



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

PROYECTO DE INVESTIGACION

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

TITULO

Factores determinantes de competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí

Autora:

❖ Jeniffer Juliana Zambrano Zambrano

Tutor:

❖ Ing. Luis Mario Moreira Moreira PhD

**Facultad De Ciencias Administrativas
Carrera De Administración de Empresas**

Manta, 04 de Septiembre de 2019

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.	REVISIÓN: 1
		Página II

Certificación del Tutor

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:

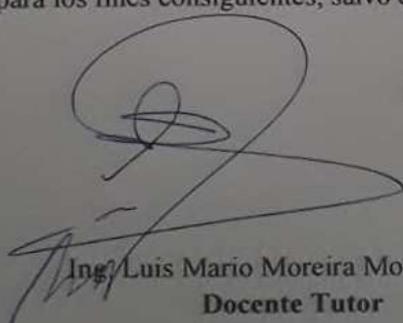
Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de Proyecto de Investigación, cuyo tema del proyecto es "**Factores determinantes de competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí**", el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita **Zambrano Zambrano Jeniffer Juliana**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, periodo académico 2019-2020(1), quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 04 de septiembre de 2019

Lo certifico,



Ing. Luis Mario Moreira Moreira PhD
Docente Tutor

Aprobación del Trabajo

Los registrados por los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación, el mismo que cumple con lo estipulado por los reglamentos y disposiciones que fueron determinadas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este proceso de obtener uno de los anhelos tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy: por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mis hermanos por su apoyo condicional que me han brindado en el transcurso de todos estos años de estudio, por todo ese apoyo emocional.

A mi esposo e hija, por estar juntos a mí, y ser el motor de mi vida y progreso, por ser el aliento y fuerzas que necesito para seguir adelante con mis metas.

A mi prima Beatriz Zambrano y mi amigo Junior Romero por sus enseñanzas, sabios consejos, apoyo incondicional, enseñarme el valor de la amistad, y enseñarme que los amigos también son Familia.

A todas las personas que han apoyado y han hecho que este trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Jeniffer Juliana Zambrano Zambrano

Reconocimiento

Mi reconocimiento es principalmente a Dios, por permitirme existir, por la familia que me dió, por siempre guiar mi camino y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante con mis propósitos.

A mis padres y hermanos por siempre estar junto a mí, apoyándome incondicionalmente tanto económica como emocionalmente.

A mi pequeña familia: esposo e hija, por ser el motor principal de mi vida, quienes me inspiran para seguir cumpliendo con las metas trazadas en mi vida.

A la Facultad Ciencias Administrativas, por acogerme y permitirme crecer profesionalmente.

A todos aquellos docentes que en el transcurso de estos 6 años me han impartido sus conocimientos ayudándome así a crecer profesionalmente.

Al tutor de mi proyecto de investigación Ing. Mario Moreira, por la guía brindada en los procesos de esta investigación, gracias a él fue posible la realización de este proyecto.

Jeniffer Juliana Zambrano Zambrano

INDICE GENERAL

Resumen	X
Abstract.....	XI
1. Introducción.....	12
1.1. Diseño Teórico.....	14
1.1.1. Formulación del Problema.....	14
1.1.1.1. <i>Problema General</i>	14
1.1.1.2. <i>Problemas Específicos</i>	14
1.1.2. Objeto y Campo de Acción.....	15
1.1.3. Formulación de Objetivos.....	15
1.1.3.1. <i>Objetivo General</i>	15
1.1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.1.4. Determinación de variables	16
1.1.5. Operacionalización de las variables	17
1.2. Diseño Metodológico	18
1.2.1. Alcance	18
1.2.2. Diseño.....	18
1.2.3. Población y Muestra.....	18
1.2.4. Instrumento de medición y recolección de datos	19
2. Marco Teórico.....	20
2.1. Antecedentes de la investigación	20
2.2. Bases Teóricas	25
2.2.1. Pymes	25
2.2.2. Pymes Constructoras	26
2.2.3. Competitividad.....	27
2.2.4. Mapa de Competitividad	27
2.2.4.1. <i>Planeación Estratégica</i>	28
2.2.4.2. <i>Aprovisionamiento</i>	28
2.2.4.3. <i>Aseguramiento de la Calidad</i>	29
2.2.4.4. <i>Comercialización</i>	29
2.2.4.5. <i>Contabilidad y Finanzas</i>	30
2.2.4.6. <i>Recursos Humanos</i>	30
2.2.4.7. <i>Gestión Ambiental</i>	31

2.2.4.8.	<i>Sistema de Información</i>	31
3.	Diagnóstico	32
3.1.	Planeación Estratégica.....	32
3.2.	Aprovisionamiento	33
3.3.	Aseguramiento de la Calidad	34
3.5.	Contabilidad y Finanzas	37
3.6.	Recursos Humanos	39
3.7.	Gestión Ambiental	41
3.8.	Sistema de Información.....	42
3.9.	Aplicabilidad de los Factores de Competitividad en las PYMES	44
4.	Propuesta	46
4.1.	Justificación de la propuesta	46
4.2.	Fundamentación de la propuesta.....	46
4.3.	Elementos básicos de capital intelectual que fortalecen la propuesta	46
4.4.	Misión de la propuesta.....	47
4.5.	Objetivo de la propuesta.....	47
4.7.	Presupuesto de implementación de la propuesta.....	49
5.	Conclusiones.....	51
6.	Recomendaciones.....	53
7.	Bibliografía	55
8.	ANEXOS	58
	Anexo 1: Matriz de Consistencia	58
	Anexo 2: Formato de Cuestionario	60
	Anexo 3: Proceso de tabulación	67
	Anexo 4: Administrador de la constructora e inmobiliaria ESCOAL CIA. LTDA.	85
	Anexo 5: Secretaria de la constructora JHON KEVIN S.A.....	85
	Anexo 6: Secretaria de CONGEOTEC S.A.....	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	17
Tabla 2: Condiciones para análisis de resultados.....	19
Tabla 3: PYMES seleccionadas para aplicar cuestionario.....	19
Tabla 4: Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores.....	28
Tabla 5: Planeación Estratégica.....	32
Tabla 6: Aprovisionamiento.....	33
Tabla 7: Aseguramiento de la Calidad.....	34
Tabla 8: Comercialización.....	36
Tabla 9: Contabilidad y Finanzas.....	37
Tabla 10: Recursos Humanos.....	39
Tabla 11: Gestión Ambiental.....	41
Tabla 12: Sistema de Información.....	42
Tabla 13: Aplicabilidad de los Factores de Competitividad de las PYMES.....	44
Tabla 14: Acciones para mejorar el desarrollo de las PYMES Constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.....	48
Tabla 15: Presupuesto de Implementación de la Propuesta.....	49

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Planeación Estratégica	32
Gráfico 2: Aprovisionamiento	33
Gráfico 3: Aseguramiento de la Calidad.....	35
Gráfico 4: Comercialización	36
Gráfico 5: Contabilidad y Finanzas.....	38
Gráfico 6: Recursos Humanos	39
Gráfico 7: Gestión Ambiental	41
Gráfico 8: Sistema de Información	43
Gráfico 9: Aplicabilidad de los factores de competitividad de las PYMES	44

Resumen

La investigación “Factores determinantes de competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí” tuvo como objetivo general evaluar la aplicabilidad de los factores determinantes de la competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí. Para esto se seleccionó 6 PYMES constructoras del Cantón Manta de las cuales 4 colaboraron con la encuesta basada en un cuestionario estructurado del mapa de competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) el cual tiene 8 dimensiones: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Como resultado se obtuvieron 5 dimensiones dentro del rango de 0% a 60%; las cuales fueron: Planeación estratégica con un 19%, aprovisionamiento con un 42%, comercialización con un 47%, contabilidad y finanzas con 47% y gestión ambiental con el 50% de aplicabilidad. Dos dimensiones se encontraron dentro del rango de 61% a 80%; las mismas que fueron: Recursos humanos con 72% y sistema de información con 70% de aplicabilidad y en el rango de 81% a 100% tan solo se situó aseguramiento de la calidad con el 84% debido a que para las empresas la calidad de sus servicios es fundamental para la satisfacción del cliente por lo cual cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.

Palabras claves: Competitividad, Pymes, Mapa de Competitividad, Constructoras

Abstract

The research "Determinants of competitiveness of construction SMEs engaged in activities of Civil Engineering Manta Canton - Province of Manabí" has as a general objective to assess the applicability of the determinants of competitiveness in construction SMEs engaged in Civil Engineering activities of the Canton Manta - Province of Manabí. For this, 6 construction SMEs from the Manta Canton were selected, of which 4 collaborated with the survey based on a structured questionnaire of the competitiveness map of the IDB (Inter-American Development Bank), which has 8 dimensions, which are: strategic planning, provisioning, assurance of quality, marketing, accounting and finance, human resources, environmental management and information systems. As a result, 5 dimensions were obtained within the range of 0% to 60%; which were: Strategic planning with 19%, procurement with 42%, commercialization with 47%, accounting and finance with 47% and environmental management with 50% applicability. Two dimensions were found within the range of 61% to 80%; the same ones that were: Human resources with 72% and information system with 70% of applicability and in the range of 81% to 100% only quality assurance was placed with 84% because for companies the quality of Their services are fundamental for customer satisfaction, which is why they comply with the technical standards established for the sector.

Keywords: Competitiveness, SMEs, Competitiveness Map, Construction Companies

1. Introducción

El presente trabajo de investigación se refiere a la aplicabilidad de los factores determinantes de competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, que se evaluó según el mapa de competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) abarcan 8 dimensiones, las cuales son planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistema de información; mismos que determinarán la competitividad de las PYMES constructoras del Cantón Manta – Provincia de Manabí.

Para (Van Auken & Howard, 1993) las pymes “tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos”.

En 2014 el sector de la construcción alcanzó el mayor registro en el Producto Interno Bruto (PIB) (9,83%), sin embargo, en los años posteriores fue reduciendo su participación, siendo así que, en el 2017, este sector (-5,94%) fue uno de los que registró una variación anual negativa; aun así, tuvo un peso importante en el Producto Interno Bruto (PIB) del 8,57%. (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

El sector de la construcción es uno de los grupos que más empleo genera debido a que las constructoras contratan personal frecuentemente para llevar a cabo sus proyectos de construcción. Sin embargo, los factores determinantes de competitividad de las PYMES constructoras no son aplicados por estas empresas, generando una debilidad para desarrollarse competitivamente en el mercado. Por lo cual se aplicó una encuesta basada en el cuestionario del mapa de competitividad del BID a gerentes de 4 pymes constructoras del Cantón Manta para evaluar la aplicabilidad de los factores determinantes de competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, uno de los inconvenientes fue la ubicación de las empresas ya que la dirección obtenida no coincidía con la dirección correcta de las mismas y no todas las empresas seleccionadas colaboraron con la encuesta a realizar.

En la parte introductoria se investigó sobre antecedentes de la investigación en artículos. También se detalló el diseño teórico donde se formularon los problemas generales y específicos, objetivos generales y específicos a cumplir en la investigación; así como también se realizó la operacionalización de las variables. En el diseño metodológico de la investigación se detalló el alcance y diseño de la investigación, así como la población y muestra e instrumentos de medición y recolección de datos.

En el marco teórico se analizó definiciones del tema y dimensiones del mismo de acuerdo a autores relacionados. En el diagnóstico se mostró los resultados estadísticos de las encuestas realizadas a gerentes de las PYMES constructoras; así como también los análisis e interpretaciones de los resultados, mismos que sirvieron para la elaboración de la propuesta en el siguiente capítulo. La propuesta dará soluciones a las debilidades detectadas en las Pymes constructoras del Cantón Manta mediante, acciones para mejorar la competitividad basada en los análisis de resultados obtenidos.

1.1. Diseño Teórico

1.1.1. Formulación del Problema

1.1.1.1. Problema General

¿Cuál es la aplicabilidad de los factores determinantes de la competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?

1.1.1.2. Problemas Específicos

- ❖ ¿Cómo es la aplicabilidad de los indicadores del factor de Planeación Estratégica de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?
- ❖ ¿Es ejercida la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aprovechamiento de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?
- ❖ ¿Cuán aplicados son los indicadores del factor de Aseguramiento de la Calidad en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?
- ❖ ¿Se cumple la aplicabilidad de los indicadores del factor de Comercialización de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?
- ❖ ¿Qué tan aplicables son los indicadores del factor de Contabilidad y Finanzas de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?
- ❖ ¿Cuál es la aplicabilidad de los indicadores del factor de Recursos Humanos de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?
- ❖ ¿Qué nivel de aplicabilidad tienen los indicadores del factor de Gestión Ambiental de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?

- ❖ ¿Cómo es la aplicabilidad de los indicadores del factor de Sistema de Información de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?

1.1.2. Objeto y Campo de Acción

Objeto: Factores de Competitividad Empresarial.

Campo de Acción: Las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.

1.1.3. Formulación de Objetivos

1.1.3.1. Objetivo General

Evaluar la aplicabilidad de los factores determinantes de la competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.

1.1.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Analizar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Planeación Estratégica de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.
- ❖ Establecer la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aprovisionamiento de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.
- ❖ Determinar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aseguramiento de la Calidad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.
- ❖ Establecer la aplicabilidad de los indicadores del factor de Comercialización de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.
- ❖ Examinar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Contabilidad y Finanzas de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.

- ❖ Identificar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Recursos Humanos de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.
- ❖ Interpretar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Gestión Ambiental de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.
- ❖ Indicar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Sistema de Información de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.

1.1.4. Determinación de variables

La variable de la investigación es: La Competitividad de las PYMES.

1.1.5. Operacionalización de las variables

Tabla 1: Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES			
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
C O M P E T I T I V I D A D E L A S P Y M E S	PLANEACION ESTRATEGICA	Proceso de planeación estratégica	1.1 – 1.8
		Implementación de la estrategia	1.9 – 1.10
	APROVISIONAMIENTO	Aprovisionamiento	2.1 – 2.4
		Manejo de inventarios	2.5 – 2.8
		Ubicación e infraestructura	2.9 – 2.10
	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Aspectos generales de la calidad	3.1 – 3.2
		Sistema de calidad	3.3 – 3.5
	COMERCIALIZACION	Mercado y ventas	4.1 – 4.10
		Servicios	4.11 – 4.13
		Distribución	4.14 – 4.16
	CONTABILIDAD Y FINANZAS	Monitoreo de costos y contabilidad	5.1 – 5.6
		Administración financiera	5.7 – 5.10
		Normas legales y tributarias	5.11 – 5.15
		Aspectos generales	6.1 – 6.4
	RECURSOS HUMANOS	Capacitación y promoción del personal	6.5 – 6.6
		Cultura organizacional	6.7 – 6.11
		Salud y seguridad	6.12 – 6.15
	GESTION AMBIENTAL	Política ambiental de la empresa	7.1 – 7.4
		Estrategia para proteger el medio ambiente	7.5 – 7.6
	SISTEMA DE INFORMACION	Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	7.7
Administración del desperdicio		7.8 – 7.9	
Planeación del sistema		8.1 – 8.3	
Entradas		8.4 – 8.5	
Procesos		8.6 – 8.7	
	Salidas	8.8 – 8.9	

Fuente: Mapa de competitividad del BID

Elaborado por: Autora

1.2. Diseño Metodológico

(Tamayo, 2004) dice que el diseño es “la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis del problema. //Construye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado”.

1.2.1. Alcance

Investigación de tipo descriptiva – explorativa, debido a que se generaron dudas y fue de vital importancia profundizar sobre la temática de los factores de competitividad en las PYMES constructoras del Cantón Manta.

El enfoque presentado en este trabajo fue de análisis cuantitativo.

1.2.2. Diseño

Este proyecto se determinó como una investigación no experimental; se observó y analizó las situaciones que ocurrieron en el momento, sin modificar o intervenir en su desarrollo (Behar Rivero, 2008).

1.2.3. Población y Muestra

Población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (Lopez, 2004).

La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. “Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población” (Lopez, 2004).

Se seleccionaron 4 PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta de los Datos existentes en la Superintendencia de Compañía, para la ejecución del análisis pertinente.

1.2.4. Instrumento de medición y recolección de datos

(Saavedra M. L., 2012) propone que el Mapa de Competitividad es un instrumento cuantitativo para evaluar el nivel de competitividad percibido por los empresarios o gerentes de cada organización. Particularmente este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar sobre cómo visualiza la gerencia el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones de una región.

Como instrumento de la recolección de datos se utilizó el cuestionario del Mapa de Competitividad del BID que está distribuido en 8 áreas de Competitividad y sus dimensiones, este cuestionario fue aplicado a 4 PYMES Constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta.

Tabla 2: Condiciones para análisis de resultados

BAJO	MEDIO	ALTO
De 0% hasta 60%	De 61% hasta 80%	De 81% hasta 100%

Elaborado por: Autora

Tabla 3: PYMES seleccionadas para aplicar cuestionario

NOMBRE PYMES	GERENTE GENERAL	CIUDAD	DIRECCION	CATEGORIA	ACTIVIDAD ECONOMICA
Constructora e Inmobiliaria ESCOAL LTDA.	Alvarado Suarez Patricio	Manta	Calle 13 y 14 Av. 6	Pequeña	Actividades de Ingeniería Civil.
CONGEOTEC S.A.	Moreira Cevallos Javier Enrique	Manta	Calle S5 y S8	Pequeña	Actividades de Ingeniería Civil.
Constructora JHON KEVIN S.A.	Delgado Delgado Elvira Jacqueline	Manta	Calle 320 y Av. 215	Pequeña	Actividades de Ingeniería Civil.
HGL&M Construcciones S.A.	González Limongi Vicente Antonio	Manta	Calle 114 y Av. 108	Pequeña	Actividades de Ingeniería Civil.

Fuente: Datos de la Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Autora

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

(Rocca, García, & Gómez, 2016) en su investigación “Factores determinantes del éxito competitivo en la MIPYME: un estudio empírico en empresas peruanas” se plantean como objetivo general analizar los factores asociados con el éxito competitivo de las MIPYMEs en Perú. Para esto se realizó una investigación cualitativa con una muestra de 94 empresas con más de 5 empleados. Los factores para el éxito competitivo se estudian desde la perspectiva de la teoría basada en los recursos. Los resultados muestran que las MIPYMEs que desarrollan un sistema de control de gestión más completo y tienen prácticas de recursos humanos más eficientes tienen una mejor oportunidad de tener éxito en un mercado competitivo. Estos resultados son especialmente útiles para los gerentes de las MIPYMEs y los directores gubernamentales para promover y diseñar estrategias y políticas que promuevan el crecimiento y la competitividad de las MIPYMEs.

(Cabana, Narea, & Ricardo, 2018) su investigación “Factores Determinantes de la Conducta Intraemprendedora en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la Región Coquimbo en Chile” tiene como objetivo analizar los factores organizacionales que influyen en la conducta intraemprendedora de los trabajadores, tomando como población objetivo la fuerza laboral representada por una muestra de 392 personas. Las pequeñas y medianas empresas de la Región de Coquimbo en Chile se encuentran en un escenario competitivo que las motiva a tomar decisiones para mejorar sostenidamente la innovación y productividad. Se presenta un modelo cuyos resultados se comparan con aquellos de métodos de ecuaciones estructurales basado en covarianzas. Se determinó que la conducta intraemprendedora se genera a través del apoyo de la dirección, autonomía en el trabajo, las recompensas y la incertidumbre en el puesto de trabajo, factores que explican en un 62% la varianza de la identificación organizacional que tiene el trabajador con su empresa. Esta, a su vez, explica en un 51% la varianza de la conducta intraemprendedora.

(Navarrete, Hernandez, Garcia, & Corichi, 2015) su investigación “Factores Determinantes de la competitividad y productividad de Pymes de la Industria textil y del vestido y su relación con la Integración vertical” tiene como fin investigar los efectos de las características de las pymes, canales de comercialización y otras variables sobre la integración vertical, así como su impacto en la competitividad y productividad en la industria textil y del vestido del Estado de Hidalgo. Los

resultados planteados, muestran el aspecto central de su desarrollo y el impacto que tienen sobre la industria textil y del vestido. Las evidencias sugieren que estos factores incorporen nuevos elementos como la tecnología, innovación de procesos organizacionales, capacidad de comercializar y de insertarse en mercados nuevos, con parámetros de calidad. En este contexto las empresas forman parte de la globalización y sus implicaciones en el mercado competitivo hacen que las estrategias utilizadas formen parte de su crecimiento y de su productividad. Este proceso se realizó mediante el método estadístico multivariado, se encontró una correlación significativa con las características de la empresa, canales de comercialización, porcentaje de ventas y su relación con la integración vertical.

(Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016) en la investigación “Capacidades intangibles para la competitividad micro-empresarial en México” Definen que la competitividad empresarial ha sido objeto de estudio y debate dentro de la literatura económica, estableciendo diferentes factores determinantes para el desarrollo empresarial. En este trabajo, desde el enfoque de la Economía Industrial, la Nueva Economía Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades, se elabora un modelo econométrico de panel con 2 671 microempresas mexicanas a lo largo de cuatro periodos, que detalla la relación de ventajas competitivas de la microempresa con factores externos e internos como la estructura sectorial y los activos tangibles e intangibles de la unidad económica. Los principales resultados encontrados sugieren que la generación de las sinergias adecuadas para el desenvolvimiento del sector productivo de pequeña escala se logra principalmente a partir de las capacidades intangibles.

(Salazar, Mendoza, & Martinez, 2018) su investigación “Factores Competitivos De Éxito: Un Estudio De Las Pymes En El Estado De Hidalgo, México” se centra en la influencia que las pequeñas y medianas empresas (PYME) tienen sobre la economía en términos de generación de empleo y riqueza. También identificó los problemas derivados de las limitaciones generadas debido a su tamaño y las agresiones ambientales en las que se desarrollaron. En este sentido, el estudio de sus características en términos de estrategia, desempeño, competitividad, problemas y profesionalización es de gran importancia para su crecimiento y permanencia. Con este fin, este estudio tiene como objetivo determinar los diferentes factores estratégicos que las PYME deben desarrollar para garantizar su competitividad y rendimiento. Sobre la base de un estudio cuantitativo de empresas pyme ubicadas en el estado de Hidalgo, México, se identificaron algunos

factores relacionados con el desempeño competitivo. Esencialmente, se observa que las pymes de mayor tamaño, edad, que están vinculadas a otros actores y que hacen uso de herramientas de gestión estratégica, así como de sistemas de información y control, son competitivamente exitosas.

(Navarrete, Hernandez, & Corichi, 2014) en su investigación “Determinantes de la competitividad y productividad de pymes y su relación con la Integración vertical” Definen que la competitividad y productividad de las empresas son el aspecto central de su desarrollo, estos factores han cambiado al incorporarse nuevos elementos que intervienen como, la tecnología, innovación de procesos organizacionales, capacidad de comercializar y de insertarse en nuevos mercados con parámetros de calidad. En ello intervienen estrategias como la integración vertical, canales de distribución, porcentaje de ventas, la edad y tamaño de la empresa. Las empresas forman parte de la globalización y sus implicaciones en el mercado competitivo, hacen que las estrategias utilizadas formen parte de su crecimiento y de su productividad. El propósito de esta investigación fue identificar los factores que determinan la competitividad de la industria textil y del vestido de empresas hidalguenses. Este proceso se realizó mediante el método estadístico Bivariado, se encontró una correlación significativa con las características de la empresa, canales de comercialización, porcentaje de ventas y su relación con la integración vertical.

(Miranda, Contreras, & Valenzuela, 2016) en la investigación “Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor” el propósito de estudio es identificar las capacidades de absorción del conocimiento como fuente de ventajas competitivas que potencializan en las pymes las posibilidades de integrarse a las cadenas globales de valor. Para ello se realizó una revisión del estado del arte que fundamenta la propuesta de un modelo basado en 2 enfoques teóricos: el de sistemas de innovación y el de cadenas globales de valor. La implementación se realizó en pymes del noroeste de México en los sectores de tecnologías de información y metalmecánica. Los resultados muestran que cuando las pymes locales son proveedoras de empresas transnacionales reciben transferencia de conocimientos que les permiten ingresar o mejorar su posición en las cadenas globales de valor.

(Ibarra, González, & Demuner, 2017) en la investigación “Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California” el objetivo es determinar el nivel de competitividad empresarial de las pymes manufactureras de Baja California e identificar las áreas que, dentro de ellas, influyen en dicha competitividad. La metodología es de carácter

descriptivo, correlacional y de corte transversal; se desarrolló el modelo de competitividad sistémica a escala micro y se aplicó un instrumento de medición de 64 preguntas a 195 empresas del estado; además, se hizo uso de regresiones lineales múltiples de tipo tradicional para la comprobación de hipótesis. Entre los hallazgos tenemos que las pymes en el estado presentan un nivel de competitividad medio-bajo, sin mostrar relación entre el tamaño de las empresas y su competitividad, mientras que el área de producción-operaciones resultó ser más significativa para su nivel de competitividad. Si bien el instrumento de medición que se aplicó no tiene proporcionalidad a nivel de municipios y subsector, sí nos permite acercarnos al funcionamiento interno de las pymes.

En la investigación “La gestión ambiental en la competitividad de las PYMES del Ecuador” de (González, Alaña, & Gonzaga, 2017) La gestión ambiental y la competitividad poseen relación directa, por ello la necesidad de implementar sistemas de gestión ambiental en las pequeñas y medianas empresas (pymes) como ventaja competitiva que les permita mejorar su posición en el mercado e ingresar a mercados más exigentes y como herramienta para controlar y prevenir los impactos negativos de sus actividades, productos y servicios sobre el ambiente. En el presente trabajo se analizó desde el punto de vista teórico la incorporación de la gestión ambiental en las pymes del Ecuador y su contribución al incremento de la competitividad de estas empresas y a la disminución de los problemas ambientales que puedan generar. Para ello se realizó una investigación documental a partir de artículos de revistas, trabajos de grado y literatura relacionada con el tema estudiado. Los resultados obtenidos permiten evidenciar que las grandes empresas son las que tienen un mayor porcentaje de la certificación ISO 14001 por sus condiciones financieras, lo que no ocurre con las pymes que las consideran complejas, costosas y difíciles de mantener. Existen pymes que cuentan con un sistema de gestión ambiental informal, lo cual les permite mejorar su desempeño, asumir su responsabilidad ante la contaminación causada en el ambiente y tomar los correctivos necesarios. Entre las principales actividades ambientales desarrolladas por las pymes se encuentran: ahorro de energía, reciclaje, ahorro de agua, reproceso de materiales, tratamiento de residuos y monitoreo de impactos. Es necesario fortalecer a las pymes en materia de gestión ambiental.

(Figueroa & Elizalde, 2018) en la investigación “Plan estratégico para potenciar la competitividad de las pymes en el cantón Durán” El desarrollo de la investigación se llevó a cabo con el propósito de establecer un diseño estratégico denominado plan de marketing digital que permita potenciar el rendimiento financiero y competitividad de las PYMES en el cantón Durán. Las pequeñas y medianas empresas son de vital importancia en una comunidad o cantón ya que son consideradas como emprendimientos que contribuyen al desarrollo económico. En el siguiente trabajo se detallará de forma ordenada y clasificada por capítulos con un lenguaje claro y preciso desde una perspectiva analítica y comprensible las diferentes opciones que permitirán cumplir con el objetivo y plan estratégico del trabajo, donde se podrá estudiar el enfoque que tienen los empresarios de las PYMES con respecto a los conocimientos en el área de marketing digital, asociatividad empresarial y estrategia comercial mediante el lanzamiento de una aplicación móvil, portal web y redes sociales para promocionar sus productos. El proyecto en mención propone el lanzamiento de un innovador plan de marketing digital como estrategia comercial orientado al desarrollo y expansión de la cobertura geográfica de las pymes en el cantón estudiado, para lograr una alianza estratégica que permita el incremento económico en las empresas manufactureras relacionadas con el sector alimenticio.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Pymes

(Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2012) define como pequeñas y medianas empresas las entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas, haciendo referencia principalmente a las entidades que por regulación interna, sus estados financieros con propósito de información general deben ser divulgados al público en general, e igualmente publican sus estados financieros con propósito de información general para usuarios externos, entendiéndose éstos como los propietarios que no están vinculados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales o las agencias de calificación crediticia.

En el ámbito de las (Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011), su uso difiere sustancialmente de las definiciones habituales, basadas en el tamaño (activos, ventas, empleados, etc.). En la sección n° 1 de la norma se define que se considerarán pymes a efectos contables; entiéndase a las entidades que satisfagan conjuntamente dos requisitos:

- ✓ No tengan obligación pública de rendir cuentas;
- ✓ Deben publicar estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

(SRI, 2009) Se conoce como PYMES al “conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. Por lo general en Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

- ✓ Comercio al por mayor y al por menor.
- ✓ Agricultura, silvicultura y pesca.
- ✓ Industrias manufactureras.
- ✓ Construcción.
- ✓ Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- ✓ Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- ✓ Servicios comunales, sociales y personales.

Las PYMES en Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un factor fundamental en la generación de riqueza y empleo. (Castillo, 2012)

2.2.2. Pymes Constructoras

Una empresa constructora es una sociedad que recibe recursos económicos de sus accionistas y los emplea en la ejecución de obras para obtener un beneficio del que parte devuelve como dividendos al accionista para remunerar el capital aportado. La razón de ser una empresa constructora es la ejecución de obras a través de los contratos de obra. Es objeto de todo contrato de obra la ejecución de una obra con la calidad exigida, en el plazo convenido y con el beneficio estimado. (Areses, 2007)

Según (Areses, 2007) entre las características intrínsecas de la empresa constructora se pueden destacar las siguientes:

- ✓ La venta es anterior a la producción, pues el constructor antes de construir ha de obtener el encargo o adjudicación de tal construcción, aunque el precio final se determina en la liquidación.
- ✓ Plazos de ejecución inducido, es decir, deciden cuándo, cómo y qué hay que construir.
- ✓ Cada obra es distinta en su forma, contenido y ubicación.
- ✓ Amplitud de delegación y cierta dificultad de control para la separación física de las obras.
- ✓ Dependencia de la climatología, que dificulta la ocupación uniforme tanto de personal como de medios auxiliares.
- ✓ Gran rotación de personal y de capital.

2.2.3. Competitividad

Para (Porter, 2015) “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”.

(Oster, 2015) sostiene que “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”.

Según (Krugman, 2008) “La competitividad está relacionada con la forma en que una nación compete con el resto de naciones ofreciendo mejores productos y servicios”.

Para (Koontz & O'Donnell, 2013) La competitividad es la capacidad que tiene la empresa, de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Para (Robbins & Coulter, 2013) la competitividad de las empresas es la capacidad de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. La Competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras.

2.2.4. Mapa de Competitividad

El mapa es un instrumento de análisis que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial hacia la competitividad y permite identificar las áreas en las que muestra las fortalezas y las que tiene debilidades, con el propósito de desarrollar planes de acción que lleven al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que personifica en forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa. (Cabrera, López, & Ramirez, 2011)

Los indicadores desarrollados con el instrumento se clasifican en ocho áreas internas:

Tabla 4: Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores

ÁREAS DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES
Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica, Implementación de la estrategias.
Aprovisionamiento	Calidad servicio precio, Manejo de inventario e Infraestructura.
Aseguramiento de calidad	Aspecto general de la calidad y Sistema de calidad.
Comercialización	Mercadeo y ventas, Servicios y Distribución.
Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad, Administración financiera y Normas legales y tributarias.
Recursos humanos	Aspectos generales, Capacitación y promoción del personal, Cultura organizacional, Salud y seguridad industrial.
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa, Estrategia para proteger el medio ambiente y Concientización y capacitación del personal en temas ambientales y Administración del desperdicio.
Sistema de información	Planeación del sistema, Entrada, Proceso y Salida.

Fuente: (Saavedra, Milla, & Sánchez, 2013)

Elaborado por: Autora

2.2.4.1. Planeación Estratégica

Para (Armijo, 2009) la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Según (Chiavenato, Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones, 2011), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

2.2.4.2. Aprovisionamiento

Según (Escudero, 2011) La gestión del aprovisionamiento “Es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios cuando tiene que realizar las actividades de fabricación o comercialización de sus productos”.

Para (Villegas, 2006) “Se entiende por aprovisionamiento el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades”.

2.2.4.3. Aseguramiento de la Calidad

Según (Normas ISO, 2013) gestión de la calidad “Es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad”.

(Deming, 1986) propuso un conjunto de catorce principios que tenían como objetivo mejorar la administración y gestión de las empresas.

1. Constancia en el objetivo de mejora
2. Adopción general de la nueva filosofía
3. Abandono de la dependencia de la inspección en masa
4. No basar el negocio en el precio
5. Mejora continua del sistema de producción y servicio
6. Formación en esta materia
7. Adoptar e implantar el liderazgo de los directivos
8. Erradicar el miedo a actuar
9. Romper las barreras entre departamentos
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas de calidad
11. Eliminar las cuotas de trabajo que fijen metas u objetivos numéricos
12. Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo
13. Estimular la capacitación y la auto-mejora
14. Transformación

2.2.4.4. Comercialización

Según (Jerome, 1974) define que la comercialización “Es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa”.

El (Diccionario de Marketing, 1999) define la comercialización como “Proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas”.

2.2.4.5. Contabilidad y Finanzas

La contabilidad se encarga de obtener información económica interna y externa de la empresa. Esta información es objeto de análisis y de planificación para saber cómo está funcionando la empresa y tener más datos sobre sus perspectivas de futuro. De esta forma, se pueden mejorar las finanzas de la empresa que incluye en las decisiones sobre inversión y financiación. (Amat, 2012)

Las definiciones de finanzas y contabilidad a menudo se confunden, ya que cada disciplina maneja el dinero. Contabilidad y finanzas se diferencian principalmente en el sentido de que, si bien las finanzas se ocupan de los presupuestos, la contabilidad se ocupa principalmente de los hechos. (Tamy, 2019).

2.2.4.6. Recursos Humanos

Para (Chiavenato, 2007) Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

La administración de recursos humanos es una parte importante en una empresa debido a que es el departamento que se encarga de seleccionar, contratar, emplear, controlar y mantener a los empleados que formarán parte de la organización. También una de sus funciones implica controlar la relación existente entre la organización y los empleados. (Bàez & Santos, 2014)

Según la (Norma ISO 9001. Apartado 6.2, 2015), para que una norma pueda satisfacer a sus clientes de manera eficaz deberá ofrecer un producto de calidad. Se considera de calidad los recursos humanos según:

- Cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia.
- Cuando sea consciente de la importancia de sus acciones en relación con la calidad.

- Cuando se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo.

2.2.4.7. Gestión Ambiental

Según la (Ley de Gestion Ambiental, 2004) Gestión ambiental “Es un Conjunto de políticas, normas, actividades operativas y administrativas de planeamiento, financiamiento y control estrechamente vinculadas, que deben ser ejecutadas por el Estado y la sociedad para garantizar el desarrollo sustentable y una óptima calidad de vida”.

(ISO 14001, 2015) establece los criterios para un sistema de gestión ambiental y se puede certificar. Traza un marco que una empresa u organización puede seguir para establecer un sistema de gestión ambiental efectivo. Puede ser utilizado por cualquier organización independientemente de su actividad o sector.

El uso de (ISO 14001, 2015) puede proporcionar seguridad a la gerencia de la empresa y a los empleados, así como a los interesados externos, de que se está midiendo y mejorando el impacto ambiental.

2.2.4.8. Sistema de Información

El uso de (ISO/IEC 27001, 2013) ayudará a su organización a administrar la seguridad de activos tales como información financiera, propiedad intelectual, detalles de empleados o información confiada a usted por terceros.

(ISO/IEC 27001, 2013) es el estándar más conocido en la familia que proporciona los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI). Puede ayudar a pequeñas, medianas y grandes empresas en cualquier sector a mantener seguros los activos de información.

3. Diagnóstico

3.1. Planeación Estratégica

Tabla 5: Planeación Estratégica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
INDICADORES	TOTAL DE SUB-AREAS DE LAS PYMES
Proceso de Planeación Estratégica	38%
Implementación de la Estrategia	0%
TOTAL DE AREAS	19%

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

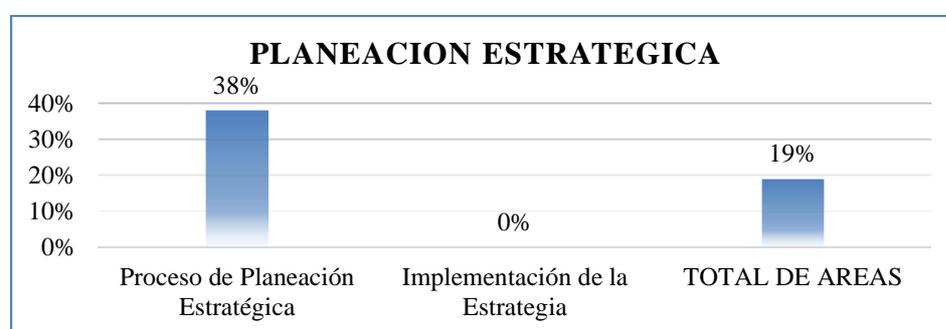


Gráfico 1: Planeación Estratégica

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

Análisis e Interpretación:

Al realizar un análisis de la aplicabilidad de los indicadores del factor de Planeación Estratégica de estas empresas, de acuerdo al gráfico 1 se obtuvo lo siguiente:

En lo que conlleva el indicador de Proceso de Planeación Estratégica dió como resultado que éstas empresas aplican estos indicadores en un 38%, debido a que éstas empresas no han realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos 2 años, de igual manera no tienen una estrategia básica de negocios escrita y conocida por quienes deben ejecutarla. Así mismo no formulan estrategias competitivas en comparación con la competencia. Lo interesante es que la mayoría de éstas empresas tienen como política involucrar al personal para el cumplimiento de las decisiones tomadas por las mismas, así como, involucran al personal en la ejecución de los objetivos establecidos. Tan sólo el 50% de éstas empresas desarrolla un análisis FODA, en lo que concuerdan es en que todas éstas empresas analizan con frecuencia el sector donde operan.

En lo que respecta a la Implementación de la Estrategia éstas empresas no lo aplican por motivo a que no han realizado una planeación estratégica en los últimos años, sin embargo, ellos ejecutan objetivos establecidos empíricamente. Por ende, este factor dió un resultado de 0% de aplicabilidad. De acuerdo al análisis planteado en los indicadores anteriores la aplicabilidad del factor Planeación Estratégica da como resultado final un 19%, catalogándola como una aplicabilidad baja, lo que indica que la aplicabilidad de estos indicadores debe ser mejorada, puesto a lo que muestran los resultados tienen una gran falencia.

3.2. Aprovisionamiento

Tabla 6: Aprovisionamiento

APROVISIONAMIENTO	
INDICADORES	TOTAL DE SUB-AREAS DE LAS PYMES
Aprovisionamiento	25%
Manejo de Inventarios	25%
Ubicación e Infraestructura	75%
TOTAL DE AREAS	42%

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

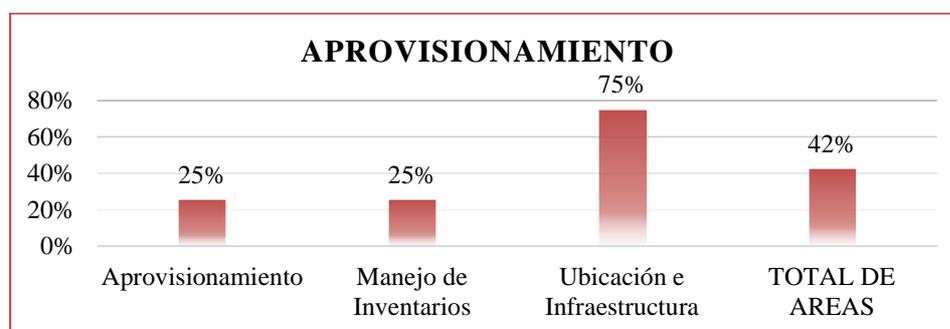


Gráfico 2: Aprovisionamiento

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

Análisis e Interpretación:

Al establecer la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aprovisionamiento de estas empresas, de acuerdo a los resultados obtenidos del gráfico 2 se analizó lo siguiente:

En el indicador de Aprovisionamiento, estas empresas no cuentan con un sistema de abastecimiento de mercaderías ni cuentan con un plan de contingencia para proveerse de las mismas, tan sólo el 50% de las empresas cuentan con una planeación de compra de mercancías y servicios (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.) y tienen criterios establecidos para seleccionar proveedores de mercancías y servicios, como la calidad, el servicio y precios. Por lo mismo que este indicador dió como resultado un 25%.

En lo que respecta al Manejo de Inventarios también se obtuvo un 25% porque las empresas no tienen un nivel óptimo de inventario de mercancías para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo y no comparan el inventario físico con el inventario llevado en el kardex. Tan sólo la mitad de éstas empresas negocian con los proveedores los plazos de entrega de mercancías y no tienen un sistema de almacenamiento y administración de inventarios que garantice el adecuado uso y control de éstos.

En lo que refiere a Ubicación e Infraestructura se obtuvo un 75% ya que la ubicación de la mitad de las empresas es ideal para la adquisición de mano de obra, entre otros y la infraestructura e instalaciones de la mayoría de éstas son adecuadas para atender las necesidades presentes y futuras. De acuerdo a lo establecido en este análisis, el factor Aprovisionamiento de estas empresas es aplicado en un 42%, catalogándose con una calificación baja, por ende, implica fortalecer estos aspectos negativos.

3.3. Aseguramiento de la Calidad

Tabla 7: Aseguramiento de la Calidad

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
INDICADORES	TOTAL DE SUB-AREAS DE LAS PYMES
Aspectos generales de la Calidad	75%
Sistema de Calidad	92%
TOTAL DE AREAS	84%

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

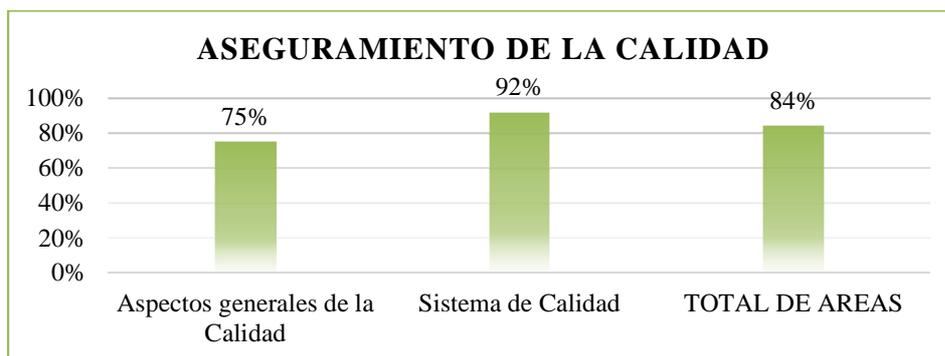


Gráfico 3: Aseguramiento de la Calidad

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

Análisis e Interpretación:

Al determinar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aseguramiento de la Calidad de estas empresas de acuerdo al gráfico 3, se analizó lo siguiente:

En los Aspectos Generales de la Calidad, el 75% de las empresas aplican estos aspectos, debido a que, la mayoría de las empresas impulsan programas de calidad y capacitan adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo; y las normas de calidad para todos los servicios de la empresa están debidamente documentadas, conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.

Respecto al Sistema de Calidad que tienen estas empresas es aplicado en un 92%, debido a que, todas estas empresas cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector al momento de brindar sus servicios, y también identifican las necesidades del cliente, para luego comparar esta necesidad con el servicio ofrecido por la empresa proponiendo mejoras, así como también la mayoría identifican los defectos y causas en los procesos y les hacen seguimiento. De acuerdo al análisis realizado se determinó que el factor Aseguramiento de la Calidad es aplicado en un 84%, catalogándolo con una aplicabilidad alta.

3.4. Comercialización

Tabla 8: Comercialización

COMERCIALIZACIÓN	
INDICADORES	TOTAL DE SUB-AREAS DE LAS PYMES
Mercadeo y Ventas	65%
Servicios	42%
Distribución	33%
TOTAL DE AREAS	47%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

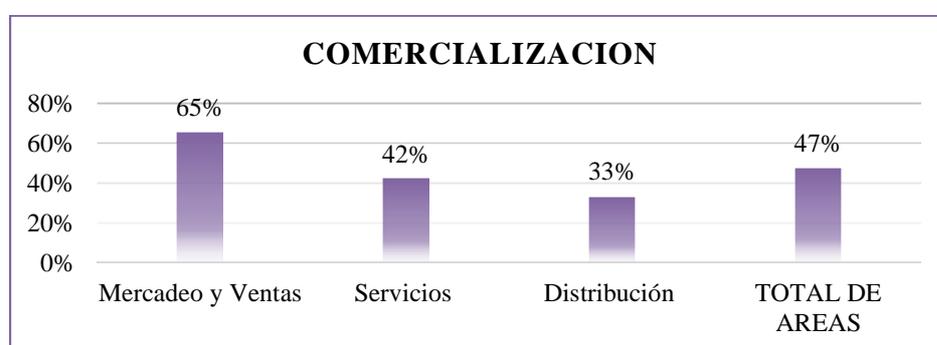


Gráfico 4: Comercialización

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

Análisis e Interpretación:

Al establecer la aplicabilidad de los indicadores del factor de Comercialización de estas empresas, de acuerdo al gráfico 4 se analizó lo siguiente:

En lo que respecta a Mercadeo y Ventas, se obtuvo un nivel de cumplimiento de 65%, por motivo de que, todas estas empresas tienen claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización; además conocen los segmentos del mercado en que compiten, sus participaciones, crecimiento y rentabilidad y desarrollan estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos; así como también determinan las estrategias, objetivos y precios de la empresa con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva. Pero sólo la mitad de estas empresas generan un plan de mercado anual, escrito y detallado; establecen objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución a los vendedores y controlan su cumplimiento. Así como también solo a la mitad de

estas empresas los productos nuevos les han generado un porcentaje importante en las ventas y en las utilidades totales de la empresa; tienen recursos asignados al marketing; disponen de un sistema de información que les permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra; disponen de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).

En los Servicios se obtuvo un 42% ya que en todas estas empresas el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades. Pero aun así solo el 50% de estas empresas disponen de catálogos y especificaciones técnicas de sus servicios. Y ninguna de estas empresas tienen un sistema de investigación que les permita conocer el nivel de satisfacción del cliente. En la Distribución se obtuvo un 33% por motivo de que solo el 50% de las empresas poseen una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos; han desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite ofrecer los servicios a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan. Todas las empresas prefieren contratar independientes sin vínculo laboral en lugar de vendedores con vínculo laboral. De acuerdo al análisis realizado se estableció que la aplicabilidad del factor Comercialización es de 47%, catalogándose con una calificación baja, lo que evidencia falencias y por ende se debe mejorar estos aspectos en general.

3.5. Contabilidad y Finanzas

Tabla 9: Contabilidad y Finanzas

CONTABILIDAD Y FINANZAS	
INDICADORES	TOTAL DE SUB-AREAS DE LAS PYMES
Monitoreo de Costos y Contabilidad	17%
Administración Financiera	38%
Normas Legales y Tributarias	85%
TOTAL DE AREAS	47%

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

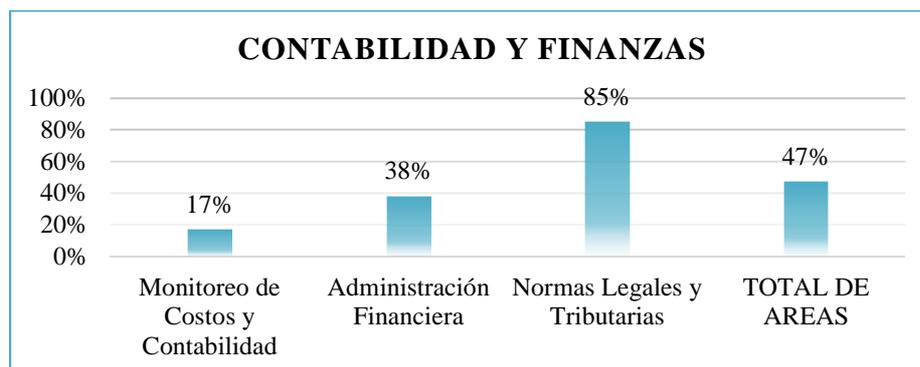


Gráfico 2: Contabilidad y Finanzas

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

Análisis e Interpretación:

Al examinar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Contabilidad y Finanzas de estas empresas, de acuerdo al gráfico 5 se analizó lo siguiente:

Al examinar el Monitoreo de Costos y Contabilidad se obtuvo un 17% de aplicabilidad, por motivo de que, de que estas empresas no cuentan con un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios y no cuentan con un sistema que les permita costear pedidos rápidamente. Y solo el 25% de estas empresas tienen un sistema de contabilidad y costos que les provee información confiable para la toma de decisiones; la gerencia recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente; preparan reportes de cuentas por cobrar periódicamente; y tienen un sistema claro para definir los costos de productos, servicios y procesos de la empresa.

En lo que respecta a la Administración Financiera se obtuvo un 38%, debido a que, solo el 50% de estas empresas tienen una planeación financiera formal; conocen la rentabilidad de cada producto o línea de producto de la empresa; evalúan la utilidad de sus inversiones en general; pero sucede que de este 50% que teniendo una planeación financiera formal no realizan comparaciones mensualmente de los resultados financieros con los presupuestos.

En lo que a Normas Legales y Tributarias se refiere, tienen una aplicabilidad alta con un 85%, ya que, todas las empresas se encuentran al día con los libros de actas, registros de socios, reformas de escrituras, información para el SAT debidamente archivados; también tienen definido claramente las fechas de entrega de declaraciones y otros documentos tributarios de la empresa; así como aplican los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y monitorean sus

resultados; y tienen una planificación tributaria definida donde se conocen los montos aproximados a pagar de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones. No todas estas empresas han evaluado la inscripción de la misma ante una Cámara Empresarial en relación a su objeto social. De acuerdo al análisis realizado se examinó que la aplicabilidad de los indicadores del factor de Contabilidad y Finanzas de estas empresas es de un 47%, catalogándose con una calificación baja, la mayor falencia se muestra en el monitoreo de contabilidad y costos, por tanto, de deben mejorar muchos aspectos de este indicador.

3.6. Recursos Humanos

Tabla 10: Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	
INDICADORES	TOTAL DE SUB-AREAS DE LAS PYMES
Aspectos Generales	88%
Capacitación y Promoción del Personal	50%
Cultura Organizacional	70%
Salud y Seguridad	81%
TOTAL DE AREAS	72%

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

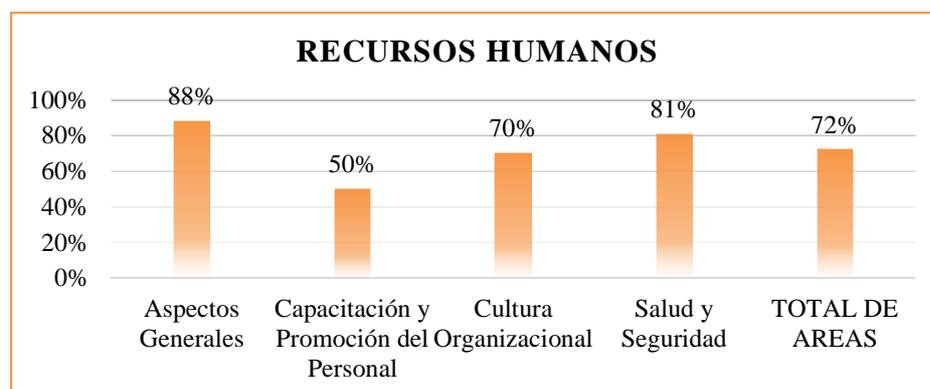


Gráfico 6: Recursos Humanos

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

Análisis e Interpretación:

Al identificar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Recursos Humanos de estas empresas, de acuerdo al gráfico 6 se analizó lo siguiente:

En los Aspectos Generales de Recursos Humanos, se obtuvo un nivel de 88% de aplicabilidad, gracias a que, en todas estas empresas existe una junta directiva que la lidera; así como también todas cumplen con todos los requisitos legales vigentes. (IVA, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, entre otros). Pero la cuestión es que la mayoría, no todas, tienen políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por el personal.

En lo que a Capacitación y Promoción del Personal se refiere, se obtuvo un 50% de aplicabilidad, debido a que, todas estas empresas para remunerar y promocionar al personal y considerarlo en escala salarial consideran criterios como las habilidades personales, calificaciones, deseo de superación, creatividad y productividad del mismo. Pero, sin embargo, ninguna de estas empresas tiene un programa definido para la capacitación del personal.

En lo que refiere a Cultura Organizacional, se obtuvo un 70%, ya que, todas estas empresas tienen una buena comunicación oral y escrita en los diferentes niveles de la compañía; logran que el personal desarrolle un sentido de pertenencia; y estimulan el trabajo en equipo a través de los niveles de la empresa. Sin embargo, solo el 25% de estas empresas establecen programas e incentivos para mejorar el clima laboral; y realizan actividades sociales, involucrando a la familia del trabajador en estos eventos.

En cuestiones de Salud y Seguridad, dió como resultado un 81% de aplicabilidad, por motivo a que, todas estas empresas tienen implementado adecuadamente un programa de salud ocupacional para prevenir enfermedades, entre otros; y un programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo; cuentan con instalaciones, procesos y equipos para procurar un ambiente seguro. Tan solo el 25% de estas empresas llevan un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas. De acuerdo al análisis realizado se identificó que la aplicabilidad de los indicadores del factor de Recursos Humanos de estas empresas es de un 72%, situándose en una categoría media, mostrando así una pequeña debilidad y, por ende, debe mejorar en los aspectos frágiles del indicador.

3.7. Gestión Ambiental

Tabla 11: Gestión Ambiental

GESTIÓN AMBIENTAL	
INDICADORES	TOTAL DE SUB-AREAS DE LAS PYMES
Política Ambiental de la Empresa	75%
Estrategia para proteger el Medio Ambiente	50%
Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	50%
Administración del desperdicio	25%
TOTAL DE AREAS	50%

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

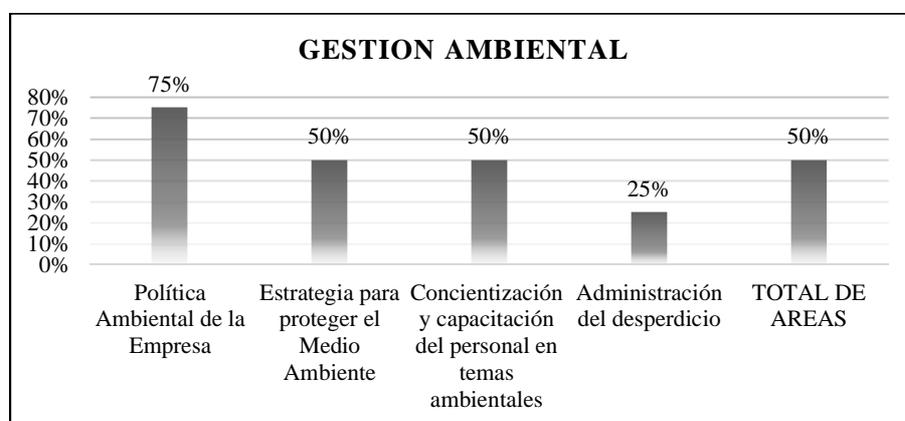


Gráfico 7: Gestión Ambiental

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

Análisis e Interpretación:

Al interpretar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Gestión Ambiental de estas empresas, de acuerdo al gráfico 7 se analizó lo siguiente:

En lo que a Política Ambiental de la Empresa se refiere, se obtuvo un 75%, debido a que, todas estas empresas tienen en consideración las regulaciones ambientales al momento de realizar el diseño de las instalaciones de la empresa; y conocen las normas ambientales que las controlan y establecen los procedimientos y procesos para cumplirlas. Sin embargo, no todas, pero si la mayoría involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales en la cultura y las estrategias de la empresa. Ahora, tan solo la minoría mide el desempeño ambiental en relación a las metas de la empresa.

En Estrategia para proteger el Medio Ambiente tuvo un nivel de aplicabilidad de 50%, por motivo de que, solo el 50% de las empresas consideran las regulaciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos, cuando desarrollan nuevos servicios o realizan cambios en su infraestructura física; así como para la selección, instalación, operación y mantenimiento de equipos como estrategia para la protección del medio ambiente.

En lo que es Concientización y Capacitación del Personal en temas Ambientales, dió como resultado un 50%, ya que, solo la mitad de estas empresas se aseguran del cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas, definiendo y documentando las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos.

En la Administración del Desperdicio, dió un resultado del 25%, debido a que, solo la mitad de estas empresas se preocupan por minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mejorando sus procesos productivos, el reciclaje, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías. Y ninguna de estas empresas mide la cuantía del desperdicio. De acuerdo al análisis realizado se interpretó que la aplicabilidad de los indicadores del factor de Gestión Ambiental de estas empresas es de un 50%, situándose en una categoría baja, por ende, se debe mejorar la aplicabilidad de estos indicadores.

3.8. Sistema de Información

Tabla 12: Sistema de Información

SISTEMA DE INFORMACIÓN	
INDICADORES	TOTAL DE SUB-AREAS DE LAS PYMES
Planeación del sistema	42%
Entradas	75%
Procesos	63%
Salidas	100%
TOTAL DE AREAS	70%

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

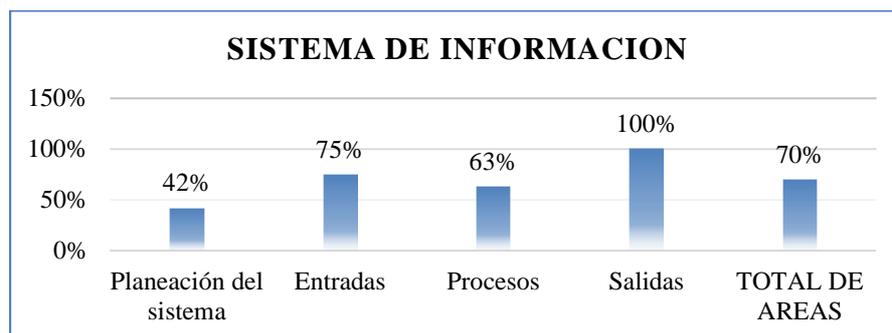


Gráfico 8: Sistema de Información

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

Análisis e Interpretación:

Al indicar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Sistema de Información de estas empresas, de acuerdo al gráfico 8 se analizó lo siguiente.

En la Planeación del Sistema, dió un resultado de 42%, por motivo a que, la mayoría de estas empresas están actualizadas en programas y equipos de cómputo y tienen el personal capacitado para manejarlos. Sin embargo, solo el 25% de estas empresas tienen un sistema de información diseñado para los requerimientos funcionales de información en forma oportuna y confiable. Mientras, que ninguna de estas empresas tiene un sistema de información que responda a las necesidades óptimas en seguridad.

En las Entradas de Información, estas empresas se rigen en un 75%, ya que, todas estas empresas generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte en las diferentes áreas de la empresa, controlando así la información que se genera. Sin embargo, solo el 50% de estas empresas capturan la información generando operaciones simultáneas para evitar la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas de la empresa.

En el Proceso de Información, estas empresas se rigen en un 63%, debido a que, todas estas empresas realizan sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros; pero, sin embargo, solo el 25% de estas empresas cuentan con un plan de contingencia, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.

Y en lo que a Salidas de Información se refiere, se obtuvo un resultado de 100%, gracias a que, todas las empresas controlan que la información generada por el sistema sea confiable para ser

usada en la toma de decisiones; así mismo, realizan reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones. De acuerdo al análisis realizado se indicó que la aplicabilidad de los indicadores del factor de Sistema de Información es de 70%, situándose en una categoría media, requiere de un mejoramiento en general en este aspecto.

3.9. Aplicabilidad de los Factores de Competitividad en las PYMES

Tabla 13: Aplicabilidad de los Factores de Competitividad en las PYMES

FACTORES DE COMPETITIVIDAD	
Planeación Estratégica	19%
Aprovisionamiento	42%
Aseguramiento de la Calidad	84%
Comercialización	47%
Contabilidad y Finanzas	47%
Recursos Humanos	72%
Gestión Ambiental	50%
Sistemas de Información	70%
Aplicabilidad de la Competitividad de las PYMES	54%

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

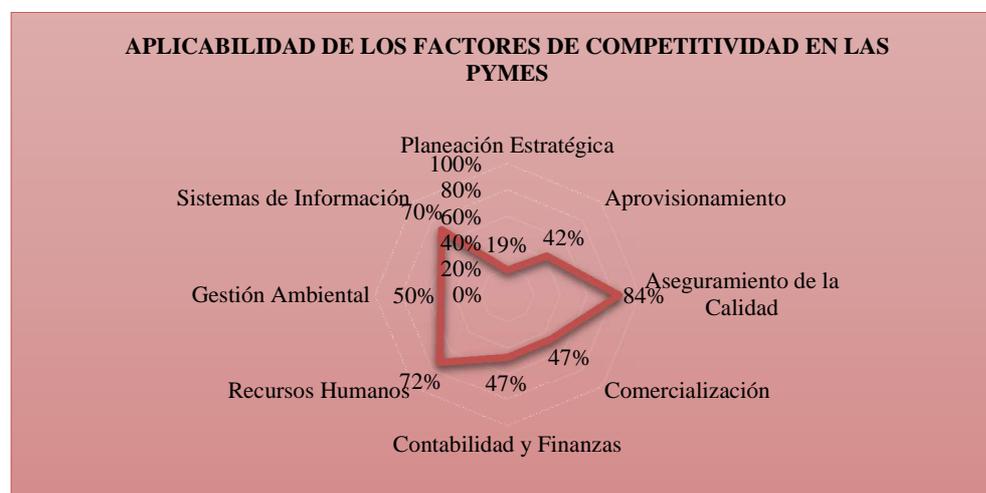


Gráfico 3: Aplicabilidad de los factores de competitividad de las PYMES

Fuente: Gerentes de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí.

Análisis e Interpretación:

Al evaluar la aplicabilidad de los factores determinantes de la competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, de acuerdo al gráfico 9 se analizó que:

El nivel de aplicabilidad de los factores de competitividad en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta se situó en el rango de 0% hasta 60%, con un resultado final de 54% que se cataloga en un nivel bajo de competitividad de estas empresas, tomando en consideración que los factores que se situaron en el rango de 0% hasta 60% fueron: Planeación Estratégica con un 19%, Aprovisionamiento con un 42%, Comercialización con un 47%, Contabilidad y Finanzas con un 47% y Gestión Ambiental con un 50%, mismos que deben desarrollar un pronto mejoramiento para lograr catalogar en un nivel más alto la aplicabilidad de éstos. Así mismo hubo factores que se catalogaron en el rango de 61% hasta 80%, mismo que fueron: Recursos Humanos con un 72% y Sistema de Información con un 70%, mismos que no muestran la diversidad de debilidades que los anteriores pero que de igual manera necesitan ser mejorados en sus aspectos negativos y; al contrario del factor de Aseguramiento de la Calidad que se acentuó en el rango de 81% hasta 100% con una aplicabilidad del 84%, debido a que para las empresas la calidad de sus servicios es fundamental para la satisfacción del cliente por tanto estas cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.

4. Propuesta

4.1. Justificación de la propuesta

Para incrementar la aplicabilidad de los factores determinantes de competitividad de las Pymes constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí mejorando el desarrollo en el mercado, es fundamental que estas empresas tomen la vital importancia a la aplicabilidad de todos estos factores que las predominan, principalmente los factores que de acuerdo a resultados se situaron en el rango bajo, mismos que son: Planeación Estratégica, Aprovisionamiento, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Gestión Ambiental; y rango medio, Recursos Humanos y Sistema de Información.

4.2. Fundamentación de la propuesta

Las siguientes acciones de mejoramiento a plantear son de acuerdo al Modelo Skandia de (Edvinsson & Malone, 1999), el cual se centra en la clasificación de los diferentes factores que componen el capital intelectual, así como, en la creación de diferentes indicadores y parámetros que contribuyan a medirlo. Esto lo convierte en una potente herramienta para averiguar las verdaderas fortalezas de la corporación en cuanto a activos intangibles y aumentar su desarrollo.

4.3. Elementos básicos de capital intelectual que fortalecen la propuesta

Para la medición y comunicación del capital intelectual, el Modelo Skandia de (Edvinsson & Malone, 1999) contempla 5 elementos básicos:

1. **Enfoque Financiero-**. Los datos financieros ofrecen el mejor sistema de retroinformación para poder comprobar la eficacia, por ende, se deben enfocar en que la empresa cuente con un buen sistema de información financiera.
2. **Enfoque hacia el Cliente-**. Satisfacer al consumidor a la medida de sus necesidades, es una estrategia que las empresas están obligadas a incorporar.
3. **Enfoque de Proceso-**. Se trata del capital estructural, la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual.
4. **Enfoque Humano-**. Es el factor más dinámico, que penetra en todas las otras secciones sirviendo como agente activo, es decir, que nada funcionará sin una feliz dimensión humana.

- 5. Enfoque Renovación y Desarrollo-**. Determina las actividades de la empresa en la actualidad para su proyección en el futuro inmediato, reconociendo las dificultades de prever los cambios económicos y los nuevos inventos, pero que el éxito depende de la capacidad del ente para renovarse.

4.4. Misión de la propuesta

Incrementar la aplicabilidad de los factores determinantes de competitividad de las PYMES Constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí para mejorar su desarrollo en el mercado.

4.5. Objetivo de la propuesta

Implementar acciones para mejorar el desarrollo de las PYMES Constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí en base a los factores determinantes de competitividad.

4.6. Acciones de mejora

Para la obtención de la finalidad anhelada se realizarán acciones de mejoras con sus respectivos factores, objetivos, estrategias y acciones; en base al Modelo Skandia, que se presenta a continuación:

Tabla 14: Acciones para mejorar los datos de aplicabilidad de las PYMES Constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.

Fuente: Elaboración propia

ENFOQUE	FACTOR	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES DE MEJORA
FINANCIERO	Contabilidad y Finanzas	Implementar acciones para mejorar el desarrollo de las PYMES Constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí en base a los factores determinantes de competitividad.	Implementar un sistema de contabilidad y costos confiable para la toma de decisiones.	Incorporar innovación tecnológica mediante sistemas digitales.	Capacitar al personal Invertir en equipamiento tecnológico: Software y Hardware.
			Controlar el manejo financiero y de inventarios	Desarrollar una planeación financiera	Realizar cronogramas para la entrega de reportes semanales, quincenales y mensuales. Verificar inventario físico con inventario digital y comparar los resultados financieros mensuales.
HACIA EL CLIENTE	Comercialización	Implementar acciones para mejorar el desarrollo de las PYMES Constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí en base a los factores determinantes de competitividad.	Conocer el mercado al que se dirige	Realizar un plan de mercado anual completo	Implementar un sistema de información e investigación.
			Atraer al cliente	Designar un 5% de las ganancias al marketing.	Incorporar promociones, descuentos, ofertas, entre otros.
			Satisfacer al cliente	Implementar un sistema de distribución eficiente.	Invertir en transporte privado para movilización del personal de la empresa.
	Planeación Estratégica		Incentivar a los gerentes a llevar un plan ordenado de las actividades de la empresa	Realizar una planeación estratégica a corto plazo.	Capacitar en temas básicos de una planeación estratégica para el éxito corporativo de la empresa.

DE PROCESO	Aprovisionamiento	Mejorar el sistema de adquisición de mercancías y manejo de inventarios de la empresa.	Realizar un plan de orden de compra, abastecimiento y contingencia para la empresa.	Realizar un financiamiento para el abastecimiento de mercancías de la empresa.
	Gestión Ambiental	Cumplir con las normas ambientales	Dar a conocer las normativas legales de Medio Ambiente al personal.	Capacitar al personal sobre las normas que rigen la protección del medio ambiente.
		Disminuir el impacto ambiental de las empresas	Implementar un plan de administración del desperdicio	Capacitar en temas del manejo de los residuos que pueden ser recuperados o reciclados.
HUMANO	Recursos Humanos	Mejorar el desempeño laboral del personal.	Incentivar al personal con remuneraciones.	Capacitar al personal en temas de interés de su desempeño laboral.
RENOVACION Y DESARROLLO	Sistema de Información	Mejorar el sistema de información de la empresa.	Incorporar nuevos sistemas de información.	Invertir en nuevos sistemas de información confiables y seguros.

4.7. Presupuesto de implementación de la propuesta

Tabla 15: Presupuesto de Implementación de la Propuesta

ACCIONES	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	DURACION	COSTO DE IMPLEMENTACION
Capacitar al personal	Gerente General / dueño de la empresa Proveedores	3 meses	\$ 1.000,00

Invertir en equipamiento tecnológico: Software y Hardware.			
Realizar cronogramas para la entrega de reportes semanales, quincenales y mensuales.	Gerente General / dueño de la empresa Personal de la empresa	1 mes	\$ 300,00
Verificar inventario físico con inventario digital y comparar los resultados financieros mensuales.			
Implementar un sistema de información e investigación.	Gerente General / dueño de la empresa	1 mes	\$500,00
Incorporar promociones, descuentos, ofertas, entre otros.	Gerente General / dueño de la empresa Proveedores	6 meses	\$ 600,00
Invertir en transporte privado para movilización del personal de la empresa.	Gerente General / dueño de la empresa Personal de la empresa	1 mes	\$ 500,00
Capacitar en temas básicos de una planeación estratégica para el éxito corporativo de la empresa.	Gerente General / dueño de la empresa Personal de la empresa	3 semanas	\$ 100,00
Realizar un financiamiento para el abastecimiento de mercancías de la empresa.	Gerente General / dueño de la empresa Proveedores	3 meses	\$ 1.300,00
Capacitar al personal sobre las normas que rigen la protección del medio ambiente.	Gerente General / dueño de la empresa Personal de la empresa	3 semanas	\$ 100,00
Capacitar en temas del manejo de los residuos que pueden ser recuperados o reciclados.	Gerente General / dueño de la empresa Personal de la empresa	3 semanas	\$ 100,00
Capacitar al personal en temas de interés de su desempeño laboral.	Gerente General / dueño de la empresa Personal de la empresa	3 semanas	\$ 100,00
Invertir en nuevos sistemas de información confiables y seguros.	Gerente General / dueño de la empresa Proveedores	1 mes	\$ 400,00
TOTAL DE COSTO DE IMPLEMENTACION			\$ 5.000,00

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

- ✓ La aplicabilidad de los factores determinantes de la competitividad es fundamental en el desarrollo de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, debido a que estos miden el nivel de competitividad que estas empresas tienen de acuerdo al sector comercial, más, sin embargo, en estas empresas hay un nivel bajo de aplicabilidad de estos factores, por tanto, se consideran empresas poco competitivas en torno a su mercado.
- ✓ Al analizar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Planeación Estratégica de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, se pudo determinar que los indicadores de este factor tienen un nivel de aplicabilidad bajo, por lo que estas empresas no realizan planeación estratégica a corto ni largo plazo, estas simplemente trabajan bajo un sistema personalizado que no incluye especificar por escrito lo que pretende ejecutar la empresa en un tiempo determinado.
- ✓ Al establecer la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aprovechamiento de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, se logró identificar que estas empresas tienen una gran debilidad en cuestión al abastecimiento de mercancías para la ejecución de sus proyectos, ellos simplemente consiguen el material al momento y tiempo del proyecto, mas no tienen mercancías guardadas para el abastecimiento de los mismos.
- ✓ Al determinar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aseguramiento de la Calidad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, se puede concluir que a la mayoría de las empresas les interesa la calidad de los servicios y productos que ofrecen, por ende, cumplen a cabalidad con las normas de calidad establecidas para las empresas del sector.
- ✓ Al establecer la aplicabilidad de los indicadores del factor de Comercialización de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, se deduce que a pesar que la calidad del servicio es importante para estas empresas, sus servicios no cumplen con las expectativas del cliente, en temas de distribución no logran llegar al cliente dónde y cuándo éste lo desea.

- ✓ Al examinar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Contabilidad y Finanzas de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, se puede decir que, las empresas de este sector no tienen un sistema de contabilidad y costos formal debido a que no tienen que rendir cuentas públicamente, pero que probablemente tengan un seguimiento de este factor para conocimiento del personal interno.
- ✓ Al identificar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Recursos Humanos de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, se pudo observar que este factor es el más importante dentro de una empresa ya que es el recurso vivo que da monitoreo y manejo a los recursos inertes, sin embargo, estas empresas no ponen mucha atención en cuanto a la motivación y conservación del personal, quizás porque son pequeñas empresas que se manejan de manera familiar.
- ✓ Al interpretar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Gestión Ambiental de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, este factor debe ser implementado en toda empresa sin importar su actividad comercial ni el tamaño de la misma, ya que esto garantiza el desarrollo sostenible y preservación del medio ambiente, estas empresas consideran las normas ambientales pero no las incorporan al 100%, a veces por falta de instrumentos, o por falta de conocimiento al respecto.
- ✓ Al indicar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Sistema de Información de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí, se define que estos son aquellos que administran los activos de información, por ende, las empresas deben tener un sistema de información confiable, seguro y actualizado, sin embargo, estas empresas cuentan con un sistema de información, pero no a la capacidad que la empresa lo requiere.

6. Recomendaciones

- Para mejorar la aplicabilidad de los factores determinantes de competitividad de las Pymes Constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí se recomienda analizar los puntos débiles de cada factor e implementar estrategias para lograr un mejoramiento continuo de los mismos.
- Para incrementar la aplicabilidad del factor Planeación Estratégica se recomienda realizar un plan estratégico definiendo claramente misión, visión, objetivos, estrategias dándolo a conocer por todo el personal para el buen rendimiento y mejorar la competitividad de estas empresas.
- Para aumentar la aplicabilidad del factor Aprovechamiento es recomendable implementar un sistema de abastecimiento e inventario de mercaderías eficientes para que cumplan con las necesidades del cliente, de tal manera logren fidelidad de los clientes a la empresa, e implementar un plan de contingencia para cubrir los recursos de mal uso.
- Para mejorar la aplicabilidad del factor Aseguramiento de la calidad, se recomienda continuar impartiendo capacitaciones al personal en cuanto a normas de calidad para el mejoramiento del servicio que se imparte a los clientes.
- Para la incrementación de la aplicabilidad del factor Comercialización es recomendable que se incorpore un sistema de investigación eficiente para conocer el nivel de satisfacción del cliente, y así poder mejorar los puntos negativos que sean necesarios, de igual manera; incorporar medios de distribución eficaces para brindar el servicio dónde y cuándo el cliente lo desea.
- Para aumentar la aplicabilidad del factor Contabilidad y Finanzas se recomienda incorporar un sistema de contabilidad y costos formal y hacer las comparaciones mensuales necesarias para medir la rentabilidad y ganancias.
- Para mejorar la aplicabilidad del factor Recursos Humanos se recomienda incorporar un programa definido para la capacitación, incentivación del personal y llevar un control de las entradas y salidas del mismo.

- Para incrementar la aplicabilidad del factor Gestión Ambiental es recomendable considerar las regulaciones ambientales cuando se desarrollen nuevos servicios, o realicen cambios en la infraestructura física, así como para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos de la empresa, generando así la conservación del Medio Ambiente.
- ✓ Para aumentar la aplicabilidad del factor Sistema de Información se recomienda implementar un sistema de información confiable, seguro y actualizado, que satisfaga la capacidad que la empresa requiere y crear un plan de contingencia ya sea manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.

7. Bibliografía

- Amat, O. (2012). *Contabilidad y finanzas para dummies*. Barcelona : Le Libros.
- Areses, J. (Octubre de 2007). *EOI Escuela de Negocios*. Obtenido de EOI Escuela de Negocios: <https://www.eoi.es/es/file/18052/download?token=Zbt-jy8B>
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica. *Publicaciones ILPES*, 5.
- Bàez, F., & Santos, M. (2014). GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. 9.
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2018). El sector constructor, un termómetro de la economía nacional. *Gestión Digital*.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom 2008 .
- Cabana, S., Narea, H., & Ricardo, O. (2018). Factores Determinantes de la Conducta Intraemprendedora en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes) de la Región Coquimbo en Chile. *SciELO*.
- Cabrera, A., López, P., & Ramirez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central Colombia.
- Castillo, V. A. (26 de Septiembre de 2012). *Legislación Comercial*. Obtenido de Legislación Comercial: <http://comerciocr.bligoo.es/pymes-y-mipymes-concepto-caracteristicas-ventajas-desventajas-caracteristicas>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: The McGraw-Hill Companies.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A .
- Diccionario de Marketing. (1999). *Comercialización*.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1999). *El Capital Intelectual*.
- Escudero, S. M. (2011). *Gestión de aprovisionamiento : Administración*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Figueroa, C., & Elizalde, G. (2018). Plan estratégico para potenciar la competitividad de las pymes en el cantón Durán. *Repositorio Universidad de Guayaquil*.
- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). CAPACIDADES INTANGIBLES PARA LA COMPETITIVIDAD MICROEMPRESARIAL EN MÉXICO. *ScienceDirect*, 83-106.
- González, A., Alaña, T., & Gonzaga, S. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las PYMES del Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 236-248.

- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. d. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *SciELO*.
- ISO 14001. (2015). *Organización Internacional de Normalización*. Obtenido de Organización Internacional de Normalización: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- ISO/IEC 27001. (2013). *Organización Internacional de Normalización*. Obtenido de Organización Internacional de Normalización: <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>
- Jerome, M. (1974). *Comercialización: Un enfoque gerencial*. Argentina: Ediciones El Ateneo .
- Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (15 de Junio de 2012). *Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial*. Obtenido de Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial: <https://www.uao.edu.co/emprendimiento/definicion-de-pymes-segun-normas-internacionales-de-informacion-financiera/>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2013). *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. Mexico: Litográfica Ingramex S.A.
- Krugman, P. (2008). Krugman, Porter y competitividad. *Conexionesan*.
- Ley de Gestion Ambiental. (10 de Septiembre de 2004). *Gestión Ambiental*. Obtenido de Gestión Ambiental: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Lopez, P. L. (2004). Poblacion, Muestra y Muestreo. *Punto Cero* .
- Miranda, J., Contreras, O., & Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *ScienceDirect*, 127-136.
- Navarrete, D., Hernandez, J., & Corichi, A. (2014). Determinantes de la competitividad y productividad de pymes y su relación con la Integración vertical. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Navarrete, D., Hernandez, J., Garcia, M. d., & Corichi, A. (2015). Factores Determinantes de la competitividad y productividad de Pymes de la Industria textil y del vestido y su relación con la Integración vertical. *research*, 47-68.
- Norma 9001. (2015). Obtenido de <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- Norma ISO 9001. Apartado 6.2. (2015). *Organización Internacional de Normalización*. Obtenido de Organización Internacional de Normalización: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/recursos-humanos-la-iso-9001/>
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). (15 de Septiembre de 2011). *CincoDías*. Obtenido de CincoDías: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/09/15/economia/1316199347_850215.html

- Normas ISO. (2013). *ISO9001Calidad*. Obtenido de ISO9001Calidad:
<http://iso9001calidad.com/que-es-la-gestion-de-la-calidad-23.html>
- Oster, S. (23 de Junio de 2015). Competitividad, concepto e importancia. *Milenio Diario*.
- Porter, M. (23 de Junio de 2015). Competitividad, concepto e importancia. *Milenio Diario*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Rocca, E., García, D., & Gómez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipima: un estudio empírico en empresas peruanas. *EBSCO*, 17.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestion* 33, 93-124.
- Saavedra, M., Milla, S., & Sánchez, B. (11 de Diciembre de 2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México*. Obtenido de Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México: [file:///C:/Users/CompuStore/Downloads/Dialnet-DeterminacionDeLaCompetitividadDeLaPYMEEnElNivelMi-4834632%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/CompuStore/Downloads/Dialnet-DeterminacionDeLaCompetitividadDeLaPYMEEnElNivelMi-4834632%20(2).pdf)
- Salazar, B., Mendoza, J., & Martinez, M. (2018). FACTORES COMPETITIVOS DE ÉXITO: UN ESTUDIO DE LAS PYMES EN EL ESTADO DE HIDALGO, MÉXICO. *European Scientific Journal*.
- SRI. (16 de Mayo de 2009). *SRI*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- Tamayo, y. T. (2004). *Diccionario de la Investigacion Cientifica*. México: Editorial Limusa Grupo Noriega Editores.
- Tamy, A. (2019). *Academia*. Obtenido de Academia:
https://www.academia.edu/9771072/DIFERENCIA_DE_CONTABILIDAD_Y_FINANZAS
- Van Auken, P., & Howard, E. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 23-31.
- Villegas, K. (21 de Agosto de 2006). *mailxmail*. Obtenido de mailxmail:
<http://www.mailxmail.com/curso-concepto-logistica/concepto-aprovisionamiento>
- Zárate, L., Sánchez, M., & Aguilera, M. E. (2016). Economía nacional, Economía / Gestión de empresas, Microeconomía, Desarrollo económico . *Społeczna Akademia Nauk* .

8. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TITULO DE INVESTIGACION:				
Factores determinantes de competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta - Provincia de Manabí				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGIA
¿Cuál es la aplicabilidad de los factores determinantes de la competitividad de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?	Evaluar la aplicabilidad de los factores determinantes de la competitividad en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.	L A	Proceso de planeación estratégica	Tipo de Investigación: Descriptiva - Explorativa
			Implementación de la estrategia	
			Aprovisionamiento	
			Manejo de inventarios	
			Ubicación e infraestructura	
		C O M P E T I T I V I D A D	Aspectos generales de la calidad	Diseño de la Investigación: No experimental
			Sistema de calidad	
			Mercadeo y ventas	
			Servicios	
			Distribución	
			Monitoreo de costos y contabilidad	
			Administración financiera	
			Normas legales y tributarias	
¿Cómo es la aplicabilidad de los indicadores del factor de Planeación Estratégica de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?	Analizar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Planeación Estratégica en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.			
¿Es ejercida la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aprovisionamiento de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?	Comparar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aprovisionamiento en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.			
¿Cuán aplicados son los indicadores del factor de Aseguramiento de la Calidad en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de	Determinar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Aseguramiento de la Calidad en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de			

Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?	Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.		
¿Se cumple la aplicabilidad de los indicadores del factor de Comercialización de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?	Establecer la aplicabilidad de los indicadores del factor de Comercialización en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.	D	Aspectos generales
¿Qué tan aplicables son los indicadores del factor de Contabilidad y Finanzas de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?	Examinar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Contabilidad y Finanzas en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.	E	Capacitación y promoción del personal
¿Cuál es la aplicabilidad de los indicadores del factor de Recursos Humanos de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?	Identificar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Recursos Humanos en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.	L	Cultura organizacional
¿Qué nivel de aplicabilidad tienen los indicadores del factor de Gestión Ambiental de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?	Interpretar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Gestión Ambiental en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.	A	Salud y seguridad
¿Cómo es la aplicabilidad de los indicadores del factor de Sistema de Información de las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí?	Indicar la aplicabilidad de los indicadores del factor de Sistema de Información en las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.	S	Política ambiental de la empresa
		L	Estrategia para proteger el medio ambiente
		A	Concientización y capacitación del personal en temas Ambientales
		S	Administración del desperdicio
		P	Planeación del sistema
		Y	Entradas
		M	Procesos
		E	Salidas
		S	
			Población: La investigación esta direccionada a las PYMES constructoras dedicadas a actividades de Ingeniería Civil del Cantón Manta – Provincia de Manabí.

Anexo 2: Formato de Cuestionario



Administración de Empresas
Facultad Ciencias Administrativas

PROYECTO INSTITUCIONAL “FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ”

Objetivo de la encuesta: Analizar los factores de competitividad de las PYMES de la Provincia de Manabí de los diferentes sectores productivos, mediante el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La Facultad de Ciencias Administrativas de la ULEAM se compromete a manejar la información de manera confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

MAPA DE COMPETITIVIDAD	
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	
A. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.
1.4	La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables para su ejecución y cumplimiento.
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.
1.6	Al planear se desarrolla un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas (benchmarking).
TOTAL SUB-AREA	
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	
1.9	El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.

1.10	La planeación estratégica da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa con un seguimiento efectivo.
	TOTAL SUB-AREA
	TOTAL AREA
	2. APROVISIONAMIENTO
	A. APROVISIONAMIENTO
2.1	Existen criterios formales para la planeación de la compra de mercancías y servicios (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).
2.2	Existe un sistema de abastecimiento flexible eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.
2.3	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de mercancías y servicios críticos.
2.4	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de mercancías y servicios, son en el siguiente orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.
	TOTAL SUB-AREA
	B. MANEJO DE INVENTARIOS
2.5	La empresa tiene como política negociar con los proveedores los plazos de entrega de mercancías para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades
2.6	Hay un nivel óptimo de inventario de mercancías para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.
2.7	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.
2.8	Con periodicidad programada se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).
	TOTAL SUB-AREA
	C. UBICACION E INFRAESTRUCTURA
2.9	La ubicación de la empresa es ideal para el abastecimiento de mercancías, mano de obra y para la distribución.
2.10	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.
	TOTAL SUB-AREA
	TOTAL AREA
	3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
	A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD
3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad y capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.
3.2	Las normas de calidad para todos los servicios de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.

	TOTAL SUB-AREA
	B. SISTEMA DE CALIDAD
3.3	Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.
3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.
3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos , los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.
	TOTAL SUB-AREA
	TOTAL AREA
	4. COMERCIALIZACION
	A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS
4.1	El proceso de planeación genera un plan de mercado anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.
4.8	Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.
	TOTAL SUB-AREA
	B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS
4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus servicios.

	TOTAL SUB-AREA
	C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION
4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite ofrecer los servicios a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.
4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.
	TOTAL SUB-AREA
	TOTAL AREA
	5. CONTABILIDAD Y FINANZAS
	A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD
5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.
5.3	Periódicamente (quincenal, mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por periodos de antigüedad.
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios.
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos, servicios y de los procesos.
5.6	El sistema de costos de la empresa puede costear rápidamente pedidos con base en datos confiables.
	TOTAL SUB-AREA
	B. ADMINISTRACION FINANCIERA
5.7	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).
5.8	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o, línea de producto.
5.9	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.
5.10	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos y en general de sus inversiones.
	TOTAL SUB-AREA
	C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS
5.11	Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para el SAT se encuentran al día y están debidamente archivados.
5.12	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante alguna CAMARA empresarial, relacionado con su objeto social.
5.13	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.

5.14	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.
5.15	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.
TOTAL SUB-AREA	
TOTAL AREA	
6. RECURSOS HUMANOS	
A. ASPECTOS GENERALES	
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.
6.2	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (IMSS, INFONAVIT, ISR, IVA, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)
TOTAL SUB-AREA	
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL	
6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.
TOTAL SUB-AREA	
C. CULTURA ORGANIZACIONAL	
6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.
TOTAL SUB-AREA	
D. SALUD Y SEGURIDAD	
6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).
6.13	Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.

6.14	La empresa tiene un programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.
TOTAL SUB-AREA	
TOTAL AREA	
7. GESTION AMBIENTAL	
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA	
7.1	En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales.
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre-acordados.
TOTAL SUB-AREA	
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE	
7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.
TOTAL SUB-AREA	
C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES	
7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.
TOTAL SUB-AREA	
D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO	
7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.
TOTAL SUB-AREA	
TOTAL AREA	
8. SISTEMAS DE INFORMACION	

A. PLANEACION DEL SISTEMA	
8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.
8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.
8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.
TOTAL SUB-AREA	
B. ENTRADAS	
8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.
8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.
TOTAL SUB-AREA	
C. PROCESOS	
8.6	Como política la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.
8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.
TOTAL SUB-AREA	
D. SALIDAS	
8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.
8.9	La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.
TOTAL SUB-AREA	
TOTAL AREA	

Anexo 3: Proceso de tabulación

MAPA DE COMPETITIVIDAD			1	2	3	4
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA		RANGO DE CALIFICACION	CONSTRUCTORA E INMOVILIARIA ESCOAL CIA. LTDA.	CONGEOTEC S.A.	CONSTRUCTORA JHON KEVIN S.A.	HGL&M CONSTRUCCIONES S.A.
	A. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	SI = 1 NO= 0				
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	SI = 1 NO= 0	1	1	0	1
1.4	La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables para su ejecución y cumplimiento.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	SI = 1 NO= 0	1	1	0	1

1.6	Al planear se desarrolla un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para la empresa y el 1sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas (benchmarking).	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
TOTAL SUB-AREA		8	4	3	1	4
		38%	50%	38%	13%	50%
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA						
1.9	El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
1.10	La planeación estratégica da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa con un seguimiento efectivo.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0

	TOTAL SUB-AREA	2	0	0	0	0
		0%	0%	0%	0%	0%
	TOTAL AREA	19%	25%	19%	6%	25%
2.	APROVISIONAMIENTO					
	A. APROVISIONAMIENTO					
2.1	Existen criterios formales para la planeación de la compra de mercancías y servicios (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
2.2	Existe un sistema de abastecimiento flexible eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
2.3	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de mercancías y servicios críticos.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
2.4	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de mercancías y servicios, son en el siguiente orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
	TOTAL SUB-AREA	4	2	0	0	2
		25%	50%	0%	0%	50%
	B. MANEJO DE INVENTARIOS					
2.5	La empresa tiene como política negociar con los proveedores los plazos de entrega de mercancías	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1

	para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades					
2.6	Hay un nivel óptimo de inventario de mercancías para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
2.7	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
2.8	Con periodicidad programada se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
	TOTAL SUB-AREA	4	2	0	0	2
		25%	50%	0%	0%	50%
	C. UBICACION E INFRAESTRUCTURA					
2.9	La ubicación de la empresa es ideal para el abastecimiento de mercancías, mano de obra y para la distribución.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
2.10	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
	TOTAL SUB-AREA	2	2	1	1	2
		75%	100%	50%	50%	100%
	TOTAL AREA	42%	67%	17%	17%	67%
3.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD					

	A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD					
3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad y capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	SI = 1 NO= 0	1	1	0	1
3.2	Las normas de calidad para todos los servicios de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	SI = 1 NO= 0	1	1	0	1
	TOTAL SUB-AREA	2	2	2	0	2
		75%	100%	100%	0%	100%
	B. SISTEMA DE CALIDAD					
3.3	Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos , los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	SI = 1 NO= 0	1	1	0	1

	TOTAL SUB-AREA	3	3	3	2	3
		92%	100%	100%	67%	100%
	TOTAL AREA	84%	100%	100%	34%	100%
4. COMERCIALIZACION						
A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS						
4.1	El proceso de planeación genera un plan de mercado anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1

4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
4.8	Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
TOTAL SUB-AREA		10	10	3	3	10
		65%	100%	30%	30%	100%
B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS						
4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1

	suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.					
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus servicios.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
TOTAL SUB-AREA		3	2	1	1	1
		42%	67%	33%	33%	33%
C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION						
4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite ofrecer los servicios a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	SI = 1 NO= 0	0	1	1	0
4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
TOTAL SUB-AREA		3	1	1	1	1
		33%	33%	33%	33%	33%
TOTAL AREA		47%	67%	32%	32%	55%

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS						
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD						
5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0
5.3	Periódicamente (quincenal, mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por periodos de antigüedad.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos, servicios y de los procesos.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0
5.6	El sistema de costos de la empresa puede costear rápidamente pedidos con base en datos confiables.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
TOTAL SUB-AREA		6	0	4	0	0
		17%	0%	67%	0%	0%

	B. ADMINISTRACION FINANCIERA					
5.7	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
5.8	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o, línea de producto.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
5.9	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
5.10	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos y en general de sus inversiones.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
	TOTAL SUB-AREA	4	3	0	0	3
		38%	75%	0%	0%	75%
	C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS					
5.11	Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para el SAT se encuentran al día y están debidamente archivados.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
5.12	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante alguna CAMARA empresarial, relacionado con su objeto social.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0

5.13	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
5.14	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
5.15	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
TOTAL SUB-AREA		5	4	5	4	4
		85%	80%	100%	80%	80%
TOTAL AREA		47%	52%	56%	27%	52%
6. RECURSOS HUMANOS						
A. ASPECTOS GENERALES						
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	SI = 1 NO= 0	1	1	0	1
6.2	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	SI = 1 NO= 0	1	1	0	1
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1

6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (IMSS, INFONAVIT, ISR, IVA, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
TOTAL SUB-AREA		4	4	4	2	4
		88%	100%	100%	50%	100%
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL						
6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
TOTAL SUB-AREA		2	1	1	1	1
		50%	50%	50%	50%	50%
C. CULTURA ORGANIZACIONAL						
6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1

6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0
TOTAL SUB-AREA		5	3	5	3	3
		70%	60%	100%	60%	60%
D. SALUD Y SEGURIDAD						
6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
6.13	Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0

	enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.					
	TOTAL SUB-AREA	4	3	4	3	3
		81%	75%	100%	75%	75%
	TOTAL AREA	72%	71%	88%	59%	71%
7. GESTION AMBIENTAL						
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA						
7.1	En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales.	SI = 1 NO= 0	1	1	0	1
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre-acordados.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0
	TOTAL SUB-AREA	4	3	4	2	3
		75%	75%	100%	50%	75%
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE						
7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1

7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
TOTAL SUB-AREA		2	2	0	0	2
		50%	100%	0%	0%	100%
C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES						
7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
TOTAL SUB-AREA		1	1	0	0	1
		50%	100%	0%	0%	100%
D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO						
7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	SI = 1 NO= 0	0	1	1	0
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0

	etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.					
	TOTAL SUB-AREA	2	0	1	1	0
		25%	0%	50%	50%	0%
	TOTAL AREA	50%	69%	38%	25%	69%
8. SISTEMAS DE INFORMACION						
A. PLANEACION DEL SISTEMA						
8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0
8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	SI = 1 NO= 0	1	1	0	1
8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	SI = 1 NO= 0	0	0	0	0
	TOTAL SUB-AREA	3	1	2	0	1
		42%	33%	67%	0%	67%
B. ENTRADAS						
8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1

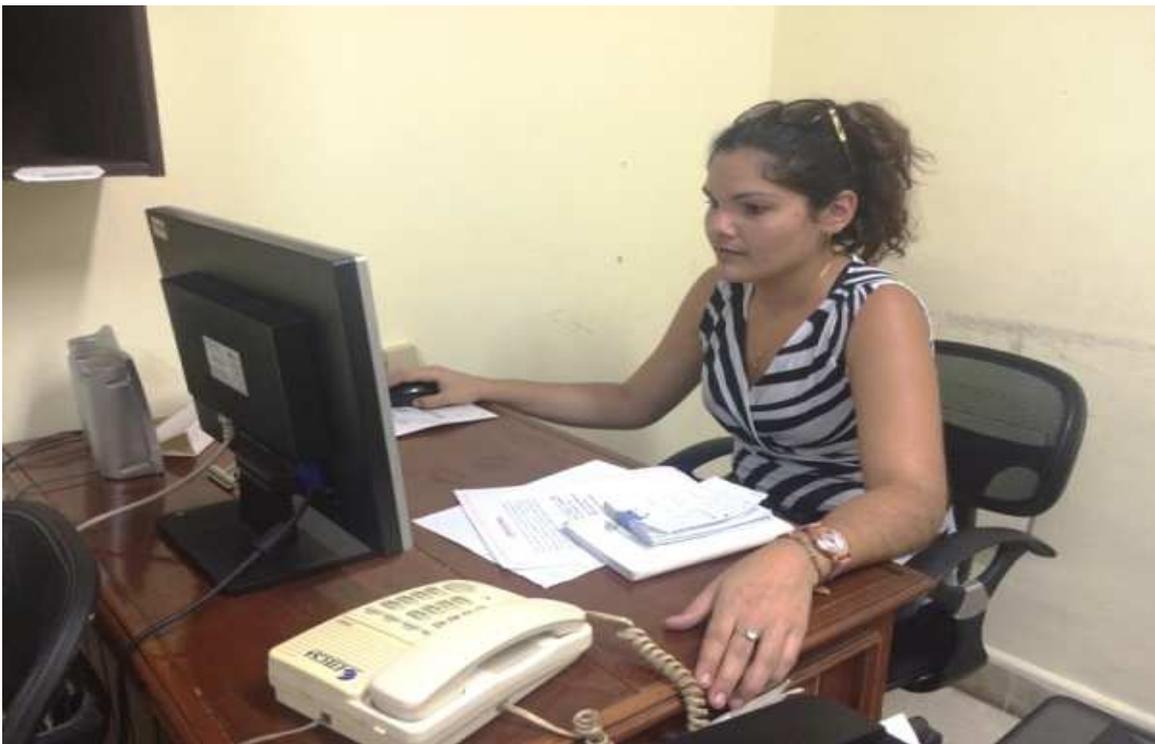
	de soporte (órdenes de producción entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.					
8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	SI = 1 NO= 0	1	0	0	1
TOTAL SUB-AREA		2	2	1	1	2
		75%	100%	50%	50%	100%
C. PROCESOS						
8.6	Como política la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	SI = 1 NO= 0	0	1	0	0
TOTAL SUB-AREA		2	1	2	1	1
		63%	50%	100%	50%	50%
D. SALIDAS						
8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1

8.9	La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	SI = 1 NO= 0	1	1	1	1
	TOTAL SUB-AREA	2	2	2	2	2
		100%	100%	100%	100%	100%
	TOTAL AREA	70%	71%	79%	50%	79%

Anexo 4: Administrador de la constructora e inmobiliaria ESCOAL CIA. LTDA.



Anexo 5: Secretaria de la constructora JHON KEVIN S.A.



Anexo 6: Secretaria de CONGEOTEC S.A.

