



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIOS DEDALO  
CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA  
CIUDAD DE LOJA, 2012”**

Tesis de Grado previa a optar el  
título de Ingeniero Comercial

**AUTOR:**

***BORIS JAVIER ROJAS SOTO***

**DIRECTOR:**

***ING. EDUARDO VÍNICIO PULLA CARRIÓN***

**LOJA – ECUADOR  
2013**

# **CERTIFICACIÓN**

*Ing.*

*Eduardo Vinicio Pulla Carrión*

**CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **I N F O R M O**

Que he dirigido y revisado prolijamente el presente trabajo investigativo de tesis bajo el epígrafe: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA, 2012”** presentado por el Sr. **Boris Javier Rojas Soto** previo la obtención del título de Ingeniero Comercial, el mismo que cumple con los requisitos de fondo y forma reglamentarios y de rigor académico, por lo que autorizo su presentación y sustentación.

Loja, 07-11-2012

**Ing. Eduardo Pulla**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Las opiniones, juicios y demás criterios vertidos en el presente documento que corresponde al proceso de investigación para la elaboración y presentación de la Tesis para la graduación y obtención del título de Ingeniería Comercial, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....  
**BORIS JAVIER ROJAS SOTO**

## **AGRADECIMIENTO**

*Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por guiar y bendecir todo esfuerzo y dedicación en mi vida; Además, a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, por darme la oportunidad de formarme como profesional, a los ingenieros de la Carrera de Administración de Empresas, quienes supieron compartir sus conocimientos oportunamente.*

*Especialmente al Ing. Eduardo Pulla, quien desinteresadamente dirigió esta tesis hacia la culminación de la misma, y en general a todas las personas que ofrecieron su ayuda en el transcurso de la carrera.*

*Al Ing. William Guzmán por su disposición, amabilidad en permitir la autorización para trabajar en su prestigiosa y reconocida empresa al personal de la empresa y en especial a la Ing. Glenda Picoita, quien brindó toda la información oportuna y eficiente para la realización del presente estudio.*

**BORIS JAVIER ROJAS SOTO**

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo va dedicado con todo cariño y amor, al Ser Supremo Dios, por darme la oportunidad de vivir, la fuerza de vencer obstáculos y la inteligencia para actuar de mejor manera. A mis hermanos por demostrar ser un buen ejemplo de superación, constancia y sacrificio.*

*En especial a mis padres por ser parte de este sueño por cada una de sus oraciones, por el esfuerzo y apoyo incondicional que me han dado durante toda mi vida, y de manera muy especial este trabajo va dedicado a la memoria de mi querida y Amada Abuela.*

**Boris Javier Rojas Soto**

**a. TÍTULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIOS DEDALO  
CONSTRUCCIONES CIA. LTDA. DE LA  
CIUDAD DE LOJA, 2012”**

## b. RESUMEN

En la ciudad de Loja la gestión empresarial debe estar montada hacia la satisfacción de las necesidades de las familias, para ello las empresas deben hacer énfasis en la definición de su estructura administrativa, organizativa y funcional teniendo así un mejor funcionamiento para servir a la sociedad.

Las organizaciones actuales están viviendo una época de cambios, caracterizados por el creciente fenómeno de la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y el manejo de la información, hacen que el entorno evolucione más rápido y se torne altamente competitivo.

El siguiente trabajo investigativo, está encaminado a elaborar una Planificación Estratégica, con la finalidad de contribuir de alguna manera a la Gestión que vienen realizando los Directivos de la empresa de servicios **“DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA”**, mismo que permitirá a largo plazo lograr un mejor desempeño de sus actividades y obtener mejores resultados en sus labores diarias.

El trabajo investigativo, en la parte preliminar consta del Resumen y la Introducción, los mismos que pretenden presentar una visión general del contenido del documento y de la importancia de haber emprendido en el abordaje de la problemática identificada. A continuación se estructura sobre la base de las variables identificadas en El Tema y Los Objetivos que hacen mención a la realización de un diagnóstico situacional de la empresa el cual consintió en identificar el contexto interno y externo de la misma, seguido de la elaboración de las matrices del entorno externo y

perfil estratégico externo de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

Además se elaboro el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz del Perfil Competitivo para determinar la posición actual de la empresa frente al mercado, seguido de un estudio de mercado que permitió identificar las necesidades y preferencias en cuanto al servicio que ofrece la empresa de objeto de estudio, asimismo se efectuó un análisis FODA el mismo que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y finalmente se establecieron estrategias que permitan ofrecer un servicio de calidad por parte de la empresa de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA”.

En la revisión de la Literatura se hace la conceptualización de los temas de mayor pertinencia que permitieron elaborar el trabajo investigativo cuyos contenidos están relacionados con la Planeación Estratégica su evolución, estrategias, planteamiento de los objetivos estratégicos, análisis interno, externo, competitivo.

Los materiales, métodos y técnicas utilizadas y aplicadas permitieron determinar la respectiva población a quienes se aplicaron los respectivos instrumentos investigativos. En los Resultados, se aborda la problemática, procesando los datos obtenidos de la investigación de campo que se efectuó a través de una entrevista dirigida al Gerente de la empresa, el Ing. William Guzmán y encuestas dirigidas al personal administrativo y clientes. Los datos se agrupan en frecuencias y porcentajes, acompañados del respectivo gráfico estadístico representativo de la

información numérica obtenida y que permiten desarrollar un análisis crítico de cada cuadro.

Con toda la información obtenida se construye la discusión que consta de un análisis general de todos los hallazgos más sobresalientes y a continuación se procede a estructurar la Propuesta, la misma que consta de una Misión, Visión, Valores y principios. En cuanto a los objetivos estratégicos, estos están enfocados al mejoramiento de las actividades de la empresa, con la finalidad de mejorar la situación competitiva de la misma, los cuales son:

1. Elaborar un manual Orgánico – Funcional, para la empresa de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA.LTDA, DE LA CIUDAD DE LOJA”
2. Implementación de un plan de capacitación para el personal de la empresa de servicios DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA, DE LA CIUDAD DE LOJA, para potenciar el Talento humano de la empresa
3. Adquisición y Equipamiento de maquinaria pesada para la empresa de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, para mejorar la situación competitiva de la empresa
4. Desarrollo de estudios ambientales para garantizar la viabilidad de los proyectos en temas de construcción vial.
5. Efectuar Convenios de Cooperación Interinstitucionales, para mejorar la situación competitiva de la empresa “DEDALO.

CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE LOJA.

6. Redistribuir el área física de la empresa y equiparlas para brindar un mejor servicio a los clientes de la empresa “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA”

Finalmente, se elaboraron las conclusiones y con sus respectivas recomendaciones, que de ser tomadas en cuenta por el principal directivo de la empresa, orientarán de mejor forma el acoplamiento e implementación de la propuesta diseñada. El trabajo adicionalmente se respalda de la respectiva bibliografía y los anexos que complementan la investigación realizada.

## **SUMMARY**

In the city of Loja the managerial administration should be mounted toward the satisfaction of the necessities of the families, for it the companies should make emphasis in the definition of its administrative, organizational and functional structure having this way a better operation to serve to the society.

The current organizations are living a time of changes, characterized by the growing phenomenon of the globalization, the development of new technologies and the handling of the information, they make that the environment evolves quicker and you highly competitive torn.

The following investigative work, it is guided to elaborate a Strategic Planning, with the purpose of contributing somehow to the Administration that you/they come carrying out the Directive of the company of services "DEDALO CONSTRUCTIONS CIA. LTDA OF THE CITY DE LOJA", same that will allow long term to achieve a better acting of their activities and to obtain better results in their daily works.

The investigative work, in the preliminary part consists of the Summary and the Introduction, the same ones that seek to present a general vision of the content of the document and of the importance of having undertaken in the boarding of the identified problem. Next it is structured on the base of the variables identified in The Topic and The Objectives that make mention to the realization of an I diagnose situational of the company which consented in identifying the internal and external context of the same one, followed by the elaboration of the wombs of the external

environment and external strategic profile of the company to identify the opportunities and threats of the company.

You also elaborates the pattern of the five forces of Porter and the womb of the Competitive Profile to determine the current position of the company in front of the market, followed by a market study that allowed to identify the necessities and preferences also as for the service that offers the company of study object, an analysis FODA the same one it was made that allowed to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats and finally strategies that allow to offer a service of quality on the part of the company of services settled down "DEDALO CONSTRUCTIONS CO. LTDA OF THE CITY DE LOJA."

In the revision of the Literature the conceptualization of the topics of more relevancies is made that allowed to elaborate the investigative work whose contents are related with the Strategic Plantation its evolution, strategies, position of the strategic objectives, internal, external, competitive analysis.

The materials, methods and used techniques and applied they allowed to determine the respective population to those who the respective investigative instruments were applied. In the Results, the problem is approached, processing the obtained data of the field investigation that it was made through an interview directed to the Manager of the company, the Engineer William Guzman and surveys directed to the administrative personnel and clients. The data group in frequencies and percentages, accompanied by the respective representative statistical graph of the

obtained numeric information and that they allow to develop a critical analysis of each square.

With all the obtained information the discussion is built that it consists of a general analysis of all the more excellent discoveries and next you proceeds to structure the Proposal, the same one that consists of a Mission, Vision, Values and principles. As for the strategic objectives, these they are focused to the improvement of the activities of the company, with the purpose of improving the competitive situation of the same one, which are:

1. To elaborate an Organic manual - Functional, for the company of services "DEDALO CONSTRUCTIONS CIA.LTDA, OF THE CITY DE LOJA"
2. Implementation of a training plan for the personnel of the company of services DEDALO CONSTRUCTIONS CO. LTDA, OF THE CITY DE LOJA, for potential the human Talent of the company
3. Acquisition and Equipment of heavy machinery for the company of services "DEDALO CONSTRUCTIONS CO. LTDA", to improve the competitive situation of the company
4. Development of environmental studies to guarantee the viability of the projects in topics of construction vial.
5. To make Agreements of Cooperation Interinstitucionales, to improve the competitive situation of the company "DEDALO. CONSTRUCTIONS CIO.LTDA", OF THE CITY DE LOJA.

6. To redistribute the physical area of the company and to equip them to offer a better service to the clients of the company "DEDALO CONSTRUCTIONS CO. LTDA OF THE CITY DE LOJA"

Finally, the conclusions were elaborated and with their respective recommendations that of being taken into account by the main directive of the company, they will guide in a better way the joining and implementation of the designed proposal. The work additionally is supported of the respective bibliography and the annexes that supplement the carried out investigation.

### c. INTRODUCCIÓN

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica, que está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

Es por ello que se desarrollará un “Plan Estratégico para la empresa de servicios DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA” que a su vez representa el objetivo general planteado en el presente trabajo, con la finalidad de mejorar la situación competitiva de la empresa.

El trabajo de investigación consta de un **Resumen**, el cual refleja una síntesis del contenido de la tesis, la misma que se encuentra traducida en inglés, la **Introducción** que es la presentación de todo el trabajo investigado. **La Revisión Literaria** en la cual se encuentran inmersas las diferentes definiciones de los temas que sustentan su contenido.

La utilización de los **Materiales y Métodos**; los cuales permitieron recopilar información veraz y confiable la misma que fue procesada realizando el respectivo diagnóstico situacional de la empresa constructora y de esta forma tomar medidas correctivas ante los problemas evidenciados.

Así mismo las **técnicas** como la **observación**, la misma que permitió registrar los hechos observables del objeto de estudio, **la entrevista** que se aplicó al gerente de la empresa el Ing. William Guzmán, seguido de las **encuestas** a los 10 empleados que laboran en esta compañía y también se procedió aplicar encuestas a los 122 clientes con el fin de determinar si el servicio que presta la empresa satisfacen las necesidades de sus clientes.

Dentro de los resultados se realizó un diagnóstico situacional tanto interno como externo, el mismo que consistió en estudiar los aspectos administrativos, sus actividades y proyectos para conocer su estado real y actual. Una vez obtenido e interpretado los resultados se procedió a elaborar el análisis FODA para determinar los factores externos (oportunidades y amenazas), así como los factores internos (fortalezas y debilidades) para construir la matriz FODA con su respectiva ponderación que nos permite establecer las estrategias de mayor impacto para la elaboración de la propuesta y los planes operativos

Con estas bases, se establecieron los objetivos estratégicos del Plan, como la estructura orgánica funcional, la capacitación, el acceso a la maquinaria pesada, el manejo de un plan ambiental, los convenios

interinstitucionales y la redistribución física del área operativa de la empresa, los mismos que han sido debidamente detallados y desarrollados de forma individual, para lo cual se han tomado en cuenta las estrategias, tácticas y el costo referencial de cada uno de ellos, de tal manera que sean aplicables a la empresa, el monto al que asciende dicha propuesta es de **220.581,31 dólares**, luego se formula **las conclusiones** evidenciando los problemas que existen en la compañía, así mismo se plantea **las recomendaciones** con la finalidad de que el Gerente y sus directivos den solución a los problemas antes mencionados y tome las decisiones más acertadas en beneficio de la empresa. **Las fuentes bibliográficas** que sirvieron para argumentar los referentes teóricos consecuentemente a los contenidos del Plan Estratégico de la gestión del talento humano. Y finalmente se incluyen los **anexos** que contienen el material de apoyo para el cumplimiento de la investigación.

Dentro de los alcances del presente trabajo se puede mencionar que el Plan Estratégico propuesto se enmarca en las necesidades de la compañía y puede ser aplicado dentro del funcionamiento de la empresa.

Entre las limitaciones del mismo se encuentra que la puesta en marcha del Plan Estratégico será decisión de los accionistas quienes deben autorizar el presupuesto para su aplicación, cabe recalcar que el mismo ha sido diseñado en base a la problemática que presenta la empresa con la finalidad de mejorar la posición competitiva de la empresa constructora.

## d. REVISION DE LITERATURA

### 1. Marco Referencial

La ciudad de Loja está, situada en la parte oriental de la provincia de Loja, en el sur de Ecuador. Es la capital de la provincia y cantón homónimos. Loja tiene una rica tradición en las artes, y por esta razón es conocida como la Capital Musical y Cultural del Ecuador. La ciudad es hogar de dos universidades importantes: la Universidad Nacional de Loja, fundada en 1859 por el Gobierno Federal de Loja es la Universidad en funciones más antigua del país después de la Universidad Central del Ecuador (Quito), y la Universidad Técnica Particular de Loja, fundada en 1971, es la tercera en población universitaria. Por su desarrollo y ubicación geográfica fue nombrada sede administrativa de la región sur o zona 7 comprendida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.

Por otro punto me adentrare en lo referente a la construcción vial y a su vez en las constructoras privadas que existen en la ciudad de Loja.

“En el país el sector privado de la construcción crece en un 21% anual, según el **“MIPRO”**. Las Constructoras viales tanto en el Ecuador como en la ciudad de Loja buscan satisfacer a sus clientes por medio de la calidad del servicio prestado y a su vez dominar nuevas tecnologías, que mejoren la imagen y credibilidad de la empresa

Del total de vías de la Provincia de Loja, un 92.5% se ubica en categorías “regular”, “mala” y “muy mala”; quedando un 7.5% en estado “bueno”. No existen vías “muy buenas”. Para facilitar el turismo una vía debe tener por

lo menos señalización y mantenimiento, de esta manera colaborará con el desarrollo tanto del país como de la provincia, según estudios del “**MTOP**”<sup>1</sup>

“El sector de la construcción vial, es el conjunto de carreteras y caminos del Ecuador se conocen como la **Red Vial Nacional**. La Red Vial Nacional comprende el conjunto de caminos de propiedad pública sujetos a la normatividad y marco institucional vigente. La Red Vial Nacional está integrada por la Red Vial Estatal (vías primarias y vías secundarias), la Red Vial Provincial (vías terciarias), y la Red Vial Cantonal (caminos vecinales). La Red Vial Estatal está integrada por las vías primarias y secundarias. El conjunto de vías primarias y secundarias son los caminos principales que registran el mayor tráfico vehicular, intercomunican a las capitales de provincia, cabeceras de cantón, los puertos de frontera internacional con o sin aduana y los grandes y medianos centros de actividad económica. La longitud total de la Red Vial Estatal (incluyendo vías primarias y secundarias) es de aproximadamente 8672.10 km.

La red vial estatal está compuesta por el conjunto de caminos de propiedad pública sujetos a la normatividad y marco institucional vigente. Está integrado por las redes primaria y secundaria, que se la ha denominado red nacional; más las redes terciaria y vecinal, denominada provincial.

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAD. 2012. [http:// WWW. MTOP. com.ec](http://WWW.MTOP.com.ec).2012

El conjunto de vías primarias y secundarias son los caminos principales que registran el mayor tráfico vehicular, intercomunican a las capitales de provincia, cabeceras de cantón, los puertos de frontera internacional con o sin aduana y los grandes y medianos centros de actividad económica.

La red provincial está compuesta de caminos terciarios, que conectan cabeceras de parroquias y zonas de producción con los caminos de la red nacional y caminos vecinales, de un reducido tráfico”<sup>2</sup>.

**CUADRO Nro. 1**

<b>RED VIAL NACIONAL SEGUN CATEGORIA DE CAMINO</b>		
<b>CLASIFICACION DE CAMINOS</b>	<b>LONGITUD KM.</b>	<b>% TOTAL DE LA RED</b>
CAMINOS PRIMARIOS	5.608.84	12.98
CAMINOS SECUNDARIOS	3.876.42	8.97
CAMINOS TERCARIOS	11.105.93	25.71
CAMINOS VECINALES	22.153.98	51.29
CAMINOS LOCALES	452.20	1.05
<b>TOTAL</b>	<b>43.197.37</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: MIPRO

ELABORADO POR: El Autor

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

#### **2.1.2. “Concepto y análisis de Filosofía empresarial”**

“En cualquier empresa privada o pública se debe trabajar con ética y valores, en resumen con una filosofía empresarial. Resaltando los valores que por la cultura son importantes, la familia, las personas, entre otros. Para toda empresa el lograr las metas implica ser eficientes y para lograr lo anterior hay que lograr un gran nivel de confianza

<sup>2</sup> Carreteras del Ecuador. <http://www.MIPRO.com>

### **2.1.3 Elementos de la Filosofía Empresarial**

- **Misión de una empresa**

“Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

- **Visión de una empresa**

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa”.

- **Valores**

Se puede decir que la existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. Es decir, la valía del objeto es en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo a sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden natural que trasciende al sujeto en todo su ámbito.

- **Cultura Empresarial**

La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir.

Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros (Hill y Jones, 2001)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> El proceso administrativo.2011. <http://www.dimensionempresarial.com>

### **3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

“La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

#### **3.1. ¿POR QUE PLANIFICAR?**

Implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

##### **3.1.2. ¿QUÉ ES PLANEACIÓN?**

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

##### **3.1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Proceso a través del cual se diseña y se mantiene un ajuste viable entre los objetivos y los recursos de la organización con las oportunidades que se prestan en el medio ambiente.

El proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que

conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

#### **3.1.4. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?”<sup>4</sup>

#### **3.1.5. “PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

- ✓ **Democrática:** La planificación es democrática y participativa en la medida que fomente colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan.
- ✓ **Integral:** La planificación es integral u holística en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de la organización: finanzas, gerencias, ventas, personal, etc., sumando esfuerzos para lograr un todo armónico.

---

<sup>4</sup> DONNELLY GIBSON IVANCEVICH. 1997. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”.

Octava Edición. 387 p.

- ✓ **Flexible:** La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución de ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales de acción, entre otras. Requiere de una revisión permanente.
- ✓ **Operativa:** Procurar la cristalización de acciones concretas y específicas de los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo organizacional. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos. Para ello debe estar en correspondencia directa con el presupuesto y los niveles de dirección.
- ✓ **Crítica y Autocrítica:** La planificación fomenta la crítica y la autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad, de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.
- ✓ **Sistémica:** Este elemento se asocia al principio de la integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice componentes: entradas, así como sus interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.
- ✓ **Prospectiva:** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la organización, susceptible no solo de ser diseñado sino

también construido. Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la postre sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

- ✓ **Evaluativa:** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación en el propósito de comprender lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar los correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar los aciertos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.
- ✓ **Líder:** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.
- ✓ **Meta:** Son los resultados que la empresa desea tener, pero cuantificados; ejemplo tener una participación del 25% en el mercado.
- ✓ **Objetivos:** Son los resultados que la empresa desea lograr. Tomando como base estos objetivos, el empresario realiza la planeación de sus actividades. Los objetivos pueden ser evaluados según el orden de importancia que les dé cada empresa.
- ✓ **Táctica:** Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones.
- ✓ **Actividad:** Consiste en la tarea o acción que se debe llevar a cabo para cumplir con una meta establecida.

- ✓ **Responsable:** Es la persona o grupo de personas encargadas de llevar a cabo las actividades para la consecución de una meta previamente establecida.
- ✓ **Presupuesto:** Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos del proyecto.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** Es el tiempo de duración de las actividades a realizar para el logro de los objetivos”<sup>5</sup>.

#### 4. “ANÁLISIS SITUACIONAL

##### 4.1. ANALISIS INTERNO

“Para que el diagnóstico pueda ser efectuado, es necesario como paso previo, el estudio de lo que podríamos llamar la estructura económica de la empresa. El propósito de este estudio sería el de determinar el tipo y características fundamentales del sistema empresarial, así como identificar las variables clave para su análisis.

Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes:

- **Campo de actividad:** Productos y mercados a los que se dedica la empresa. Como consecuencia de ello, surgen los negocios o combinaciones producto-mercado en los que se opera.

---

<sup>5</sup> **Análisis de la Planeación de calidad.**2011. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

- **Edad o ciclo de vida de la empresa:** Representa el momento o etapa en la evolución de la empresa. Puede ponerse en relación con el ciclo de vida del sector obteniendo una clasificación más completa de empresas. Las etapas básicas que pueden identificarse son: emergente, adolescente, desarrollada o equilibrada, madura o adulta y anémica o vieja.
- **Localización de la empresa:** Es importante describir la localización de las instalaciones de la empresa, tanto a nivel productivo como comercial, administrativo, etc. Ello da una idea del relativo nivel de concentración o dispersión de las actividades de la empresa.
- **Tamaño de la empresa:** Es interesante determinar el tamaño de la empresa, especialmente en relación con las demás empresas del sector.
- **Estructura jurídica:** Hace referencia al carácter unsocietario o plurisocietario (grupo de empresas) de la empresa.

#### 4.1.2. “ANÁLISIS EXTERNO

### MATRIZ PEST

Aspectos Ámbitos	POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO
<b>LOCAL</b>	Políticas gubernamentales  Normas, requisitos, seguridad	Economía de Escala  Inflación	Competitividad	Sistemas de información  Cambios tecnológicos
<b>EMPRESARIAL</b>	Desregularización  Subsidios y aranceles	Inversiones de capital  Créditos	Capacitación  Adiestramiento	Avance tecnológico  Innovación
<b>EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO</b>	Normas de Control  Variaciones	Recursos Financieros Tarifas establecidas	Cultura organizacional compañerismo	Sistemas tradicionales  Sin tecnología de punta

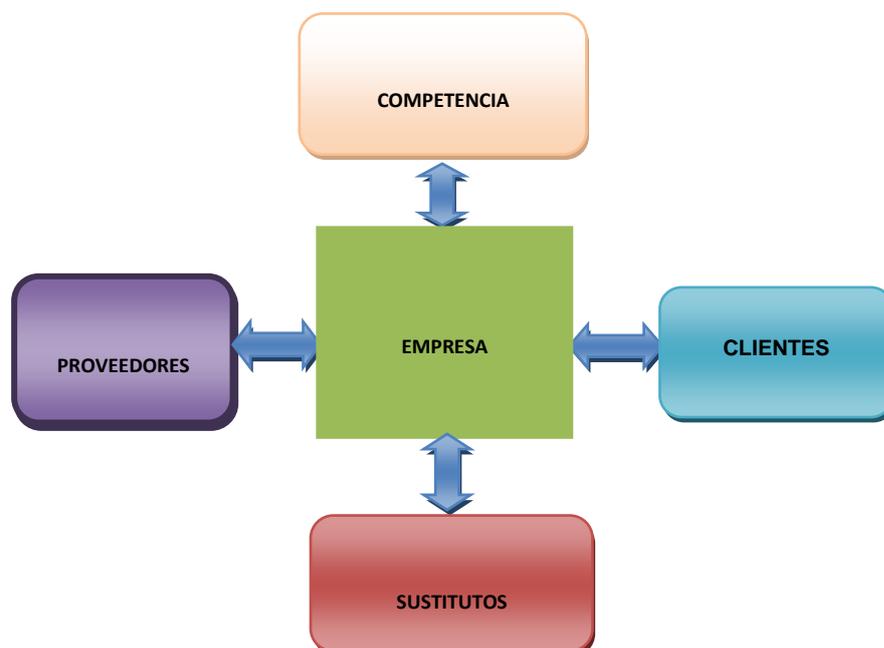
## **Factores:**

- **Político:** Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio. Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, etc.
- **Social:** Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.
- **Económico:** Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.
- **Tecnológico:** Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías

#### 4.1.4. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

- ✓ Diamante de Porter: Es un diagrama que permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades dentro del proceso de segmentación de mercado.
- ✓ Clientes: perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- ✓ Competencia: competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc.
- ✓ Proveedores: cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.
- ✓ Productos sustitutos: existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra empresa.

#### MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



#### 4.1.5. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Esta la matriz que permite identificar los principales competidores, incluyen tanto las cuestiones internas como externas de la empresa, las calificaciones se realizan a las fortalezas y debilidades. Además se toma como referencia los competidores que se indican en las cinco fuerzas de Porter.

#### CARACTERISTICAS

- Se toma en cuenta las empresas similares
- Luego se determina los factores claves de éxito (ponderación desde 0,01 a 0,09) debiendo ser la suma de todos estos igual a 1.
- A cada una de las empresas se les asigna un valor determinado por las fortalezas o debilidades de 1 a 4”.<sup>6</sup>

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	UNIMAX			DIREL		FERBUSA		MACRISLI		DIMAR	
	Ponder.	Calific.	total de								
			Ponder.								
T O T A L											

<sup>6</sup> ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO. 2010. <http://www.darkkman.com/dk23.html>

## 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

“El análisis estratégico es una forma de percibir y estructurar un problema. Nos lleva a buscar información referente a aspectos importantes del problema y proporciona una forma de relacionar partes de información a fin de mejorar la comprensión de la situación que enfrenta una empresa.

### 5.1. MODELO DE TRES SECTORES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO



## 6. DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Instrumento que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar. Robbins S.

### 6.1. Objetivo del Análisis FODA

El objetivo del análisis FODA es:

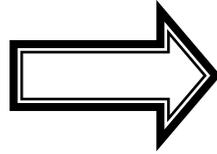
Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

**F**= Fortalezas.

**O**= Oportunidades.

**D**= Debilidades.

**A**= Amenazas.



¿Qué permite el análisis FODA?

El análisis FODA permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

### **6.1.2. OBJETIVOS**

La fijación de objetivos implica comprender la misión de la empresa y después, establecer metas que la traduzcan en términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de recursos organizacionales y guiarán muchas de sus actividades, esta es una etapa clave.

### **6.1.3. Características de los Objetivos**

Para fijar los objetivos específicos que desea lograr debe considerar ciertas características de los mismos y deben ser:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de manera que fijen un resultado clave.
- Importantes (logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

Cuando un objetivo se fija de manera vaga y poco concreta, proporciona una base muy débil para trabajar en su consecución.

### **6.1.4. Fijación de los Objetivos Estratégicos**

Los objetivos a largo plazo son metas concretas que colectivamente aseguran el cumplimiento de la misión de una organización. Cualidades para describir objetivos: Los objetivos son más específicos que el enunciado de la misión. Si están adecuadamente escritos, los objetivos de un individuo o de una empresa pueden describirse en términos de cualidades, de acuerdo con Sverdlik y otros<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Sverdlik y otros, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

En este proyecto de tesis se utilizó varios materiales detallados a continuación y a su vez se aplicaron métodos y técnicas, propios para realizar un proyecto de acuerdo a los varios factores que inciden dentro de la empresa a realizarse el trabajo de tesis.

### ***RECURSOS MATERIALES***

- Equipo de Computo
- Suministros de oficina
- Bibliografía

### **1. MÉTODOS:**

- ❖ **DEDUCTIVO:** Con el método deductivo permitió analizar la información base en donde abordamos la investigación de campo, ayudo a fundamentar hechos concretos como la observación, las encuestas, sobre las cuales se pudo realizar tabulaciones y las conclusiones, las mismas que permitieron llegar a obtener información necesaria real para el desarrollo del presente proyecto y esto permitió conseguir alcanzar los objetivos propuestos y desarrollar una planificación detallada en cada una de sus partes
- ❖ **INDUCTIVO:** Es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales. Este método fue aplicado en el análisis de cada una de las encuestas para la obtención de datos primarios, y realizar un análisis interno de la compañía, conllevándonos a determinar las fortalezas y debilidades que la constructora presenta actualmente. Mediante su utilización se pudo fundamentar la

propuesta de objetivos estratégicos y el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

## 2. TÉCNICAS:

- ❖ **OBSERVACIÓN DIRECTA:** Esta técnica ayudo a tener una visión más real y clara visualizando toda la parte física y el ambiente en el cual se desarrolla la empresa para así poder dar una observación sobre la gestión que han realizado los directivos de la empresa de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA”
- ❖ **ENTREVISTA:** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir. La entrevista se la realizo al Representante Legal de la empresa al Ing. William Guzmán, el mismo que nos dará a conocer la situación por la cual atraviesa la Compañía.
- ❖ **ENCUESTA:** Técnica que consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Para poder obtener información a **nivel**

**interno** de la empresa “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA” se aplicó encuestas a todo el personal administrativo de la misma (10 EMPLEADOS) con la finalidad de explorar e indagar los procesos operativos aplicados a sus funciones en sus lugares de trabajo, así mismo sus necesidades, e inquietudes, y todos los aspectos necesarios para encaminar hacia el desarrollo efectivo y eficiente de la empresa con el propósito de implementar una mejor estructura en el ámbito de servicio.

A **nivel externo** se aplicó encuestas a los clientes de la misma, los cuales están divididos en dos grupos EMPRESAS PÚBLICAS (100) y EMPRESAS PRIVADAS (22), estos datos de acuerdo a información brindada por Secretaría de la empresa.

### 3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

#### Descripción de la muestra

CUADRO N°2

EMPRESAS	CLIENTES	Nro. DE CLIENTES
<b>EMPRESAS PUBLICAS</b>	MUNICIPIOS	16
	GOBIERNOS PROVINCIALES	1
	JUNTAS PARROQUIALES Y CANTONALES	82
	M.T.O.P	1
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>100</b>
<b>EMPRESAS PRIVADAS</b>	E.MEDIANAS	14
	E. GRANDES	8
	E.PEQUENAS	0
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>22</b>
<b>TOTAL</b>		<b>122</b>

FUENTE: SECRETARIA DE LA EMPRESA

- **Procedimiento.** Para la realización del presente proyecto de tesis se realizará primero una entrevista al gerente de la empresa, encuestas aplicadas a los 10 empleados que conforman la empresa y a los 122 clientes de la misma. Luego, se realizó la tabulación e interpretación de los resultados, posteriormente se elaboró las diferentes matrices necesarias para la elaboración del análisis externo. A continuación se procedió a realizar el análisis FODA para luego priorizar las líneas estratégicas que resultaron de la combinación de factores. Luego, se desarrolló la programación táctica-operativa y presupuestaria de cada línea estratégica. Para finalmente, elaborar las conclusiones y recomendaciones para la implementación del Plan Estratégico en la empresa de objeto de estudio.

## **f. RESULTADOS**

### **1. Análisis Externo (Factores PEST)**

Esta matriz permitirá analizar todo el medio externo en el cual se desarrolla la empresa, considerando los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos y como estos influyen ya sea de manera positiva o en forma negativa dentro del entorno de la empresa.

#### **ASPECTO POLITICO- LEGAL**

En la actualidad el factor político no se ha desarrollado adecuadamente, debido a la influencia de los partidos políticos que buscan intereses partidistas y no en beneficio de la nación. Esta variable dentro de la estructura política gubernamental se ha incrementado y afectan al desarrollo normal y sostenido de las instituciones y empresas que componen el aparato productivo y de desarrollo del país; ya que los mismos dependen de una serie de Leyes que cambian la estructura organizativa y legal en el Ecuador. A esto debe sumársele la inestabilidad política, económica y social que impera en el país, el mismo que genera un descenso en el desarrollo de las inversiones, en el sentido de los constantes cambios en las políticas laborales y salariales.

Con respecto a la contratación Pública en el Ecuador esta ha evolucionado vertiginosamente con la promulgación de la ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas, con la misma se ha creado un nuevo organismo exclusivo para dirigir , elaborar políticas, ejecutarlas y

controlarlas, a través del INCOP, el mismo que realizara un control previo a la elaboración del contrato.

Este nuevo sistema de contratación pública, está compuesto por dos herramientas el RUP; que significa el Registro Único del Proveedor y el Portal Web, mismo que cumple con la función de convocar a los contratistas. Esta nueva herramienta ha generado que la empresa de servicios “**DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA**”, obtenga una garantía en cuanto a la base datos de su empresa y de sus competidores ya que la misma incluye la universalidad de los proveedores y contratistas con el Estado ecuatoriano y sus instituciones; otro aspecto positivo a favor de la empresa que se puede destacar; es que el INCOP está siempre vigilante de que ninguna empresa constructora infrinja lo estipulado en el artículo 19, mismo que hace mención a las condiciones para poder participar en este tipo de contratos.

Es decir que a partir de la creación de la nueva Ley de Contratación Pública, el Estado Ecuatoriano garantiza que las empresas privadas dedicadas a la construcción vial como es el caso de la constructora **DEDALO CIA. LTDA**, de la ciudad de Loja, obtengan los procedimientos precontractuales para que de esta manera se logre la aplicación efectiva de los principios de igualdad, transparencia, concurrencia y vigencia de tecnología; además de ubicar a la empresa en un lugar competitivo ya que le permite celebrar contratos dentro y fuera del país.

## **ASPECTO ECONÓMICO**

El sector de la construcción es considerado como el motor dinamizador de la economía, puesto que genera encadenamientos con gran parte de las ramas comerciales e industriales del país.

El estado Ecuatoriano participa en esta actividad, a través de la inversión de obras de infraestructura básica, vial, recreacional, deportiva y edificatoria; este sector se ha constituido como un indicador clave de la evolución de la economía nacional, tal es el caso que cuando esta se encuentra en un periodo de recesión económica produce grandes pérdidas para el país; en cambio en épocas de bonanza económica se constituye en un verdadero acelerador de la economía local.

El Ecuador registra un crecimiento económico del 9% según el MIPRO, además puntualizó que la demanda interna es del 5,3% lo que permite generar oportunidades de desarrollo para el sector privado en especial para las empresas dedicadas a las actividades de construcción vial ya que se generan mayores ofertas de contratos tanto a nivel interno como externo.

Tanto el sector inmobiliario como vial presentan niveles de crecimiento sostenidos y prósperos de un 21%, lo que representa para la empresa una verdadera oportunidad de crecimiento y desarrollo; ya que debido a esta situación el gobierno ha invertido cerca de 3.300 millones de dólares a nivel nacional en obras de infraestructura de red vial, puertos, aeropuertos, puentes, etc.

Esto ha generado que el Índice de confianza Empresarial crezca en un 10,3% y con una tendencia de crecimiento, lo que constituye un hecho favorable para la empresa por que los volúmenes de ofertas de contratos aumentan cerca del 1,8%, generando así que la misma se torne competitiva debido al aumento de la inversión.

Asimismo en los últimos años el aumento de la demanda de transporte vial han causado que el estado invierta más de 500 millones de dólares en obras de mantenimiento y reparación de la infraestructura vial, con el fin de evitar la congestión vehicular y mejorar los procesos de comunicación vial tanto internos como externos, esto permite que las compañías pequeñas como la empresa de objeto de estudio, cuente con mayor número de posibilidades de competir ya que no se requiere para este tipo de proyectos contar con una gran solvencia económica.

Todas estas variables han provocado que la Banca Privada vea con buenos ojos la apertura de nuevos créditos, a bajas tasas de interés y facilidades de pago, para mejorar la situación competitiva de las empresas dedicadas a contribuir con el desarrollo y bienestar de la sociedad.

## **ASPECTO SOCIAL**

Dentro de este aspecto podemos mencionar que uno de los determinantes del comportamiento creciente del sector de la construcción tanto vial como inmobiliaria, ha sido el incremento de la población dado que ahí se origina la necesidad de vivienda y de vialidad. Según reportes

del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), en el 2010 la población del Ecuador estuvo compuesta por 14'306.876 habitantes, es decir, un 14.60% más que lo reportado en el Censo de 2001 (año en que la población llegó a los 12'481.925 habitantes), evidenciando una tasa de crecimiento anual de 1.52%.

Con respecto a la vialidad de la Provincia de Loja, un 92.5% se ubica en categorías “regular”, “mala” y “muy mala”; quedando un 7.5% en estado “bueno”; es decir no existen vías “muy buenas”.

Esto ha ocasionado que el Estado Ecuatoriano a través del Gobierno Provincial y el Municipio de Loja inviertan en la Provincia alrededor de 402 millones de dólares en obras de vialidad, según reportes del (MTOPE); esto se ha convertido en un factor positivo para las empresas constructoras, ya que el número de ofertas de contratos ha aumentado en la Ciudad y Provincia; a si mismo los impulsores para el mejoramiento de las redes viales deberán contar con una adecuada capacitación, la misma que permitirá mejorar las relaciones entre empresa y cliente.

## **ASPECTO TECNOLÓGICO**

La tecnología representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas. Es parte necesaria para la adaptación constante a cambios que detonan la necesidad de productos y servicios.

Las nuevas tecnologías que marcan la diferencia en innovación y creatividad, son las herramientas esenciales promovidas por sus

creadores y ampliamente utilizadas por un mercado extenso que sujeto a la necesidad de mejorar sus actividades, hacen uso de una gama de alternativas tecnológicas que impulsan e incrementan su talento, recibiendo grandes ventajas competitivas.

En estos últimos tiempos la tecnología avanza a grandes pasos, lo cual ha afectado a varias empresas del Ecuador, en razón de que las mismas no han estado preparadas para asumir estos cambios, esto a su vez obliga a las empresas constructoras a perder cierto espacio competitivo, frente a aquellas que si poseen esta capacidad tecnológica; debido a que las mismas pueden mejorar los precios de las ofertas y a su vez reducirlos dentro del mercado de la construcción, ya que estos avances tecnológicos mejoran los sistemas de comunicación entre la empresa y el cliente; es decir toda empresa constructora deberá contar con la maquinaria pesada básica para construir una carretera como es el caso de tractores, retroexcavadoras, excavadoras, cargadora rodillos y distribuidor de asfalto; ya que son estos los principales factores que en la actualidad las empresas deben adoptar para entrar a un ambiente donde puedan competir.

## **ASPECTO AMBIENTAL**

Según el Art. 71 del marco legal ambiental con respecto a los derechos de la naturaleza; toda empresa contratante en actividades relacionadas a temas de construcción de vías, carreteras puentes etc., deberán garantizar la sostenibilidad ambiental en cada uno de los proyectos que participen; es decir deberán comprometerse a dedicar esfuerzos y

recursos para el seguimiento y monitoreo ambiental; para promover el uso racional de los recursos renovables. Es decir deberán realizar una evaluación de las actividades a ser desarrolladas por el proyecto, con el objetivo de determinar su grado de impacto ambiental y categorizarlo de acuerdo al tipo de impacto.

En el caso de que el proyecto afecte moderada o negativamente deberá realizarse el Estudio de Impacto Ambiental, que incluirá la valoración de los impactos a los componentes biofísicos y socioeconómicos del área de influencia del proyecto y las medidas de mitigación con los correspondientes costos, que deben formar parte del presupuesto del proyecto; esto obliga a las empresas que son contratadas a actualizar sus visiones de preservar el medio ambiente con el fin de reducir costos, pero sin descuidar la calidad del estudio.

## MATRIZ DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA

### CUADRO N°3

FACTORES	DESCRIPCIÓN	GRADO DE INFLUENCIA			IMPACTO EN LA EMPRESA
		ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>POLITICO</b>	Inestabilidad Política		•		<b>Descenso en el desarrollo de la empresa</b>
	Imposición de nuevas leyes y regulaciones	•			<b>Manejo de nuevos procedimientos Precontractuales</b>
<b>ECONOMICO</b>	Aumento de la inversión hacia el sector de la construcción vial	•			<b>Aumento de las Ofertas de trabajo</b>
	Aumento de la demanda inmobiliaria	•			
	Crecimiento de las entidades financieras para el apoyo empresarial	•			
<b>SOCIAL</b>	Centros de Capacitación Profesional		•		<b>Aumento de la Capacidad Empresarial</b>
<b>TECNOLOGICO</b>	Innovación Tecnológica	•			
	Creciente desarrollo de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad		•		
	Baja de precios por parte de la competencia	•			
<b>AMBIENTAL</b>	Evaluación del Impacto ambiental		•		<b>Garantizar la sostenibilidad Ambiental</b>

FUENTE: ANÁLISIS PEST  
ELABORADO POR: El Autor

## PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

### CUADRO N° 4

N° DE ORDEN	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO	
		AMENAZA	OPORTUNIDAD
1	Inestabilidad Política	•	
2	Imposición de nuevas leyes y regulaciones		•
3	Aumento de la inversión hacia el sector de la construcción vial		•
4	Aumento de la demanda inmobiliaria		•
5	Crecimiento de las entidades financieras para el apoyo empresarial		•
6	Centros de Capacitación Profesional		•
7	Innovación Tecnológica		•
8	Creciente desarrollo de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad	•	
9	Baja de precios por parte de la competencia	•	
10	Evaluación del Impacto Ambiental	•	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>6</b>

FUENTE: ANÁLISIS PEST  
ELABORADO POR: El Autor

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA.**

### **➤ La Competencia**

El significado de la palabra competencia, tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más empresas. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio. En lo referente a la **competencia** directa dentro de la localidad la empresa de servicios “**DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA**” de acuerdo al objeto para la cual fue creada, (construcción de carreteras), tiene como principales competidores las siguientes compañías constructoras:

### **CONSTRUCTORA & INMOBILIARIA ABF**



Dicha compañía está ubicada en un punto estratégico para el desarrollo de sus operaciones en la Av. Cuxibamba 05-05 y Tulcán de la ciudad de Loja, la constructora ABF está dirigida por los arquitectos Abendaño - Burneo Forootan, los servicios que presta la compañía a la ciudad y provincia de Loja se centran en construcción de obras civiles e inmobiliario y asesoramiento comercial, jurídico y compra- venta de bienes raíces, además cuentan con una experiencia dentro del mercado de más

de 18 años, cuenta con instalaciones y maquinaria propia lo que le permite tener facilidad de mejorar los precios a la hora de ofertar, sus proveedores son a nivel local y nacional, maneja una excelente imagen corporativa la cual está respaldada por su logotipo, maneja precios adecuados ya que goza de un conjunto de profesionales especializados en el exterior.

ABF Arquitectos tiene como misión el diseñar y construir espacios arquitectónicos que satisfagan en plenitud las necesidades de sus clientes, cumpliendo las más altas expectativas de calidad, control presupuestal y tiempo de ejecución. Todo el trabajo que desarrollan se basa en la premisa de que sus clientes reciban más de lo que esperan, buscando la excelencia en el servicio como prioridad, así como en la estética, funcionalidad, seguridad y ecología. La honestidad es el elemento indispensable que permite la congruencia entre lo que el cliente espera y la empresa promete.

## **CONSTRUCTORA FLORES**



Esta compañía se encuentra ubicada en las calles Av. Universitaria y Quito; igualmente cuenta con una experiencia dentro del mercado de la construcción vial e inmobiliario de más de 10 años posee instalaciones propias y maquinaria propia lo que le permite tener un mejor panorama a

la hora de realizar las respectivas negociaciones con sus respectivos clientes, los servicios que presta la compañía son construcción vial e inmobiliario en temas relacionados a construcción de diversas tipologías que van desde conjuntos habitacionales, de interés social, medio y residencial, edificios de oficinas, centros comerciales, parques industriales, además cuenta con proveedores a nivel Local y Nacional.

### ➤ **PROVEEDORES**

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

Cabe recalcar que la empresa no dispone de maquinaria pesada, por lo que tiene que hacer uso de sus proveedores para el abastecimiento del mismo dentro de los principales proveedores que tiene la empresa encontramos:

### **MAQUINARIA PESADA**

➤ **TRACTO ORUGA:** Empresa dedicada a la comercialización de repuestos de maquinaria pesada; en marcas como CARTERPILLAR KOMATSU, CASE; además ofrece bombas hidráulicas, mallas de zaranda, bandas transportadoras y llantas, está dirigido por la Dra. Verónica Orellana de Flores, se encuentra localizada en la ciudad de Loja en las calles Velasco Ibarra 11-25 y Juan José Flores



- **TRACTO SERVO:** Empresa Loja, los mismos que re potencializan la maquinaria pesada, servicio mecánico, se encuentran ubicadas en las calles Venecia y Paris (San Cayetano Bajo).



- **NANOTRAC:** Empresa Loja ubicada en las calles Salvador Bustamante Celi, la misma que ofrece repuestos originales y equivalencias para la maquinaria pesada



## **MATERIALES Y HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR**

- **DISENSA:** La misma se encuentra dirigida por Jaime Villavicencio la misma que provee de cemento y materiales para construir, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja en las calles Av. Universitaria y Lourdes.
- **DIREL:** Su matriz se encuentra ubicada en las calles Av. Universitaria 03-52 y Quito frente al Hospital Isidro Ayora, la misma cuenta con una

sucursal Norte: Las Pitás: Av. 8 de diciembre y Jaime Roldos Aguilera, dicha empresa abastece a la constructora de todo tipo de material para construcción vial e inmobiliario.

### **MATERIAL DE COMUNICACIÓN**

- **CNT:** Mismo que provee a la empresa de telefonía convencional e internet, se encuentra ubicado en las calles Manuel Agustín Aguirre y Venezuela



### **MATERIAL ADMINISTRATIVO**

- **LA REFORMA:** El mismo abastece a la empresa de útiles de oficina, como factureros entre otros, se encuentra ubicado en las calles 18 de Noviembre y Lourdes.
- **MEGACOMPU:** Es una empresa joven dedicada a la comercialización de herramientas de equipos informáticos, la misma que se encuentra ubicada en las calles Azuay y Juan José Peña, se encuentra dirigida por el Ing. Carlos Paladines

**CUADRO N°5**

<b>Proveedor</b>	<b>Suministro</b>	<b>Ciudad</b>
TRACTO ORUGA	Bombas Hidráulicas, mallas de zaranda, bandas trasportadoras y llantas	<b>LOJA</b>
TRACTO SERVO	Repotencialización de maquinaria pesada, servicio mecánico	<b>LOJA</b>
NANOTRAC	Repuestos para maquinaria pesada y equivalencias para la maquinaria	<b>LOJA</b>
DISENSA	Todo tipo de material para construir como; yeso, hormigón y acero	<b>LOJA</b>
DIREL	Todo tipo de material para construir como; yeso, hormigón y acero	<b>LOJA</b>
CNT	Internet y servicio de telefonía Fija	<b>LOJA</b>
MEGACOMPU	Suministros de equipos informáticos	<b>LOJA</b>
LA REFORMA	Útiles de oficina y factureros	<b>LOJA</b>

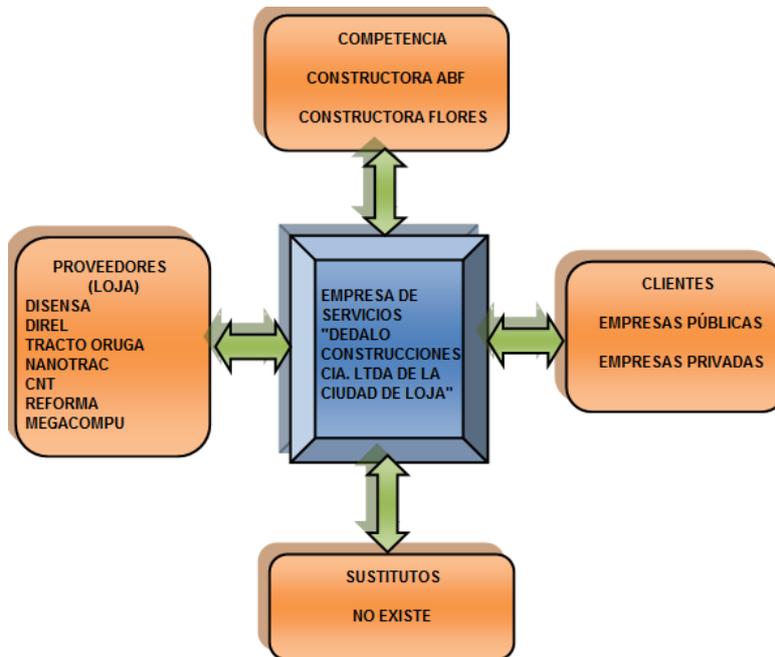
**Fuente:** Entrevista al Gerente  
**Elaboración:** El Autor

### ❖ **Sustitutos**

Los servicios sustitutos son aquellos que compiten en el mismo mercado; entonces se puede decir, que dos servicios son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Con el avance del tiempo el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al servicio original del mercado. Como ya se ha indicado la empresa en mención está dedicada a actividades relacionadas al ámbito de la construcción vial por tal motivo no existe por el momento un servicio que reemplace a una vía teniendo

en cuenta que las mismas contribuyen a mejorar los procesos de comunicación entre ciudades y sus alrededores.

### MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



#### Con esta información realizamos el análisis competitivo:

Uno de los enfoques con mayor popularidad y sobre todo de aplicabilidad en el medio es el de Michael. Porter puesto en marcha en 1980 en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Copetitos.

El punto de vista de Porter es que existan las cinco fuerzas, las cuales permitan tomar acciones defensivas y ofensivas, con el único objetivo de crear una posición competitiva dentro de un determinado segmento de mercado.

**1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.**- El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de flanquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En la actualidad nuestra Ciudad y Provincia se rigen bajo una norma de economía de libre mercado, esto ha originado una creciente competencia con respecto a este tipo de empresas, lo que ha ocasionado que se reduzcan los ingresos, lo cual podría afectar la estabilidad de la empresa constructora.

Además no existe restricción alguna de tipo legal, sin embargo la legislación actual contempla que toda persona Natural o Jurídica posea los mismos derechos que cualquier ecuatoriano para sujetarse a la ley para conformar este tipo de organizaciones de acuerdo a lo que estipula el código de ética profesional y a los estándares de precios, los mismos que son fijados de acuerdo al mercado y de acuerdo a las leyes establecidas por el **MTOP**.

**2.- La rivalidad entre los competidores.**- Para una compañía o empresa será más difícil competir en el mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos servicios.

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a la construcción de vías y carreteras es alto, debido a que en el Ecuador existen alrededor de más de mil empresas dedicadas a esta actividad; pero en la ciudad la empresa de objeto de estudio considera a 2 empresas locales como sus competidores directos, debido a que los mismos cuentan con más de 10 años de experiencia en dicha rama a diferencia de la empresa de objeto de estudio que tiene alrededor de 2 años y medio de actividades pero su representante Legal cuenta con una experiencia de 6 años dentro de esta actividad, además sus competidores poseen maquinaria propia, la misma que les permite mejorar las ofertas en cuanto a precios; es decir reducir costos y a su vez obtener la mayor cantidad de ofertas de trabajo y es a partir de esta variable que estas empresas logran minimizar a sus competidores; esto trae como consecuencia que aquellas empresas que no cuentan con estas herramientas se enfoquen exclusivamente a buscar proveedores que les faciliten la adquisición de la misma a menor costo para de esta manera poder competir y así mejorar y superar las ofertas establecidas por sus competidores.

Es decir que para llegar al éxito industrial, se requiere que las empresas sean capaces de crear competencias tecnológicas. Esto sin embargo es costoso y arriesgado, sobre todo en países en desarrollo como el Ecuador, donde las faltas de mercado son más críticas y marco institucional mucho más débil.

**3.- Poder de negociación de los proveedores.**- Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

En lo que respecta a los proveedores de la empresa su poder de negociación es medianamente, debido a que las empresas que abastecen de la materia prima para la construcción de vías como el hormigón, el yeso, el acero, la fibra de vidrio entre otros no ofrecen descuentos por la compra en efectivo de los mismos, pero si le ofrecen facilidades de pago que van desde los 30, 60 a 90 días, dependiendo del monto de la factura.

Además cabe señalar que los proveedores con los que cuenta la competencia son de afuera por lo que los mismos obtienen un poder de negociación más alto.

**4.- Poder de negociación de los clientes.**- Un Segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.

En cuanto a este punto se refiere las negociaciones entre los clientes que posee la compañía difieren en cuanto a sus condiciones de ejecución;

debido a que la empresa dirige su servicio tanto para empresas públicas como privadas.

Las empresas públicas presentan un poder de negociación bastante alto debido a que se encuentran mejor organizados en cuanto a exigencias en materia de reducción de precios, de calidad y servicios, debido a que las mismas se encuentran sujetas a través del nuevo sistema de compras públicas. Es decir la empresa le da el beneficio de decidir a estos clientes cual será el margen de utilidad a ganar a favor de la empresa.

En cuanto a las empresas privadas las negociaciones se dan de forma directa entre la empresa y el cliente sin la intermediación del portal de compras públicas, en la cual la empresa puede ofrecer sus condiciones de negociación libremente de acuerdo a lo que más les convenga; es decir obtendrá un mayor margen de utilidad dependiendo del servicio que preste. Los beneficios que obtienen estos clientes por parte de la empresa es la de reducir costos o realizar descuentos y garantizar el trabajo realizado con la finalidad de obtener la fidelidad de los mismos.

Cabe recalcar que el beneficio que reciben ambos clientes es el de garantizar el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo ya que la firma cuenta con profesionales que poseen un alto grado de experiencia en cuanto a este tipo de trabajos de refiere.

**5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**- Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o

pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Dentro del campo de la construcción vial, específicamente en la construcción de carreteras no existe un servicio que reemplace a una vía por tal motivo la empresa no enfrenta problemas con el ingreso de un servicio que remplace al ofertado por la constructora.

## MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Esta herramienta de "entrada" nos permite resumir toda la información decisiva sobre los competidores, además nos servirá para hacer un análisis de los factores claves del éxito.

**CUADRO N°6**

<b>FORTALEZA MAYOR</b>	<b>4</b>
<b>FORTALEZA MENOR</b>	<b>3</b>
<b>DEBILIDAD MENOR</b>	<b>2</b>
<b>DEBILIDAD MAYOR</b>	<b>1</b>

**CUADRO N°7**

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	Ponderación	DEDALO. CONSTRUCCIONES		COSTRUCTORA. FLORES		CONSTRUCTORA . ABF	
		Calific.	Total	Calific.	Total	Calific.	Total
NIVEL DE EXPERIENCIA	0,14	3	0,41	3	0,41	4	0,55
UBICACIÓN ESTRATÉGICA	0,18	4	0,73	4	0,73	4	0,73
PRECIOS COMPETITIVOS	0,18	4	0,73	4	0,73	4	0,73
CALIDAD DEL SERVICIO	0,18	4	0,73	4	0,73	4	0,73
ESPACIO FÍSICO DE LA EMPRESA	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA DE PUNTA	0,05	1	0,05	3	0,14	3	0,14
PROVEEDORES	0,18	4	0,73	4	0,73	4	0,73
<b>T O T A L</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>3,55</b>	<b>25</b>	<b>3,73</b>	<b>26</b>	<b>3,86</b>

Fuente: Análisis del Entorno de la Compañía

ELABORACIÓN POR: El Autor

## **INTERPRETACIÓN:**

Una vez obtenidos los datos y valoraciones, dados por la empresa de objeto de estudio como lo es la Compañía **DEDALO CIA. LTDA**, y respectivamente en cuanto a su competencia como es la Constructora **Flores** y la Compañía **ABF**, en lo concerniente a la competitividad que existe entre las mismas. Se procedió a la ponderación y calificación de cada uno de los factores, mismos que muestran la situación competitiva de cada uno de las compañías.

En primer lugar encontramos a la Constructora **ABF**, la misma que obtuvo una ponderación de 3,86; en segundo lugar encontramos a la Constructora **FLORES**, con una ponderación de 3,73; y en tercer lugar encontramos a la Constructora **DEDALO**, con una ponderación de 3,55 donde se puede evidenciar que sus debilidades se centran en la posición financiera y en la adquisición de tecnología de punta. *Cabe recalcar que estos datos obtenidos no representan que la empresa se encuentra en malas condiciones que sus competidores, si no que la misma nos permite medir la fuerza relativa que pueden tener estas empresas.*

## **2. Análisis Interno (Diagnostico Empresarial)**

### **Constitución de la empresa**

La empresa de servicios **“DEDALO CONSTRUCCIONES CIA LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA”**, es una entidad con personería jurídica de derecho privado, creada para un lapso de 50 años conforme a su estatuto; formada por gente emprendedora, que busca dar solución a uno de los principales problemas, que aqueja a la ciudadanía lojana como es el mal estado vial, a través de la oferta, apertura y asfalto de vías.

La empresa constructora, fue creada, el 12 de Octubre del año 2010, ante la Registraduría Mercantil del Cantón Loja, la misma que, queda inscrita bajo la Resolución Aprobatoria que antecede en el Registro de Compañías del año 2010, bajo la partida Nro.875 y anotada en el repertorio con el Nro.1357, juntamente con la Escritura Pública de constitución de la compañía, celebrada en la Notaria octava del cantón Loja. Este grupo de emprendedores Lojanos tuvo la convicción de crear una empresa al servicio del estado, con la finalidad de aportar al desarrollo de la sociedad y del país, generando y aportando ideas y soluciones en beneficio del desarrollo vial.

La idea de implementar una empresa constructora al servicio del estado fue del grupo de socios que integran a la misma, su finalidad se centra en servir tanto a las empresas públicas como privadas que requieran de sus servicios.

## **SOCIOS O ACCIONISTAS**

Actualmente la compañía se encuentra conformada por:

- Georgina Herlinda Jiménez Romero
- Darvy Michael Picoita Jiménez
- Nancy Lucia Cajamarca Chamba

## **PERSONAL QUE DISPONE LA COMPAÑÍA**

La compañía constructora cuenta con:

- Presidente
- Gerente
- Secretaria
- Contadora General
- Asistentes contables
- Directora de proyectos
- Coordinadores de Proyectos
- Mensajeros

## **RAZÓN SOCIAL**

La razón social de la empresa de objeto de estudio es: “**DEDALO**

**CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”**

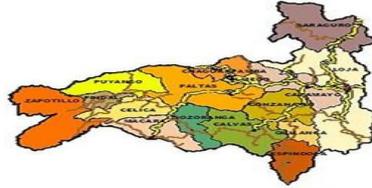
## **OBJETO DE LA EMPRESA**

El contrato por el cual se rige la empresa abarca, actividades que están relacionadas con la planificación, desarrollo, ejecución, y construcción de obras civiles públicas y privadas.

## Domicilio

### MACROLOCALIZACION

La empresa se encuentra en la Zona 7 del país (Loja), con la finalidad de contribuir a la prestación de servicios locales, regionales y nacionales.



### MICROLOCALIZACION

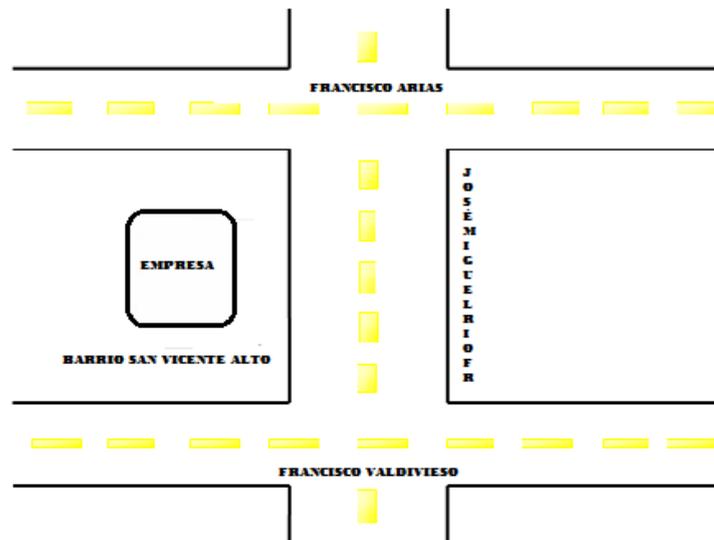


**EXTENSIÓN:** 11026,50Km<sup>2</sup>

**FECHA DE PROVINCIALIZACIÓN:** 25 de julio de 1824

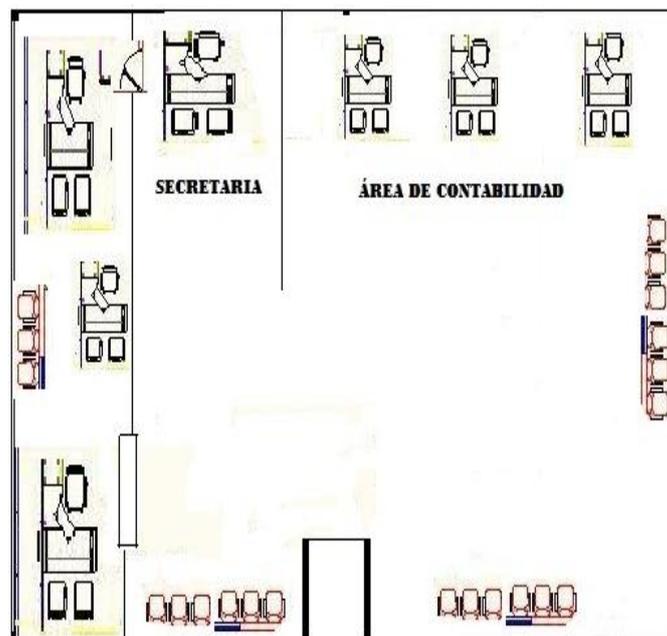
**DIVISIÓN POLÍTICA:** 16 cantones y 93 parroquias Altitud: 2.135 msnm

## UBICACIÓN



**DIRECCIÓN:** La empresa se encuentra ubicada en las calles Francisco Arias y José Miguel Riofrío

## DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA COMPAÑÍA



## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La empresa no cuenta con una estructura organizativa

## **BASE LEGAL**

El funcionamiento y actividades de la compañía se encuentran Reguladas por las siguientes leyes, Normas y Reglamentos:

- ✓ Constitución Política de la República del Ecuador
- ✓ Estatutos y Reglamentos Internos
- ✓ Código Civil
- ✓ Código del Comercio
- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Principios de Contabilidad
- ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- ✓ Reglamentos, Acuerdos Ministeriales aplicables a su competencia
- ✓ Demás Leyes del Ecuador

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN:** La empresa objeto de estudio utiliza el canal de distribución **directo**, es decir, empresa – clientes.

## **RECURSOS FINANCIEROS**

Como siguiente punto dentro del análisis interno, consideramos mencionar los recursos financieros, puesto que es necesario conocer si la empresa cuenta con estos para poder ejecutar el plan. De acuerdo a lo

expresado por el Gerente de la empresa, en la actualidad la organización se encuentra estable financieramente, lo que ha permitido mejorar su capacidad competitiva. La empresa no tiene ninguna obligación financiera con ninguna Institución Bancaria, sólo posee obligaciones con los proveedores de la materia prima, a los cuales siempre les ha cumplido de manera oportuna, lo que ha permitido mantener excelentes relaciones de trabajo durante estos años de funcionamiento, convirtiéndose esto en la mejor carta de presentación financiera de la empresa. La evaluación presupuestaria y financiera que se realiza semestralmente les permite a los directivos analizar el estado actual de la empresa y tomar decisiones oportunas.

## **RECURSOS TÉCNICOS**

Otro punto importante que se considera son los recursos técnicos, estos nos permiten determinar si la empresa se encuentra acorde a las exigencias del mercado en cuanto a tecnología. De acuerdo a lo que se ha podido observar en las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa y a las reuniones mantenidas con el personal de la empresa, se pudo conocer que esta carece de maquinaria pesada, y no posee una adecuada distribución física del espacio donde ejecuta sus operaciones.

### **3. Análisis e Interpretación de las encuestas y entrevista.**

#### **ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA DE SERVICIOS “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA.LTDA”**

##### **1. ¿Cómo considera Ud. que se encuentra actualmente estructurada la empresa DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA?**

Actualmente la compañía no cuenta con una adecuada estructura organizativa, debido al desconocimiento de los principios científicos administrativos, sin embargo la misma funciona con algunos departamentos como es el caso del departamento de contabilidad y contratación, con la implementación de un control interno adecuado en todas estas secciones.

##### **2. ¿Cree Ud. que los servicios que presta la empresa son de buena calidad?**

Para poder competir dentro de este mercado, todo el paquete de servicios que presta la compañía tienen que estar respaldados por una atención de calidad, rápida y oportuna capaz de ofrecer y dar solución a los problemas que afrontan las carreteras de la ciudad y provincia, si no se cumplen estos parámetros la compañía corre el riesgo de perder contratos y posteriormente indemnizar por los daños y perjuicios ocasionados.

**3. ¿La empresa DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA cuenta con misión y visión?**

En lo que tiene que ver con la misión y visión de la Compañía cuando fue creada se regían en base a la misión y visión pero solo estaba planteado empíricamente y no se encuentra estructurada adecuadamente dentro de la misma.

**4. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación y control de las actividades?**

Para el control de las actividades se utiliza los reportes que brinda los sistemas, el seguimiento de actividades de principio a fin mediante la observación directa y se verifica a través del cumplimiento de los objetivos.

**5. ¿La empresa DEDALO CONSTRUCCIONES CIA LTDA, cuenta con un organigrama estructural y funcional plenamente establecido?**

La empresa no cuenta con organigramas estructurados establecidos, debido a que no han creído que sean necesarios tenerlos.

**6. ¿Cree Ud. Que es necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la empresa?**

Sería muy beneficioso que se implantase un Plan Estratégico dentro de la empresa para así mejorar cada día y de esta manera ser más competitivos.

**7. ¿A qué tipo de clientes está dirigido el servicio que usted presta?**

El servicio que presta la empresa está dirigido a la ciudad y provincia de Loja; los clientes con los que cuenta la empresa se encuentran divididos en dos grupos:

**Empresas Públicas:**

MUNICIPIOS

GOBIERNOS PROVINCIALES

JUNTAS PARROQUIALES Y CANTONALES

M.T.O.P

**Empresas Privadas:**

PANAVIAL S.A

HIDALGO E HIDALGO S.A

CONSERVIN S.A

HIDALGO EGUIGUREN INGENIEROS

COLISA

CONSTRUCTORA Ing. Jorge Cueva

CONSTRUCTORA DE CAMINOS

LICOSA

CONSTRUCTORA ING. JORGE VIVAR

COSURCA

CONSORCIO ARGEBA

COLEGIO DE ARQUITECTOS

SOLCA

U.T.P.

INAPESA

M.P.R.

CORRETEC CÍA.LTDA.

NELBACOR S.A.

JORCORSP S.A.

PLANARCO

**8. ¿Cuál es el Servicio que oferta la empresa?**

Los servicios que presta la empresa están enfocados en temas referentes a diseños, estudios y ejecución de proyectos viales, fiscalización y consultoría de proyectos, mantenimiento y reparación de obras viales, vías de segundo y tercer orden principalmente y asesoramiento en conjuntos habitacionales.

**9. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo en la empresa?**

La colaboración que existe dentro del ambiente laboral por parte del personal es el adecuado ya que al momento de realizar actividades dentro de la constructora casi siempre se las realiza en grupo ya que de esta manera se logra fomentar el compañerismo y trabajo en equipo y a su vez mejorar el ambiente laboral de la empresa.

**10. ¿Existe un Plan de capacitación para los empleados y directivos de la empresa?**

Dentro de la empresa no existe ningún Plan de capacitación debido a que no existe una organización adecuada dentro de la empresa para llevarlo a cabo.

**11. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**

El personal administrativo realiza su trabajo con absoluta responsabilidad y honestidad.

**12. ¿En cuánto a la estructura física, maquinaria y ubicación con la que cuenta, la empresa es la adecuada?**

En cuanto a la estructura física de la empresa no es la adecuada, aunque cuenta con instalaciones propias y una ubicación estratégica, el espacio físico es muy reducido debido a que no cuenta con una adecuada distribución física por lo que dificulta un poco en las actividades a realizar día a día, en lo que concierne a maquinaria pesada la misma por el momento no cuenta, pero si posee equipos informáticos actualizados para el correcto funcionamiento de la compañía.

**13. ¿Actualmente la empresa maneja algún tipo de publicidad y de promociones?**

La empresa no maneja ningún tipo de publicidad, debido a que únicamente está dedicada a obras de construcción de vías, motivo por el cual no necesitamos de publicidad para dar a conocer el servicio ya que se cuenta con el portal web del INCOP, en cuanto a las promociones se refiere la empresa maneja este tipo de sistema desde la perspectiva de reducir costos sin desmejorar la calidad del servicio con el afán de obtener mayor cantidad de contratos, para así ganar experiencia y más clientes.

**14. ¿Cuál es la Responsabilidad Social que tiene la empresa DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA, con la ciudadanía en general?**

La responsabilidad social de la constructora es muy alta, debido a que por medio de estas empresas se brinda y genera trabajo; además, se cuida y colabora en proyectos sociales.

**15. ¿Considera usted que la actividad que realiza su empresa afecta al medio ambiente?**

Las actividades que lleva a cabo la empresa afectan al medio ambiente pero la misma toma las debidas precauciones para minimizar el riesgo ambiental, a través de la realización de estudios de impacto ambiental.

**ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE  
SERVICIOS “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”**

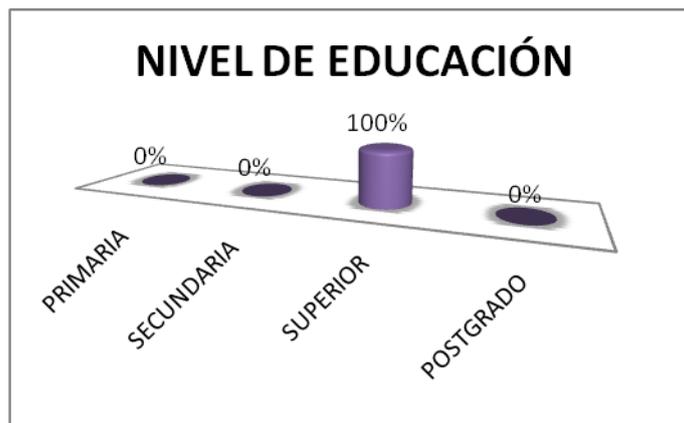
**1. ¿Qué nivel de educación posee?**

**CUADRO N°8**

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	0	0%
SUPERIOR	10	100%
POSTGRADO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Empleados  
ELABORACIÓN: El Autor

**GRAFICO N°1**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Luego de haber realizado las encuestas a los empleados de la empresa, se puede evidenciar que el 100% de los encuestados, es decir, 10 empleados, poseen estudios universitarios, lo que demuestra que dentro de la empresa existe únicamente personal con título universitario de acuerdo a los cargos, debido a que el trabajo en cual prestan sus servicios requiere de un nivel superior.

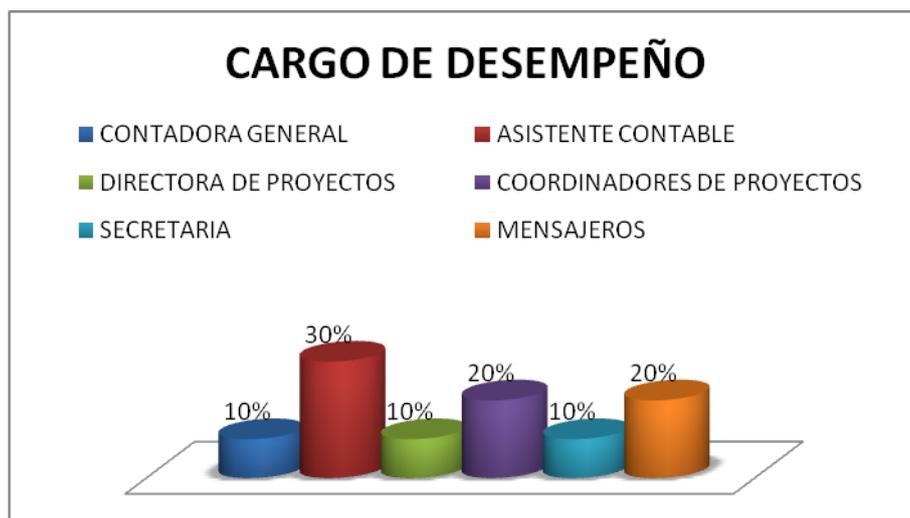
## 2. ¿Qué cargo desempeña?

**CUADRO N°9**

<b>CARGO DE DESEMPEÑO</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
CONTADORA GENERAL	1	10%
ASISTENTE CONTABLE	3	30%
DIRECTORA DE PROYECTOS	1	10%
COORDINADORES DE PROYECTOS	2	20%
SECRETARIA	1	10%
MENSAJEROS	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Empleados  
ELABORACIÓN: El Autor

**GRÁFICO N° 2**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En cuanto al cargo que desempeñan en la empresa encontramos que el 30% corresponden a los asistentes de contabilidad, el 20% corresponden a los coordinadores de proyectos y mensajeros, el 10% representa a la directora de proyectos, contadora general y a la secretaria.

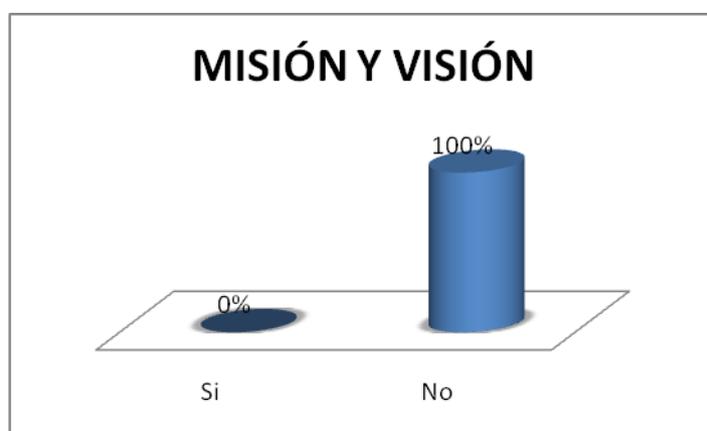
### 3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?

**Cuadro N° 10**

<b>MISIÓN Y VISIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a Empleados  
Elaborado Por: El autor

**GRAFICO N°3**



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Con respecto a esta pregunta los empleados manifestaron en su totalidad que ningún directivo de la empresa les dio a conocer la misión y visión de la empresa.

#### 4. ¿Conoce Ud. si la empresa ha aplicado algún Plan Estratégico?

Cuadro Nº 11

PLAN ESTRATÉGICO		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado Por: El autor

GRÁFICO Nº 4



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los empleados manifiestan en un 100% desconocer sobre algún plan estratégico que haya realizado la empresa o se encuentre ejecutando la misma.

5. ¿Cómo considera usted las actividades que realiza dentro de la empresa?

CUADRO N°12

AMBIENTE DE TRABAJO		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	4	40%
Bueno	4	40%
Regular	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas a empleados  
ELABORADO POR: El autor

GRAFICO N°5



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos en las entrevistas, se verificó que en un 40% del personal considera que todas las actividades que viene desarrollando la constructora dentro y fuera de la empresa son excelentes seguido del mismo porcentaje que mencionaron como buenas las actividades y finalmente en su minoría con el 20% opina su regularidad.

6. ¿Dentro de su empresa recibe usted la debida capacitación?

CUADRO N° 13

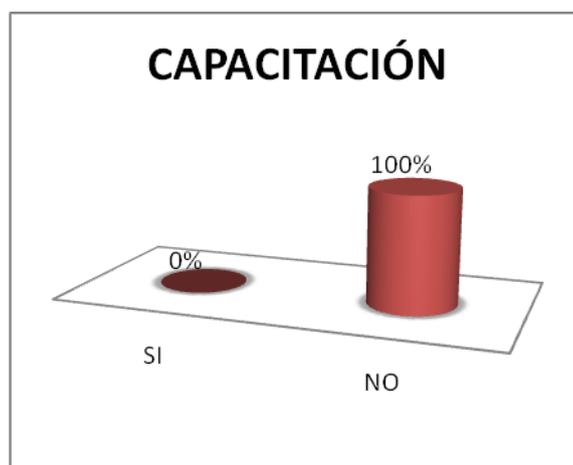
CAPACITACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Empleados

ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N° 6



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los empleados de la empresa manifiestan no recibir ningún tipo de capacitación por lo que eso les resta capacidad de competir con el ingreso de nuevos talentos humanos, esto también les ocasiona no contar nuevas herramientas técnicas y especializadas para mejorar los sistemas de información en cuanto al área laboral se refiere.

7. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con una estructura orgánica-funcional?

Cuadro Nº 14

ESTRUCTURA ORGÁNICA		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado Por: El autor

GRAFICO Nº7



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de personal encuestado con un porcentaje del 100% con concuerda en no conocer si la Compañía cuenta con una estructura orgánica-funcional. Se establece que no existe una estructura ni funciones plenamente determinadas.

8. ¿Qué aspectos cree concerniente Ud. para la mejora del funcionamiento de la empresa?

**CUADRO N°15**

<b>ASPECTOS A MEJORAR</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Atender bien al cliente	10	100%
Laborar con responsabilidad y excelencia	10	100%
Cumplir los requerimientos y prioridades de la empresa	4	40%
Optimizar el tiempo	4	40%
Crear proyectos	3	30%

FUENTE: Encuestas a empleados  
ELABORADO POR: El autor

**GRAFICO N°8**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Una vez realizado las encuestas al personal de la constructora se pudo comprobar que los objetivos principales con un 100% son atender bien al cliente y laborar con responsabilidad y excelencia, el 40% opina cumplir con los requerimientos y prioridades de la empresa y optimizar el tiempo y el 30% opino que sus objetivos son crear proyectos.

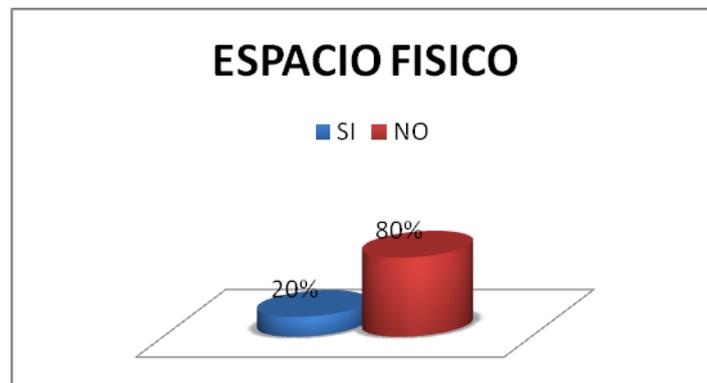
9. ¿La distribución física es la adecuada para las funciones que usted realiza?

CUADRO N°16

ESPACIO FISICO		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	20%
NO	8	80%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Empleados  
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N° 9



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del personal entrevistado, se pudo identificar que la mayoría de los trabajadores están inconformes con la distribución física de la constructora en un 80%, por lo que no les permite desarrollar correctamente sus funciones; sin embargo, dos trabajadores, están conformes con el espacio en que se desenvuelven.

10. ¿Cuáles de los procesos considera usted que deben ser mejorados?

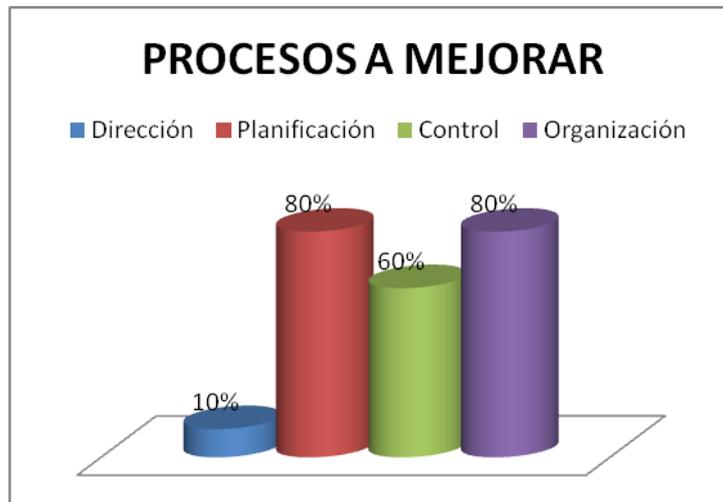
CUADRO N°17

PROCESOS PARA MEJORAR			
ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
<b>Planificación</b>	1. Manejo de – inventarios	8	80%
	2. Promociones para sacar inventarios sin rotación		
	3. Sueldos y salarios		
	4. Horario de trabajo		
	5. Motivación		
	1. Mayor organización		
<b>Organización</b>	3. Organización procedimientos contables más ágiles	8	80%
	5. Incrementar la tecnología		
<b>Dirección</b>	1. Manuales administrativos	1	10%
	1. Mayor comunicación entre empleados y accionistas		
<b>Control</b>	2. Evaluación	6	60%
	3. Pos-venta		

FUENTE: Encuesta a Empleados

ELABORACIÓN: El Autor

**GRAFICO N° 10**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De las encuestas realizadas al personal se verificó que la Planeación y organización con el 80% cada una son los mayores de los procesos que deben ser mejorados.

El 60% opina que falta control en la empresa, pero sólo el 10% piensa que la dirección puede ser mejorada para un mayor desarrollo empresarial.

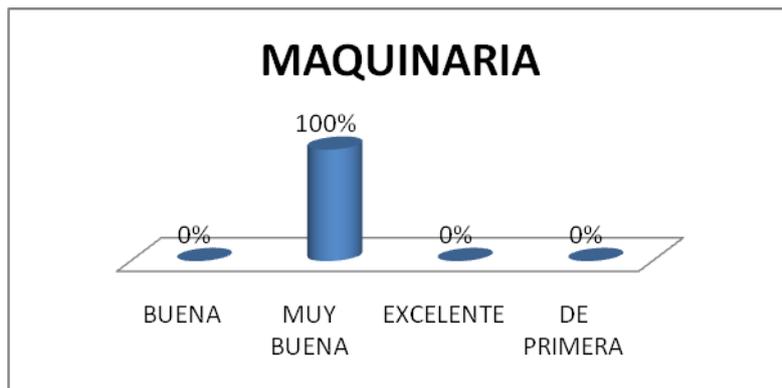
11. ¿De qué manera calificaría usted a la maquinaria que contrata la empresa para realizar sus actividades?

CUADRO N° 18

MAQUINARIA		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
BUENA	0	0%
MUY BUENA	10	100%
EXCELENTE	0	0%
DE PRIMERA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Empleados  
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°11



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Con respecto a esta pregunta el 100% de los empleados manifiesta que la maquinaria que contrata la empresa a sus respectivos proveedores es de muy buena calidad, debido a que la misma presta las garantías necesarias para la realización de sus actividades diarias.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA  
DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.**

**DATOS GENERALES:**

Lo correspondiente a datos generales no se obtuvo mediante pregunta, sino únicamente como parte de la encuesta.

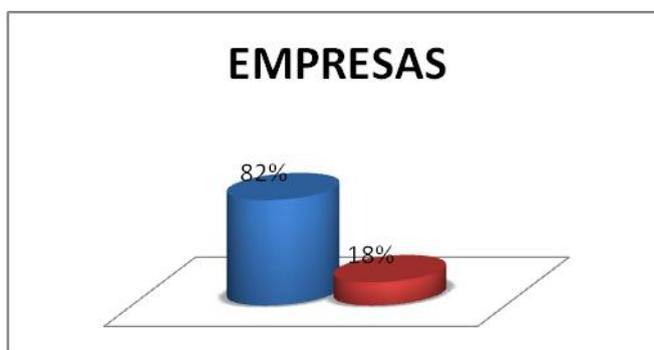
**EMPRESA ENCUESTADA**

**CUADRO N° 19**

EMPRESAS		
OPCIONES	Nº	%
E. PÚBLICAS	100	82%
E.PRIVADAS	22	18%
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuestas clientes  
Elaboración: El Autor

**GRAFICO N°12**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como datos generales de las encuestas que fueron aplicadas a los clientes de la empresa tenemos que en un 82% se aplico a los clientes de las empresas publicas y el 18% restante se las aplico a las empresas de orden privado con el fin de obtener información que contribuya al desarrollo investigativo.

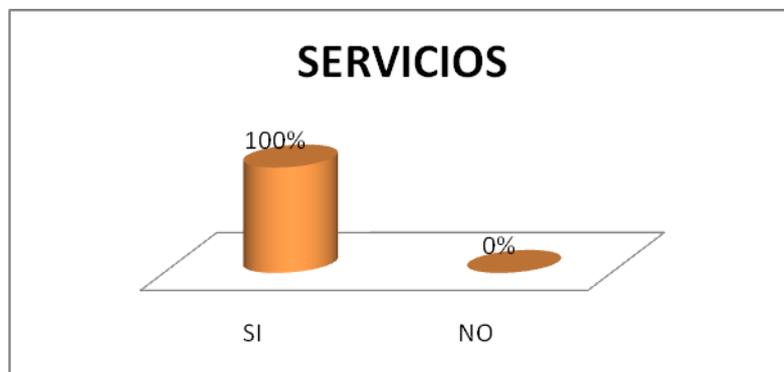
## 1. ¿Conoce todos los servicios que oferta la empresa?

CUADRO N° 20

SERVICIOS		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	122	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Empleados  
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°13



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto al conocimiento de los servicios que ofrece la empresa, los clientes manifiestan conocer todos los servicios que presta la empresa en un 100%, lo que significa que la empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes.

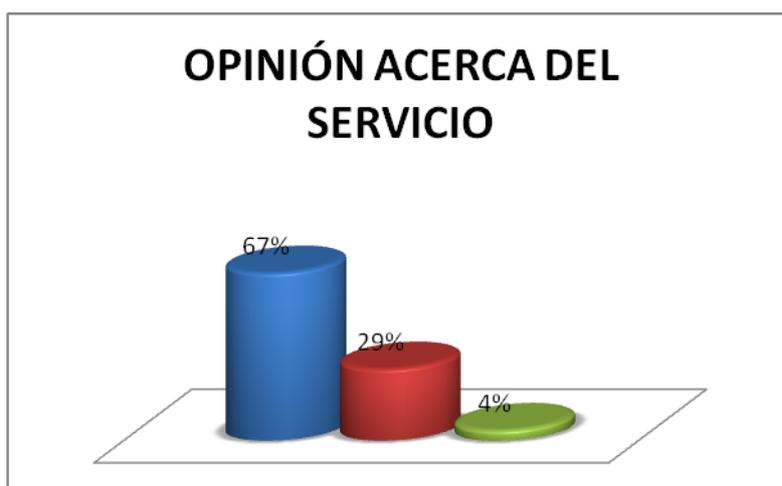
2. ¿Qué opinión tiene acerca de la calidad y precios de las obras que contrato con la empresa DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA?

**CUADRO N°21**

<b>OPINIÓN ACERCA DEL SERVICIO</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
EXCELENTE	82	67%
MUY BUENA	35	29%
BUENA	5	4%
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Clientes  
ELABORACIÓN: El Autor

**GRAFICO N°14**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En relación con la calidad y precios de las obras que contrató con la empresa los clientes manifiestan en un 67% que son de excelente calidad; el 29% dice que es muy buena y un 4% califica como buena las obras que contrato por parte de la constructora, lo que significa que la empresa en cuanto a calidad y precios goza de una buena aceptación en el mercado local.

3. ¿De los servicios que ofrece la empresa cual es el de mayor utilización?

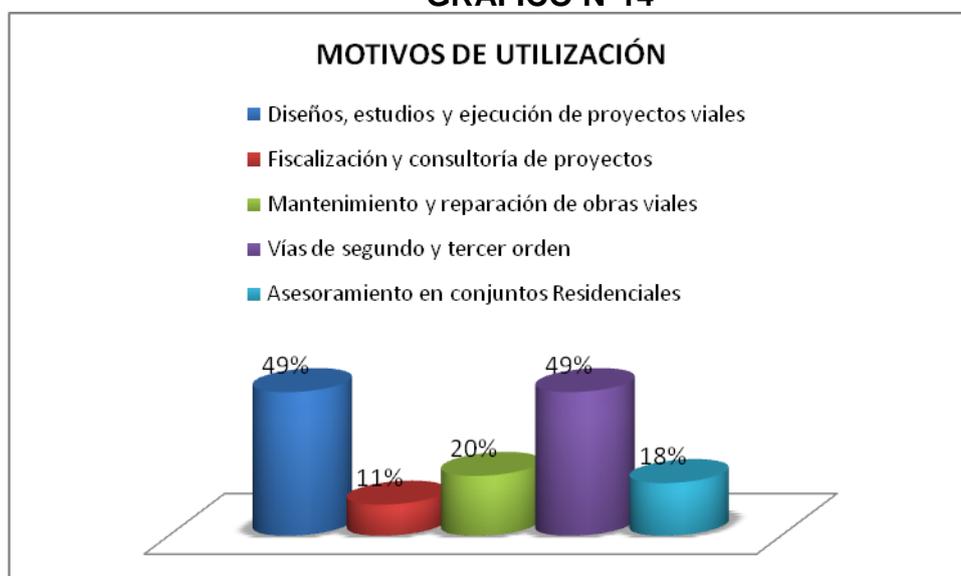
CUADRO N° 21

MOTIVOS DE UTILIZACIÓN		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Diseños, estudios y ejecución de proyectos viales	60	49%
Fiscalización y consultoría de proyectos	13	11%
Mantenimiento y reparación de obras viales	25	20%
Vías de segundo y tercer orden	60	49%
Asesoramiento en conjuntos Residenciales	22	18%

FUENTE: Encuesta a Clientes

ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°14



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los clientes mencionan en un 49% que el motivo por el cual utilizan los servicios de la empresa es en cuanto a lo relacionado a Diseños, estudios y ejecución de proyectos viales y construcción de vías de segundo y tercer orden, el 20% manifiesta que utiliza los servicios de la empresa en temas referentes a reparación y mantenimiento de vías, el 18% manifiesta consultar a la empresa en cuanto a asesoramiento en temas

habitacionales y a su vez un 11% manifiesta utilizar los servicios de la empresa en temas relacionados a fiscalización y consultoría de proyectos.

**4. ¿Por qué adquiere los servicios de la empresa “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”?**

**CUADRO N°22**

<b>ADQUISICIÓN DEL SERVICIO</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Precio	40	33%
Calidad	35	29%
Prestigio	20	16%
Servicios	35	29%
Otros	2	2%

FUENTE: Encuesta a Clientes  
ELABORACIÓN: El Autor

**GRAFICO N° 15**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 33% de los clientes encuestados mencionaron que la principal razón por la que eligen a la constructora es el precio que ofrece la misma, el 29% menciona la variedad de servicio que ofrece la misma, así mismo un 29% que indica la calidad, el 16% manifiesta que por su prestigio que ha ganado en su corto tiempo de vida y un 2% menciona otros.

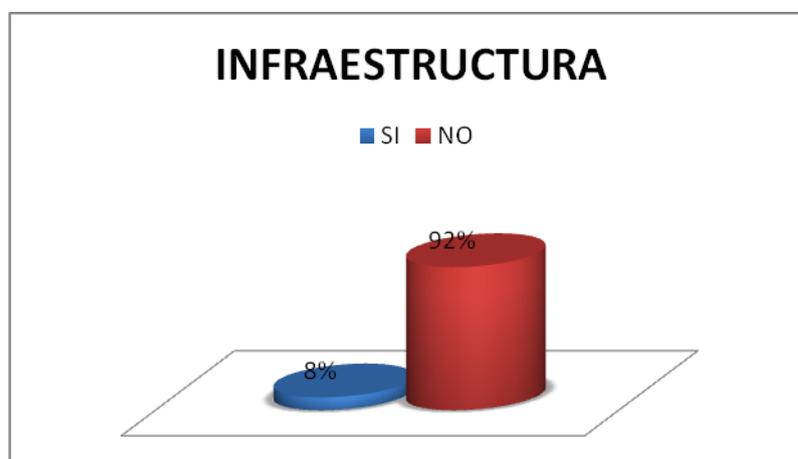
5. ¿Considera usted que la actual infraestructura que posee la empresa es la adecuada?

CUADRO N° 24

INFRAESTRUCTURA		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	10	8%
NO	112	92%
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Clientes  
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°17



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 92% de los clientes considera que la infraestructura que maneja la empresa es la adecuada, ya que consideran que no presenta ningún inconveniente en cuanto a sus instalaciones, mientras que el 8% manifiesta que la infraestructura que maneja la empresa no es la adecuada ya que no cuenta con el espacio suficiente para atender a un grupo numeroso de personas y esto a su vez genera inconvenientes, para el desarrollo de la empresa.

6. ¿El lugar de ubicación de la empresa le facilita su acceso como cliente?

**CUADRO N° 25**

<b>UBICACIÓN</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	122	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Empleados

ELABORACIÓN: El Autor

**GRAFICO N°18**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los encuestados consideran que la ubicación actual de la compañía es la adecuada ya que los mismos no presentan ningún tipo de inconveniente para poder llegar a la misma o solicitar información alguna.

#### **4. FILOSOFIA EMPRESARIAL**

Toda empresa nace con una misión y la misma se proyecta a futuro es decir cuenta con una visión, pero no todas las empresas, manejan este tipo de objetivos estratégicos basados dentro del correcto uso de las normas y elementos por los cuales deben estar regidos, por tal motivo la filosofía empresarial con la que se maneja la empresa actualmente está diseñada en forma empírica.

##### **MISIÓN**

Ofrecer y dar servicios de construcción con los más altos estándares de calidad, para de esta manera ser líderes en el mercado de la construcción vial.

##### **VISIÓN**

Posicionarse para el 2015 como una constructora de excelente imagen y muy reconocida a nivel local y nacional.

##### **VALORES**

Un valor es un concepto que se refiere a una creencia sobre la manera en que se debieran hacer las cosas; es así que la empresa no cuenta con un código de valores y principios para que se rija la organización. Por ello de la manera informal en la empresa se pudo identificar los siguientes valores:

**Respeto:** El respeto es primordial en la compañía ya que el ambiente de trabajo se torna favorable y agradable para que se desarrollen las actividades cotidianas.

**Responsabilidad:** Cumplimiento de todas las tareas establecidas por la compañía para su buen desempeño en la prestación de servicios de infraestructura vial.

**Honestidad:** Transparencia en todas las actividades que realiza la compañía en cuanto a la prestación de sus servicios se refiere.

**Integridad:** Todas las actividades que lleva a efecto la empresa deben ser integrales; para de esta manera lograr obtener por parte de la ciudadanía la confianza y lealtad, gracias a la credibilidad de la empresa.

## **POLÍTICAS**

Se tiene políticas en cuanto a lo administrativo como la identificación y satisfacción a plenitud de las necesidades de los respectivos clientes de la empresa.

- Brindar un servicio ágil y oportuno a todos sus clientes.
- En lo operativo las políticas, están enfocadas al desarrollo de la viabilidad de la ciudad y provincia.
- Brindar las mejores alternativas de construcción vial con la más alta tecnología

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo dentro de la Compañía DEDALO CIA- LTDA se realiza de la siguiente manera:

### **PLANIFICACIÓN**

En lo referente a la planificación en la constructora de estudio tenemos que realizan frecuentes sesiones con los directivos y personal para coordinar y planificar actividades a desarrollarse, así como también los asesoramientos y consultorías que van a tener en el transcurso del mes, para lograr cumplir con el principal objetivo de la compañía y así mismo para prever posibles problemas que puedan surgir dentro de la misma.

### **ORGANIZACIÓN**

En cuanto a este punto se refiere todas las actividades que realiza la empresa “**DEDALO CIA.LTDA**” se encuentran debidamente coordinadas, en razón de que existe una buena interacción entre los elementos que la conforman a la misma, como son el factor humano y los recursos financieros, además de que la empresa cuenta con una secuencia de actividades las mismas que se evidencian en su accionar ya que facilita la realización de los trabajos que se presentan en la misma.

### **DIRECCIÓN**

En cuanto a la Dirección se refiere, esta es llevada sin ningún contratiempo ya que las decisiones son tomadas por el Gerente de la empresa conjuntamente con el grupo encargado de estudiar y diseñar

proyectos viales las mismas que van siempre en beneficio de crear acciones que guíen la consecución de los planes establecidos por el grupo de trabajo.

## **CONTROL**

Dentro del control que realiza la empresa esta va de la mano con el respectivo estudio de los proyectos con el fin de evitar algún contratiempo a la empresa este entorno es monitoreado por el Gerente y los encargados de realizar los estudios y ejecución de proyectos viales, además de realizar un minucioso análisis de precios y costos, el mismo que es monitoreado por el grupo de contadoras que posee la empresa con el fin de obtener mejores propuestas, para que de esta manera la compañía pueda ofertar y mejorar su posición competitiva.

**5. Análisis FODA de la empresa DEDALO CONSTRUCCIONES CIA.LTDA.**

**CUADRO N°26**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
✓ Nivel de experiencia	✓ Carencia de un manual orgánico-funcional
✓ Precios Competitivos	✓ Carencia de maquinaria pesada propia
✓ Calidad del Servicio	✓ Falta de un plan de capacitación
✓ Buenas Relaciones con los proveedores	✓ Inadecuada distribución física
✓ Excelente Ubicación estratégica	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
✓ Imposición de nuevas Leyes y Regulaciones	✓ Inestabilidad Política
✓ Aumento de la inversión hacia el sector de la construcción vial	
✓ Crecimiento de las entidades financieras para el apoyo empresarial	✓ Creciente desarrollo de las empresas dedicadas a la misma actividad
✓ Centros de capacitación profesional	✓ Evaluación del Impacto ambiental
✓ Innovación tecnológica	✓ Baja de precios por parte de la competencia

Fuente: "Compañía DEDALO"  
Elaborado Por: El autor

## MATRIZ FACTORES EXTERNOS

Cuadro Nº 27

<b>OPORTUNIDAD MAYOR</b>	<b>4</b>
<b>OPORTUNIDAD MENOR</b>	<b>3</b>
<b>AMENAZA MENOR</b>	<b>2</b>
<b>AMENAZA MAYOR</b>	<b>1</b>

CUADRO Nº 28

FACTORES	POND.	CALIF.	TOTAL.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Imposición de nuevas Leyes y Regulaciones	0,16	4	0,64
Aumento de la inversión hacia el sector de la construcción vial	0,16	4	0,64
Crecimiento de las entidades financieras para el apoyo empresarial	0,16	4	0,64
Centros de capacitación profesional	0,12	3	0,36
Innovación tecnológica	0,16	4	0,64
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>	<b>0,76</b>		<b>2,92</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad Política	0,08	2	0,16
Creciente desarrollo de las empresas de las empresas dedicadas a la misma actividad	0,04	1	0,04
Baja de precios por parte de la competencia	0,04	1	0,04
Evaluación del Impacto Ambiental	0,08	2	0,16
<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>0,24</b>		<b>0,40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,32</b>

FUENTE: Matriz de alto Impacto  
Elaborado Por: El Autor

**INTERPRETACIÓN:** Luego de haber identificado los factores externos con los que cuenta la “**DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA**”, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas con una ponderación total de **3,32**; es decir que está en equilibrio; lo que significa que la constructora tiene posibilidades de hacer uso de las oportunidades para contrarrestar las amenazas.

## MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Cuadro N° 29

<b>FORTALEZA MAYOR</b>	<b>4</b>
<b>FORTALEZA MENOR</b>	<b>3</b>
<b>DEBILIDAD MENOR</b>	<b>2</b>
<b>DEBILIDAD MAYOR</b>	<b>1</b>

CUADRO N° 30

<b>FACTORES</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>TOTAL.</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Nivel de Experiencia	0,12	3	0,35
Precios Competitivos	0,15	4	0,62
Calidad del Servicio	0,15	4	0,62
Buenas Relaciones con los proveedores	0,15	4	0,62
Excelente Ubicación estratégica	0,15	4	0,62
<b>TOTAL DE FORTALEZAS</b>	<b>0,73</b>		<b>2,81</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Carencia de un manual orgánico- funcional	0,08	2	0,15
Carencia de maquinaria pesada propia	0,04	1	0,04
Carencia de un plan de capacitación	0,08	2	0,15
Inadecuada distribución física	0,08	2	0,15
<b>TOTAL DE DEBILIDADES</b>	<b>0,27</b>		<b>0,50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,31</b>

FUENTE: Matriz de alto Impacto  
Elaborado Por: El Autor

**INTERPRETACIÓN:** Una vez identificados los factores internos que presenta la **constructora “DEDALO”** y de acuerdo a las calificaciones respectivas, se determinó que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades con una ponderación total de **3,31**

**CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS FODA Y PONDERACIÓN**

**CUADRO N°30**

<b>M E F I</b>	<b>F</b>	<b>2,81</b>	<b>3,31</b>
	<b>D</b>	<b>0,50</b>	
<b>M E F E</b>	<b>O</b>	<b>2,92</b>	<b>3,32</b>
	<b>A</b>	<b>0,40</b>	

*Fuente: ANÁLISIS FODA*

*Elaboración: El Autor*

## MATRIZ DE ALTO IMPACTO

### CUADRO N°31

<b>COMBINACIÓN FODA</b>	<b>Fortalezas</b> 1. Nivel de Experiencia 2. Precios Competitivos 3. Calidad del Servicio 4. Buenas Relaciones con los proveedores 5. Excelente Ubicación estratégica	<b>Debilidades</b> 1. Carencia de un manual orgánico- funcional 2. Carencia de maquinaria pesada propia 3. Falta de un plan de capacitación 4. Inadecuada distribución física
<b>Oportunidades</b> 1. Imposición de nuevas Leyes y Regulaciones 2. Aumento de la inversión hacia el sector de la construcción vial 3. Crecimiento de las entidades financieras para el apoyo empresarial 4. Centros de capacitación profesional 5. Innovación tecnológica	<b>Estrategia FO</b>  ✓ Realizar Convenios Interinstitucionales F <sub>2</sub> -O <sub>2</sub>	<b>Estrategia DO</b>  ✓ Elaborar un manual Orgánico – Funcional D <sub>1</sub> -O <sub>1</sub>  ✓ Adquisición y Equipamiento de maquinaria pesada para la constructora D <sub>2</sub> -O <sub>3</sub>  ✓ Implementación de un plan de capacitación para el personal de la constructora D <sub>3</sub> -O <sub>4</sub>
<b>Amenazas</b> 1. Inestabilidad Política 2. Creciente desarrollo de las empresas dedicadas a la misma actividad 3. Baja de precios por parte de la competencia 4. Evaluación del Impacto Ambiental	<b>Estrategia FA</b>  ✓ Desarrollo de estudios ambientales para garantizar la viabilidad de los proyectos en temas de construcción vial F <sub>3</sub> -A <sub>4</sub>	<b>Estrategia DA</b>  ✓ Redistribuir el espacio físico de la empresa y equipos para brindar un mejor servicio a los clientes. D <sub>4</sub> -A <sub>2</sub>

FUENTE: Constructora “DEDALO”  
 Elaborado Por: El Autor

## **RESULTADOS DE LA MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

Después de realizar el análisis de la matriz de alto impacto se han obtenido las siguientes estrategias, las cuales servirán como plataforma para definir los objetivos estratégicos:

### **ESTRATEGIA FO**

- ✓ Realizar Convenios Interinstitucionales

### **ESTRATEGIA DO**

- ✓ Elaborar un manual Orgánico – Funcional
- ✓ Adquisición y Equipamiento de maquinaria pesada para la constructora
- ✓ Implementación de un plan de capacitación para el personal de la constructora.

### **ESTRATEGIA FA**

- ✓ Desarrollo de estudios ambientales para garantizar la viabilidad de los proyectos en temas de construcción vial.

### **ESTRATEGIA DA**

- ✓ Redistribuir el espacio físico de la empresa y equipos para brindar un mejor servicio a los clientes.

## **Definición de Objetivos Estratégicos**

Luego del análisis realizado previamente, se ha considerado conveniente establecer los siguientes objetivos estratégicos:

### **OBJETIVOS A DESARROLLARSE**

1. Elaborar un manual Orgánico – Funcional, para la empresa de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA.LTDA, DE LA CIUDAD DE LOJA”
2. Implementación de un plan de capacitación para el personal de la empresa de servicios DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA, DE LA CIUDAD DE LOJA, para potenciar el Talento humano de la empresa
3. Adquisición y Equipamiento de maquinaria pesada para la empresa de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, para mejorar la situación competitiva de la empresa
4. Desarrollo de estudios ambientales para garantizar la viabilidad de los proyectos en temas de construcción vial.
5. Efectuar Convenios de Cooperación Interinstitucionales, para mejorar la situación competitiva de la empresa “DEDALO. CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE LOJA.
6. Redistribuir el área física de la empresa y equiparlas para brindar un mejor servicio a los clientes de la empresa “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA”

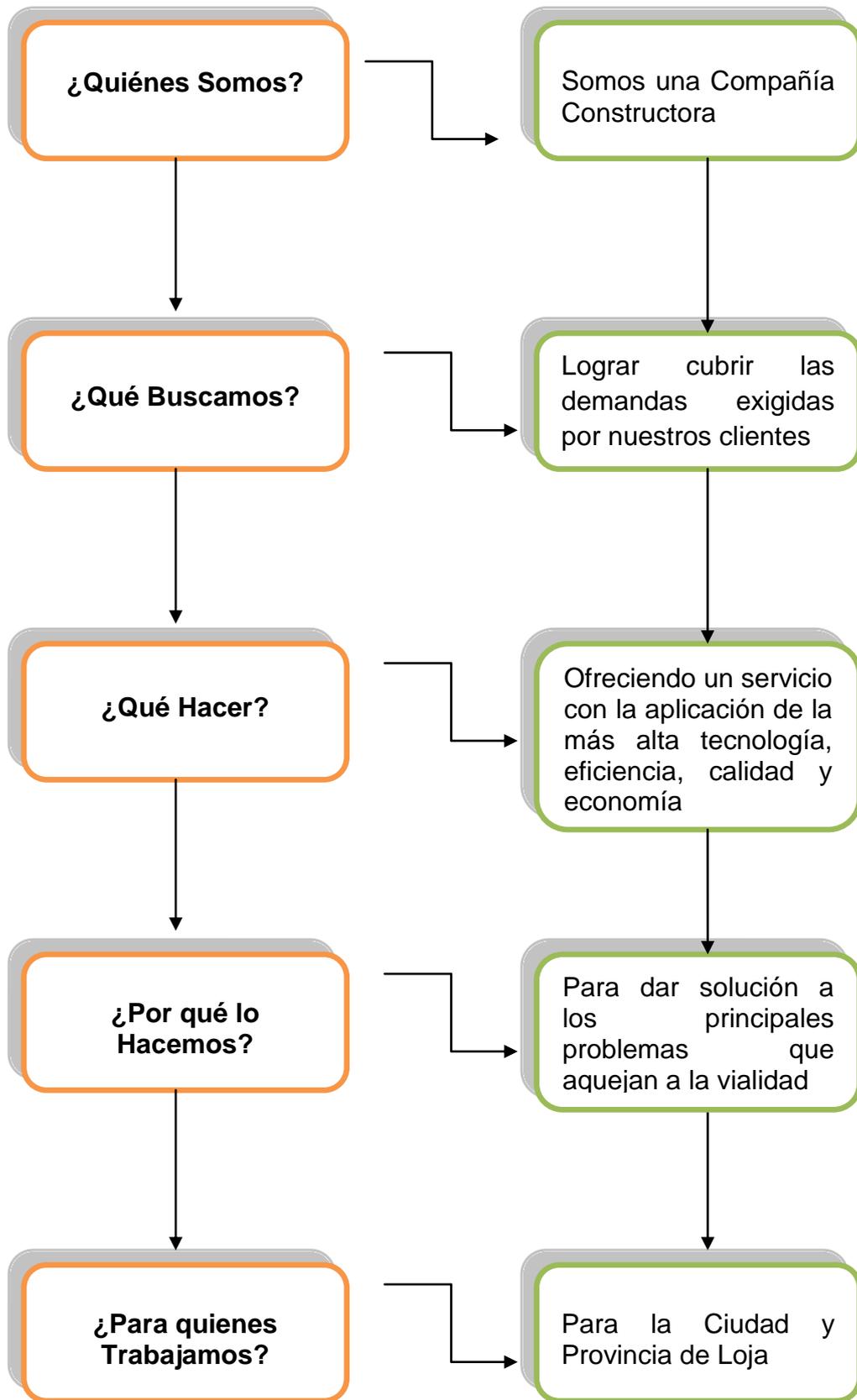
## **g. DISCUSIÓN**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

Una vez realizado el **FODA**, para la empresa de servicios **“DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA” DE LA CIUDAD DE LOJA**, se procede a diseñar la propuesta del Plan Estratégico, en donde mediante un análisis ordenado se define la misión, visión, valores y principios corporativos, los cuales responderán a las exigencias actuales de la empresa. Además se trabajará con las 5 mejores estrategias seleccionadas anteriormente para posteriormente desarrollarlas de tal modo que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **Propuesta de la Misión para la empresa de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD”**

Para la elaboración de la misión para la compañía damos respuesta a las siguientes preguntas:



Fuente: "DEDALO"  
 Elaborado: El autor

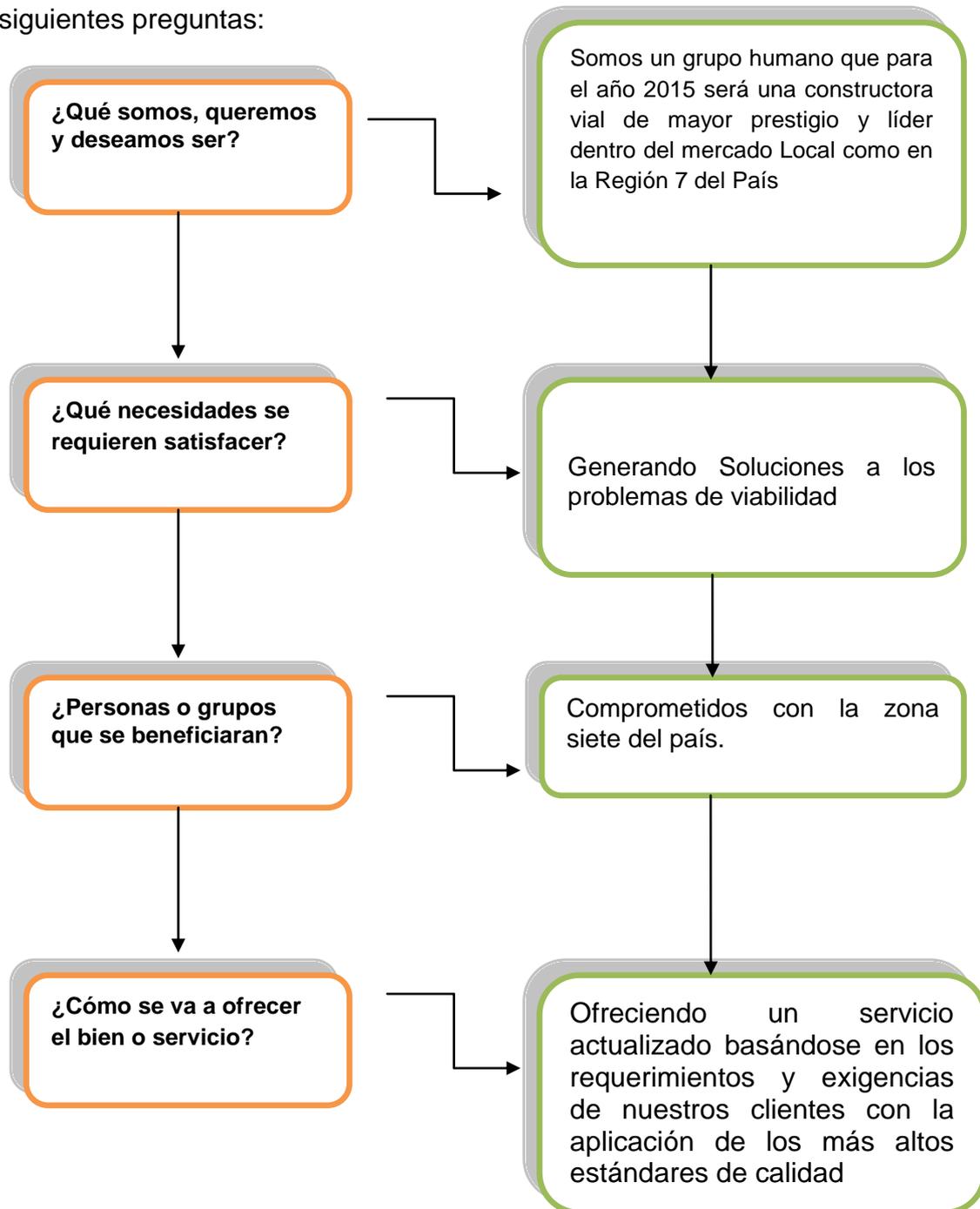


SOMOS UNA COMPAÑÍA

CONSTRUCTORA QUE BUSCA LOGRAR CUBRIR LAS DEMANDAS EXIGIDAS POR NUESTROS CLIENTES, OFRECIENDO UN SERVICIO CON LA APLICACIÓN DE LA MÁS ALTA TECNOLOGÍA, EFICIENCIA, CALIDAD Y ECONOMÍA, PARA DAR SOLUCIÓN A LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AQUEJAN A LA VIALIDAD DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DE LOJA

## Propuesta de la Visión para la empresa de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA”

Para la elaboración de la misión para la compañía damos respuesta a las siguientes preguntas:



Fuente: “DEDALO”  
Elaborado: El autor



SOMOS UN GRUPO HUMANO QUE PARA EL AÑO 2015 SERÁ UNA CONSTRUCTORA VIAL DE MAYOR PRESTIGIO Y LÍDER DENTRO DEL MERCADO LOCAL COMO EN LA REGIÓN 7 DEL PAÍS, GENERANDO SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE VIALIDAD, OFRECIENDO UN SERVICIO ACTUALIZADO BASÁNDOSE EN LOS REQUERIMIENTOS Y EXIGENCIAS DE NUESTROS CLIENTES CON LA APLICACIÓN DE LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD.

**Propuesta de los Valores y Principios empresariales para la empresa  
de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA  
CIUDAD DE LOJA”**

**VALORES**

- ★ **Servicio:** El ofrecer un servicio de calidad, es la vía para mantener siempre una imagen positiva de la Compañía ante los clientes.
- ★ **Honestidad:** Este valor tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de la constructora.
- ★ **Transparencia:** Es la combinación de la ética y la honestidad para la construcción de entornos virtuosos y confiables. La transparencia se orienta a la formación del liderazgo y compromiso ético.
- ★ **Responsabilidad:** Ofreciendo integridad, confiabilidad y cooperación entre los directivos, clientes y colaboradores.
- ★ **Respeto:** Es un valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de la empresa.
- ★ **Lealtad:** Hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra compañía.

## PRINCIPIOS

- ★ **Servicio al cliente:** El servicio al cliente es la condición del progreso y desarrollo, centrando sus procesos y procedimientos en él.
- ★ **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo fortalece las relaciones en torno a propósitos encaminados hacia un mismo fin, aumenta la capacidad creativa, productiva y la calidad de su trabajo. Crea un clima de armonía en las relaciones interpersonales, haciendo posible la autoevaluación y optimizando los resultados.
- ★ **Servicio con calidad:** En la organización, la calidad es un compromiso personal que se consolida en equipo, en busca de la excelencia en la prestación de sus servicios, brindados en forma integral y oportuna, con accesibilidad y continuidad en sus procesos.
- ★ **Mejoramiento Continuo:** Se debe aplicar todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.
- ★ **Oportunidad:** la organización cumple a tiempo y con calidad las funciones en la prestación del servicio a los clientes.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

DEDALO  
CONSTRUCCIO  
NES CIA. LTDA



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1**



- + ELABORAR UN MANUAL ORGÁNICO – FUNCIONAL, PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA.LTDA, DE LA CIUDAD DE LOJA”**

### **PROBLEMA:**

“**DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA**”, de la ciudad de Loja no cuenta con una estructura orgánico-funcional, es por ello que no existe una clara asignación de las responsabilidades y funciones que tiene cada empleado en su puesto de trabajo.

### **META:**

Que el grupo humano que integra a la constructora ponga en práctica y conozca a fondo todo lo que enmarca una estructura organizacional en un 100%, con la finalidad de mejorar la funcionalidad de la empresa.

### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Definir el organigrama estructural de la empresa.
- ✓ Definir el manual de funciones.

## **PRESUPUESTO:**

**CUADRO N°32**

<b>CANT</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
		<b>(dólares)</b>	
<b>2</b>	Impresión de los organigramas	1,75	3,5
<b>10</b>	Copias de los Organigramas	0,1	1
<b>2</b>	Impresiones del Manual de Funciones	1,7	3,4
<b>10</b>	Copias del Manual de funciones	1,15	11,5
<b>TOTAL</b>		<b>4,7</b>	<b>19,4</b>

Fuente: "Copy one"  
Elaborado: El autor

## **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Desarrollar y poner en práctica la estructura organizacional para la empresa.
- ✓ Otorgar un manual de funciones con el organigrama estructural a cada empleado de la clínica para que desempeñe de mejor manera sus funciones.

## **POLÍTICAS:**

- ✓ Supervisar de forma permanente que los empleados cumplan a cabalidad sus funciones de acuerdo al manual propuesto.

## **TÁCTICAS:**

- ✓ El manual de funciones de la compañía será flexible a los cambios estructurales dentro de la misma.

- ✓ Cada empleado que labora en la compañía tendrá su respectivo manual de funciones y organigrama.

**RESPONSABLE:**

- ✓ La persona encargada será el Representante Legal de la Compañía.

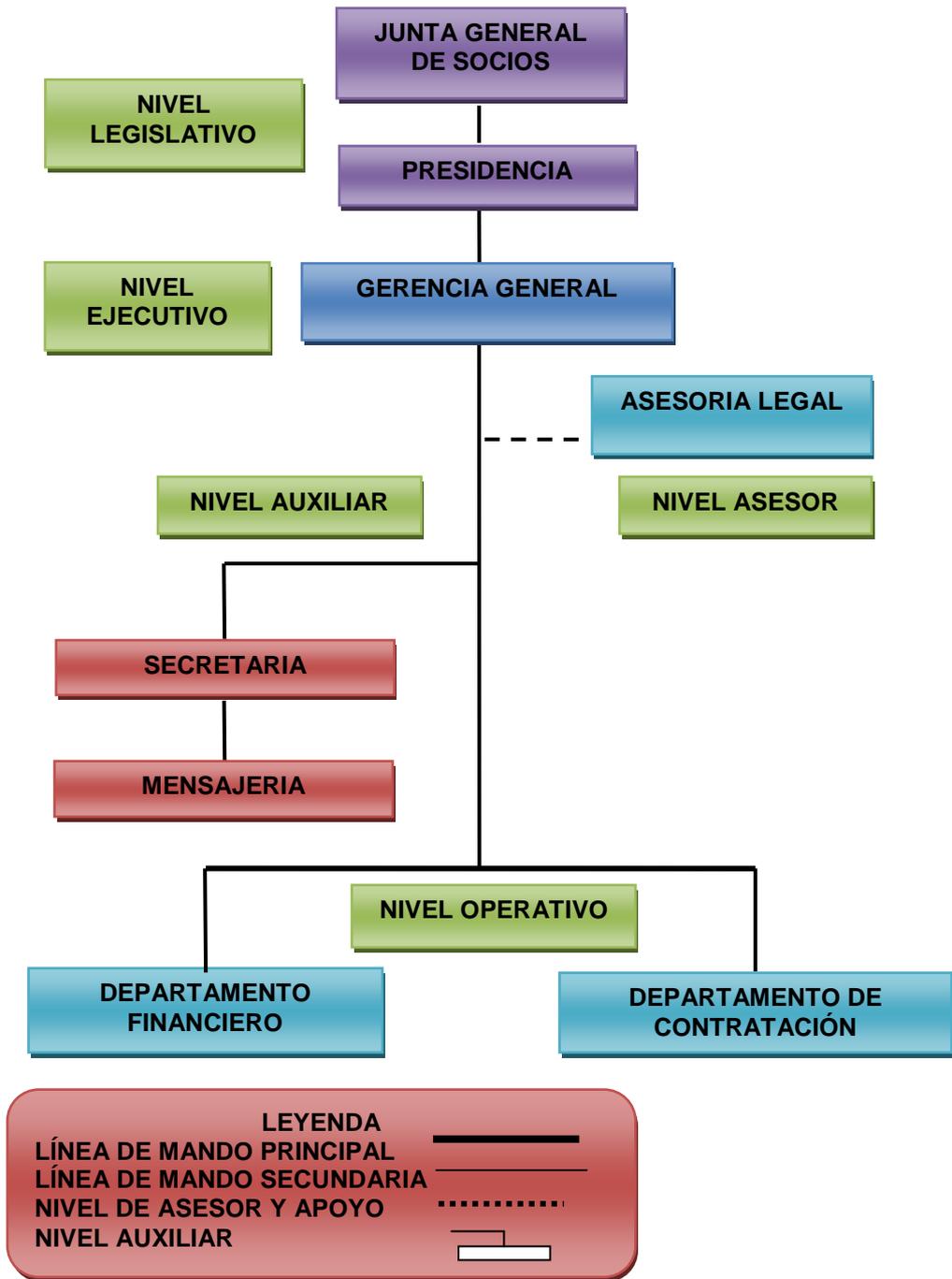
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA EMPRESA  
DE SERVICIOS DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA  
CIUDAD DE LOJA**

La Constructora se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- ✓ **NIVEL LEGISLATIVO:** Conformada por tres socios o accionistas Georgina Herlinda Jiménez Romero, Darvy Michael Picoita Jiménez Nancy Lucia Cajamarca Chamba
- ✓ **NIVEL DIRECTIVO:** Representado por el Gerente de la empresa en este caso corresponde al Representante legal de la empresa William Guzmán.
- ✓ **NIVEL ASESOR:** Dentro de este nivel se encuentra el asesor legal de la empresa.
- ✓ **NIVEL AUXILIAR:** La Compañía tiene como nivel auxiliar una Secretaria y dos mensajeros.
- ✓ **NIVEL OPERATIVO:** Conformado dentro del departamento de contratación por dos Coordinador de Proyectos y una Directora de Proyectos, y dentro del departamento financiero por una Contadora General y tres asistentes de contabilidad.

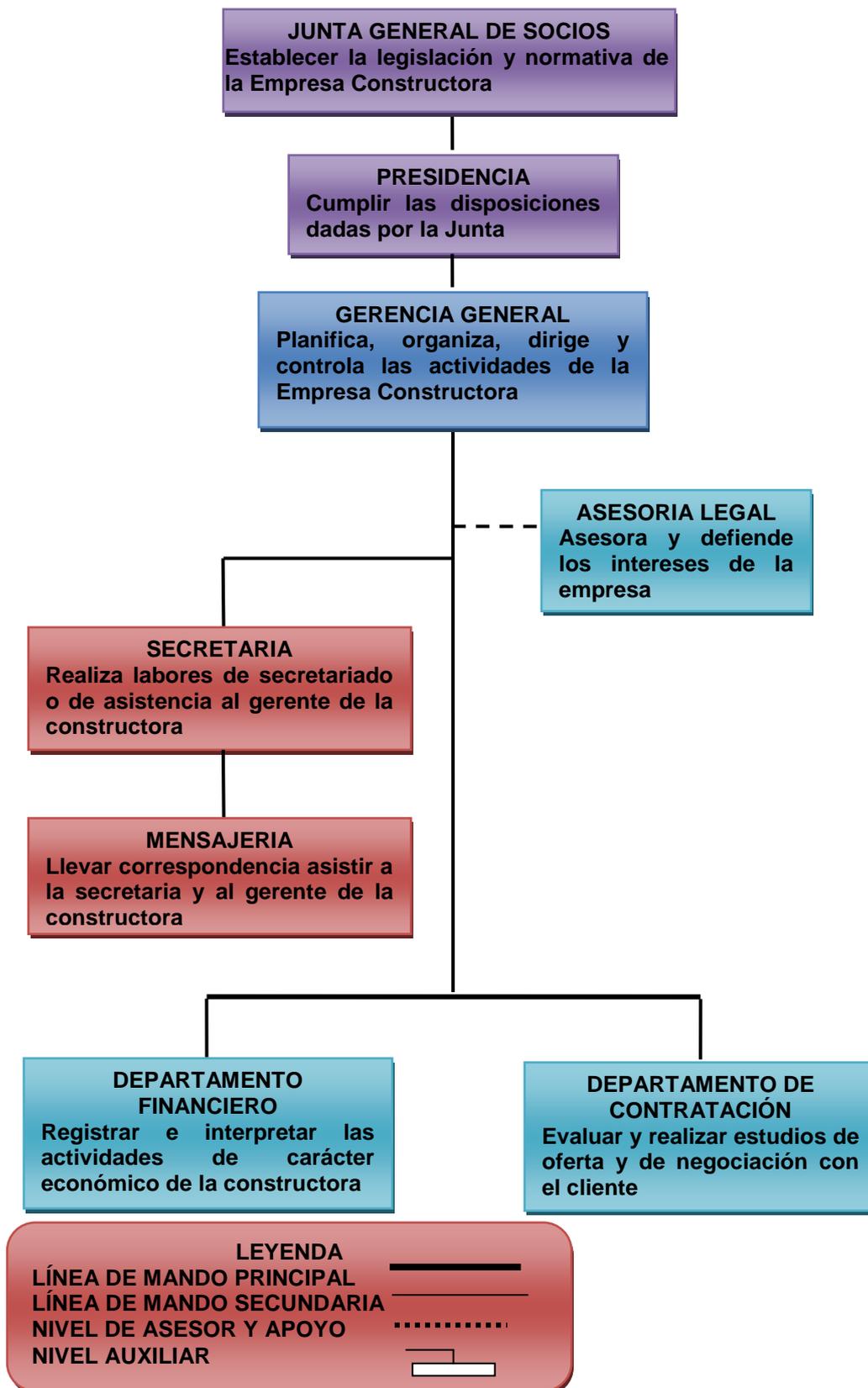
*La representación gráfica de la estructura organizativa de la Compañía, permite concebir los niveles administrativos que la conforma*

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA DEDALO  
CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA**



Elaborado Por: El Autor  
Fuente: Entrevista al Gerente

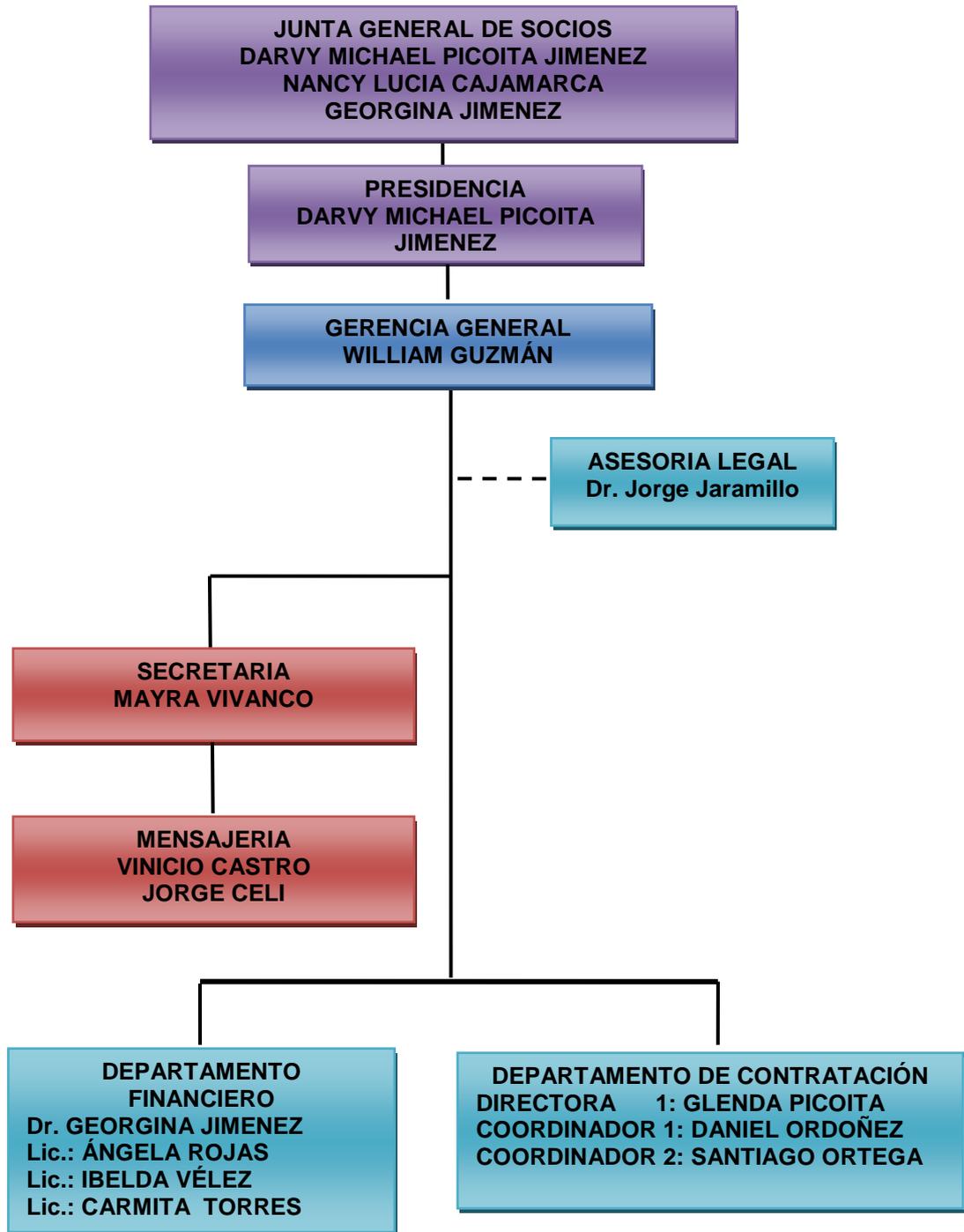
## ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA EMPRESA DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA



Elaborado Por: El Autor

Fuente: Entrevista al Gerente

**ORGANIGRAMA DE POSICIÓN PARA LA EMPRESA DEDALO  
CONSTRUCCIONES CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA**



**LEYENDA**

LÍNEA DE MANDO PRINCIPAL

LÍNEA DE MANDO SECUNDARIA

NIVEL DE ASESOR Y APOYO

NIVEL AUXILIAR

Elaborado Por: El Autor  
Fuente: Entrevista al Gerente

## *MANUAL DE FUNCIONES*



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  DEDALO CONSTRUCCIONES  <b>Soluciones para la Construcción</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>  ENERO 2013
	<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	PRESIDENCIA	
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	
<b>Nivel Jerárquico</b>	LEGISLATIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b> Son los encargados de establecer la legislación y normativa que regirá la acción de la constructora; además evalúa la gestión de la misma a través de informes que presenten los órganos de Gerencia y Control.		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊛ Elaborar las políticas, lineamientos y estrategias generales de la empresa.</li> <li>⊛ Designa al gerente y sus administradores.</li> <li>⊛ Considera los informes que presenta el gerente con respecto a las actividades que ejerce en su período de trabajo</li> <li>⊛ Resuelve el reparto de las utilidades de acuerdo a la Ley.</li> <li>⊛ Conocer y aprobar el presupuesto anual y el plan operativo.</li> <li>⊛ Autorizar la adquisición de bienes, la enajenación gravamen total o parcial de ellos.</li> <li>⊛ Analizar los informes emitidos por el gerente sobre las actividades desarrolladas en la Compañía.</li> <li>⊛ Resuelve sobre la disolución y liquidación de la empresa.</li> <li>⊛ Orientar y coordinar las actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Importadora.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la empresa.</li> <li>• Ser mayor de 18 años.</li> </ul>	
<b>TIEMPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo.</li> <li>• Tener acciones a su nombre y debidamente legalizadas.</li> </ul>	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>DEDALO CONSTRUCCIONES</b>  <b>Soluciones para la Construcción</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>
		<b>ENERO 2013</b>
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>Denominación del Cargo</b>	GERENCIA GENERAL	
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>	PRESIDENCIA	
<b>Nivel Jerárquico</b>	DIRECTIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
<p>Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización; se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operacionales de la Compañía.</p>		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊛ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa</li> <li>⊛ Ejercer un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados.</li> <li>⊛ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas</li> <li>⊛ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes.</li> <li>⊛ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente al equipo de trabajo.</li> <li>⊛ Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías y productos más adecuados.</li> <li>⊛ Se encarga de la contratación y despido de personal.</li> <li>⊛ Planificar las formas de capacitación o actualización del personal según sus funciones.</li> <li>⊛ Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.</li> <li>⊛ Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.</li> <li>⊛ Conocer y Aprobar el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias.</li> <li>⊛ Hace cumplir con las políticas y reglamentos internos.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Superior Título Ingeniero Civil	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años	
<b>TIEMPO</b>	Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> DEDALO CONSTRUCCIONES  <b>Soluciones para la Construcción</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>  Julio 2012
	<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	ASESOR LEGAL	
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>	PRESIDENTE – GERENTE GENERAL	
<b>Nivel Jerárquico</b>	ASESOR	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
Interviene en la coordinación, ejecución y seguimiento de todas las actividades jurídicas que sean necesarias para asegurar la legalidad e idoneidad de los actos y contratos que realiza la Constructora.		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Asesorar en asuntos de orden jurídico a la empresa.</li> <li>☛ Asesorar sobre la elaboración de contratos, reglamentos, aplicaciones de leyes y otros documentos normativos que se relacionen con la empresa.</li> <li>☛ Redactar y legalizar los documentos y la contratación del personal</li> <li>☛ Estar pendiente sobre modificaciones y restructuración de leyes y políticas que involucren a la Importadora.</li> <li>☛ Elaborar, revisar y suscribir los documentos que por su naturaleza requieran firma de abogado.</li> <li>☛ Participar en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta General de Accionistas cuando sea requerido.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título de Abogado Conocimientos en Leyes laboral y jurídica.	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínima 2 años.	
<b>TIEMPO</b>	Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>DEDALO CONSTRUCCIONES</b>  <b>Soluciones para la Construcción</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>  <b>ENERO 2013</b>
	<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	CONTADORA GENERAL	
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>	GERENCIA	
<b>Nivel Jerárquico</b>	NIVEL OPERATIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
<p>Revisar y analizar las situaciones económico-financieras que afectan a la Constructora y la fiabilidad de los sistemas de información.</p>		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊛ Analizar los estados financieros.</li> <li>⊛ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.</li> <li>⊛ Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deben tomar y a elegir las fuentes y formas y alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos y externos.</li> <li>⊛ Estudio constante de las operaciones de la empresa</li> <li>⊛ Controla las actividades contables y financieras.</li> <li>⊛ Determinar hasta qué punto la organización está cumpliendo los objetivos establecidos</li> <li>⊛ Analizar los sistemas, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos, los materiales y los programas de los diferentes departamentos de la empresa.</li> <li>⊛ Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.</li> <li>⊛ Asegurar la existencia de la información financiera y contable razonable y oportuna para uso de la Gerencia</li> <li>⊛ Aprobación de la facturación que realiza por la venta del servicio.</li> <li>⊛ Efectuar el seguimiento y las negociaciones con los proveedores y clientes.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Superior Título de Contabilidad y Auditoría	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años	
<b>TIEMPO</b>	Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>DEDALO CONSTRUCCIONES</b>  <b>Soluciones para la Construcción</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>  <b>ENERO 2013</b>
	<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	ASISTENTE CONTABLE	
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>	CONTADORA GENERAL	
<b>Nivel Jerárquico</b>	NIVEL OPERATIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
<b>Registrar, revisar y analizar todos los movimientos contables para la elaboración de los Estados Financieros; controla las actividades financieras, tributarias, disposiciones legales emitidas por el organismo de rentas.</b>		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Llevar la contabilidad de la empresa y registros contables.</li> <li>✦ Declaración de impuestos mensuales al SRI.</li> <li>✦ Manejo de los clientes, viajes, bancos y viáticos</li> <li>✦ Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la Contadora General.</li> <li>✦ Manejo de las cuentas personales de la Gerencia</li> <li>✦ Recepción de facturas y comprobantes de retención.</li> <li>✦ Mantener el archivo de proveedores.</li> <li>✦ Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.</li> <li>✦ Custodia y emisión de cheques en coordinación con la Contadora General</li> <li>✦ Conciliaciones bancarias.</li> <li>✦ Recepción diaria de cobranza causada por las ventas de contratos</li> <li>✦ Archivos de facturas secuencias del cliente.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. o egresada en contabilidad y auditoría, carreras afines</li> <li>• Conocimientos en sistemas contables computarizados</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 2 años</li> </ul>	
<b>TIEMPO</b>	Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>DEDALO CONSTRUCCIONES</b>  <b>Soluciones para la Construcción</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>  <b>ENERO 2013</b>
	<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	SECRETARIA	
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>	GERENCIA	
<b>Nivel Jerárquico</b>	NIVEL AUXILIAR	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
<p>Atiende al cliente y crea una oferta detalla del servicio, precisando el precio de una posible venta.</p>		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✪ Envío de cotización a los clientes que lo soliciten.</li> <li>✪ Elaboración de proformas.</li> <li>✪ Cotización de maquinaria y herramientas.</li> <li>✪ Seguimiento de proformas.</li> <li>✪ Ingreso al sistema.</li> <li>✪ Revisar facturas y notas de ventas.</li> <li>✪ Verificación de sueltos para el día.</li> <li>✪ Atender al cliente.</li> <li>✪ Asesoramiento técnico.</li> <li>✪ Trabajar con compras públicas.</li> <li>✪ Convocar a secciones por orden del Gerente y tomar notas.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Superior Título de Ingeniero Comercial	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 años	
<b>TIEMPO</b>	Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>DEDALO CONSTRUCCIONES</b>  <b>Soluciones para la Construcción</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>  <b>ENERO 2013</b>
	<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	MENSAJERIA	
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>	GERENCIA	
<b>Nivel Jerárquico</b>	NIVEL AUXILIAR	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b> <b>Apoyar al grupo humano con la entrega de documentación , asesorar al cliente en el servicio que presta la compañía</b>		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊛ Realizar labores de mensajería</li> <li>⊛ Realizar depósitos en los diferentes bancos</li> <li>⊛ Llevar la documentación a proveedores, clientes o lugares indicados.</li> <li>⊛ Retirar cobros.</li> <li>⊛ Atender cualquier solicitud del área administrativa u operativa</li> <li>⊛ Verificar la correcta y oportuna recepción de los bienes materiales adquiridos.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Superior Título de Ingeniero Comercial	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 años	
<b>TIEMPO</b>	Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>DEDALO CONSTRUCCIONES</b>  <b>Soluciones para la Construcción</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>  <b>ENERO 2013</b>
	<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	DIRECTOR (A) DE PROYECTOS	
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>	GERENCIA	
<b>Nivel Jerárquico</b>	NIVEL OPERATIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
<b>Analizar, diseñar, implementar, organizar, distribuir, actualizar y controlar procesos de contratación pública, con miras a brindar información de las áreas operativas para la toma de decisiones</b>		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊛ Supervisar el control de licencias por parte del INCOP y manejo del soporte técnico.</li> <li>⊛ Es el responsable de establecer contactos con los clientes adquiridos, con el objetivo de detectar necesidades.</li> <li>⊛ Elaboración del bosquejo del proyecto con los datos proporcionados por el cliente para que los dibujantes puedan realizar el plano</li> <li>⊛ Es el encargado de realizar los cálculos de pérdida de presión y capacidad del sistema para aquellos proyectos que lo requieran.</li> <li>⊛ Es el responsable de elaborar una lista de materiales que se van a utilizar en un determinado proyecto así como el presupuesto del mismo.</li> <li>⊛ Es el encargado de realizar la presentación del proyecto junto con su cotización, además de encargarse de las negociaciones con el cliente en cuanto precio y crédito</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Ingeniero Civil	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 5años en construcción civil	
<b>TIEMPO</b>	Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>DEDALO CONSTRUCCIONES</b>  <b>Soluciones para la Construcción</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>  <b>ENERO 2013</b>
	<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	COORDINADOR (A) DE PROYECTOS	
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>	DIRECTORA DE PROYECTOS	
<b>Nivel Jerárquico</b>	NIVEL OPERATIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b> <b>Analizar, diseñar, implementar, organizar, distribuir, actualizar y controlar procesos de contratación pública, con miras a brindar información de las áreas operativas para la toma de decisiones</b>		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ <b>Mantenimiento de la información de la firma DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA</b></li> <li>✦ <b>Dibujar los planos de todos los proyectos adquiridos</b></li> <li>✦ <b>Obtener la cantidad de materiales necesarios para realizar cada proyecto.</b></li> <li>✦ <b>Optimizar el diseño de tal forma que pueda tener cotización lo más competitiva posible.</b></li> <li>✦ <b>Revisión del plano con la Gerencia, la Contadora General y la Dirección de proyectos para aprobación del mismo.</b></li> <li>✦ <b>Actualización de la biblioteca de todos los accesorios que mantiene la empresa.</b></li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Ingeniero Civil	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 5años en construcción civil	
<b>TIEMPO</b>	Disponibilidad de tiempo	

## Objetivo Estratégico N° 2



- ✚ **Implementación de un plan de capacitación para el personal de la empresa de servicios DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA, DE LA CIUDAD DE LOJA, para potenciar el Talento humano de la empresa**

### **PROBLEMA:**

Falta de capacitación hacia el personal que conforma la compañía en general en temas afines a la industria en la que se desenvuelven.

### **META:**

Mejorar la capacidad individual y colectiva tanto del personal administrativo como del grupo de Ingenieros Civiles que conforman la empresa en un 100% para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, mediante un plan de capacitación.

### **ACTIVIDAD:**

Realizar un plan de capacitación para todo el personal de la compañía, tanto para los Ingenieros Civiles como administrativo para llegar a mejorar los servicios y el desempeño del personal que labora en la constructora, para ello determinamos lo siguiente:

**a. Determinar los temas de capacitación**

- ✓ Cultura de calidad y gestión por procesos
- ✓ Relaciones Humanas
- ✓ Tributación
- ✓ Contabilidad Empresarial y computarizada
- ✓ Planificación de carreteras y contenidos de un Proyecto de construcción.
- ✓ Estudios de cartografía y topografía, climatológicos, geológicos
- ✓ Construcción de carreteras, Gestión y organización de las obras

**PRESUPUESTO:**

Los costos que conlleven la contratación de los conferencistas; así como el de los refrigerios serán financiados en su totalidad por la constructora.

**b. Planificar los costos del plan de Capacitación**

**CUADRO N°33**

<b>N°</b>	<b>SEMINARIOS</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>VALOR UNITARIO/HORA</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	Cultura de calidad y Gestión por procesos	5 horas	Personal en General (10 personas)	10,00	500,00
2	Relaciones Humanas	5 horas	Personal en General (10 personas)	3,50	175,00
3	Tributación	5 horas	Personal Contable (4 personas)	10,00	200,00
4	Contabilidad Empresarial y Computarizada	5 horas	Personal Contable (4 personas)	10,00	200,00
5	Planificación de Carreteras y contenidos de un proyecto de construcción	5 horas	Personal operativo y Gerente de la Empresa (4 personas)	10,00	200,00
7	Estudios de Cartografía, Topografía y geológicos	5 horas	Personal operativo y Gerente de la Empresa (4 personas)	8,00	160,00
8	Construcción de carreteras y Organización de Obras	5 horas	Personal operativo y Gerente de la Empresa (4 personas)	10,00	200,00
<b>TOTAL</b>				<b>61,50</b>	<b>1635,00</b>

FUENTE: Empresas Capacitadoras  
Elaborado Por: El Autor

### CUADRO N°34

N°	DETALLE	VALOR. UNITARIO	VALOR TOTAL
120	REFRIGERIOS	1,00	120
TOTAL			120

Elaborado Por: El Autor

### RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

### CUADRO N°35

DETALLE	VALOR TOTAL
CONFERENCIAS	1635,00
REFRIGERIOS	120,00
<b>TOTAL</b>	<b>1755,00</b>

Fuente: Cuadros N°32-33  
Elaborado Por: El Autor

### ESTRATÉGIAS:

- ✓ Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones de desarrollo para el personal de la empresa.
- ✓ Elaborar un plan de capacitación para la clínica.
- ✓ Se propone que exista por lo menos una jornada de capacitación anual que conste de 35 horas como mínimo.
- ✓ Las capacitaciones serán dictadas los días sábados (7 días) a partir del 05 de Enero del 2013 al 16 de Febrero del 2013 en horario de 13H00 a 18H00 (5 horas por día).

### CUADRO N°36

#### c. Elaborar el programa de capacitación

Empresa Capacitadora	Instructor	Tiempo de duración	Participantes	Lugar	N° de participantes	Tipo de Evento		Fecha
						Asistencia	Evaluación	
<b>Company Intelligence System</b>	Lic.. Juan Carlos Lavana Paredes	5 horas	Personal en General	Instalaciones de la Empresa	10	100%	100%	Sábado 05 de enero. De 13h00 a 18h00
<b>Human Milenuim S.A</b>	Lic.. Juan Carlos Lavana Paredes	5 horas	Personal en General	Instalaciones de la Empresa	10	100%	100%	Sábado 12 de enero. De 13h00 a 18h00
<b>SECAP</b>	Dr. Sonia Ruiz	5 horas	Personal Contable	Instalaciones de la Empresa	4	100%	100%	Sábado 19 de enero. De 13h00 a 18h00
<b>SECAP</b>	Dr. Sonia Ruiz	5 horas	Personal Contable	Instalaciones de la Empresa	4	100%	100%	Sábado 26 de enero. De 13h00 a 18h00
<b>PROINTEC</b>	Juan Manuel Osmos Rodríguez	5 horas	Personal Operativo y Gerente	Instalaciones de la Empresa	4	100%	100%	Sábado 2 de Febrero. De 13h00 a 18h00
<b>PROINTEC</b>	David Alende Domínguez	5 horas	Personal Operativo y Gerente	Instalaciones de la Empresa	4	100%	100%	Sábado 9 de Febrero De 13h00 a 18h00
<b>PROINTEC</b>	Juan Manuel Osmos Rodríguez	5 horas	Personal Operativo y Gerente	Instalaciones de la Empresa	4	100%	100%	Sábado 16 de Febrero. De 13h00 a 18h00

FUENTE: Empresas Capacitadoras  
ELABORADO POR: El Autor

### **POLÍTICAS:**

- ✓ La capacitación será de carácter obligatorio, razón por la cual deberá participar todo el personal que conforma la firma “DEDALO”, mismos que deberán ser puntuales y participar vivamente en el proceso de capacitación.
- ✓ Llevar un registro de asistencia del personal el cual será firmado diariamente por cada empleado de la Constructora, y se llevara a cabo en horas no laborables.
- ✓ El tiempo de capacitación de los seminarios será de acuerdo al tiempo determinado por el centro de formación, además se procederá a la respectiva evaluación con el fin de medir los resultados alcanzados.

### **TÁCTICAS:**

- ✓ Programar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los integrantes de la compañía.

### **RESPONSABLE:**

- ✓ La persona encargada será el Gerente de la compañía.

### Objetivo Estratégico N° 3



- ✚ **Adquisición y Equipamiento de maquinaria pesada para la empresa de servicios “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, para mejorar la situación competitiva de la empresa**

#### **PROBLEMA:**

Actualmente la Compañía no cuenta con el equipo pesado propio para la construcción de obras de infraestructura vial, lo que ocasiona que la misma no pueda cubrir todas las demandas exigidas por sus clientes, esto a su vez provoca que la compañía ceda espacio frente a sus competidores.

#### **META:**

Mejorar el nivel y la calidad del servicio que presta la compañía en un 100%, con el objetivo de mantener e incrementar el número de clientes que posee actualmente la Firma **“DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE LOJA**

### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Contactar a empresas proveedoras de este tipo de maquinaria pesada.
  
- ✓ Compra y puesta en marcha de la maquinaria haciendo las pruebas respectivas con el personal correspondiente a esta área.

### **PRESUPUESTO:**

#### **CUADRON° 37**

<b>CANTI DAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EMPRESA PROVEEDO RA</b>	<b>MODE LO</b>	<b>V/UNITARIO</b>	<b>V/TOTAL</b>
1	TRACTOR- ORUGMARCA	CARTERPIL LA	D-4-D	9.884,57	9.884,57
1	ESCAVADORA- ORUGA	CARTERPIL LA	E- 200B	44.495,34	44.495,34
1	RETROESCAVADOR A	CARTERPIL LA	420- E	79.332,75	79.332,75
1	DISTRIBUIDOR DE ASFALTO	INTERNACI ONAL	D-75	13.294,40	13.294,40
1	RODILLOS	RAYGO RASCAL	410-A	50.006,63	50.006,63
1	CARGADORA RUEDA	CARTERPIL LA	950	16.369,16	16369,16
<b>TOTAL</b>				<b>213.382,85</b>	<b>213.382,85</b>

Fuente: M.P.R. CONSTRUCCIONES  
Elaborado Por: El autor

**CARACTERISTICAS DEL EQUIPO PESADO A ADQUIRIR POR PARTE  
DE LA EMPRESA “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA” DE LA  
CIUDAD DE LOJA**

**CUADRO N°38**

<b>CLASE</b>	<b>MODELO</b>	<b>SERIE CHASIS</b>	<b>MOTOR</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>POTEN CIA</b>
<b>TRACTOR ORUGMARCA</b>	D-4-D	83J1255	CARTE RPILLA	6K4928	75HP
<b>ESCAVAORA ORUGA</b>	E -200B	45G03863	CATER PILLA	56KT004986	118HP
<b>RETROESCAV ADORA</b>	420-E	CH250 1891	CATER PILLA	G4D06658	93HP
<b>CARGADORA RUEDA</b>	950	8157892	CATER PILLA	78P19162	130HP
<b>RODILLO LISO</b>	410 -A	151407	DETRO IT	3D93542	88HP
<b>DISTRIBUIDOR DE ASFALTO</b>	D-75	DD532HHB1 5126	INTERN ACION AL	3600691	69HP

Fuente: M.P.R. CONSTRUCCIONES  
Elaborado Por: El autor

**ESTRATEGIAS:**

- ✓ Cotizar y averiguar los precios de la maquinaria que requiere la empresa, en la localidad, y si la maquinaria no cumple con las expectativas y necesidades de la parte de producción de la empresa se deberá buscar en otra ciudad.

### **POLÍTICAS:**

- ✓ La maquinaria será utilizada únicamente por el personal especializado.
- ✓ La maquinaria deberá ser revisada y evaluada después de cada proyecto emprendido

### **TÁCTICA:**

- ✓ Compra y puesta en marcha de la maquinaria haciendo las pruebas respectivas con el personal correspondiente a esta área.
- ✓ Dar a conocer a los clientes la maquinaria con la que cuenta la empresa.
- ✓ Mantener Reuniones con los proveedores cada tres meses, para ajustar términos de garantías y desperfectos hasta que expire la garantía.

### **RESPONSABLE:**

- ✓ La persona encargada será el Gerente de la compañía.

## Objetivo Estratégico N° 4



- ✚ **Desarrollo de estudios ambientales para garantizar la viabilidad de los proyectos en temas de construcción vial.**

### **PROBLEMA:**

La falta de estrategias en cuanto a la descripción, predicción y evaluación de los impactos positivos y negativos ocasionados por cada una de las actividades de construcción, operación y mantenimiento, sobre el medio físico (atmosfera, suelo, agua), biótico (fauna, vegetación) y antrópico (socioeconómicos, culturales y estéticos), ocasionan que la empresa no cuente con un programa de predicción sobre Consultoría del medio ambiente, esto a su vez trae como consecuencia que las entidades contratantes prefieran a aquellas empresas que si disponen de este tipo de herramientas de predicción y evaluación del medio ambiente.

### **META:**

Garantizar la sostenibilidad ambiental en un 100% en cada uno de los proyectos que emprenda la empresa, **“DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE LOJA**, con la finalidad de aumentar la participación de la compañía en la preservación y conservación del medio ambiente.

### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Realizar un plan de manejo ambiental para proyectos de infraestructura vial, con la finalidad de determinar el grado de influencia de los proyectos en forma directa o indirectamente al medio ambiente.

### **PRESUPUESTO:**

**CUADRO N°39**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V/UNITARIO</b>	<b>V/TOTAL</b>
PLAN DE MANEJO AMBIENTAL PARA GARANTIZAR LA VIAVILIDAD DE LOS PROYECTOS VIALES	1	1563,29	1563,29
<b>TOTAL</b>			<b>1563,29</b>

FUENTE: EIA  
ELABORADO POR: El Autor

### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Crear al interior de la empresa la unidad de información ambiental.
- ✓ Implementar una adecuada gestión ambiental en cada proyecto vial

## DESARROLLO DEL PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

### a) VALOR Y FORMA DE PAGO

- ✓ El valor del contrato es de US \$ 1563,29 + IVA (**Este costo varía según la empresa y complejidad del estudio o según lo acordado entre las partes involucradas**).

### b) LA FORMA DE PAGO ES:

- ✓ 50% a la firma del contrato
- ✓ 50% contra entrega del trabajo y aprobación por parte del Ministerio del Ambiente.

### c) CONTENIDO DEL PLAN

**CUADRO N°40**

No	FASES DEL CONTENIDO DEL PLAN DE MANEJO AMBIENTAL
1	Identificación de no conformidades relacionadas con el cumplimiento de la normativa ambiental.
2	Identificación de riesgos industriales (seguridad industrial y salud ocupacional)
3	Elaboración del Plan de Prevención y Mitigación
4	Elaboración de Plan de Contingencias y Emergencias
5	Elaboración del plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
6	Elaboración del plan de capacitación
7	Elaboración de plan de manejo de desechos
8	Elaboración de plan de relaciones comunitarias
9	Plan de monitoreo
10	Plan de seguimiento

FUENTE: EIA  
ELABORADO POR: El Autor

### **POLÍTICAS:**

- ✓ Que el Plan de Manejo Ambiental sea utilizado en cada uno de los proyectos emprendidos con el fin de reducir daños y costos que se causan al manipular el medio físico.

### **TÁCTICA:**

- ✓ Puesta en marcha del Plan de Manejo Ambiental haciendo las pruebas respectivas.
- ✓ Dar a conocer a los clientes del nuevo sistema que ha adoptado la empresa.
- ✓ Sostener Reuniones con los clientes, para dar a conocer la importancia de predecir eventos en los proyectos emprendidos.

### **RESPONSABLE:**

- ✓ La persona encargada será el Gerente de la compañía.

## Objetivo Estratégico N° 5



- ✚ **Efectuar Convenios de Cooperación Interinstitucionales, para mejorar la situación competitiva de la empresa “DEDALO. CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE LOJA**

### **PROBLEMA:**

En la actualidad la empresa no maneja ningún tipo de alianza estratégica que permita aumentar el nivel de experiencia en temas de infraestructura vial.

### **META:**

Impulsar el desarrollo de la actividad competitiva de la compañía en un 85%, para ejecutar exitosamente las tareas de ejecución de obras civiles en el marco de una función coordinada, con el fin de conseguir que el servicio sea aceptado y adquirido por un mayor número de clientes

### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Establecer un convenio de cooperación entre la Constructora **DEDALO** y la empresa **PANAMERICANA VIAL S.A. PANAVIAL**, para mejorar el nivel de experiencia y la capacidad operativa de la

empresa, en temas de infraestructura vial y manipulación de nuevas tecnologías de punta.

**PRESUPUESTO:**

**CUADRO N° 41**

<b>N° MESES</b>	<b>DETALLE</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO TOTAL</b>
3	TRANSPORTE	50,00	150,00
3	LEVANTAMINETO DE INFORMACIÓN	1,75	5,25
<b>TOTAL</b>			<b>155,25</b>

Elaborado Por : El Autor

**CUADRO N° 42**

<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	CONVENIO	14,28	14,28
2	PERSONAL TÉCNICO ESPECIALIZADO	320,62	641,24
<b>TOTAL</b>			<b>655,52</b>

Elaborado Por : El Autor

## RESUMEN DEL PRESUPUESTO DEL DESARROLLO DEL CONVENIO

**CUADRO N° 43**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
TRASPORTE	150,00
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	5,25
CONVENIO	14,28
PERSONAL TÉCNICO ESPECIALIZADO	641,24
<b>TOTAL</b>	<b>810,77</b>

Fuente: Cuadros 40 -41  
Elaborado Por: El Autor

### **ESTRATEGIA:**

Elaborar convenios con las principales instituciones públicas y privadas de la localidad para que se comprometan a brindar la respectiva asistencia al grupo humano que conforma la compañía.

## **DESARROLLO DEL CONVENIO**

### **CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA EMPRESA “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE LOJA Y LA EMPRESA PANAMERICANA VIAL S.A. PANAVIAL**

Conste por el presente documento, el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional que suscriben de una parte, “**DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA**”, a quien en adelante se le denominará “**DEDALO**”, representada por el Ingeniero Civil William Guzmán, y de la otra parte, la **empresa PANAMERICANA VIAL S.A. PANAVIAL**, en adelante **PANAVIAL**, representada por su Jefa Nacional, Doctora **MAGDALENA CHÚ VILLANUEVA**, manifiesta los siguientes términos y condiciones establecidos en las siguientes cláusulas:

#### **CLÁUSULA PRIMERA: DE LAS PARTES**

**DEDALO** es un organismo dedicado a actividades de Construcción Vial, mismo que tiene la obligación de velar por la seguridad de cada uno de los proyectos a emprender por dicha Compañía

**PANAVIAL**, es el organismo encargado de ofrecer asesoría técnica y asistencial en lo referente a temas de infraestructura vial y manipulación de equipo pesado para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos viales.

## **CLÁUSULA SEGUNDA: DE LA JUSTIFICACIÓN**

**DEDALO Y PANAVAL** son instituciones que poseen personería jurídica propia, condición que les permite celebrar convenios para el mejor cumplimiento de los fines que tienen encomendados.

## **CLÁUSULA TERCERA: DEL OBJETO DEL CONVENIO**

El presente Convenio Marco tiene por objeto establecer las líneas principales y mecanismos de cooperación interinstitucional entre **DEDALO Y PANAVAL** a fin de consolidar el funcionamiento de ambas instituciones, desarrollando políticas de cooperación e intercambio interinstitucional que permitan implementar estrategias de trabajo para el mejoramiento de la RED VIAL DEL ECUADOR, en el ámbito de sus competencias y de acuerdo a las funciones que les corresponden de acuerdo a Ley.

## **CLÁUSULA CUARTA: DE LOS ACUERDOS ESPECÍFICOS**

El desarrollo de las actividades concretas que pudieran acordarse dentro del presente Convenio Marco, serán materia de acuerdos específicos en los que se precisarán los objetivos inmediatos y concretos, obligaciones de las partes, plazos, y cualquier otro aspecto que debiera regularse, debiendo hacerse referencia en dichos documentos a este Convenio.

Los acuerdos específicos que pudieran desarrollarse formarán parte integrante del presente documento.

## **CLÁUSULA QUINTA: DE LOS COMPROMISOS DE LAS PARTES**

**LA DEDALO Y PANAVAL** se comprometen a:

- Elaborar coordinadamente los planes operativos que permitan implementar los alcances del presente Convenio Marco.
- Coordinar la ejecución de actividades con otras instituciones públicas o privadas que coincidan con el objeto del presente Convenio Marco.

## **CLÁUSULA SEXTA: DEL PLAZO**

El presente convenio Marco estará en vigencia por un periodo determinado de tres meses a partir de su fecha de suscripción.

## **CLÁUSULA SÉPTIMA: DE LA CONTRAPRESTACIÓN Y NATURALEZA DEL CONVENIO**

Las partes convienen en precisar que, tratándose de un Convenio Marco para establecer las líneas principales y mecanismos de cooperación interinstitucional entre ambas partes, el mismo no supone ni implica transferencia de recursos económicos ni pago de contraprestación alguna, entre ambas instituciones.

## **CLÁUSULA OCTAVA: DE LAS COMUNICACIONES Y DOMICILIO DE LAS PARTES**

Todas las comunicaciones que las partes se deban cursar en la ejecución de este Convenio Marco se entenderán bien realizadas en los domicilios indicados en la parte introductoria del presente documento. Toda variación del domicilio sólo tendrá efecto después de ser comunicada por escrito a la otra parte.

## **CLÁUSULA NOVENA: DE LA COORDINACIÓN**

Con la finalidad de mantener una adecuada coordinación, cada una de las instituciones acuerda designar a un responsable de enlace con capacidad para tomar decisiones operativas que resulten necesarias a fin de asegurar la ejecución del presente Convenio Marco. Tal designación se realizará mediante comunicación escrita expedida por su máxima autoridad administrativa. Los responsables de enlace se encargarán de coordinar el planeamiento, ejecución, organización y supervisión de las actividades así como también de la evaluación de los resultados obtenidos.

## **CLÁUSULA DÉCIMA: DE LA RESOLUCIÓN**

El presente Convenio Marco podrá ser resuelto por cualquiera de las partes, bastando para ello, una comunicación escrita con un plazo de anticipación de treinta (30) días calendario. La solicitud de resolución del Convenio no liberará a las partes de los compromisos previamente asumidos, ni impedirá la continuación de las actividades que se estuvieran desarrollando.

**ING. WILLIAM GUZMÁN  
PRESIDENTE DE DEDALO  
CONSTRUCCIONES CIA.  
LTDA**

-----

**MAGDALENA CHÚ  
VILLANUEVA,  
JEFA NACIONAL**

-----

**POLÍTICAS:**

- ✓ Que el Convenio de Cooperación interinstitucional sea exclusivamente dirigido a garantizar el desarrollo institucional de la Compañía.

**TÁCTICA:**

- ✓ Dar a conocer los beneficios que conlleva el realizar una alianza estratégica a todo el grupo humano que conforma la compañía como a sus clientes.

**RESPONSABLE:**

- ✓ La persona encargada será el Gerente de la compañía.

## Objetivo Estratégico N° 6



- ✚ **Redistribuir el área física de la empresa y equiparlas para brindar un mejor servicio a los clientes de la empresa “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”**

### **PROBLEMA:**

Inadecuada distribución física del área de operaciones de la empresa, lo que ocasiona malestar en los clientes y personal administrativo que conforma la empresa

### **META:**

Mejorar el servicio que brinda la empresa en un 100%, con el objetivo de aumentar la capacidad productiva de la empresa.

### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Redistribuir el área operativa de la empresa
- ✓ Adecuar las instalaciones de la empresa mediante la adquisición de mesas, sillas y computadoras.

**PRESUPUESTO:**

**CUADRO N°44**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
10	MESAS Y SILLAS	25,00	250,00
5	COMPUTADORAS DE MESA	560,00	2800,00
<b>TOTAL</b>			<b>3050,00</b>

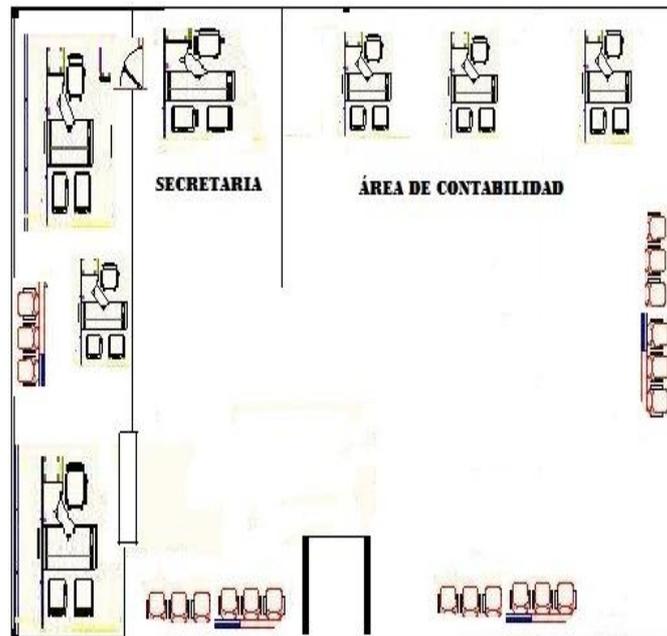
Fuente: MASTER PC  
Elaborado Por: El Autor

**ESTRATÉGIAS:**

- ✓ Cambiar la distribución actual de las instalaciones de la Compañía, con la finalidad de optimizar el funcionamiento y operatividad de la misma.

## DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

### PLANO ACTUAL DE LA EMPRESA



### PLANO DE LA REDISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA



### **POLÍTICAS:**

- ✓ Los gastos de adecuación de las instalaciones de la empresa serán asumidos en su totalidad por la compañía
- ✓ Preservar y mantener siempre en perfectas condiciones las instalaciones de la empresa

### **TÁCTICAS:**

- ✓ Ampliar las oficinas de la constructora para brindar un mejor servicio a los clientes de la Compañía

### **RESPONSABLE:**

- ✓ La persona encargada será el Gerente de la compañía.

## RESUMEN GENERAL DE PRESUPUESTOS

### CUADRO N° 45

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VALOR TOTAL
Elaborar un manual orgánico-funcional para la compañía constructora	19,40
Implementación de un plan de capacitación para el personal de la constructora “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE LOJA, para potenciar el talento humano de la empresa	1755,00
Adquisición y Equipamiento de maquinaria pesada propia para la constructora “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, para mejorar la situación competitiva de la empresa.	213.382,85
Desarrollo de estudios ambientales para garantizar la viabilidad de los proyectos en temas de construcción vial.	1563,29
Efectuar Convenios de Cooperación Interinstitucionales, para mejorar la situación competitiva de la empresa “DEDALO. CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE LOJA	810,77
Redistribuir el área física de la empresa y equiparlas para brindar un mejor servicio a los clientes de la Compañía “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”	3050,00
<b>TOTAL DEL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>220.581,31</b>

Fuente: Cuadros N° 31,34,36,38,42,43

Elaborado Por: El Autor

El costo total para la implementación de un Plan Estratégico dentro de la empresa “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”, de la Ciudad de Loja será de: **\$220.581,31** dólares americanos, la cual será financiada en su totalidad por la Compañía.

## **h. CONCLUSIONES**

Luego del análisis, sistematización y diagnóstico de la situación actual de la Constructora, se ha llegado a las siguientes conclusiones para el mejoramiento del servicio que presta la empresa de objeto de estudio.

- ❖ DEDALO CONSTRUCCIONES. CIA.LTDA, es una empresa con fines de lucro cuya finalidad es de proveer soluciones para la construcción, viene prestando sus servicios en obras de viabilidad y consultoría y fiscalización.
- ❖ La gestión que viene desarrollando la compañía dentro y fuera de la empresa es buena lo que permite cumplir con las metas propuestas a través de implementación de nuevos proyectos para el beneficio de sus empleados y clientes.
- ❖ La comunicación entre personal y directivos se ha desarrollado de manera favorable lo que permite tomar correctivos a errores o falencias dentro de la empresa.
- ❖ En la constructora existe un adecuado ambiente laboral, donde se promueve las buenas relaciones de grupo de trabajo lo que permite a sus empleados desempeñarse eficientemente.

- ❖ Se concluyó que la empresa cuenta con una filosofía empresarial empírica, por lo cual fue necesario replantear la filosofía empresarial.
- ❖ La Compañía no tiene definido claramente un manual orgánico-funcional, lo que ocasiona confusión en las actividades, responsabilidades y funciones al desempeñar en la empresa.
  
- ❖ Mantener siempre capacitado al personal es prioridad de toda empresa más aún si esta involucra actividades que van en beneficio del desarrollo vial, pero la empresa ha descuidado esta parte por lo que el mismo limita al personal que integra la misma
  
- ❖ La falta de maquinaria propia ha sido otro de los inconvenientes que ha tenido que afrontar la compañía la misma que le resta poder competitivo a la hora de ofertar.

## **i. RECOMENDACIONES**

Para contrarrestar las debilidades que posee la Institución se ha creído conveniente plantear las siguientes alternativas de solución a los problemas existentes con el fin de ayudar a mejorar su desenvolvimiento en el sector comercial y por ende contribuir al desarrollo socio – económico de la ciudad.

- ❖ Concienciar a todo el directorio sobre la importancia de poner en práctica el Plan Estratégico, a fin de lograr minimizar los problemas existentes en la compañía con los planes operativos propuestos, utilizando de forma óptima todos los recursos que posee para que de esta manera la compañía pueda llegar a tener un crecimiento correcto.
- ❖ Que el directorio implemente la estructura organizacional ya que les permitirá ser eficientes en su organización y gestión administrativa.
- ❖ Adoptar los manuales y mantenerlos conforme se vayan presentando cambios en la compañía, de tal manera que el personal pueda disponer de documentos confiables y claros evitando al máximo incurrir en errores.
- ❖ Recomiendo implantar el plan de capacitación el mismo que servirá para el desenvolvimiento eficiente y eficaz de las personas involucradas dentro de la compañía.

- ❖ Se recomienda que se ponga en consideración la adquisición de la maquinaria, con la finalidad de dar cumplimiento a la filosofía empresarial propuesta.
  
- ❖ Se recomienda poner en práctica el plan de manejo de impacto ambiental ya que el mismo permitirá garantizar la sostenibilidad de los proyectos viales.
  
- ❖ Se recomienda poner en consideración la utilización de convenios interinstitucionales para mejorar el nivel de experiencia del equipo operativo de la empresa.
  
- ❖ Se recomienda realizar una adecuada distribución física del espacio donde se desarrollan las actividades de la empresa con el propósito de garantizar el bienestar de los clientes y empleados de la misma.
  
- ❖ Es importante que los empleados sean participes sobre las decisiones que se tomen en la entidad; puesto que el personal constituye una fuente importante para el desarrollo organizacional.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **ASUAD, N., ECONOMÍA REGIONAL Y URBANA.** 2001. “Introducción a las teorías, técnicas y metodologías básicas”. Universidad Autónoma de Puebla Primera edición, México. 254 p.
- ✓ **BOHLANDER GEORGE, SNELL SCOT, SHERMAN ARTHUR.**2005. “Administración de Recursos Humanos”, 12va Ed., México. 442 p.
- ✓ **BUTTERISS MARGARET.**2001. “Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento”, Edición EDIPE. 355-455 p.
- ✓ **CHIAVENATO IDALBERTO.**1993. “Administración de los Recursos Humanos”. 4ta Edición. 107 p.
- ✓ **DONNELLY GIBSON IVANCEVICH.**1997. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”. Octava Edición. 387 p.
- ✓ **GEORGE A. STEINER.**1998. “Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA 2001 p.
- ✓ **PHILLIP KOTLER.** 1993. “Dirección de la Mercadotecnia” (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México 105-106 p.
- ✓ **SVERDLIK, ED. HARPER COLLINS,** EUA, 1991, Administración y Organización, pp. 90-91.

## **BIBLIOGRAFIA DE LA WEB**

- ✓ **CARRETERAS DEL ECUADOR.** 2012. <http://www.MIPRO.com>
- ✓ **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.**2010. <http://www.uch.edu.ar.doc>.
- ✓ **ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.** 2010.  
<http://www.darkkman.com/dk23.html>
- ✓ **ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN DE CALIDAD.**2011. <http://www.gestiopolis.com>.
- ✓ **EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN MOTOR DE LA ECONOMÍA.**  
2011 .[http:// www.UTPL.com.ec](http://www.UTPL.com.ec). 2011
- ✓ **EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**2011.  
<http://www.dimensionempresarial.com>
- ✓ **FODA.** 2000. <http://es.wikipedia.org/wiki/FODA>.
- ✓ **LA ECONOMÍA EN EL ECUADOR.** 2011. <http://www.BCE.com.ec>.
- ✓ **MISIÓN DE UNA EMPRESA.** 2007.  
[http://mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://mision_de_una_empresa.htm)
- ✓ **PROCESO ESTRATÉGICO.** 2011. [www.claveempresarial.com](http://www.claveempresarial.com).
- ✓ **PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.** 2000.  
[www.monografías.com/trabajos33/planeación-administrativa5shtml#bibl/](http://www.monografías.com/trabajos33/planeación-administrativa5shtml#bibl/).
- ✓ **REALIDAD DEL SECTOR ECONÓMICO DEL ECUADOR.** 2011.  
<http://www.BCE.com>

✓ **VALORES.** 2005.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_%28axiolog%C3%ADa%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_%28axiolog%C3%ADa%29).

✓ **VISIÓN DE UNA EMPRESA.** 2007.

[http://vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://vision_de_una_empresa.htm).

**k. ANEXOS**

**ANEXO 1**

**MODELO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA EMPRESA  
DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título en Ingeniería Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente entrevista, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales; de esta manera coadyuvar a mejorar el funcionamiento y desenvolvimiento de la compañía dentro del campo en el que se encuentra. Esta entrevista con la debida colaboración tendrá una duración de 20 minutos.

**1. ¿Cómo considera Ud. que se encuentra actualmente  
estructurada la Compañía?**

.....  
.....  
.....  
.....

**2. ¿Cree Ud. que los servicios que presta la Compañía son de  
buena calidad?**

.....  
.....  
.....

**3. ¿La Compañía cuenta con misión y visión?**

.....  
.....  
.....  
.....

**4. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación y control de las actividades?**

.....  
.....  
.....  
.....

**5. ¿La Compañía DEDALO, cuenta con un organigrama estructural y funcional plenamente establecido?**

.....  
.....  
.....  
.....

**6. ¿Cree Ud. Que es necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la Constructora?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿A qué tipo de clientes está dirigido el servicio que usted presta?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Cuál es el Servicio que oferta la empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....

**9. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo en la  
Compañía?**

.....  
.....  
.....  
.....

**10. ¿Existe un Plan de capacitación para los empleados y  
directivos de la empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....

**11. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**

.....  
.....  
.....  
.....

**12. ¿En cuánto a la estructura física, maquinaria y ubicación con la que cuenta, la compañía es la adecuada?**

.....  
.....  
.....

**13. ¿Actualmente la empresa maneja algún tipo de publicidad y de promociones?**

.....  
.....  
.....  
.....

**14. ¿Cuál es la Responsabilidad Social que tiene la constructora con la ciudadanía en general?**

.....  
.....  
.....  
.....

**15. ¿Considera usted que la actividad que realiza su empresa afecta al medio ambiente?**

.....  
.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

## ANEXO 2

### MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA DEDALO CONSTRUCCIONES CIA.LTDA



#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título en Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente encuesta, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales; de esta manera coadyuvar a mejorar el funcionamiento y desenvolvimiento de la compañía dentro del campo en el que se encuentra, a través de un Plan Estratégico.

Esta encuesta con la debida colaboración tendrá una duración de 15 minutos.

#### 1. ¿Qué nivel de educación posee?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
SUPERIOR	
POSTGRADO	

2. ¿Qué cargo desempeña?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
CONTADORA GENERAL	
ASISTENTE CONTABLE	
DIRECTORA DE PROYECTOS	
COORDINADORES DE PROYECTOS	
SECRETARIA	
MENSAJEROS	

3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
Si	
No	

4. ¿Conoce Ud. si la empresa ha aplicado algún Plan Estratégico?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
Si	
No	

5. ¿Cómo considera usted las actividades que realiza dentro de la empresa?

ALTERNATIVAS	OPCIÓN
Excelente	
Bueno	
Regular	

6. ¿Dentro de su empresa recibe usted la debida capacitación?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
SI	
NO	

7. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con una estructura orgánica-funcional?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
Si	
No	

8. ¿Qué aspectos cree concerniente Ud. para la mejora del funcionamiento de la empresa?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
Atender bien al cliente	
Laborar con responsabilidad y excelencia	
Cumplir los requerimientos y prioridades de la empresa	
Optimizar el tiempo	
Crear proyectos	

9. ¿La distribución física es la adecuada para las funciones que usted realiza?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
SI	
NO	

10. ¿Cuáles de los procesos considera usted que deben ser mejorados?

ALTERNATIVA		OPCIÓN
<b>Planificación</b>	1. Manejo de – inventarios	
	2. Promociones para sacar inventarios sin rotación	
	3. Sueldos y salarios	
	4. Horario de trabajo	
	5. Motivación	
	1. Mayor organización	
<b>Organización</b>	3. Organización procedimientos contables más ágiles	
	5. Incrementar la tecnología	
<b>Dirección</b>	1. Manuales administrativos	
	1. Mayor comunicación entre empleados y accionistas	
<b>Control</b>	2. Evaluación	
	3. Pos-venta	

**11. ¿De qué manera calificaría usted a la maquinaria que contrata la empresa para realizar sus actividades?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>OPCIÓN</b>
BUENA	
MUY BUENA	
EXCELENTE	
DE PRIMERA	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

### ANEXO 3

## MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título en Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente encuesta, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales; de esta manera coadyuvar a mejorar el funcionamiento y desenvolvimiento de la Compañía de la ciudad de Loja dentro del campo en el que se encuentra, a través de un Plan Estratégico. Esta encuesta con la debida colaboración tendrá una duración de 15 minutos.

#### DATOS GENERALES:

OPCIONES	Nº
E. PÚBLICAS	
E.PRIVADAS	

#### 1. ¿Conoce todos los servicios que oferta la empresa?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
SI	
NO	

2. ¿Qué opinión tiene acerca de la calidad y precios de las obras que contrato con la empresa DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
EXCELENTE	
MUY BUENA	
BUENA	

3. ¿De los servicios que ofrece la empresa cual es el de mayor utilización?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
Diseños, estudios y ejecución de proyectos viales	
Fiscalización y consultoría de proyectos	
Mantenimiento y reparación de obras viales	
Vías de segundo y tercer orden	
Asesoramiento en conjuntos Residenciales	

4. ¿Por qué adquiere los servicios de la empresa “DEDALO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA”?

ALTERNATIVAS	OPCIÓN
Precio	
Calidad	
Prestigio	
Servicios	
Otros	

5. ¿Considera usted que la actual infraestructura que posee la empresa es la adecuada?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
SI	
NO	

6. ¿El lugar de ubicación de la empresa le facilita su acceso como cliente?

ALTERNATIVA	OPCIÓN
SI	
NO	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN .....	I
AUTORÍA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
DEDICATORIA.....	IV
TÍTULO .....	1
RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN .....	10
REVISIÓN DE LITERATURA.....	13
MATERIALES Y MÉTODOS .....	30
RESULTADOS.....	34
DISCUSIÓN .....	99
CONCLUSIONES: .....	151
RECOMENDACIONES: .....	153
BIBLIOGRAFIA .....	155
ANEXOS .....	158
INDICE .....	170