿Por qué? Programa anual seguridad salud ocupacional.

No ____ ¿Por qué? Técnicas y tecnologías de la construcción 15 minutos c/semana.

10. ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cual? Todos los proyectos tienen oficina y bodegas. Excavadora cargadora. Herramienta menor

No ____

11 ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo equipo completo. Siempre hay una inducción

No ____

12. ¿Tipo de tecnologia/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

Desarrollado un software propio para control de proyectos. Software de contabilidad y bodega de acuerdo a sus necesidades. Autocad Project office

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?

1) Ing Diego Cordero 2) Eggo CCP Cia Ltda 3) León y Carpio

14. ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas
- Calidad
- Tiempo de entrega

Amenazas
- Inestabilidad legal y economica
- Informalidad en el sector de la construccion

Debilidades
- Volumen del trabajo y expansión de la empresa
- Alta rotación del personal

Oportunidades
- Adaptabilidad en tiempos de crisis

15 ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 3 años?

Ampliación del plan de negocios con miras de salir a Gye

16. ¿Qué es lo que Ud cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

Flexibilidad de entrega de un producto terminado al cliente ya que ofrecen bastantes servicios. Récord de confiabilidad con muchos clientes

17 ¿En qué tipo de procedimiento para contratacion, participa su empresa?

Ínfima Cuantia ____

Menor Cuantia ____

Cotización ____

Licitacion ____

Contratacion Integral por precio fijo ____

No aplica.

Cuenca, 6 de Marzo de 2015

Arquitecto

Javier Garcés

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su participación como entrevistado para la tesis de Maestría: 'Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca', de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones.

- Autorización a ser grabada: SI X NO__
- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación. SI X NO__

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente,

Arq. María José Terán

1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si X No ____

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Buscar en la página web eggocp.com

3. ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado? Eggo CCP Cía Ltda. (15 de Abril 2004)

≤ 5 años_____ 6-10 años_____ 11-15 años X >15 años_____

4. ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca X guayaquil X quito_____ otra_____

Si es otra describa ¿cual es?_____

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si X ¿Cual es? Recomendaciones entrevistas; publicamos por el periódico e internet y hacemos las entrevistas para las obreros buscar por socio empleo

No ____

6. ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa?

Personal administrativo 22 Técnicos 6 Mano de Obra (Maestros) 32

7. ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cual es? Talento humano y residencia de obra

No ____

8. ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si X ¿Cuales son? cuando se cumplen objetivos vacaciones reconocimiento o remuneración por horas

No ____

9. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si X ¿Por que? Seguridad y riesgos, herramientas informáticas para

No ____ ¿Por qué? seguimiento de obra

10. ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cual? camiones para transporte de materiales, mini cargadora, edificio de oficinas administrativas, herramientas menores.

No ____

11. ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo equipo completo, todo lo que exige el IESS

No ____

12. ¿Tipo de tecnología/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

CSG programa de contabilidad propio de la empresa, Interpro Autocad, 3D max, Office

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?

1) Sergio Zalamea 2) Diego Cordero 3) INAI Raul Vásquez

14 ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas

-Confiabilidad

-Excelencia en la calidad

Amenazas

-El gobierno por los impuestos

-Inestabilidad del personal de obra

Debilidades

-Falta de agilidad en presentación de ofertas.

-No tiene actualización de base de datos para el APU

Oportunidades

-Mercado exterior (próximo campo en Perú.

-Planeación.

15. ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 3 años?

Buen posicionamiento a nivel nacional

16. ¿Qué es lo que Ud cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

Calidad, perfeccionismo en dejar lo cual está planificado porque se presentan con mucha transparencia las cosas.

17. ¿En qué tipo de procedimiento para contratación, participa su empresa?

Ínfima Cuantía ____

Menor Cuantía ____

Cotización ____

Licitación ____

Contratación Integral por precio fijo ____

No aplica.

Cuenca, 6 de Marzo de 2015

Ingeniero

José Luis Palacios

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su participación como entrevistado para la tesis de Maestría: "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones:

- Autorización a ser grabada: SI___NO__
- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación: SI___NO__

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente,

Arq. María José Terán

1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si ____ No X

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

_____

_____

_____

3 ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado?

≤ 5 años_____ 6-10 años_____ 11-15 años_____ >15 años X

4. ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca X guayaquil X quito_____ otra_____

Si es otra, describa ¿cúal es?_____

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si X ¿Cúal es? Contrato de 3 meses

No ____

6 ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa?

Personal administrativo 3 Técnicos 5 Mano de Obra (Maestros) 30

7 ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cúal es? Ing. en planta contacto con los trabajadores se basan en la AWJ.

No ____

8 ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si X ¿Cúales son? dinero, bonos

No ____

9 ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si X ¿Por qué? Cursos de soldadura, seguridad

No ____ ¿Por qué?_____

10 ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cual? grúas, camiones, herramienta menor, robot para soldar vigas

No ___

11. ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo equipo completo, multa si no se usa

No ___

12. ¿Tipo de tecnología/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

Revit, Office, SAP, Autocad, Civil Cad, CIPE Cad
Programa de Contabilidad ACPC

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?

1) Mefig 2) ___ 3) ___

14. ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas
- Calidad
- Tiempos de entrega

Amenazas
- Suministros de acero

Debilidades
- Poca producción
- Mala utilización de los recursos (mucho desperdicio)

Oportunidades
- Nuevos sistemas constructivos
- Demanda de estructuras metálicas

15. ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 3 años?

Con una nueva imagen, marketing, mejores planes de producción, producción en serie, consultorías para soldadura

16. ¿Qué es lo que Ud. cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

Tiempos de entrega y calidad hancadez

17. ¿En qué tipo de procedimiento para contratación, participa su empresa?

Ínfima Cuantía ___

Menor Cuantía ___

Cotización ___

Licitación ___

Contratación Integral por precio fijo ___

No Aplica

Cuenca, 6 de Marzo de 2015

Arquitecto

Egidio Tosi

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su participación como entrevistado para la tesis de Maestría. "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones:

- Autorización a ser grabada: SI_✓_NO__
- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación. SI_✓_NO_

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

6/06/2015

Atentamente,

Arq. María José Terán

CONSTRUCTORA TESI & MORENO

TESIS MAESTRIA: Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca.
GUIÓN BASE PARA ENTREVISTA

1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si X No ____

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Misión buscar en Internet
Visión " " "

3. ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado?

≤ 5 años____ 6-10 años____ 11-15 años X ____ >15 años____

4. ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca X ____ guayaquil____ quito____ otra____

Si es otra, describa ¿cuál es?____

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si X ¿Cuál es? Administrativo y Construcción

No ____

6. ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa?

Personal administrativo 6 Técnicos 5 Mano de Obra (Maestros) 45

7. ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cuál es? cada uno tiene cuadrilla a través de labor estimada
mides el rendimiento a través de los APU. lo realizan semanalmente

No ____

8. ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si X ¿Cuales son? Personal de obra realizan mensajes, sin anécdota tienen un buen ambiente de trabajo

No ____

9. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si X ¿Por qué? capacitaciones del proveedor, pero no les gusta ir

No ____ ¿Por qué?____

Esta capacitación es externa

10. ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cual? Herramienta herramienta menor

No ____

11. ¿La empresa dispone deequipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo Todo

No ____

12. ¿Tipo de tecnología/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

Interpro, Autocad 3D Max REVIT, Archicad MS Project
Inteligencia Electrónica (contabilidad control de bodega). Dropbox

13. ¿Enumere 3 empresas que consideraque son su competencia?

1) León & Corpio 2) Pabla Vintimilla 3) Fernando Vásquez

14. ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas
- Experiencia
- Seriedad

Amenazas
- Competencia
- Economía del país

Debilidades
- Organización
- Financiero

Oportunidades
- Nuevos proyectos
- Nuevos sistemas constructivos

15. ¿Como ve a su empresa en los próximos 3 años?

Construyendo mas proyectos sea en altura horizontal
Diversificación de proyectos en la misma rama

16. ¿Qué es lo que Ud. cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

Seriedad, ética profesional buscando el mejor precio
Solvencia ya que es un grupo fuerte

17. ¿En qué tipo de procedimiento para contratación, participa su empresa?

Ínfima Cuantía ____

Menor Cuantía ____

Cotización ____

Licitación ____

Contratación Integral por precio fijo ____

Existe amarre No participa

Cuenca, 15 de Junio de 2015

Ingeniero

Diego Cordero

Ciudad.

De mi consideración

El motivo de la presente es agradecer su participación como entrevistado para la tesis de Maestria: "Plan Prospectivo para una Empresa Constructora en la ciudad de Cuenca", de la Universidad de Cuenca, bajo las siguientes condiciones:

- Nombre del entrevistado puede constar en el trabajo de investigación: SI X NO__

Me permito recordar además que la entrevista tuvo fines estrictamente académicos, por lo que la información no podrá ser utilizada con otros fines.

Una vez que se haya entregado oficialmente la tesis, se le hará conocer el link virtual de acceso a la misma.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente,

Arq. María José Terán

recibido
15-Junio-2015

1. ¿Se ha planteado una Misión y Visión para su empresa? En el caso que no se haya planteado continuar con la pregunta No. 3

Si X No ____

2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Misión: Terminar una obra con mejores relaciones que las que iniciaron la construcción

Visión: Ser una empresa con mucha tecnología e innovación, buscando la excelencia y satisfacción del cliente.

3. ¿Cuantos años tiene la empresa en el mercado?

≤ 5 años_____ 6-10 años_____ 11-15 años_____ >15 años X 31 años

4. ¿En qué ciudades trabajan con mayor frecuencia?

Cuenca X guayaquil_____ quito_____ otra_____

Si es otra, describa ¿cuál es?_____

5. ¿Existen procedimientos o modelos para la contratación del personal en la empresa?

Si X ¿Cual es? _____

No ____

6. ¿Cuantas personas laboran de manera fija en la empresa? 185 en total

Personal administrativo 20 Técnicos 12 Mano de Obra (Maestros) 143

7. ¿Existe supervisión sobre los trabajadores?

Si X ¿Cual es? Superintendencia de obras, residencia de obra y maestro de obra

No ____

8. ¿La empresa cuenta con incentivos o recompensas acorde a las labores desarrolladas?

Si X ¿Cuales son? bonos, remuneración económica

No ____

9. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal?

Si X ¿Por qué? anual

No ____ ¿Por qué?_____

10. ¿Posee la empresa maquinaria e infraestructura propia?

Si X ¿Cual? Equipo menor, minicargadora, volqueta, mini excavadora

No ____

11. ¿La empresa dispone de equipo para seguridad industrial?

Si X Describa el equipo equipo completo

No ____

12. ¿Tipo de tecnologia/ herramientas de software que utilizan en la empresa?

Archicad, Autocad, Office, Programa propio para calculo en hojas electrónicas que fue desarrollado en la empresa

13. ¿Enumere 3 empresas que considera que son su competencia?

1) Geprey 2) ____ 3) ____

14. ¿Describa 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 amenazas y 2 oportunidades de su empresa ?

Fortalezas

-Experiencia adquirida en los años de trabajo
-Apertura a las innovaciones

Amenazas

-Recesión económica

Debilidades

-No tener la facilidad para desarrollar los proyectos, es decir dependencia de clientes externos

Oportunidades

-Aprovechamiento de construcción porque la ciudad crece

15 ¿Cómo ve a su empresa en los próximos 3 años?

Mantener el tamaño, utilizar la tecnificación para no depender de la mano de obra.

16. ¿Qué es lo que Ud. cree que diferencia a su empresa de las demás y por qué?

-Cumplimiento de lo ofrecido sin fijarse asuntos económicos
-Satisfacción del cliente

17. ¿En que tipo de procedimiento para contratación participa su empresa?

Ínfima Cuantía ____

Menor Cuantía ____

Cotización ____

Licitación ____

Contratación Integral por precio fijo ____

No aplica

(1) 080

CONSTRUCCIONES
TERAN
CALCULO – DISEÑO
CONSTRUCCIÓN

ING. JORGE TERAN BURNEO
RIÓ CENEPA 2 - 48 TELF.: 862 - 383 CASILLA 11-13 CUENCA
e-mail : jorgeteranb@hotmail.com

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

JORGR EDUARDO TERAN BURNEO, CONSTRUCCIONES TERAN, CUENCA

CAPITULO PRIMERO

DE LA EMPRESA

Art.1.)- El Sr. Ing. Jorge Terán Burneo , es propietari0 de un negocio denominado CONSTRUCCIONES TERAN, con domicilio en la ciudad de Cuenca , con número de RUC 0100890219001, dedicado a la construcción de estructuras metálicas.

Art.2.)-De conformidad a las facultades correspondientes otorgadas a la empresa, y con la obligación puntualizada en el artículo 64 del Código del Trabajo "CONSTRUCCIONES TERAN" expide el siguiente Reglamento Interno de Trabajo, cuyas disposiciones son obligatorias para la Empresa y para los trabajadores en general.

Art.3.)-La Gerencia General, es la responsable de la aplicación y cumplimiento del presente Reglamento, como igualmente la llamada a velar por las aplicaciones y cumplimiento del Código del Trabajo y de la legislación sobre esta materia.

Art.4.)-La empresa en uso de sus atribuciones, emitirá las normas y procedimientos que estime necesarios para el desarrollo de sus actividades.

CAPITULO SEGUNDO

DE LA CONTRATACION DEL PERSONAL

Art.5.)-De acuerdo a las leyes correspondientes, la empresa mantendrá un personal permanente o transitorio, tanto de empleados como obreros, de acuerdo a las necesidades del trabajo. Sus vínculos legales quedarán sujetos a las disposiciones de los respectivos contratos de trabajo, a la ley y al presente Reglamento Interno.

Art.6.)-De acuerdo a lo establecido en el Art. 4 del presente Reglamento, la empresa expedirá una norma acerca del sistema de admisión del personal que contendrá

Dirección Austral del Trabajo SECRETARIA Cuenca - Ecuador

29 JUL 2009

Dirección Austral del Trabajo SECRETARIA Cuenca - Ecuador

fundamentalmente los requisitos generales de identidad, cumplimiento de las obligaciones militares, niveles de instrucción, estado de salud, antecedentes de honestidad y buena conducta.

Art.7.)-Los aspirantes una vez que hayan cumplido con el proceso de selección, suscribirán el respectivo contrato de trabajo y serán inmediatamente afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

Art.8.)-Al ingresar a la presentación de servicios, de modo general, los contratos de trabajo serán a prueba por 90 días, de acuerdo con la ley.

Art.9.)-El Departamento de Recursos Humanos llevará los registros y controles necesarios a fin de cumplir con lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Art.10.)-En los casos en los cuales los empleados tuvieran funciones de confianza o dirección, esto es, los que en cualquier forma representan al empleador o hagan sus veces, se estará a lo dispuesto en el Art.58 del Código de Trabajo.

CAPITULO TERCERO

DE LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

Art.11.)-Los derechos y las obligaciones de los trabajadores se encuentran determinados en el Código de Trabajo, sin embargo se hace especial mención a los siguientes:

SON DERECHOS:

a.-Ser escuchados en las reclamaciones que tuvieren en cuanto a sus relaciones con la empresa.

b.-Solicitar la debida atención a los problemas que se le presenten con motivo del trabajo.

c.-Sugerir a la empresa mejoras en los sistemas de administración, mantenimiento y seguridad.

SON OBLIGACIONES:

a.-Abstenerse de abandonar su puesto de trabajo sin la debida autorización de su superior.

b.-Hacer buen uso de las herramientas, materiales, maquinaria, materias primas, equipos y en general de todos los enseres de la empresa.

Dirección Regional del Trabajo
SECRETARIA
Cuenca - Ecuador

c.-Cuidar con mucha atención de su seguridad personal, de sus compañeros y de la empresa en general.

d.-Cuidar del aseo personal, como también del orden y aseo de todos los locales y dependencias de la compañía.

e.-Procurar con esmero que las relaciones interpersonales entre los trabajadores se mantengan dentro del plano de la cortesía y compañerismo, observando las mejores reglas de educación y urbanidad.

f.-Observar estricta moral y buena conducta.-Cualquier falta de esta naturaleza será calificada como falta de probidad y conducta inmoral, lo cual dará motivo para la separación inmediata del trabajador o trabajadora, previo el trámite de visto bueno ante las autoridades correspondientes.

g.-Evitar robos o sustracciones de materiales de cualquier especie o valor, de la empresa o de otras personas, o actuar como cómplice o encubridor.- Esta falta es considerada grave y motivará a las acciones legales correspondientes para la separación del trabajador o trabajadora.

h.-Observar debidamente el presente Reglamento Interno de Trabajo y las normas, disposiciones y otros procedimientos que en materia de trabajo, disciplina y administración dicte o llegare a dictar la empresa.

PROHIBICIONES:

Las prohibiciones a los trabajadores se encuentra puntualizadas en el Código de Trabajo, sin embargo se hace especial mención a las siguientes:

a.-Suscribir el control de asistencia de otras personas.-Esta es una falta grave y motivará los trámites legales correspondientes para la separación del trabajador o trabajadora de la empresa.

b.-Presentarse al trabajo bajo los efectos del alcohol o de estupefacientes o usarlos mientras permanece dentro del local de la empresa, o introducir a los centros de trabajo bebidas alcoholicas o sicotrópicas.

c.-Divulgar secretos técnicos, de administración, como también hacer competencia desleal directa o indirectamente a la empresa.

d.-Dedicarse a labores extrañas al trabajo, mencionándose principalmente aquellas tendientes a labores proselitistas, hacer colectas o recoger firmas, presentar exposiciones, etc., a no ser que medie permiso especial de la empresa para alguna de estas actividades, exceptuándose las de proselitismo político.

Ministerio del Trabajo
SECRETARIA
Cuenca - Ecuador

e.-Ser autores o fomentar rivalidades, desconciertos, peleas, riñas o altercados dentro de las dependencias de la empresa.

f.-Ningún trabajador podrá ingresar al centro de trabajo, cuando no le corresponda su turno y horario de trabajo, a menos de que haya sido autorizado por el Gerente o su representante.

g.-A quien no corresponda está totalmente prohibido usar máquinas, equipos, y demás propiedades de la empresa.-Quienes por dolo o negligencia debidamente comprobada causaren pérdidas o daños en los enseres de propiedad de la empresa, indemnizará a esta por los importes de los daños o pérdidas, sin perjuicio de las acciones civiles, penales y laborales a que haya lugar.

h.-Todo objeto, herramienta, mercadería, producto, etc., aunque parezca sin valor, como material usado o malogrado es de propiedad de la empresa y el personal no puede disponer de él. Cualquier excepción al respecto deberá ser autorizada por su superior.

i.-La falta de consideración y respecto a los superiores, será objeto de censura y dará lugar a la tramitación legal correspondiente para la separación de la empresa del trabajador o trabajadora que tenga esta conducta reprochable.

CAPITULO CUARTO

DE LOS DERECHOS, OBLIGACIONES, Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA

Art.12.)-Los derechos y obligaciones de la empresa, están puntualizados en el Código de Trabajo, sin embargo se hace especial mención a las siguientes:

SON DERECHOS:

a.-Tramitar legalmente la separación de los trabajadores que acaten las disposiciones del Código de Trabajo, las del presente Reglamento Interno de Trabajo o de las disposiciones que se llegaren a emitir por parte de la empresa; y en los demás casos en que la empresa esté facultada.

b.-Administrar todas las operaciones de la empresa, sin más intervención que las de la autoridad competente.

c.-Establecer los turnos y horarios de trabajo.

d.-Establecer el número de trabajadores, y los equipos, herramientas, materiales necesarios para cada departamento.

Dirección Regional del Trabajo
SECRETARIA
Cuenca - Ecuador

e.-Establecer y modificar los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo; como también las normas y otras órdenes que estime conveniente para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa.

f.-Establecer con sujeción a la ley, el sistema de multas, las mismas que no excederán del límite fijado en el Código de Trabajo.

g.-Establecer nuevos puestos de trabajo, en atención a las innovaciones de la técnica o por las necesidades generadas por el desarrollo de la empresa.

SON OBLIGACIONES:

a.-Tratar al personal en forma culta y comedida.

b.-Atender las reclamaciones que formule el personal en sus relaciones de trabajo.

c.-Conceder a todos los trabajadores iguales oportunidades de superación en el trabajo.

d.-Proporcionar a empleados y obreros la Ropa de Trabajo, según lo establecido en el Código de Trabajo.

e.- Proporcionar a empleados todo el equipo necesario (cascos , cinturones , andamios , etc.), para el desarrollo de su trabajo.

SON PROHIBICIONES:

Las prohibiciones a la empresa están puntualizadas en el Código de Trabajo, sin embargo se hace especial mención a las siguientes:

a.-Imponer multas no contempladas en este reglamento.

b.-Cobrar intereses a los trabajadores por cantidades de dinero que se les anticipó por cuenta de su remuneración.

c.-Imponer colectas, suscripciones o efectuar cualquier tipo de labor proselitista.

CAPITULO QUINTO

DE LA PUNTUALIDAD, ENTRADA AL TRABAJO, TARJETA DE CONTROL

Dirección Austral del Trabajo
SECRETARIA
Cuenca - Ecuador

Art.13.)-Siendo la puntualidad del personal absolutamente necesaria, la empresa exigirá a todos los trabajadores sin distinción, la incorporación a sus puestos de trabajo exactamente a la hora fijada para sus respectivas labores.

Art.14.)-Todo el personal deberá suscribir o registrarse en el control de ingreso, tanto al entrar como al salir de su trabajo. Nadie puede salir de la empresa durante sus respectivos horarios de trabajo, sin el permiso de sus superiores.

Art.15.)-Los trabajadores, empleados u obreros no pueden cambiar de turno sin la autorización de su superior.

Art.16.)-Dada la naturaleza y condiciones de trabajo, los trabajadores deben estar en su puesto de trabajo, en la hora que se inicie su jornada; o sea, inmediatamente después de suscribir el control de ingreso, y permanecerá en él hasta que termine su horario de labor.

Art.17.)-Está totalmente prohibido que un trabajador suscriba el control de otro, aunque lo esté reemplazando, de hacerlo se le impondrá una multa de hasta el 10% de su remuneración diaria y en caso de reincidencia se comunicará al Inspector de Trabajo, debiendo este aviso servir como antecedentes para solicitar el Visto Bueno al trabajador que incurra en esta falta.

Art.18.)-La empresa controlará la asistencia del personal. Si el trabajador no llega a su trabajo dentro del horario de labor, la empresa se reserva el derecho de efectuar el descuento respectivo de acuerdo con el tiempo de atraso, y al salario que percibe, con los límites fijados en la ley, sin perjuicio de lo que dispone el Art. 54 del Código de Trabajo.

Art.19.)-Las faltas reiteradas de puntualidad o inasistencia injustificadas al trabajo, redundan en perjuicio de la empresa y serán sancionadas en conformidad con lo dispuesto en el Art. 171, No.1, Cap.IX del Código de Trabajo, con el trámite respectivo, pues quien tenga más de tres atrasos al mes, será considerado como falta grave, y por lo tanto habrá lugar a la solicitud de visto bueno ante las autoridades correspondientes.

Art.20.)-Para laborar tiempo extra se requerirá de la correspondiente autorización del superior inmediato, caso contrario no se reconocerá el tiempo extra trabajado para efectos del pago.

Art.21.)-Cuando por varios motivos un trabajador no concurra a su trabajo, deberá notificar a su superior inmediato o a la Gerencia General de su incapacidad. Si la incapacidad obedece a enfermedad se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo. El mero hecho de notificar la inasistencia no representa justificación, y la empresa se reserva el derecho de calificar la ausencia de acuerdo al Código de Trabajo, para

SECRETARIA Cuenca - Ecuador

efectos de remuneración. Igualmente la empresa se reserva el derecho de exigir certificados médicos de incapacidad conferidos por médicos titulares del IESS.

Art.22.)-Los casos de ausencia que no obedezcan a enfermedad, sino a causa de índole personal, a juicio de la empresa podrán o no ser justificadas, salvo que se trate de fuerza mayor, caso fortuito o calamidad doméstica.

Art.23.)-La concesión de permisos por causa de índole personal serán consideradas sin goce de remuneración, excepto en los casos en que la ley obliga a concederlos con goce de remuneración. La calificación sobre si el permiso es con goce o sin goce de remuneración será establecida por la Gerencia.

Art.24.)-Los jefes inmediatos, son los responsables del buen funcionamiento de cada departamento a su cargo. Los trabajadores de cada departamento están subordinados a sus respectivos jefes y deberán cumplir con sus obligaciones y acatar las órdenes que les sean impartidas. Tienen obligación los Directores departamentales, de informar a la Gerencia, sobre las faltas cometidas por los trabajadores en sus respectivas secciones; a fin de que sean amonestados o sancionados. La omisión negligente de informar a la Gerencia por parte del Director departamental será considerada falta grave.

CAPITULO SEXTO

DE LOS PAGOS, ANTICIPOS Y ASCENSOS

Art.25.)-De acuerdo a las prescripciones del Código de Trabajo, la empresa reglamentará la forma de cómo ha de efectuarse el pago de las remuneraciones, tomando en cuenta los horarios y turnos de trabajo existentes o de los que llegaren a establecerse u otras circunstancias de orden práctico que puedan presentarse.

Art.26.)-Si un trabajador se creyere perjudicado en el pago de sus remuneraciones, de inmediato presentará su reclamo a su superior, quien sin pérdida de tiempo lo tramitará ante el departamento correspondiente.

Art.27.)-La empresa preferirá a sus trabajadores para cubrir nuevos cargos de mayor responsabilidad y remuneración, tomando en cuenta las aptitudes, responsabilidades, capacidad y destreza; así como la puntualidad, disciplina, honestidad y lealtad de los candidatos a quienes se les haya considerado idóneos para ocupar el cargo.

Art.28.) Si se trata de ascensos, la empresa elegirá a quien lo merezca tomando en cuenta los requisitos enumerados en el artículo que antecede.

CAPITULO SEPTIMO

DE LAS RECLAMACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art.29.) La empresa atenderá con mayor interés todos los reclamos, consultas o peticiones provenientes del trabajo, presentados por uno o más trabajadores.

Art.30.)-Todo Trabajador tiene derecho a exponer su reclamo, efectuar una consulta o formular una petición a través de su jefe inmediato o por sus propios medios; y , según la naturaleza de lo planteado por los trabajadores, se estudiará la solución más adecuada, informándose en todo caso de los resultados o decisiones de la empresa.

CAPITULO OCTAVO

DE LAS SANCIONES PECUNARIAS

Art.31.)-El trabajador de CONSTRUCTORA ARGUDO, que un cumpliere correcta y eficazmente sus obligaciones, o contraviniere a las disposiciones legales o reglamentarias vigentes, será sancionado de conformidad a lo prescrito en este capítulo, sin perjuicio de la acción o responsabilidad civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

Art.32.)-Las sanciones a los trabajadores de la empresa se aplicaran en función a la gravedad de la falta y a la reincidencia de las mismas tomándose en consideración a los establecido en el literal b del artículo 44 del Código del Trabajo; y se lo hará de acuerdo al siguiente régimen:

a)Amonestación Verbal;

b)Amonestación Escrita;

c)Multa de hasta el 10% de la remuneración;

d)Terminación de la relación laboral;

Art.33.)-Las causas de las aplicaciones de las sanciones:

a)Amonestación Verbal:

1)No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo al sistema de control preestablecido por la Gerencia;

2)Abusar del teléfono en asuntos particulares;

3)Causar demora o disponer arbitrariamente de los vehículos y bienes de la empresa;

Dirección Austral del Trabajo
SECRETARIA
Cuenca - Ecuador

4)Descuidar involuntariamente el cumplimiento de su trabajo o el cuidado de los bienes de la empresa, confiados a su guardia, administración, custodia o utilización;

5)Extralimitarse con el tiempo concedido de permiso, sin justificación alguna.

b)Amonestación Escrita

1)Reincidir por dos ocasiones en las faltas enumeradas en el literal precedente.

c)Multas

1)Reincidir por dos ocasiones en faltas establecidas en el literal b.

2)Provocar desprestigio o enemistad entre miembros de la empresa

3)No acatar las órdenes y disposiciones legítimas impartidas por su superior jerárquico;

4)Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias en caso de emergencia;

5)Realizar en las instalaciones de LA EMPRESA propaganda con fines comerciales o políticas;

6)Ejercer actividades ajenas a la compañía durante las horas laborales

7)Realizar reclamos infundados o mal intencionados;

8)No guardar la consideración y cortesía debida en sus relaciones con el público;

9)Atrasarse al trabajo injustificadamente.

d)Terminación de la relación laboral previo visto bueno tramitado ante el Inspector de Trabajo.

1)Reincidir por más de tres ocasiones en las faltas contempladas en los literales a,b y c.

2)Hacer declaraciones de presan relativas a las actividades de la empresa, sin estar autorizado para ello;

3)Divulgar los asuntos de la empresa, calificados de confidenciales;

4)Concurrir al trabajo bajo acción de drogas o estupefacientes; o en estado de embriaguez;

5)Ejercer actividades electorales en uso de sus funciones o aprovechándose de ellas;

Dirección Regional del Trabajo SECRETARIA Cuenca - Ecuador

6)No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento de la comisión de cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros/as de trabajo o de terceras personas dentro de las instalaciones de la Compañía o en ejercicio de sus funciones;

7)Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Compañía o en el ejercicio de sus funciones;

8)Inducir a la empresa a celebrar un contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada presentar para el fin Certificados. Títulos o Diplomas falsos;

9)No dar trámite o despacho de los asuntos a los que está obligado, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas a su puesto cuando de cuyo retardo o negativa se originen perjuicios evidentes en la marcha administrativa, funcional y operativa de la empresa;

10)Incapacidad en el desempeño de sus funciones;

11)Abandonar injustificadamente el trabajo por mas de tres días en un periodo mensual de labores;

12)Incurrir en el delito de cohecho, peculado, prevaricato, o soborno; y en general recibir cualquier clase de recompensas o remuneraciones que no sea legal;

13)Injuriar a sus superiores, compañeros, o subordinados, o al conyugue o familiares de ellos, hasta el segundo grado de consanguinidad; .

14)No mantener dignidad en el desempeño de su puesto y en su vida pública o privada, de tal forma que ofenda al orden y la moral y/o menoscaben el prestigio de la empresa;

15)Realizar hechos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones;

16)La acción u omisión que deliberadamente causare daños a los bienes propiedades, o derechos de la Empresa;

Art.34)-En caso de multa esta será de hasta el 10% de su remuneración. La notificación será pasada por escrito, la misma que deberá ser firmada por el trabajador multado como constancia de haberla recibido. La copia de esta nota será adjuntada al expediente del trabajador; las reincidencias constituyen falta grave constituyendo motivo suficiente para que la empresa solicite el respectivo visto bueno, para la separación del trabajador o trabajadora.

Art.35)-Las siguientes infracciones serán sancionadas con el descuento del valor total del artículo que se trate.

a)La destrucción o pérdida de los bienes de propiedad de la empresa a cargo del trabajador;

b)El daño de motores y maquinarias ocasionados por negligencia del trabajador;

c)La destrucción o pérdida del uniforme, herramientas, maquinas, equipos y otros enseres, que les hayan sido entregados en forma permanente o temporal;

Art.36.)-La destrucción de la que habla el artículo 35 del presente reglamento, hace relación a la que se produce por negligencia, abuso o mala fe; pero no se tomará en cuenta la destrucción causada por el tiempo o por el uso normal y, para sancionar al trabajador se deberá comprobar su responsabilidad, culpa, dolo, negligencia o implicación.

CAPITULO NOVENO

DISPOSICIONES GENERALES

Art.37.)-Se determina expresamente en el presente reglamento que, como la condición manifiesta de CONSTRUCCIONES TERAN, no le permite en muchas ocasiones interrumpir sus labores por la índole de las necesidades que satisface.- Art.49, inc.2 y 51, No.2 del Código de Trabajo, los trabajadores laboraran si fuere del caso los días feriados y de descanso obligatorio, para lo cual de mutuo acuerdo entre la empresa y los trabajadores, se fijará otro tiempo igual de la semana para el descanso; o en su defecto, a juicio de la empresa, los días laborados se tomarán en cuenta como horas extras, con el recargo establecido en el Código de Trabajo.

Art.38.)-En cumplimiento del mandato legal, la empresa exhibirá el presente Reglamento Interno de Trabajo aprobado en forma legal, en un lugar visible y de fácil acceso para los trabajadores, y entregará un ejemplar del mismo a cada uno de los trabajadores.

Art.39.) El presente Reglamento Interno de Trabajo, entrará en vigencia desde la fecha en que reciba su aprobación por parte del Señor Director del Trabajo del Austro y, regirá para la empresa CONSTRUCCIONES TERAN, con domicilio en la ciudad de Cuenca y para sus filiales que se crearen en los cantones y provincias de jurisdicción de la autoridad que la apruebe.

Atentamente.

Jorge Eduardo Terán Burneo

GERENTE PROPIETARIO

Dirección Austral del Trabajo
SECRETARIA
Cuenca - Ecuador

EL DIRECTOR REGIONAL DE TRABAJO Y EMPLEO DEL AUSTRO

CONSIDERANDO:

Que, el Proyecto de Reglamento Interno de trabajo de, Jorge Eduardo Terán Burneo, como persona natural, cuyo negocio lleva el nombre comercial de "CONSTRUCCIONES TERAN", fue presentado para su aprobación por el referido ciudadano en calidad de representante legal y el Dr. Adrián Feicán, como Abogado patrocinador.

Que, el proyecto propuesto no contraviene disposición constitucional alguna; y

En uso de la facultad establecida en el Art. 64 del Código de Trabajo

ACUERDA:

Art. 1.- Con el número **1224** aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de, "Construcciones Terán" cuya actividad económica es, fabricación de estructuras metálicas en hierro.

Art. 2.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo de, **"Construcciones Terán"**, con domicilio en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, todas las disposiciones legales contenidas en el Código de Trabajo y demás normas jurídicas aplicables, las que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere.

Art.3.- El presente Acuerdo junto con el Reglamento Interno deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles de sus instalaciones a fin de que sean observados por todos los trabajadores.

Art. 4.- Regístrese en la Dirección Regional de Trabajo de Cuenca.

COMUNIQUESE; Cuenca, 30 de julio de 2009

Dr. Duval Yánez Chávez
DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO Y EMPLEO DEL AUSTRO

Lo Certifico.-

Dra. María Augusta Mogollón
SECRETARIA REGIONAL DE TRABAJO DEL AUSTRO (e)

PRESUPUESTO PARA REMODELACIÓN DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS Y TALLER DE LA EMPRESA "CONSTRUCCIONES TERÁN"

Fecha: Julio de 2015

RUBRO	Cantidad	Unid.	Precio U.	Precio Total
1.- Retiro de alfombra existente	38,7	m2.	4,00	154,80
2.- Retiro de cielo raso existente	38,7	m2.	5,00	193,50
3.- Retiro de Planchas y estructura de cubierta	45	m2.	10,00	450,00
4.- Tabiqueria de ladrillo	79,8	m2.	22,00	1755,60
5.- Enlucidos de paredes	320	m2.	9,00	2880,00
6.- Estructura de entrepiso con losa	38,7	m2.	85,00	3289,50
7.- Recubrimiento de porcelanato para pisos	77,4	m2.	40,00	3096,00
8.- Recubrimiento de cerámico para baño	9,9	m2.	28,00	277,20
9.- Empastado de paredes	320	m2.	3,50	1120,00
10.- Estructura de cubierta	45	m2.	25,00	1125,00
11.- Planchas de cubierta	45	m2.	12,50	562,50
12.- Cielo raso de gypsum	84	m2.	14,00	1176,00
13.- Pintura de Paredes	320	m2.	3,50	1120,00
14.- Ventanas de aluminio	14	m2.	85,00	1190,00
15.-Instalaciones electricas	36	p.	35,00	1260,00
16.- Lamparas tipo Led	8	u.	35,00	280,00
17.- Juego de sanitarios	1	u.	350,00	350,00
18.- Grada metálica revestida con madera	1	u.	1300,00	1300,00
19.- Cerramiento	15	ml.	60,00	900,00
20.- Alucubon para fachada	54	m2.	58,00	3.132,00
21.- Mejoramiento del piso del taller	525	m2.	22,00	11.550,00
22.- Pintura del taller	564	m2.	3,50	1.974,00
23.- Escritorios de vidrio con base de acero in	4	u.	450,00	1.800,00
24.- Mesa para sala de reuniones	1	u.	400,00	400,00
25. Sillas operativas	4	u	250,00	1.000,00
26.- Sillas para visitantes	10	u.	200,00	2.000,00
27.- Decoración y basureros	1	global	100,00	100,00
28.- Limpieza general	1	global	250,00	250,00
Subtotal :				44.686,10
IVA :				5.362,33
T O T A L :				**50.048,43**

CONSTRUCCIONES
TERAN
CALCULO - DISEÑO
CONSTRUCCIÓN

ING. JORGE TERAN BURNEO

RIÓ CENEPA 2 - 48 TELF.: 862 - 383 CASILLA 11-13 CUENCA
e-mail : ingteran@etapa.com.ec

Cuenca, Julio de 2015

Arquitecta
Maria José Terán
Ciudad.

Yo Jorge Eduardo Terán Burneo, con cédula de Identidad No. 0100890219, una vez realizado el trabajo y habiendo liderado el desarrollo y análisis del plan prospectivo estratégico, como representante legal y Gerente General de la empresa Construcciones Terán me comprometo a la implementación del plan en coordinación con las diferentes dependencias, teniendo como inicio un adecuado proceso de socialización.

Ing. Jorge Terán B