

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**TESINA PARA OPTAR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TÍTULO  
DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA VENTURA EN EL  
II CUATRIMESTRE DEL 2018**

**Sustentante:  
Kimberly Chacón Leal**

**Julio, 2018**

## CARTA DEL TUTOR

24 de julio de 2018

**Departamento de Registro  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Publicidad  
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante Kimberly Chacón Leal, cédula de identidad número 1-1268-0316, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA VENTURA EN EL II CUATRIMESTRE DEL 2018", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en la Carrera Administración de Empresas énfasis en Gerencia.

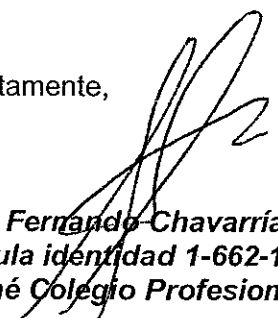
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
**Luis Fernando Chavarría Villalobos**  
Cédula identidad 1-662-120  
Carné Colegio Profesional 12099.

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE Heredia

### CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, presentada por la estudiante **Kimberly Chacón Leal** céd 1-1268-0316, titulada **“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA VENTURA EN EL II CUATRIMESTRE DEL 2018.”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 1º de agosto de 2018.

Atentamente,



**Maritza Castellón Alvarado**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 1-0862-0937**

Heredia, 06 de agosto de 2018

A quien corresponda

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: *Desarrollo de un plan estratégico para la empresa Constructora Ventura en el II cuatrimestre del 2018*, elaborado por la estudiante Kimberly Chacón Leal para optar por el Grado de Bachillerato en la Carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como trabajo final de graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Se suscribe cordialmente,



---

Carlos Díaz Chavarría

4-0155-0936 Teléfono: 83 - 26 - 28 - 65

Escritor - Profesor universitario

Filólogo - Egresado de la Maestría en Literatura (UCR)

Comentarista del programa PANORAMA (CANARA)

Presentador de la sección *Cuestiones del idioma* (XperTV, Teletica)

Premio Internacional Pergamino de Honor al Mérito 2015

Premio Micrófono de Oro a la Excelencia Comunicativa 2015

Personaje Cultural 2013

## DEDICATORIA

A Dios, por ser parte esencial de mi vida.

A mi esposo por su apoyo y comprensión durante el proceso de estudio.

A mi familia por sus mensajes de motivación y amor a todo lo que me he propuesto en la vida.

A mi madre por ser mi fuente de inspiración y por la entrega total a sus hijos.

## **AGRADECIMIENTO**

A la empresa Constructora Ventura por haberme abierto las puertas de su empresa para realizar el desarrollo de este trabajo.

A mi tutora la Licda. Jessica Mayers Marín por el tiempo brindado y la colaboración necesaria para la ejecución de este proyecto.

Además, un agradecimiento a Luis Fernando Chavarría por su orientación para concluirla y al decano Berman Siles por continuar su ayuda a la finalización de esta tesina.

A todas las personas que han estado a mi lado para brindarme todo el conocimiento y experiencias para lograr mis metas.

**ÍNDICE**

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
CAPÍTULO I .....	10
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1.1    Antecedentes del problema .....	11
1.1.2    Problematización del problema.....	13
1.1.3    Justificación del problema .....	14
1.2    Formulación del Problema .....	16
1.3    Objetivos .....	17
1.3.1    Objetivo general.....	17
1.3.2    Objetivos específicos.....	18
1.4    Alcances y Límites del Problema .....	20
1.4.1    Alcances .....	20
1.4.2    Limitaciones.....	21
CAPÍTULO II .....	22

MARCO TEÓRICO.....	22
2.1    Contexto Histórico.....	23
2.1.1    Antecedentes de la empresa Constructora Ventura .....	23
2.1.2    Misión .....	25
2.1.3    Visión.....	27
2.2    Contexto Teórico.....	28
2.2.1    Administración .....	28
2.2.2    Estructura organizacional .....	30
2.2.3    Desarrollo organizacional .....	36
2.2.4    Funciones administrativas .....	37
2.2.5    Plan estratégico .....	45
2.2.6    Proceso estratégico .....	47
2.2.7    Mercadeo.....	49
2.2.8    Mercado.....	50
2.2.9    Administración de operaciones.....	51
2.2.10    Plan Operativo.....	52
CAPÍTULO III .....	53
MARCO METODOLÓGICO .....	53
3.1    Tipo De Investigación.....	54
3.1.1    Finalidad .....	54

3.1.2	Dimensión temporal.....	56
3.1.3	Marco.....	57
3.1.4	Naturaleza .....	59
3.1.5	Carácter.....	61
3.2	Sujetos y Fuentes de Investigación.....	62
3.2.1	Sujetos de información .....	62
3.2.2	Fuentes primarias .....	63
3.2.3	Fuentes secundarias .....	64
3.3	Selección del Muestreo.....	65
3.3.1	Población.....	65
3.3.2	Muestra.....	66
3.4	Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información .....	69
3.4.1	Observación.....	70
3.4.2	Cuestionario.....	71
3.4.3	Entrevistas .....	72
3.5	Definición Conceptual, Operativa e Instrumental de las Variables.....	74
3.5.1	Variable Independiente.....	75
3.5.2	Variable dependiente.....	76
3.5.3	Cuadro Operacionalización de las variables.....	77
CAPÍTULO IV.....		78

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	78
4.1. Diagnóstico de la Situación Vigente .....	79
4.1.1 Diagnóstico de la situación .....	79
4.1.2 Descripción de los datos.....	80
4.1.3 Interpretación o explicación de los gráficos y encuesta.....	109
CAPÍTULO V .....	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110
5.1 Conclusiones .....	111
5.2 Recomendaciones .....	115
BIBLIOGRAFÍA .....	122
ANEXOS .....	126

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Puestos de la empresa</i> .....	86
Tabla 2 <i>Tabla antigüedad de la empresa</i> .....	87
Tabla 3 <i>Tabla estado civil</i> .....	88
Tabla 4 <i>Tabla Funciones de la empresa</i> .....	89
Tabla 5 <i>Tabla visión de la empresa</i> .....	91
Tabla 6 <i>Tabla misión de la empresa</i> .....	92
Tabla 7 <i>Tabla Aspectos de mejora</i> .....	93
Tabla 8 <i>Tabla Organigrama de la empresa</i> .....	94
Tabla 9 <i>Tabla Tipo de jefatura</i> .....	95
Tabla 10 <i>Tabla Tiempos de ser cliente</i> .....	96
Tabla 11 <i>Tabla ¿Cómo se entero de la empresa?</i> .....	97
Tabla 12 <i>Tabla Ubicación de la empresa</i> .....	98
Tabla 13 <i>Tabla Atención y tiempos de respuesta del personal</i> .....	99
Tabla 14 <i>Tabla Satisfacción de los servicios</i> .....	100
Tabla 15 <i>Tabla Nivel satisfacción del servicio al cliente</i> .....	101
Tabla 16 <i>Tabla Medio para recibir información de la empresa</i> .....	102
Tabla 17 <i>Tabla Tiempo de respuesta de la obra</i> .....	103
Tabla 18 <i>Tabla Satisfacción calidad-precio</i> .....	104
Tabla 19 <i>Tabla Calificación de los empleados</i> .....	105
Tabla 20 <i>Tabla Nivel de servicio en relación con la competencia</i> .....	106
Tabla 21 <i>Tabla Finalización de la obra o servicio</i> .....	107
Tabla 22 <i>Tabla Aspectos de mejora para la empresa</i> .....	108
Tabla 23 <i>FODA</i> .....	113

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfica 1.</i> Puestos de trabajo .....	86
<i>Gráfica 2.</i> Antigüedad de la empresa .....	87
<i>Gráfica 3.</i> Estado civil .....	89
<i>Gráfica 4.</i> Funciones de la empresa.....	90
<i>Gráfica 5.</i> Visión de la empresa .....	91
<i>Gráfica 6.</i> Misión de la empresa .....	92
<i>Gráfica 7.</i> Aspectos de mejora de la empresa .....	93
<i>Gráfica 8.</i> Organigrama de la empresa .....	94
<i>Gráfica 9.</i> Tipo de jefatura .....	95
<i>Gráfica 10.</i> Tiempo de ser clientes .....	96
<i>Gráfica 11.</i> ¿Cómo se enteró de la empresa? .....	97
<i>Gráfica 12.</i> Ubicación de la empresa .....	98
<i>Gráfica 13.</i> Atención y tiempos de respuesta del personal .....	99
<i>Gráfica 14.</i> Satisfacción de los servicios .....	100
<i>Gráfica 15.</i> Nivel satisfacción del servicio al cliente .....	101
<i>Gráfica 16.</i> Medio para recibir información de la empresa .....	102
<i>Gráfica 17.</i> Tiempo de respuesta de la obra .....	103
<i>Gráfica 18.</i> Satisfacción calidad-precio .....	104
<i>Gráfica 19.</i> Calificación de los empleados .....	105
<i>Gráfica 20.</i> Nivel de servicio en relación con la competencia .....	106
<i>Gráfica 22.</i> Aspectos de mejora para la empresa .....	108

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes del problema

En la actualidad un plan estratégico es la ruta para alcanzar el éxito de una empresa, ya que este me fija acciones para determinar la visión, la misión, la meta y objetivos de las organizaciones.

Como lo indica Mendoza (2014): “Para el desarrollo de esta investigación se definirá y conceptualizara la Planeación Estratégica, investigando de raíz los conceptos de planeación y de estrategia, para luego encontrar la relación y saber exactamente que es un Plan estratégico, el cual es la razón de ser de este proyecto” (p.24).

Conociendo estos conceptos iremos encontrando razones porque la empresa no crece.

Según lo mencionado por Ramírez (2013): “El clima laboral es de gran interés, ya que es el elemento que le otorga características propias y particulares a cada empresa, convirtiéndose así en un factor intrínseco para identificar una organización y definir el sistema propio de la compañía” (p.18).

Parte de las organizaciones deben tener bien definidas esas metas para que cada colaborador de la organización sepa hacia dónde va.

Hay estudios donde nos indica la importancia de la planeación; así lo demuestra en su tesis Freire (2014): “Se puede manifestar que planear es la construcción o elaboración de un procedimiento, que alrededor, considerando los objetivos que se establezcan y diversas estrategias que llevarán al éxito de la empresa” (p. 7).

También lo menciona Espinoza (2014):

El proceso de administración estratégica integra una serie de definiciones y acciones orientadas a alinear, guiar y controlar a la organización en pro de un objetivo común, para asegurar la sustentabilidad de la organización en el largo plazo y de manera sustentable. Incluye la determinación de oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, las cual serán aprovechadas o neutralizadas con una determinada estrategia de negocios. (p. 11)

Para finalizar se pretende como lo indica Chavarría (2015):

En un plan estratégico, se abarca casi todo el conocimiento, ya que se trata de manejar todas las herramientas necesarias y convenientes, con el fin de conocer el mercado que se ha puesto en la mira. Siempre tomando en cuenta y asegurándose, de aplicar una combinación de conceptos que cautiven, importen, creen deseo entre los consumidores y al mismo tiempo los haga actuar. (p.18)

Asimismo, varias empresas han realizado estudios con la problemática sobre falta de estrategia empresarial y el impacto que puede causar en las organizaciones.

### **1.1.2 Problematización del problema**

En la realización de esta investigación se orienta según la entrevista realizada al dueño de la empresa Constructora Ventura a conocer la situación estratégica organizacional.

Todas las organizaciones están conformadas por personas y según lo menciona Jones (2013): “Organización Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, cumplir sus metas” (p. 20).

Además, Robbins (2014) indica: “Cuando no se tiene en mente un destino particular hacia dónde dirigirse, cualquier camino es útil. Sin embargo, si se quiere ir algún sitio en especial, será necesario planear la mejor manera de llegar hasta ahí” (p. 9).

Por lo tanto, se va analizar las mejoras que se puedan llegar a dar para desarrollar un plan estratégico que coadyuve al mejoramiento de la empresa.

### **1.1.3 Justificación del problema**

Según Sampiere (2014): “Justificación de la investigación Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p. 40).

#### ***1.1.3.1 Conveniencia.***

La necesidad del crecimiento en el mercado costarricense y el desarrollo de la sociedad en la construcción y demolición, será fundamental la gestión de conocimiento del que se obtenga al proponer un plan estratégico para ser aprovechado y evitar que la empresa no siga creciendo en el país.

Por lo tanto, la sociedad y la empresa necesitan un mejoramiento continuo en las técnicas como el FODA, crear objetivos y metas para la empresa que ayude a crecer y tener un plan más estable para que la empresa conozca hacia dónde va.

#### ***1.1.3.2 Relevancia social***

Constructora Ventura es una empresa que nace fruto de la inquietud en aportar nuevos conceptos a la construcción y demolición; cuentan con la confianza de muchos de sus clientes durante sus años de experiencia y los hace seguir manteniendo un estándar en donde el servicio y la profesionalidad son la mejor

garantía para su proyecto, lo cual ha ayudado al crecimiento urbanístico de la sociedad.

#### **1.1.3.3 Valor teórico**

Esta tesina tiene como propósito aplicar los conocimientos sobre plan estratégico y analizar todas las variables para desarrollar el plan estratégico.

#### **1.1.3.4 Implicaciones prácticas**

La estrategia empresarial permite observar cómo se trabajan en las organizaciones y este comportamiento se obtendrá al alcance de los objetivos.

Por este motivo se desarrollará un plan estratégico para la empresa Constructora Ventura y conocer todo lo que incide en esta empresa.

Con esta propuesta se obtienen conclusiones útiles para conocer el comportamiento de la empresa y diseñar un plan para mejorar aquellos aspectos deficientes.

#### **1.1.3.5 Utilidad metodológica**

Para estudiar la estructura organizacional de la empresa Constructora Ventura, se utilizan técnicas para la recopilación de datos como la observación directa y entrevistas.

Estas técnicas se aplicarán a todo el personal que se encuentre a cargo de toma de decisiones, entre ellos: dueños, secretaria, socios y encargados de proyectos.

## **1.2 Formulación del Problema**

**¿Cómo desarrollar un plan estratégico para la empresa Constructora Ventura?**

### 1.3 Objetivos

Sampieri (2014) menciona: “Señalan a lo que se aspira con la investigación y debe expresarse con claridad, pues son la guía del estudio” (p. 37).

#### 1.3.1 Objetivo general

Bernal (2016) afirma: “El objetivo general debe de reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación” (p. 128).

Muñoz (2015): “El objetivo general deberá describir lo que se quiere hacer, para qué y por qué” (p. 70).

Según Álvarez, Paredes y Arteaga (2015): “Consiste en lo que pretendemos realizar en nuestra investigación; es decir, el enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen en la investigación a realizar” (p.17).

- **Desarrollar un plan estratégico para la empresa Constructora Ventura para el segundo cuatrimestre del 2018**

### 1.3.2 Objetivos específicos

Bernal (2016) señala:

Los objetivos específicos Se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general.  
(p.129)

Muñoz (2015): “Los objetivos específicos son aquellos propósitos particulares que, en su conjunto, contribuyen al logro del objetivo general” (p. 70).

Álvarez, Paredes y Arteaga (2015) indican: “Conviene anotar que son los objetivos específicos los que se investigan y no el objeto general, ya que éste se logra como resultado” (p.17).

1. **Determinar la situación actual de la empresa Constructora Ventura desde el punto de vista de los clientes para la implementación de un plan estratégico.**
2. **Definir el diagnóstico de la empresa Constructora Ventura, a través de un análisis FODA.**

**3. Especificar las estrategias a implementar para la empresa Constructora Ventura.**

## **1.4 Alcances y Límites del Problema**

### **1.4.1 Alcances**

Este trabajo de investigación tiene como finalidad ofrecer información a la empresa Constructora Ventura, a efecto para que procedan a analizarla y con base en los resultados sobre la estrategia empresarial y en las recomendaciones que se brinden, consideren realizar los cambios propuestos. De la misma manera, se pretende con este enfoque proveer las condiciones organizacionales que deben darse en el área objeto de estudio para que el modelo de organización facilite el cumplimiento de la gestión a la empresa evaluada Constructora Ventura.

Lo anterior propiciará una mayor satisfacción y mayor motivación del personal, al lograr una mejor o más objetiva distribución del recurso humano requerido, llevar una organización más estratégica que compita con el mercado actual y propiciar una gestión más eficaz en el cumplimiento de las obligaciones.

### 1.4.2 Limitaciones

- Ausencia de profesionales dirigiendo la empresa Constructora Ventura, limita la posibilidad de contar con documentos que permitan la investigación que se lleva a cabo,
- Los empleados no se encuentran en la empresa, del cual al aplicar la encuesta parte del personal estaba en proyectos,
- La empresa no entregó la base de datos de los clientes para aplicar la encuesta, del cual limitó realizarla,
- Falta de tiempo por falta del ingeniero Miguel Ventura para aplicar la entrevista.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Contexto Histórico**

### **2.1.1 Antecedentes de la empresa Constructora Ventura**

Constructora Ventura es una empresa que nace fruto de la inquietud en aportar nuevos conceptos a la construcción y demolición, esta fue constituida en 1995.

Anteriormente a esto, destaca la gran experiencia de su dueño, el ingeniero Miguel Antonio Ventura Lazo, en la ejecución de supervisión de proyectos y trabajos en relación con maquinaria pesada.

El Ingeniero Ventura procedente del Salvador se vino a nuestro país a terminar sus estudios en la Universidad Autónoma de Centroamérica como ingeniero industrial y trabajó en tres grandes empresas como jefe de operaciones de ESCO Costa Rica S.A., Costa Rican Cocoa y Gerente de Mantenimiento en Pórtico.

Su experiencia laboral se forma desde 1988 a 1993 en la empresa Pórtico como gerente de mantenimiento en la producción de puertas y así su trayectoria en las demás.

Al ver la necesidad de crecimiento en el mercado costarricense y el desarrollo de la sociedad toma la decisión con su esposa Georgina Chavarría Zamora de tomar la iniciativa y crear su propia empresa, dejando todo atrás y creyendo en el futuro que les podría generar.

Esta empresa ubicada en la provincia de Heredia inició sus servicios de demolición teniendo solo maquinaria para este tipo de demanda, con el paso de los años empiezan con la construcción de viviendas urbanísticas posicionándose en el mercado de la construcción.

Con su amplia experiencia en el mercado realizan diferentes proyectos con empresas reconocidas como Costa Pacífico S.A. y Ericsson de Costa Rica.

En la actualidad Constructora Ventura cuenta con diferentes maquinarias como cortadoras de piso, mezcladoras, pulidora de concreto, andamios y maquinaria pesada; además cuentan con un equipo de trabajo con todas las habilidades que abarcan los aspectos de la administración de un proyecto de construcción, desde la firma del contrato hasta la conclusión de la obra.

Constructora Ventura cuenta con contratos con empresas como Amco y Tractores Escazú S.A., posicionándose en el mercado de obras de construcción y demolición.

Ahora cuentan con la confianza de muchos de sus clientes durante sus años de experiencia y los hace seguir manteniendo un estándar en donde el servicio y la profesionalidad son la mejor garantía para su proyecto; como lo menciona Belausteguigoitia (2017) en su libro *Empresas familiares*: “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de la familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias esta en ellas” (p. 41).

### 2.1.2 Misión

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) señalan: “Una misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes de los cuales pretende servir” (p. 48).

La empresa Constructora Ventura carece de misión, por lo cual en el desarrollo del trabajo se va proponer un plan estratégico que ayude a la creación de este concepto.

La misión es la razón de la empresa y esta debe definirse con los valores y principios que ayuden a ser una empresa sólida y que pueda alcanzar sus objetivos.

En el libro administración: fundamentos del proceso administrativo nos menciona que para formularse la misión de la empresa se debe hacer varias preguntas que nos sirve de guía.

Menciona Louffat (2015) “que las preguntas son: *¿Quiénes somos?, ¿para qué existimos?, ¿a quiénes servimos? y ¿qué nos hace diferentes?*”

Estas preguntas responden a lo que la empresa es, qué tipo de empresa es, dónde está ubicada, a las necesidades que se tiene para satisfacer a todos los clientes de la empresa y lo que se puede ofrecer en relación con la competencia.

Según Indacochea (2016): “Dentro de la misión se debe de establecer los propósitos de la empresa y su posición estratégica” (p.120).

Con ayuda de todos estos conceptos se puede proponer la formulación de la misión de la empresa para que ayude a identificar el futuro que lleva.

### 2.1.3 Visión

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) señalan: “La visión es una descripción de lo que quiere la empresa y, en términos generales de lo que quiere lograr en última instancia” (p. 48).

La empresa carece también de visión, pero de igual manera se va mencionar la importancia y cómo se construye una visión.

En el libro Administración: fundamentos del proceso administrativo, nos menciona que para formularse la visión de la empresa se debe hacer varias preguntas que nos sirve de guía.

Menciona Louffat (2015) que las preguntas son: *¿Quiénes seremos?, ¿para qué existiremos?, ¿a quiénes serviremos? y ¿en qué nos diferenciaremos?*

Louffat (2015): “La visión es algo como un sueño, un deseo de ser mejor, de progresar, un anhelo de desarrollo institucional a futuro” (p. 6).

Esto nos ayuda a identificar que la visión persigue el desarrollo a mediano y largo plazo de nuestros objetivos para responder al futuro de la empresa y a lo que queremos llegar.

Además, Indacochea (2016): “John Kotter (1996:72) señala que para una visión efectiva debe de reunir como condición ser realista, creíble, retadora y deseada por la organización, fácilmente comunicable y flexible de modo que permite los cambios” (p.112).

## **2.2 Contexto Teórico**

El plan estratégico es la acción de una empresa para describir exactamente qué estrategias van ser usadas para implementar los objetivos; asimismo como lo indica Rodríguez (2017): “La planeación estratégica es una herramienta que aplican los gerentes para obtener una ventaja real sobre las empresas competidoras” (p.ii).

Hitt, Ireland y Robert (2015): “La competitividad estratégica es alcanzada por la empresa cuando formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito” (p. 33).

Con este concepto nos reafirma que el plan estratégico ayuda a mejorar la competitividad de la empresa, de la cual se irá mencionando el proceso para crear un plan estratégico.

### **2.2.1 Administración**

La administración de empresas es el éxito que una empresa puede tener si está es bien planeada y controlada; existe una serie de factores que influyen en la administración y que son importantes ir evaluando para poder conseguir los objetivos y metas propuestos por las empresas.

Benavides (2014) indica: “La tarea fundamental de la administración es conducir a cualquier organización o empresa en conseguir los objetivos para los

que fueron creados. Ello implica emplear los recursos organizacionales para obtener tales objetivos con eficiencia y eficacia (p. 4).

Así podemos identificar que la administración de empresas se puede identificar como una tarea importante para el rendimiento de la organización.

Hellriegel y Jackson (2017): “Administrar significa tomar las decisiones que guiarán a las organizaciones por las etapas de planeación, organización, dirección y control” (p. 8).

Aunque la administración de una empresa no es nada fácil, es importante incentivar que las empresas familiares toman un control importante en la sociedad ya que estas llegan a incursar en nuestro país, los negocios familiares tienen los mismos problemas que cualquier otro tipo empresa, por eso es necesario llevar a la empresa a que continúe con la sucesión familiar e incentivar que esta crezca.

La necesidad de un plan estratégico coadyuva que exista una mayor planificación, control, organización y dirección de la empresa; este desempeño que ayuda las empresas se da con eficiencia y eficacia.

#### **2.2.1.1 Eficiencia.**

Gorbanev (2014): “La eficiencia de una organización es la capacidad de obtener mayores resultados con la mínima inversión” (p.1).

También nos indica que una situación se considera eficiente cuando es posible mejorar los ingresos de una empresa sin reducir la otra.

### **2.2.1.2 Eficacia**

Cuando una empresa o un empleado llegan alcanzar y lograr sus objetivos se dice que es eficaz.

Lo indica Gorbanev (2014): “La eficacia o efectividad implica el logro de los objetivos organizacionales” (p.1).

Una empresa o un empleado pueden lograr sus objetivos con el menor tiempo y recurso necesario para que pueda ser eficiente y eficaz.

En caso de la empresa puede ser eficiente en la medida que ha ido cumpliendo los objetivos y con la menor cantidad de recursos, esto quiere decir que puede ser eficaz pero no eficiente.

### **2.2.2 Estructura organizacional**

Las empresas para que funcionen correctamente sin importar la naturaleza de sus servicios requieren de una estructura organizacional que llega hacer una división ordenada de trabajo a raíz de los objetivos, esta estructura es una guía para todos los empleados para conocer el flujo de su trabajo.

Se puede determinar que estructura organizacional es según Franklin (2014): “que no es sino una división ordenada y sistemática de unidades de trabajo con base en el objetivo de su creación que se traduce y concreta en estrategias” (p. 99).

Esta se representa en una forma gráfica conocida como organigramas, el cual llega a ser un método sencillo para la estructura jerárquica.

Es importante conocer la estructura organizacional de la empresa, ya que aunque sea una empresa pequeña de la cual se conoce a quien se debe reportar el trabajo y quienes toman las decisiones porque es de un solo propietario y de tipo familiar; es necesario llegar a tenerlo para que cuando esta empresa crezca se conozca y no se desorganice.

Se puede determinar que al faltar una estructura organizacional bien definida no se centraliza correctamente la toma de decisiones al ser de tipo familiar la empresa ya que al existir varias personas administrando la empresa no se tenga un acuerdo entre todos.

Como lo menciona Jones (2013): “controla la coordinación y motivación: moldea el comportamiento de la gente y de la organización” (p .8).

### **2.2.2.1 Organigramas.**

A menudo las organizaciones describen la estructura de la organización por medio de un organigrama y nos menciona Hellriegel y Jackson (2017): “Un **organigrama** es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización” (p. 358).

Las empresas, aunque sean pequeñas, sin importar el tamaño de estas, deben de tener definido quién es el encargado de la ejecución de las actividades y

conocer precisamente las funciones que desempeña cada colaborador. Señala Louffat (2013): “El organigrama es la representación gráfica del modelo organizacional seleccionado previamente y muestra las diversas unidades organizacionales de la institución” (p. 44).

Aunque en la empresa no está definido, el organigrama de la empresa llega a hacer un instrumento de apoyo, así lo menciona Louffat (2015): “En la medida en que el organigrama (conocido también como organograma) esquematiza la organización de una institución se constituye en uno de los principales instrumentos de un administrador” (p. 55).

Ya cuando se ha determinado las estrategias de la empresa estas se deben estructurar y se hacen por medio de los empleados de la empresa y la organización que existe en ellas y cada cargo tiene un mando con un objetivo en específico; así que el organigrama ayuda a la creación de los puestos.

#### ***2.2.2.2 Organización de tipo línea-staff.***

Dentro de la estructura organizacional de la empresa está la formal que es un aporte relevante con diferentes componentes que vinculan un papel importante que desempeña las distintas personas que conforman la organización.

Nos menciona diferentes componentes, del cual solo hablaremos los que se relacionan con la empresa, según Moyano (2011): “Línea intermedia: se corresponde con el personal ejecutivo de línea, mandos intermedios o dirección intermedia que vincula las decisiones estratégicas de la alta dirección con las

decisiones operativas que tienen que ver con los niveles más bajos de la estructura” (p. 99).

El staff, según Münch (2015): “Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contratar con la ayuda de profesionales en cierta área de conocimientos capaces de brindar información especializada y asesoría a los departamentos de línea” (p. 48).

Moyano explica (2011):

Staff de apoyo: está constituido por el personal de asesoramiento y apoyo a la dirección y a los directivos intermedios y de línea o personal ejecutivo.

A menudo el staff de apoyo está integrado por otras empresas contratadas para realizar actividades específicas externalizadas. (p. 100)

Esta combinación de la organización ayuda a que se incorpore especialistas a la organización con costos más razonables y el encargado de línea a razonar lo que la empresa más necesite, sin que los costos aumenten y no haya pérdidas económicas para la empresa.

### **2.2.2.3 Grupos.**

Hellriegel y Jackson (2017): “Un **grupo** se forma cuando dos o más personas tienen contacto personal, de forma continua, con un propósito” (p. 564).

Dentro de los grupos siempre va a haber una persona que genera un impacto para la empresa y estos grupos tienen alcances importantes en la productividad.

Existen varios grupos que se dividen en los formales e informales, los cuales se mencionarán.

#### **2.2.2.3.1 Grupo informal.**

Hellriegel y Jackson (2017): “Un grupo informal está conformada por un número pequeño de personas que con frecuencia participan en ciertas actividades y que comparten su opinión respecto al objeto de satisfacer sus necesidades comunes” (p. 564).

En la empresa es necesario llegar a conocer cuáles son los empleados que están en contra de las decisiones, ya que estos nos afectan para tener un mejor control de producción; cuando los empleados no están conformes con las indicaciones de la jefatura estos se reúnen para obtener el interés que tienen en común.

Esto nos lo respalda en su libro Hellriegel, y Jackson (2017) al señalar:

Los grupos informales pueden respaldar, oponerse o no tener interés alguno en las metas de la organización, las reglas o la autoridad superior. No obstante, cuando los grupos informales están muy unidos pueden plantear desafíos especiales si los empleados no están contentos. (p. 565)

Es importante incrementar la autoestima del personal para generar una ventaja a estos grupos informales y, aunque es una empresa pequeña, se debe abrir canales de comunicación para no perder el control y afectar el servicio de la empresa.

#### **2.2.2.3.2 Grupo Formal**

Moyano (2011) señala:

Los directivos de la empresa, dependiendo de los objetivos que persigan, diseñarán una estructura organizativa concreta, con un nivel diferenciación de actividades determinando que se traducirá en la creación de departamentos en los cuales existirán puestos de trabajo jerárquicamente ordenados, y con un determinado nivel de integración de actividades concertado en la creación de mecanismos de coordinación entre los departamentos. (p. 98)

Toda estructura formal de una empresa asigna tareas específicas al puesto de trabajo, esto ayuda a tener un control del propósito designado a cada trabajador.

La necesidad de la empresa puede ser diferente por el tipo de servicio que ofrece y, en algunos casos, el único grupo formal es el de jerárquica del dueño de la empresa y los demás serían subordinados de esta, ya que estos solo reportan a un determinado supervisor.

### 2.2.3 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es el instrumento más eficaz de cambio que puede existir en la empresa, ya que permite analizar las principales aportaciones al cambio del desarrollo organizacional y definir el alcance que necesita.

Menciona Hernández (2011): “La organización no es sólo un espacio de trabajo, es, en sí misma, múltiples organizaciones con diversos sentidos” (p. 24).

A lo largo de la historia se ha identificado que las empresas pueden llegar a desaparecer si no se desarrollan los objetivos y metas necesarias para sacar adelante la empresa.

Hernández (2011) indica:

El desarrollo organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar situaciones insatisfactorias mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización. (p.24)

En el entorno cambiante en que se encuentra a empresa es necesario manejar estrategias y planes estratégicos que nos ayude a controlar y tener un mejor manejo de sus funciones.

## **2.2.4 Funciones administrativas**

Williams (2013): “El éxito de una empresa suele depender mucho más de la capacidad administrativa de sus líderes que de sus habilidades técnicas” (p.4), él nos enseña que la capacidad administrativa conlleva al éxito de las empresas.

Un administrador puede ser exitoso si desempeña de la mejor manera las funciones administrativas que nos indica en su libro Williams (2013): “Los gerentes deben realizar cinco funciones administrativas para poder tener éxito, acorde con Fayol: planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar” (p. 4); pero con el tiempo a veces el enfoque se pierde y las empresas caen sin conocer el rumbo que se llevaba.

Cita Hellriegel y Jackson (2017) que “cuando uno ha disfrutado del éxito durante algún tiempo, éste le llevará a un camino trillado. Por lo mismo, habrá llegado el momento de pedir a los gerentes que piensen de otra manera y la planeación estratégica es la única vía para lograr que lo hagan” (p. 9).

Dentro de estas funciones administrativas también llega ser importante llevar la integración de personal.

### **2.2.4.1 Planeación.**

La planeación es importante porque esta nos ayuda a reducir los efectos negativos de la empresa y minimiza cualquier riesgo, según Louffat (2015): “La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir

la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo” (p. 2).

La planeación, al igual que cualquier otro elemento relacionado a cada empresa, debe analizar la situación tanto del entorno interno como externo, esto para poder identificar las necesidades. Si una empresa tiene una planeación bien estructurada, está en mejores condiciones para enfrentar cualquier eventualidad a situaciones futuras.

Louffat (2015): “La planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ello, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permita la institución ser sostenible en el tiempo” (p. 3).

Alcaraz (2015): “El emprendedor puede auxiliarse de la planeación estratégica, ya que es una herramienta que posee los elementos fundamentales para un negocio y facilita su desarrollo” (p. 58).

Dentro de los elementos más reconocidos de la planeación estratégica está: análisis de FODA, análisis de la industria y del mercado, análisis técnico-operativo, análisis organizacional y de gestión de recurso humano y análisis financiero.

La planeación está constituida por estos y diferentes elementos que constituyen el proceso de planteamiento estratégico, del cual se mencionarán algunos para el efecto de estudio.

#### **2.2.4.2 Organización.**

Jones (2013): “Una organización es una herramienta o un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones o propósitos de obtener algo que desean o valoren, es decir, para alcanzar sus metas” (p. 2).

La organización no es solo necesaria para el buen funcionamiento de la empresa, también genera beneficios y formas de definir los objetivos, ya que ayuda a organizar el día a día.

La definición de puesto no es necesario si este no nos sirve para que la empresa avanza, por lo tanto, organizar la empresa es necesario para promover la eficiencia y simplificar el trabajo de la mejor manera.

Así que los recursos de la empresa se definen si existe una adecuada organización de la empresa y nos lo menciona Naumov (2011):

Es parte del proceso de administración, en el cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, para lograr la visión establecida y trascender en el futuro, previa adaptación a los nuevos escenarios y tendencias. (p. 117)

Como parte del proceso administrativo, la organización nos indica que se divide: planeación, organización, dirección, integración y control.

#### **2.2.4.2.1 Tipos de organización.**

La organización implica variedad de ventajas importantes para el correcto funcionamiento y desempeñar de la mejor manera las actividades de la empresa.

Menciona Münch (2015): “El propósito de la organización es coordinar y optimizar funciones y recursos, pero también simplificar el trabajo” (p. 47).

También indica que existe una variedad de modelos, sistemas que se pueden implementar en las empresas y estas van a variar según las características, recursos, objetivos o tipo de servicios de la empresa.

En este apartado mencionaremos los más comunes y los que en la empresa identifica al ser de tipo familiar.

##### **2.2.4.2.1.1 Organización lineal o militar.**

En la empresa siempre se va tratar de alcanzar todos los objetivos y cumplir en crear la misión y visión de la empresa. Cuando se habla de esto en la empresa se debe llevar un orden y que este sea supervisado, se puede definir varios tipos de organizaciones que nos ayuden a identificar en la empresa cuál es el más acertado para trabajar.

Nos menciona la lineal o conocida también como militar Münch (2015): “Se caracteriza por que la autoridad se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica de mando” (p. 47).

Este modelo es la más antigua y utilizada por muchas empresas, es una estructura sencilla que se puede comprender y es el más idóneo para empresas pequeñas.

En este modelo organizacional es muy estable y la empresa necesita poder medir los gastos, costos, productividad y las operaciones que tenga.

#### **2.2.4.2.2 Organización funcional.**

Louffat (2015) expone: “El modelo funcional se refiere al diseño organizacional basado en el criterio de habilidad o conocimiento técnico de algunas de las áreas funcionales u organizacionales” (p. 40).

Esto nos ayuda a la especialización de cada área facilitando el desempeño y la eficacia del trabajador para que tengan una mejor comunicación y disminuya la presión sobre una sola persona y, además, se compartan las responsabilidades.

Este tipo de organización ayuda al manejo de la empresa, pero al ser de tipo familiar es mejor utilizar la organización lineal.

En este tipo de organización se utiliza el organigrama funcional que Louffat (2015) explica: “El organigrama funcional enuncia funciones generales o principales que competen a cada unidad orgánica” (p. 78).

Aunque es este tipo de organización funcional busca la mayor rapidez en la comunicación entre los niveles, esta empresa conoce a quién se debe dirigir en las labores de mando.

#### **2.2.4.3 Dirección**

Se han mencionados parte de los procesos administrativos que toda empresa necesita para mantenerse en el mercado actual, es necesario que la empresa conozca su plan estratégico para que se mantenga a flote. No es solo de contratar personal, diseñar una estructura organizacional o planes de la empresa, se debe dirigir.

Hellriegel y Jackson (2017) señalan: “Esta dirección implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización” (p.10).

#### **2.2.4.4 Controlar.**

Williams (2013) señala: “Control proceso de regulación del establecimiento de estándares para lograr las metas organizacionales, comparando los resultados reales con los estándares y tomando medidas correctivas cuando sea necesario” (p. 337).

El control es una función importante en la administración ya que esta nos permite evaluar el rendimiento de la empresa y garantizar las actividades que se realizan; es importante indicar que existen estándares para poder controlar, Williams (2013) indica: “Los estándares son la base la comparación para medir el grado en que el desempeño organizacional es satisfactorio o insatisfactorio” (p. 337).

El control es necesario que exista en la empresa, pero en conjunto a una planeación, ya que si esta no cumple con estándares alcanzados se pueden optar por otras medidas para evitar más adelante lo mismo.

También menciona Williams (2013) que “la pérdida de control se produce cuando los procedimientos de comportamiento y de trabajo no se ajustan a los estándares” (p. 340).

Para poder incluir estos estándares en la empresa, se deben conocer las metas y objetivos, esto se debe a una planeación estratégica acorde con la necesidad de la empresa.

#### ***2.2.4.5 Integración personal.***

Koontz (2013) señala: “La integración de personal (staffing) consiste en integrar y mantener ocupados los puestos de una estructura organizacional” (p. 23).

Es importante tener en la empresa las personas indicadas para el puesto de trabajo que se ocupe y sepa desarrollar cada actividad que se le delegue, la empresa se encuentra en constantes cambios y una buena gestión permitirá que la empresa sea más productiva.

En la empresa falla mucho que no se reconoce el trabajo y es una tarea importante en la integración de personal y esto lo reafirma Koontz (2013):

La integración de personal de puestos organizacionales incluye conocimientos y en foques que, en general, los administradores profesionales no reconocen, ya que piensan que la organización sólo es el establecimiento de una estructura de roles y prestan poca atención a quiénes los cubre. (p. 210)

Se puede determinar que una empresa donde se mantenga la dirección y control e involucre la integración del personal, llegan hacer capaces de una buena administración en la empresa.

### **2.2.5 Plan estratégico**

Chiavenato (2017) indica: “El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (p.1).

Esto ayuda a comprender el propósito de enfrentar los desafíos que una organización.

#### **2.2.5.1 Estrategia.**

Chiavenato (2017) indica: “La estrategia, es básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (p. 4).

Para la formulación de las estrategias se debe conocer todo el entorno de la empresa, incluyendo las estrategias de la empresa para lograr sus objetivos.

Como lo menciona Benavides (2014): “Define el modo o plan de acción para asignar recursos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr el (los) objetivo (s) con un nivel de riesgo aceptable (Joaquín Rodríguez Valencia)” (p. 36).

#### **2.2.5.2 Estrategia de negocio.**

Según López (2014): “La estrategia de negocios es el conjunto de compromisos y actos, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva explorando sus competencias centrales en determinados mercados de productos” (p. 5).

La estrategia de negocio nos prioriza la manera correcta para lograr los objetivos de la empresa.

### ***2.2.5.3 Planeación.***

Según Benavides (2014): “La planeación es la herramienta que ayuda a los administradores a adquirir nuevas aptitudes para encarar los negocios del mañana” (p. 32).

Esta planeación en la empresa da una herramienta para poder planear las tareas que existan y poder lograr las metas.

## **2.2.6 Proceso estratégico**

Hitt, Ireland & Hoskisson (2015) señalan que “el proceso de la administración estratégica es un planteamiento racional que emplean las compañías para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio” (p. 55).

En el proceso estratégico se indicarán los análisis internos y externos, el objetivo y las estrategias de las empresas.

### ***2.2.6.1 Análisis externo del entorno.***

David (2013) señala: “Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro” (p. 26).

Identificar las oportunidades y amenazas de la empresa ayuda a desarrollar estrategias para que la empresa sea más competitiva ante el mercado.

### ***2.2.6.2 Análisis interno del negocio.***

David (2013) indica: “Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo” (p. 27).

Con el desarrollo de un plan estratégico se va determinar cuáles son las estrategias internas que la empresa necesita identificar para mejorar el desempeño de la empresa.

### ***2.2.6.3 Análisis y establecimiento del objetivo del negocio.***

Benavides (2014) dice:

Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y son, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados. (p.35).

Como parte del plan estratégico de la empresa se desarrolla la parte de los objetivos para conocer hacia dónde va la empresa.

### **2.2.7 Mercadeo**

Kotler (2017) menciona: “El marketing, más que cualquier función de negocios, se refiere a la relación con los clientes” (p. 4).

Las relaciones con los clientes son, sin duda, una de las experiencias que debe existir en la empresa, ya que esta nos ayuda a interactuar con ellos y saber las necesidades que presentan.

También indica Kotler (2017) que “el marketing es la actividad encaminada a atraer clientes y administrar relaciones redituales con ellos” (p. 4).

Por lo tanto, mantener una relación con nuestros clientes nos ayuda satisfacer las necesidades de ellos y mantenernos en el mercado.

### **2.2.8 Mercado**

Es necesario conocer el mercado en que trabajamos para estar actualizados con los servicios; es decir, las necesidades que se le pueden brindar a los clientes.

Kotler (2017) indica: “El marketing se refiere a la creación de valor para los clientes. Por lo tanto, como primer paso del proceso de marketing, la compañía debe de comprender plenamente a los consumidores y al mercado que operan” (p. 6).

Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen por medio de la oferta de mercado.

Por lo tanto, la empresa debe comprender que mercadeo es la función de cómo vamos a operar en el mercado; esto se hace conociendo las necesidades de los consumidores.

### **2.2.9 Administración de operaciones**

Collier (2016): “La administración de operaciones (AO) es la ciencia y arte de garantizar que los bienes y servicios se creen y proporcionen exitosamente a los clientes” (p. 3).

La administración de operaciones nos ayuda a tener una guía de las actividades dentro de la empresa, pero es muy importante conocer a qué se dedica esta; por eso Collier (2016) indica: “Diseñar y administrar operaciones en una empresa que produce bienes es bastante diferente que en una organización de servicio” (p. 6).

Esta administración de operaciones en los servicios permite organizar y administrar los recursos humanos que tiene la empresa; además de monitorear al empleado y todo el trayecto en los proyectos de la empresa.

Esto nos ayuda a tener un mejor servicio a nuestros clientes que genere mayor rentabilidad a la empresa.

### **2.2.10 Plan Operativo**

Manifiesta Benjamin & Fincowskey (2014): “Está definido para la capacidad para efectuar medidas y realizar acciones sobre elementos directos, con desarrollo de rutinas predefinidas y conocimientos sobre información concreta para actuar según lo establecido en condiciones estables” (p. 318).

Cuando se habla de un plan operativo, este debe tener elementos precisos para que la empresa tenga los datos inevitables de las actividades diarias y ordinarias para que contemple el total funcionamiento de la empresa.

A su vez, se deben tomar en cuenta las necesidades de las maquinarias, las estrategias para prestar los servicios y compra de todos los materiales a los proveedores para dar continuidad a las labores por las que fueron contratadas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Tipo De Investigación

Sampieri (2014) indica: “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

Bernal (2010) señala:

La elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador. (p. 111)

#### 3.1.1 Finalidad

Sampieri (2014) explica: “Tal clase de investigación cumple dos propósitos fundamentales: *a*) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y *b*) resolver problemas (investigación aplicada)” (p. XXIV).

Existen dos tipos de investigación, las cuales son la teórica y la aplicada.

Según Barrantes (2012): “Investigación básica (pura): es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato. Su objetivo es crear un cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de ciencia” (p. 64).

Manifiesta Barrantes (2012): “Investigación aplicada: su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico” (p. 64).

Por lo anterior esta investigación es de carácter aplicada, ya que en ella se pretende identificar y conocer cuáles son las debilidades de la empresa y con los datos recopilados resolver el problema.

### 3.1.2 Dimensión temporal

La investigación no experimental cuantitativa la menciona Sampieri (2014): “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p.152).

Existen dos tipos de diseños de investigación: la transeccionales y longitudinales.

Sampieri (2014): “Diseños transeccionales o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 154).

Sampieri (2014): “Diseños longitudinales, los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos generalmente se especifican de antemano” (p.159).

Con base en Sampieri (2014), la dimensión temporal de la investigación es transversal.

### 3.1.3 Marco

Marco muestral lo refiere Bernal (2010) al señalar: “Se refiere a la lista, el mapa o la fuente de donde pueden extractarse todas las unidades de muestreo o unidades de análisis de la población, y de donde se tomarán los sujetos objeto de estudio” (p. 161).

Es decir, el marco se refiere al tamaño de la investigación. Se hace mención a la magnitud en tres maneras: la mega, la macro y la micro. Se menciona en la guía trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales (2018).

Se dice que la investigación tiene un marco mega cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral. (p. 26)

Lo macro, en cambio, refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, acerca del salario mínimo. (p.26)

“Finalmente, el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación” (p. 26).

El desarrollo de la investigación se da en un marco mega, ya que se usa el censo con la población de todos los empleados de la empresa Constructora Ventura en la provincia de Heredia, cantón y distrito San Pablo.

### 3.1.4 Naturaleza

Se divide en tres sub temas los cuales son: cuantitativa, cualitativa y mixta.

**Cuantitativa:** Bernal (2014) indica:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (p. 60)

**Cualitativa:** Bernal (2014) indica:

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a *profundizar* casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (p. 60)

**Mixta:** Sampieri (2014) menciona:

En estos diseños el investigador o investigadora define el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso (cuantitativo o cualitativo), o bien, si se les otorga la misma prioridad, las funciones a cubrir y si se cuenta o no con una perspectiva teórica y cuál es. (p. 535)

Según Bernal (2014): “Es importante mencionar que el método que se va a utilizar en una investigación por realizar depende del objeto de estudio, del problema planteado y de las hipótesis por probar (si las hay)” (p. 67).

De acuerdo con lo definido, este estudio tiene como naturaleza un enfoque mixto desde el tipo de información obtenida, ya que los datos se estudian y analizan, mediante encuestas realizadas al personal y entrevistas; posteriormente, la información recopilada será analizada para proponer un plan estratégico que coadyuve al mejoramiento de la operatividad de la empresa Constructora Ventura.

### 3.1.5 Carácter

Según Sampieri (2014): “Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer límites conceptuales y metodológicos” (p. 88).

Existen cuatro tipos de carácter en una investigación, los cuales son: descriptivos, correlacionales, exploratorios y explicativos.

**Descriptivos:** Sampieri (2014): “Buscar especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

**Correlacionales:** Sampieri (2014): “Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p. 93).

**Exploratorios:** Sampieri (2014): “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (p. 91).

**Explicativos:** Sampieri (2014): “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (p. 95).

Esta investigación es de carácter descriptivo, del cual se busca desarrollar un plan estratégico para la empresa Constructora Ventura, mediante la recopilación de datos sobre el tema en mención.

## 3.2 Sujetos y Fuentes de Investigación

### 3.2.1 Sujetos de información

Sampieri (2014) señala: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008b) (p.174).

En esta investigación, los sujetos de estudio son los empleados de la empresa Constructora Ventura y personas involucradas, de una u otra manera, a la empresa, los cuales se detallan a continuación:

- Miguel Ventura Lazo, fundador y dueño de la empresa Constructora Ventura
- Georgina Chavarría Zamora, copropietaria de la empresa Constructora Ventura
- Lic. Miguel Ángel Ventura Chavarría, Ingeniero Civil
- Miscelánea
- Tres operarios de maquinaria pesada

### **3.2.2 Fuentes primarias**

Según Sampieri (2014): “Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (pág. 61).

Son acciones que nos llevan hacia donde está la información que se necesita para el objeto de estudio.

Las fuentes de primera mano utilizadas para esta investigación son las siguientes:

- Observaciones y entrevistas que se le van hacer a los empleados de la empresa Constructora Ventura,
- Avances de proyectos con entrevista a los encargados.

### 3.2.3 Fuentes secundarias

Baena (2014) indica:

Las fuentes secundarias son versiones o interpretaciones de autores clásicos originales, también se consideran fuentes secundarias la información periodística, dado que los hechos ya están contados por una versión de alguien que recabó datos o entrevistó a las personas del suceso. (p. 86)

Las fuentes de segunda mano utilizadas para esta investigación son las siguientes:

Autor o autores	Libros	País	Año
Belausteguigoitia, I.	Empresas Familiares	México	2017
Benavides, R.	Administración	México	2014
Chiavenato, I.	Planeación Estratégica	México	2017
David, F.	Conceptos de administración estratégica	México	2013
Indacochea, A.	Estrategia para el éxito de los negocios	México	2016
Jones, G.	Teoría organizacional y diseño y cambio de las organizaciones	México	2013
Lopez, P.	Estrategia en acción	México	2014
Rodriguez, J.	¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas?	México	2017

*Figura 1.* Fuentes segunda mano

**Fuente.** Guía Trabajo finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales, 2018.

### **3.3 Selección del Muestreo**

Bernal (2012) expone:

En la investigación científica, el tamaño de la muestra debe de estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística, por ello es necesario conocer la técnica o método de muestreo. El método de muestreo utilizado para estimar el tamaño de muestra depende del tipo de investigación que desea realizarse y, por tanto, de la hipótesis y del diseño de investigación que se hayan definido para desarrollar el estudio. (p. 212)

#### **3.3.1 Población**

Bernal (2012): “De acuerdo con Francia (1998). Población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.36) (p.160).

Nos lo menciona Guía Trabajo finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales (2018): “Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones” (p. 36).

La población en estudio van ser los siete trabajadores de la empresa Constructora Ventura y cuarenta clientes de la base de datos de la empresa

### 3.3.2 Muestra

Bernal (2012) señala: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de estudio y sobre el cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.161).

También lo indica Guía Trabajo finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales (2018):

Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones. (p.27)

Puede ser de dos tipos: probabilística y no probabilística.

### **3.3.2.1 Probabilística.**

Sampieri (2014) señala:

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatorio o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (pág. 175)

En la muestra probabilística existen tres tipos que son:

**Muestra aleatoria simple:** la muestra es en esencia un subgrupo de población y en la opción probabilística todos tienen las mismas posibilidades.

Sampieri (2014): “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p.173).

**Muestra probabilística estratificada:** según Sampieri (2014) es el “muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (p.181).

**Muestreo probabilístico por racismos:** indica Sampieri (2014) que “en este tipo de muestreo se reduce costos, tiempos y energía, al considerar que a veces las unidades de muestreo/análisis se encuentran encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficos, a los que se denominan racismos” (pág. 182).

### **3.3.2.2 No Probabilístico.**

Según Sampieri (2014): “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p.176).

También lo menciona Guía Trabajo finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales (2018). “Los estudios de casos constituyen una muestra en sí mismos y pueden ser: una persona, una pareja, una familia, una empresa, un departamento, etc. Y este implica recoger al máximo de información, para entender las características y condiciones” (p.38).

Las muestras no probabilísticas, conocidas también como dirigidas, según Sampieri (2014), “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas” (p.189).

No existe muestra ya que se va a aplicar para esta investigación un censo; es decir, se utilizará el total de la población de la empresa, se va entrevistar a una persona administrativa, un ingeniero civil, un misceláneo, tres operadores de maquinaria pesada; lo cual sería un total de siete personas que forman parte de la empresa y su base de datos de clientes siendo un total de 40 clientes.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información**

Según el método de investigación que se vaya a utilizar existen diferentes técnicas o instrumentos de investigación, Bernal (2010) señala: “Estas técnicas tiene aplicación en cualquiera de los enfoques cualitativo y cuantitativo de la investigación; por su importancia en la investigación actual” (p.193).

Estas técnicas o instrumentos más utilizados en ambos enfoques que menciona Bernal (2010) en su libro *Metodología de la investigación* son: encuesta, entrevista, observación directa, análisis de documentos e Internet.

Para el desarrollo de este estudio se mencionan las técnicas e instrumentos de recolección de información para la empresa Constructora Ventura.

### 3.4.1 Observación

Bernal (2010) indica: “La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p. 257).

En la observación se dan tres tipos: la natural, la estructurada y participante.

Al respecto Bernal (2010) menciona:

**Observación natural:** Es aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación observada; por tanto, no hay intervención alguna de éste en el curso de los acontecimientos observados.

**Observación estructurada:** Es la observación en la que el observador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio; por tanto, el investigador puede preparar los aspectos principales de la situación de tal forma que reduzca las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio y que se logren los fines de la investigación.

**Observación participante:** En este tipo de observación, el observador es parte de la situación que observa. (p. 258)

### 3.4.2 Cuestionario

Sampieri (2014) explica: “Cuestionario Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

Los cuestionarios son utilizados en todo tipo de encuestas y estos pueden ser preguntas de dos tipos, cerradas o abiertas.

**Preguntas cerradas:** Sampieri (2014) menciona: “Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (p. 217).

**Preguntas abiertas:** Sampieri (2014) indica: “No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 220).

Con este instrumento se va recopilar información de la empresa para desarrollar un plan estratégico. La recolección de datos se efectuará por medio de preguntas cerradas y abiertas para obtener toda la información necesaria para el objeto de estudio.

### 3.4.3 Entrevistas

Bernal (2010) indica que

la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (p. 256)

Hay diferentes tipos de entrevistas: estructurada, semiestructura y no estructurada. Así lo menciona Bernal (2010):

**Entrevista estructurada** Cerda (1998) señala que a esta entrevista también se le denomina entrevista directiva; se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas.

**Entrevista semiestructurada** Es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida

**Entrevista no estructurada** Este tipo de entrevistas se caracterizan por su flexibilidad, ya que en ella sólo se determinan previamente los temas que se van a tratar con el entrevistador. (p. 257)

Hay procesos para realizar la entrevista y aunque no existe un modelo único para realizarlas, Bernal (2010) menciona:

**Fase 1. Preparación de la entrevista:** En esta etapa, se parte del problema de investigación, los objetivos y la hipótesis (si la hay), luego se prepara un guion de entrevista, teniendo en cuenta el tema que se va a tratar, el tipo de entrevista que va a realizarse y las personas que se van a entrevistar.

**Fase 2. Realización de la entrevista:** Con el guion de entrevista definido, y habiendo entrado en contacto con las personas que se van a entrevistar, se procede a la fase de realización de la entrevista, una vez preparado el material y las condiciones requeridas para tal efecto.

**Fase 3. Finalización de la entrevista o de las conclusiones:** En esta fase se agradece su participación al entrevistado y se organiza la información para ser procesada posteriormente para su respectivo análisis.  
(p. 257)

Por este medio se va entrevistar a los empleados de la empresa Constructora Ventura para obtener la información necesaria en relación con las variables del objeto de estudio.

### 3.5 Definición Conceptual, Operativa e Instrumental de las Variables

Sampier (2014) explica: “Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría” (p.105).

Por lo tanto, para que una variable se operacionalize se debe elaborar en tres partes: conceptual, operacional e instrumental.

**Conceptuar**, según Bernal (2010): “Una variable quiere decir definirla, para clarificar qué se entiende por ella” (p.141).

**Operacionalizar**, de acuerdo con Bernal (2010): “Una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición” (p.141).

**Instrumental**, Barrantes (2012) señala: “Es importante recalcar que a cada variable hay que definirla con qué preguntas, instrumentos o técnicas, se recolectará la información correspondiente” (p.139).

### 3.5.1 Variable Independiente

Sampieri (2014): “La variable independiente es la se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente)” (p.130).

En la investigación se identifica como variable independiente un plan estratégico y se operacionaliza de la siguiente manera:

**Definición conceptual:** plan estratégico es la acción de una empresa para describir exactamente que estrategias van ser usadas para implementar los objetivos.

**Definición operativa:** el plan estratégico se operacionaliza cuando se constituye un instrumento para analizar y evaluar tanto los objetivos, la misión, visión, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa

**Definición instrumental:** se utilizarán preguntas de instrumento de cuestionario para llevarlas a cabo por medio de una entrevista al personal de la empresa Constructora Ventura.

### 3.5.2 Variable dependiente

Bernal (2010) señala que “la variable dependiente, conocida también como resultados o efecto, se refiere a los efectos observados en el estudio” (p.118).

En la investigación se identifica como variable dependiente la operatividad y se operacionaliza de la siguiente manera:

**Definición conceptual:** la operatividad es la capacidad para realizar una función.

**Definición operativa:** para medir la operatividad de la empresa se debe medir el desempeño de la empresa de manera efectiva, estableciendo indicadores para conocer los resultados del plan estratégico.

**Definición instrumental:** se utilizarán preguntas de instrumento de cuestionario para llevarlas a cabo por medio de una entrevista al personal de la empresa Constructora Ventura.

### 3.5.3 Cuadro Operacionalización de las variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
Determinar la situación actual de la empresa Constructora Ventura desde el punto de vista de los clientes para implementación de un plan estratégico.	Plan estratégico	Plan estratégico: es la acción de una empresa para describir exactamente que estrategias van ser usadas para implementar los objetivos.	Constituye un instrumento para analizar y evaluar tanto los objetivos, la misión, visión, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.	Para determinar esta variable se utilizarán preguntas de instrumento de cuestionario para llevarlas a cabo por medio de una entrevista a los 40 clientes de la empresa Constructora Ventura.
Definir el diagnóstico de la empresa Constructora Ventura, a través de un análisis FODA.				
Especificar las estrategias a implementar para la empresa Constructora Ventura.	Operatividad	Operatividad: Es la capacidad para realizar una función.	Para medir la operatividad de la empresa se debe medir el desempeño de la empresa de manera efectiva, estableciendo indicadores para conocer los resultados del plan estratégico.	Para determinar esta variable se utilizarán preguntas de instrumento de cuestionario para llevarlas a cabo por medio de una entrevista al personal de la empresa Constructora Ventura.

Fuente: Cuadro Operacionalización de las variables, 2018

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1. Diagnóstico de la Situación Vigente**

### **4.1.1 Diagnóstico de la situación**

Seguidamente se presentará un análisis del resultado tomado por las encuestas que se realizaron a los clientes y empleados de la empresa Constructora Ventura y la entrevista al dueño de la empresa.

Para los clientes se recolecto un total de cuarenta encuestas, esta recolección se hizo mediante la página de encuestas [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com).

Una vez elaborada la encuesta se utilizaron llamadas telefónicas desde la oficina, el correo electrónico y el WhatsApp de la empresa Constructora Ventura.

La encuesta aplicada a los empleados de la empresa, también fue elaborada mediante la página de encuestas [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com).

Una vez elaborada la encuesta se les ejecutó la encuesta en sus áreas de trabajo y se envió vía WhatsApp a operarios de maquinaria que se encontraran en proyectos.

## **4.1.2 Descripción de los datos**

### ***4.1.2.1 Entrevista aplicada al dueño de la empresa Constructora Ventura.***

Actualmente la empresa Constructora Ventura no cuenta con un plan estratégico formulado para cumplir los objetivos y metas propuestas.

Al aplicar la entrevista al dueño de la empresa, para determinar el conocimiento de tema, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Conoce usted qué es un plan estratégico?

Es un programa de estrategias y objetivos para alcanzar las metas de una empresa en un periodo de tiempo determinado.

2. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?

Sí, sí se cuenta con un plan estratégico.

3. ¿Conoce usted que es misión, visión?

Sí, sí conozco que es una misión y visión.

Son los objetivos y metas que la empresa quiere obtener para mantenerse líder en el mercado con los recursos con que cuenta, pero principalmente con la participación del recurso humano.

4. ¿La empresa cuenta con objetivos establecidos?

Sí, nuestros objetivos permanentes son mejorar nuestros servicios para que tengamos clientes satisfechos y ser cada día más eficientes.

5. ¿Sabe qué es un análisis FODA?

Sí, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, proyecto o persona analizando sus capacidades y características internas y su situación externa en su entorno.

6. ¿En la empresa se ha realizado un análisis FODA?

Sí, se ha realizado el análisis FODA en la empresa y tenemos plenamente identificadas nuestras fortalezas y debilidades; así como también las oportunidades y amenazas.

- Fortalezas:
  - Equipos modernos y en buen estado
  - Personal capacitado y servicial
  - Asesoramiento técnico
  
- Oportunidades:
  - Cambios en la tecnología
  - Tendencia económica del país
  - Debilidades:

Qué se debe de mejorar, qué se hace mal, limitación financiera, poca rentabilidad y poca cantidad de equipos.

- Amenazas:

Problemas con recursos financieros.

7. La empresa establece metas.

Tenemos metas nuevas e inmediatas 1 año, pero además tenemos un plan de objetivos y metas donde queremos vernos a mediano plazo (1-5 años).

8. ¿Por qué considera que la empresa se ha mantenido durante años en el mercado con los servicios que ofrece?

La empresa se ha mantenido en el mercado porque en nuestro nicho brindamos un excelente servicio, de la mejor calidad al menor precio en el momento preciso que el cliente lo requiera; además asesoramos a nuestros clientes sobre calidad de materiales, proveedores y mejores precios.

9. ¿Qué considera que los hace diferentes en comparación con otras empresas que brindan sus mismos servicios?

Brindamos una atención personalizada y le damos garantía sobre los trabajos realizados.

10. En que parte considera usted que la empresa deba de cambiar para mantenerse en el mercado actual

Debemos ser más competitivos, aumentar nuestro campo de acción tanto en equipos y en variedad de proyectos, así como también realizando licitaciones menores con el gobierno y municipalidades.

11. ¿Cree que un plan de marketing ayude a incrementar las utilidades de la empresa? ¿Por qué?

Considero que un plan de marketing sí puede ayudar a incrementar las utilidades de mi empresa porque a través del análisis de mercado puedo planificar los objetivos y estrategias a seguir mantenernos en el mercado brindando un excelente servicio y evaluando la satisfacción del cliente para que nos vuelvan a utilizar o nos recomienden con otros clientes.

12. ¿Cuáles son los planes que tiene la empresa?

Corto Plazo:

- La creación de una página web para darnos a conocer,
- Crear un perfil en Facebook y twitter con información general y específica de la empresa,
- Capacitar al personal para brindar servicios de calidad.

Largo Plazo:

- Extender el marco de acción de la empresa con los recursos disponibles,
- Participar en licitaciones en el área de construcción de obras civiles,
- Adquirir equipo de construcción.

13. ¿La empresa cuenta con un manual para contratar personal? Si responde no ¿por qué no se cuenta con un manual?

La empresa no cuenta con un manual para contratar personal. Porque solo existe puestos de operarios y tienen años de estar en la empresa. Nos gustaría crear uno.

14. ¿Se brinda capacitación al personal?

No se brinda capacitación al personal, ya que cuando se contrata debe de tener experiencia comprobada en el puesto y documentos que lo acredite (licencia equipo especializado y equipo pesado).

15. ¿La empresa cuenta con fuentes de financiamiento para llevar a cabo los servicios que brinda?

No contamos en este momento con fuentes de financiamiento. Nos gustaría que nos haga un estudio para este tipo.

16. ¿Qué considera que la empresa deba hacer para atraer más clientes?

La empresa debe crecer en cantidad de maquinaria y en la diversificación de servicios en el área de construcción.

17. ¿Está interesado en diseñar un plan que eventualmente le facilite estos beneficios?

Sí, es una necesidad urgente para la empresa.

18. ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo de trabajo para evaluar el nivel de satisfacción de como realizan su trabajo?

Se reúne con el personal y el cliente al inicio y fin de cada trabajo contratado y cuando se alquila equipo y maquinaria.

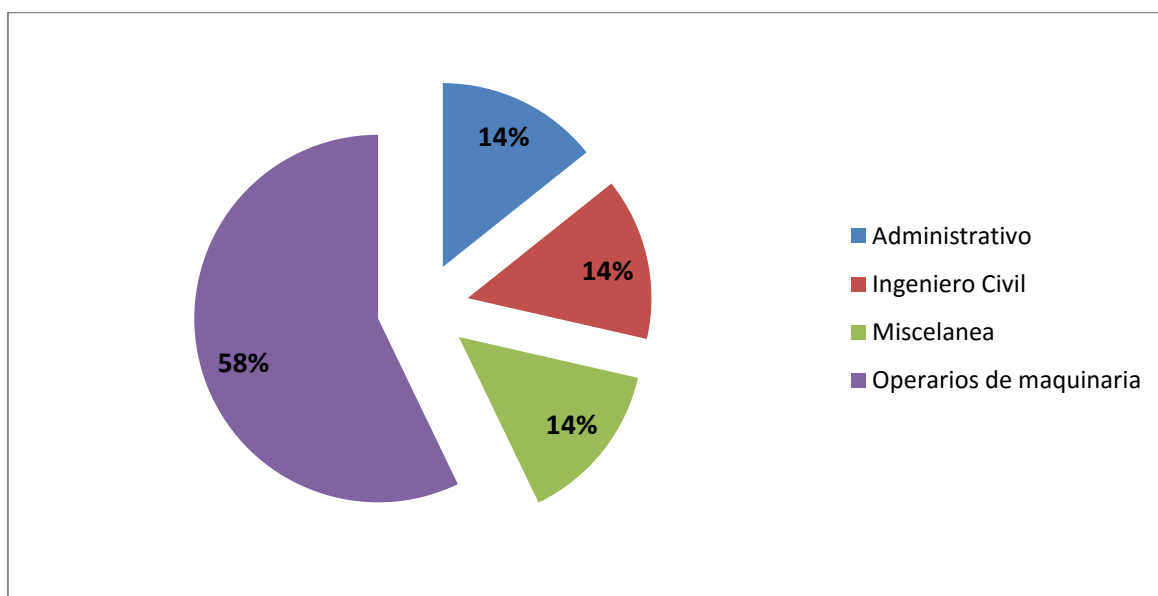
#### 4.1.2.2 Encuesta aplicada a los empleados de la Empresa Constructora Ventura.

**Tabla 1**

*¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*

Puesto	Valor Absoluto	Valor Relativo
Administrativo	1	14%
Ingeniero civil	1	14%
Miscelánea	1	14%
Operarios de maquinaria	4	58%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018



**Gráfica 1.** Puestos de trabajo

**Fuente:** Elaboración propia, 2018

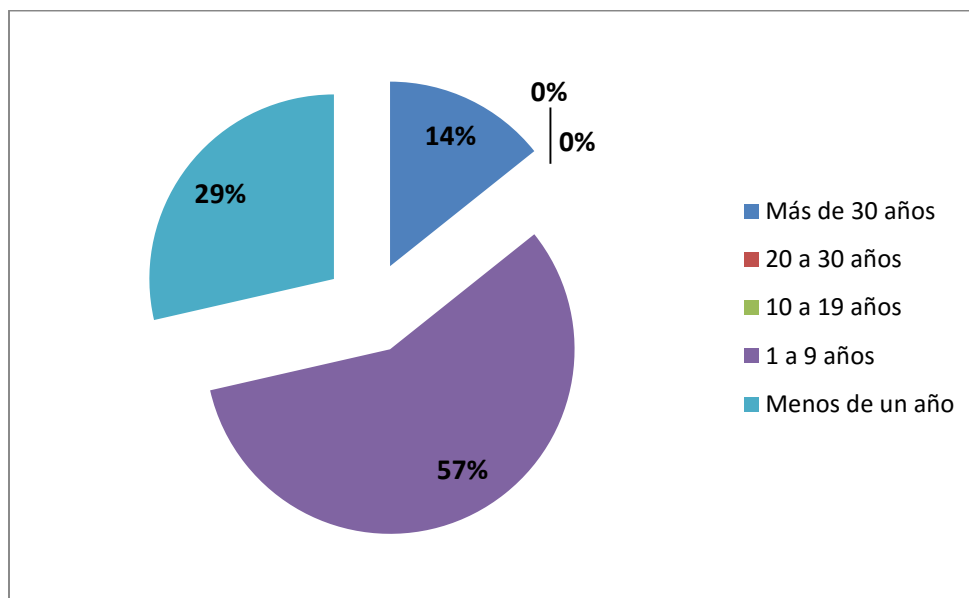
Se puede observar en la gráfica 1 que el 58% son operarios de maquinaria, por lo que implica para la empresa analizar las habilidades, antecedentes de trabajos, licencias al día y capacitación para el uso adecuado de la maquinaria para evitar costos por mantenimiento no previstos por la empresa.

**Tabla 2**

*Tabla antigüedad de la empresa*

Tiempo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Más de 30 años	1	29%
20 a 30 años	0	0%
10 a 19 años	0	0%
1 a 9 años	4	14%
Menos de un año	2	57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018



*Gráfica 2. Antigüedad de la empresa*

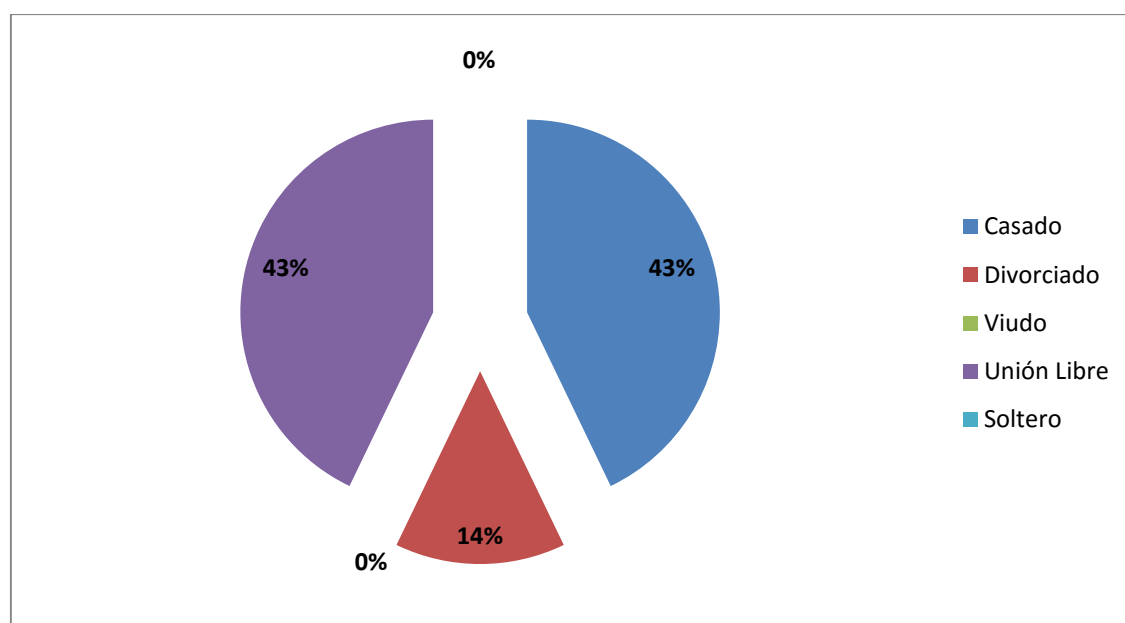
**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según la tabla 2 se puede observar que el 57% de los empleados tienen entre 1 a 9 años de laborar para la empresa; por lo que se mantiene la estabilidad laboral.

**Tabla 3**  
*Tabla estado civil*

Estado Civil	Valor Absoluto	Valor Relativo
Casado	3	43%
Divorciado	1	14%
Viudo	0	0%
Unión Libre	3	43%
Soltero	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018



Gráfica 3. Estado civil

Fuente: Elaboración propia, 2018

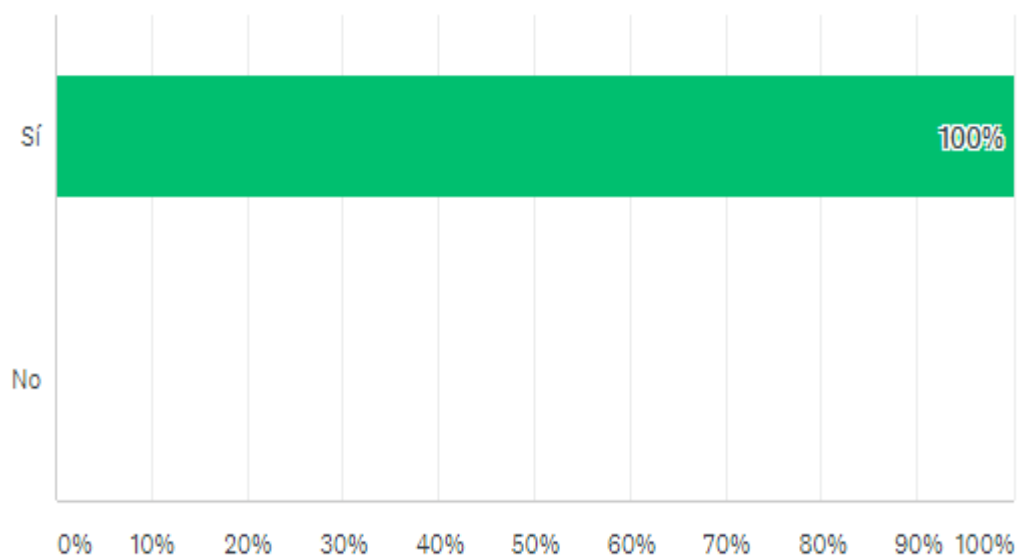
El cuadro 3 indica que entre los empleados divorciados y en unión libre hay un 57%, por lo que la estabilidad emocional del trabajador puede ser menor y la inestabilidad laboral que puede mostrar por su estado civil.

**Tabla 4**

*Tabla Funciones de la empresa*

Opciones Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	7	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018



*Gráfica 4.* Funciones de la empresa

**Fuente:** Elaboración propia, 2018

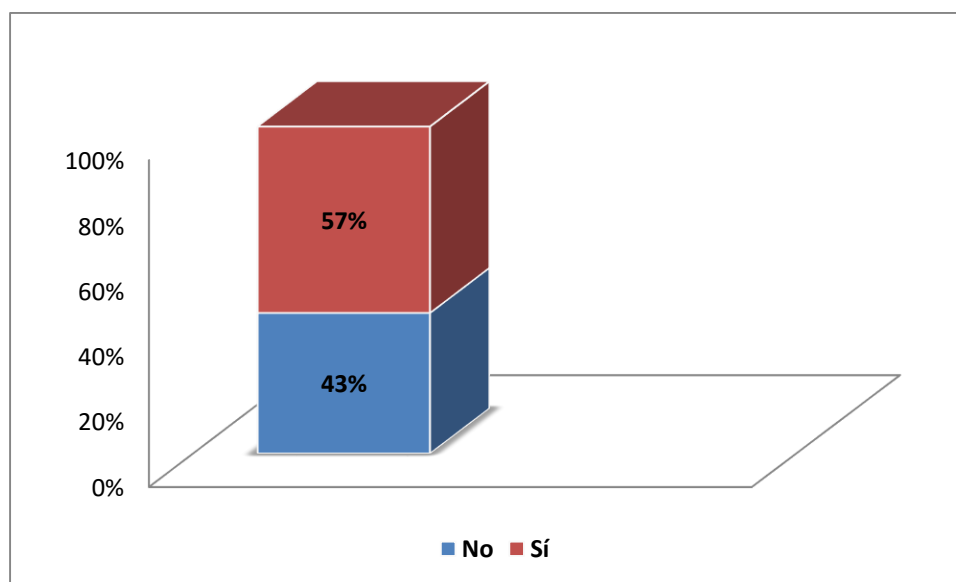
Según el cuadro 4, todos los empleados de la empresa conocen sus funciones., esto ayuda a generar un buen ambiente a la hora de establecer las estrategias para la empresa.

**Pregunta 5: ¿A quién le debe de reportar las actividades de su puesto de trabajo?**

Todos los empleados de la encuesta indican que deben reportar las actividades que realizan al dueño de la empresa.

**Tabla 5***Tabla visión de la empresa*

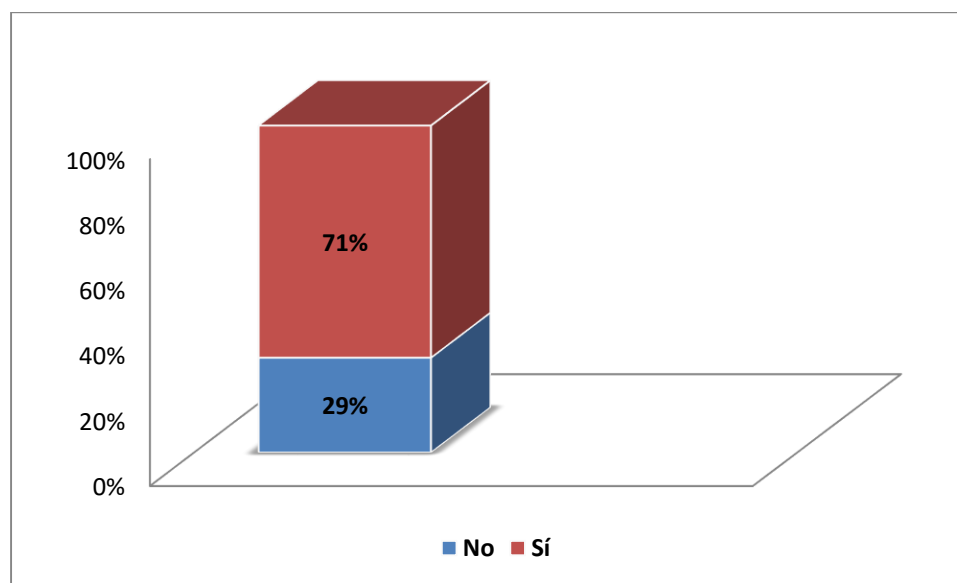
Opciones Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	4	57%
No	3	43%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 5.** Visión de la empresa**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según el cuadro 5 al realizar la encuesta el 57% conocían cuál era la misión de la empresa y estos eran los empleados con mayor antigüedad; el 43% indicaban que no la conocían, esto nos puede afectar a la hora de establecer el norte de la empresa en su nueva misión y visión empresarial.

**Tabla 6***Tabla misión de la empresa*

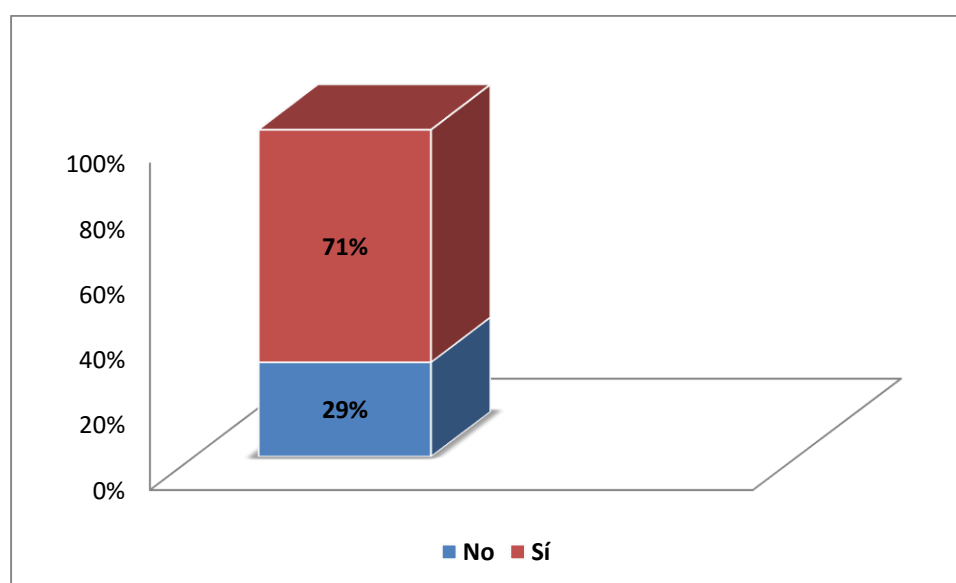
Opciones Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	5	71%
No	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 6.** Misión de la empresa**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según el cuadro 6 se puede observar que el 71% de los empleados sí conocen la misión de la empresa, aunque en la empresa no existe ninguna escrita, solo lo que el dueño les ha transmitido, esto nos indica que debemos establecer un plan de comunicación dentro de la empresa para dar a conocer sus reglas y misión y visión.

**Tabla 7***Aspectos de mejora para la empresa*

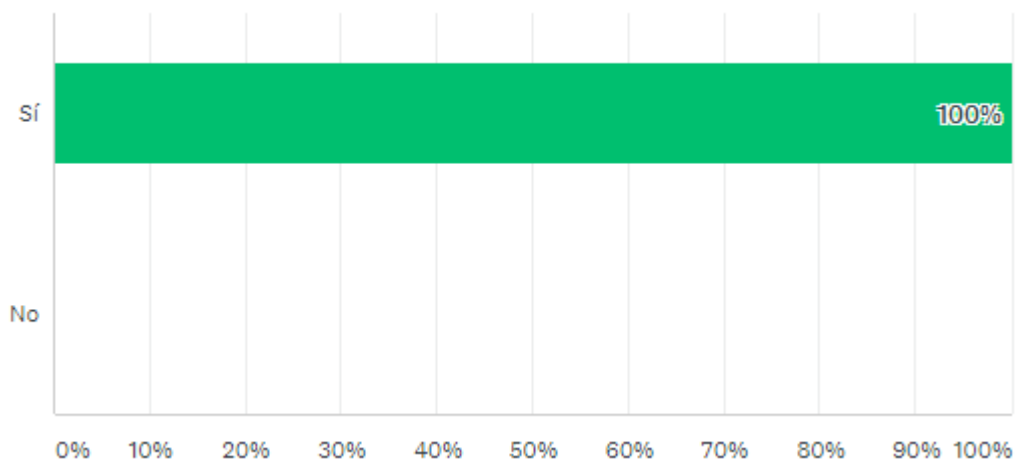
Opciones Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	5	71%
No	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 7.** Aspectos de mejora de la empresa**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según el cuadro 7 el 71% de los empleados indican que la empresa sí debería de mejorar; cuando se les preguntó en qué, indicaron que se debería de cambiar el horario, adquirir nueva maquinaria y cambiar los objetivos de la empresa.

**Tabla 8***Tabla Organigrama de la empresa*

Opciones Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	7	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

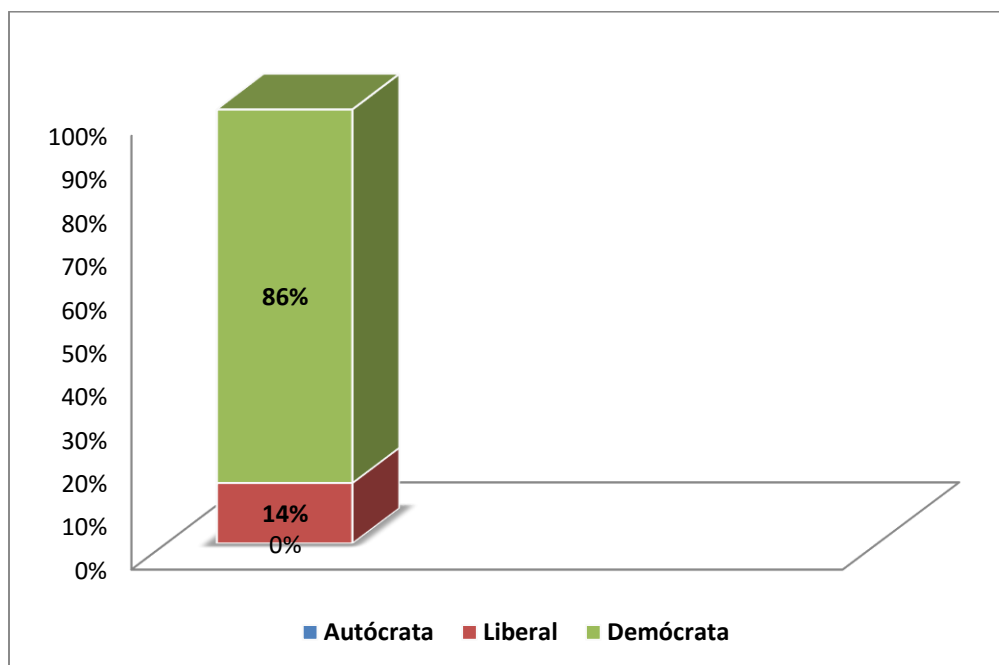
**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 8.** Organigrama de la empresa**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según el cuadro 8 todos los empleados conocen el organigrama de la empresa, esto debido a que es una empresa familiar y el dueño Miguel Ventura es quien la administra, por lo que permite establecer orden dentro de la empresa y definir mejor las funciones de cada miembro de la organización.

**Tabla 9**  
*Tipo de jefatura*

Tipo Jefatura	Valor Absoluto	Valor Relativo
Autócrata	0	0%
Demócrata	6	86%
Liberal	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018



**Gráfica 9.** Tipo de jefatura

**Fuente:** Elaboración propia, 2018

En el cuadro 10 se observa que el 86% de los empleados consideran a su jefatura como un líder, lo que implica que el líder permite la participación en los puestos de trabajo y las tareas que realizan para poder alcanzar el objetivo deseado.

### 4.1.2.3 Encuesta aplicada a Clientes de la Empresa Constructora

#### Ventura.

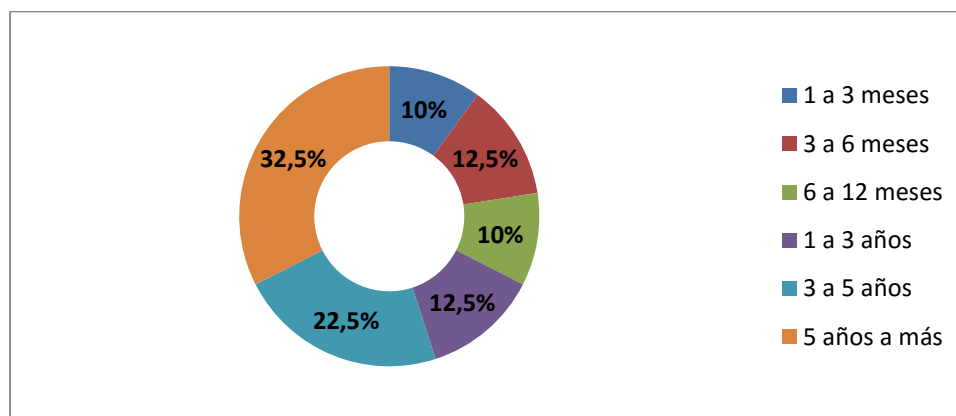
#### General de la Empresa Constructora Ventura

**Tabla 10**

*Tiempo de ser clientes*

Opciones de Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
1 a 3 meses	4	10%
3 a 6 meses	5	12,5%
6 a 12 meses	4	10%
1 a 3 años	5	12,5%
3 a 5 años	9	22,5%
5 años a más	13	32,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018



*Gráfica 10.* Tiempo de ser clientes

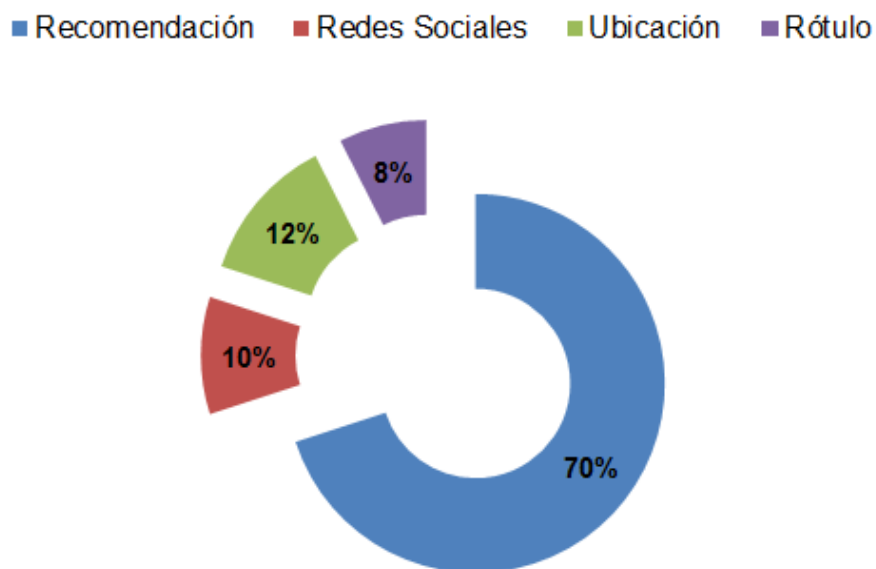
**Fuente:** Elaboración propia, 2018

En el cuadro 10 se refleja que un 32,50% de los encuestados indican que tienen más de 5 años de ser clientes para la empresa, esto permite tener un vínculo con el cliente para informarlo sobre los servicios que ofrecen y construir una relación a medida con el cliente.

**Tabla 11**  
¿Cómo se enteró de la empresa?

Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Recomendación	28	70%
Redes Sociales	4	10%
Ubicación	5	12%
Rótulo	3	8%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018



**Gráfica 11.** ¿Cómo se enteró de la empresa?

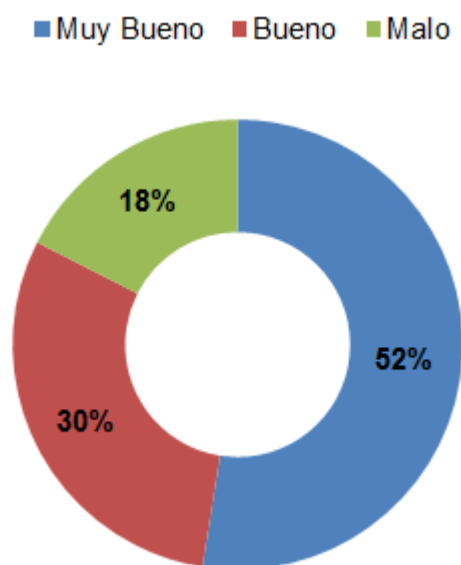
**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según la información tabulada por parte de los clientes, se agrupó lo que indicaron y el 70% de los clientes indican que conocen a la empresa por medio de recomendaciones, 10% por medio de redes sociales, 12% por la ubicación y el 8% viendo un rótulo. Esto indica que la satisfacción de los clientes a través de los años ha producido que estos nos recomiendan con más clientes.

**Tabla 12**

Ubicación de la empresa

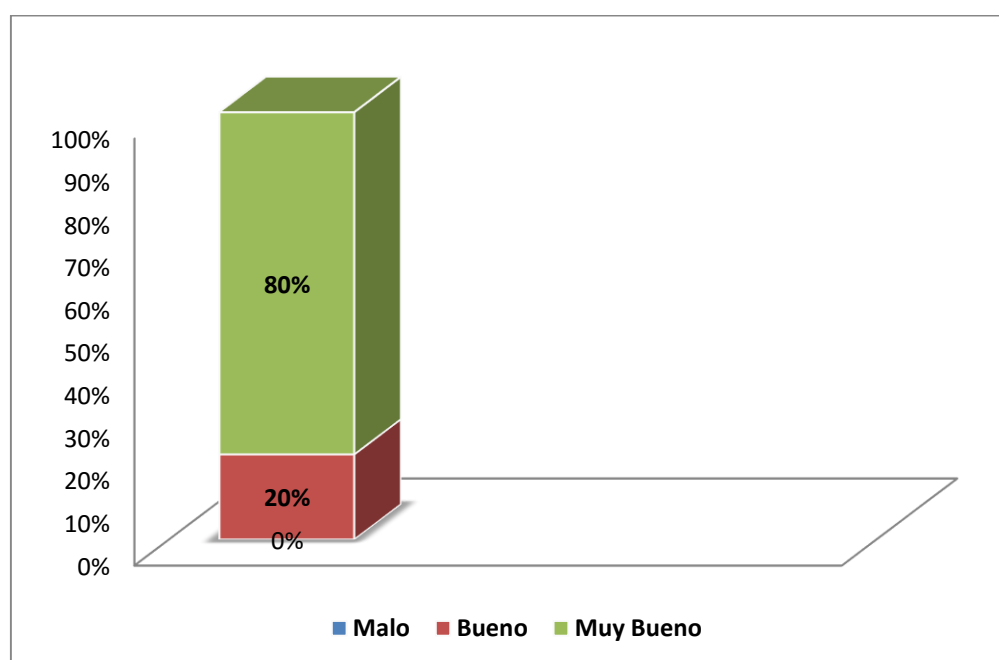
Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Bueno	21	52%
Bueno	12	30%
Malo	7	18%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018*Gráfica 12.* Ubicación de la empresa**Fuente:** Elaboración propia, 2018

En el cuadro 12 se refleja que el 52% de los clientes encuestados consideran que la ubicación de la empresa es muy buena, esto nos permite identificar la proximidad y facilidad para los clientes para que se pueda desplazar el servicio que solicitan; además que da una mayor comunicación a la Gran Área Metropolitana.

**Tabla 13***Atención y tiempo de respuesta del personal*

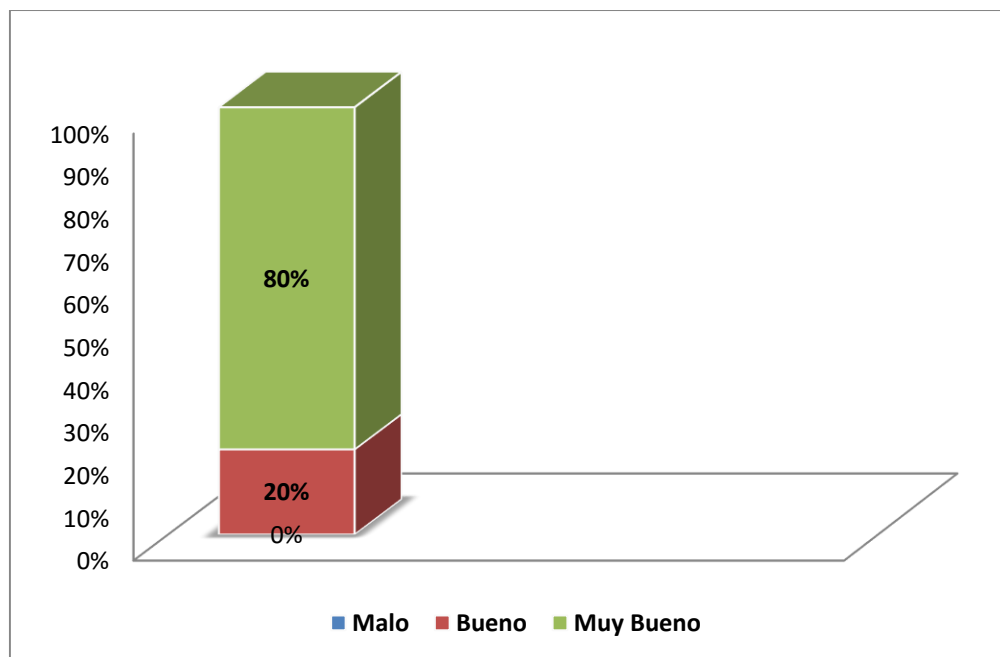
Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Bueno	32	80%
Bueno	8	20%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 13.** Atención y tiempos de respuesta del personal**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según el cuadro 13, el 80% de los encuestados considera que el tiempo de atención y respuesta es muy bueno; por lo que se puede identificar que existe una escucha activa y calidad por lo que los clientes superan las expectativas del servicio que se pueda ofrecer.

**Tabla 14***Satisfacción de los servicios*

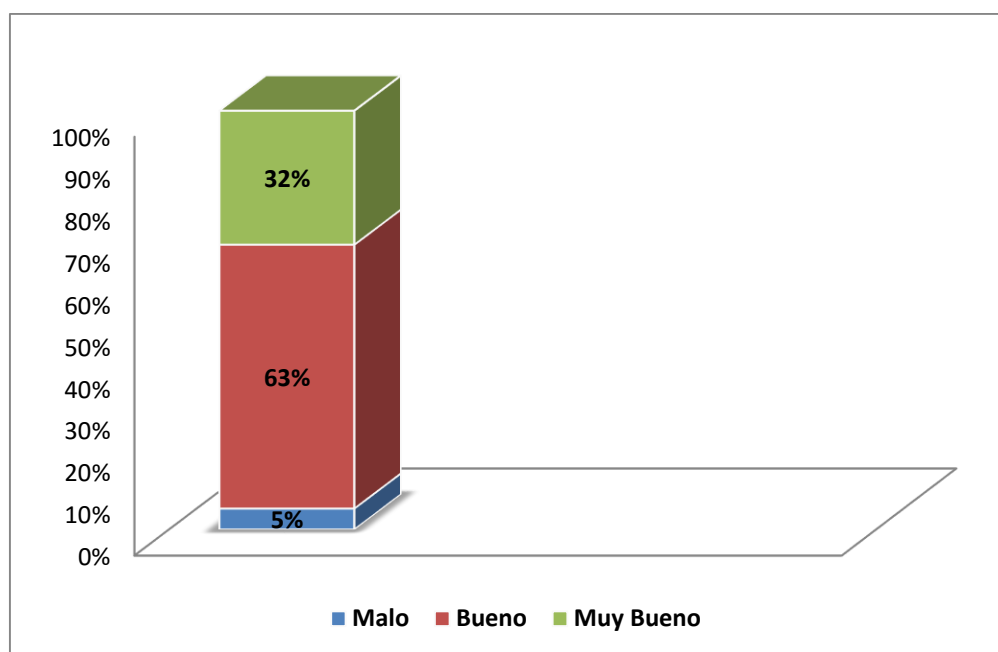
Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Bueno	32	80%
Bueno	8	20%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 14.** Satisfacción de los servicios**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según la información obtenida, los encuestados consideran que los servicios cumplen con la satisfacción obtenida; siendo un 80% de las personas que lo recibieron; por lo que se identifica que los clientes satisfechos se vuelven leales a los servicios ofrecidos, por lo que la calidad que recibieron generaron esa satisfacción.

**Tabla 15***Nivel satisfacción del servicio al cliente*

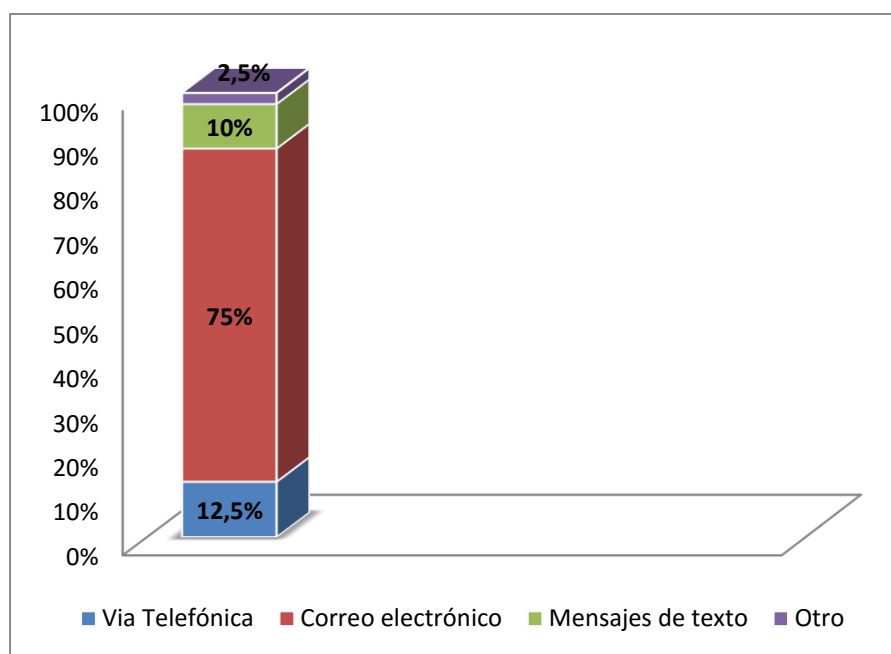
Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Bueno	13	32%
Bueno	25	63%
Malo	2	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 15.** Nivel satisfacción del servicio al cliente**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según el cuadro 15 se puede observar que el 63% lo considera bueno y el 5% malo; con esto se identifica que hay puntos de mejora que se pueden dar en la empresa, como contratar a una persona que se dedique solo a estas funciones.

**Tabla 16***Medio para recibir información de la empresa*

Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Vía Telefónica	5	12,5%
Correo electrónico	30	75%
Mensaje de Texto	4	10%
Otro	1	2,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 16.** Medio para recibir información de la empresa**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según el cuadro 16 el 12,5% de los clientes le gustaría recibir información por medio de vía telefónica, el 75% por medio de correo electrónico, el 10% por mensaje de texto y el 2,5% indica otro medio que son las redes sociales, medios que la empresa no tiene disponible para ejecutar la función.

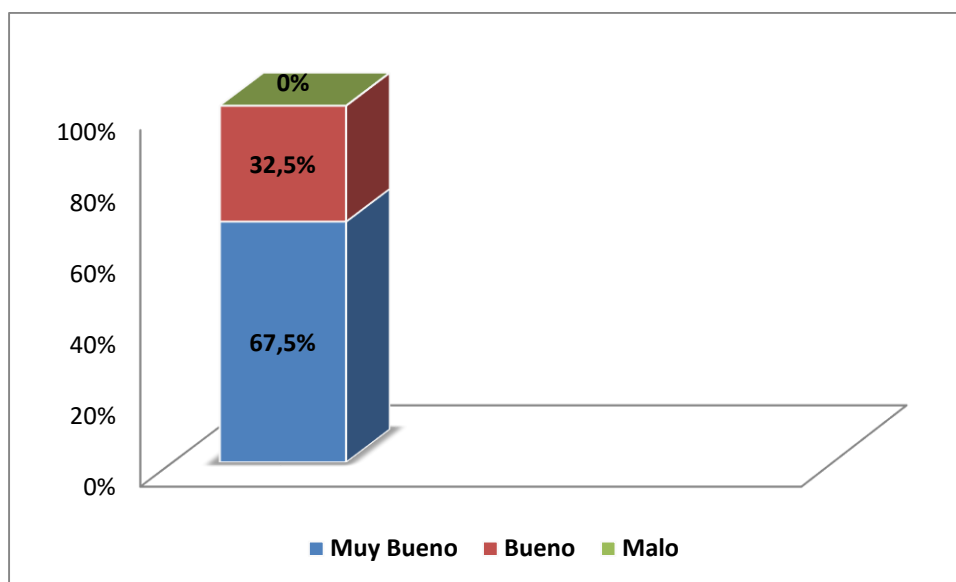
## Desarrollo de la obra o servicio

**Tabla 17**

*Tiempo respuesta de la obra*

Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Bueno	27	67,5%
Bueno	13	32,5%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018



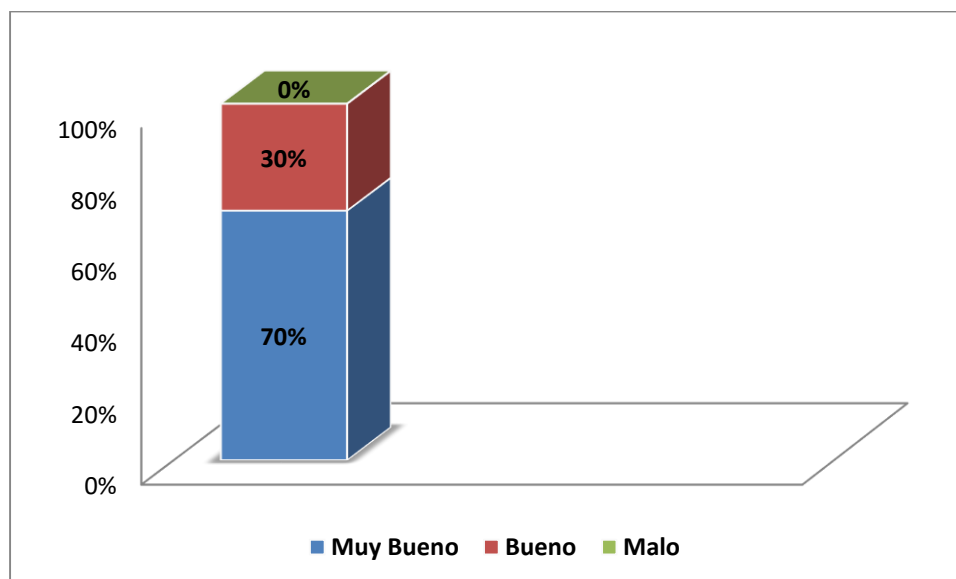
*Gráfica 17.* Tiempo de respuesta de la obra

**Fuente:** Elaboración propia, 2018

En el cuadro 17 se puede observar durante el desarrollo de la obra o servicio contratado a la empresa; el 67,5% de los clientes consideran que se entrega a tiempo lo solicitado por lo que se demuestra que los clientes consideran que el trabajo contratado va acorde con la necesidad de tiempo.

**Tabla 18***Satisfacción calidad- precio*

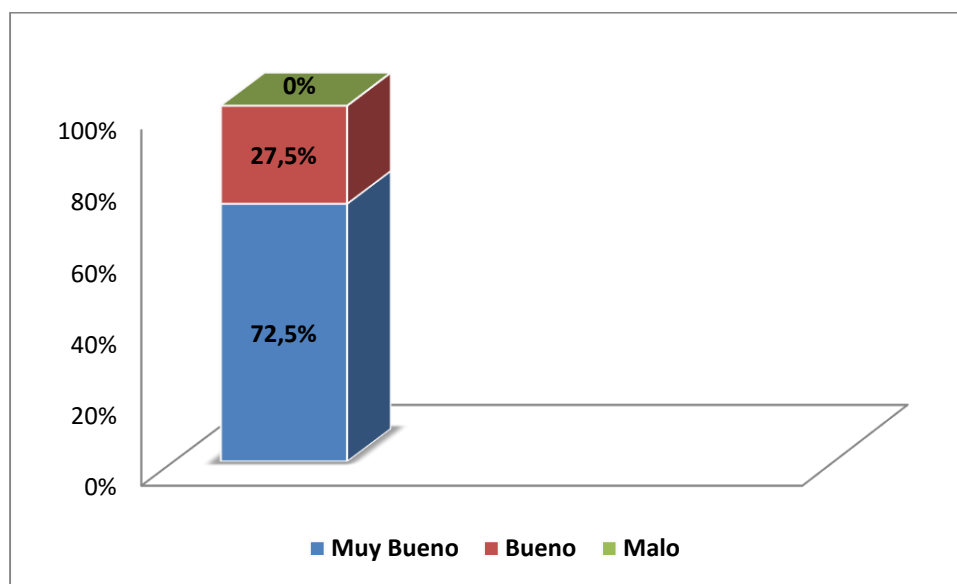
Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Bueno	28	70%
Bueno	12	30%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 18.** Satisfacción calidad-precio**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Durante el desarrollo de la obra según el cuadro 18, el 70% de los clientes encuestados consideran que la calidad de su servicio va acorde con el precio que se les cobra, esto significa un factor importante para la decisión de adquirir los servicios y se relaciona con cumplir la necesidad adquirida por el cliente.

**Tabla 19***Calificación de los empleados*

Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Bueno	29	72,5%
Bueno	11	27,5%
Malo	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 19.** Calificación de los empleados**Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según el cuadro 19, el 72,5% de los clientes consideran que los empleados del servicio u obra contratada fueron muy buenos; sin embargo, un 27,5% de los clientes consideran que se podría mejorar los empleados que lo ejecutan, estos nos ayudan a identificar a los empleados para brindarles mayor capacitación y así mejorar en los servicios brindados.

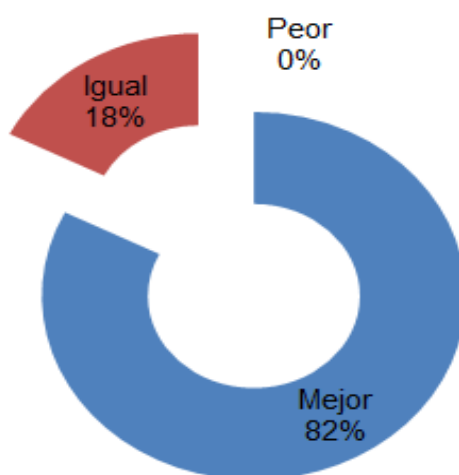
## En relación con la competencia

**Tabla 20**

*Nivel de servicio con relación a la competencia*

Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mejor	33	82%
Igual	7	18%
Peor	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018



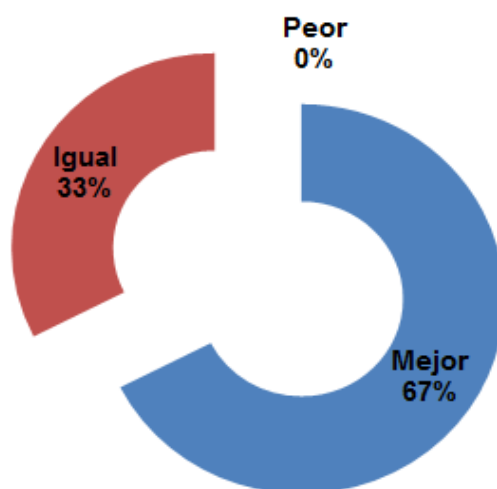
*Gráfica 20. Nivel de servicio en relación con la competencia*

**Fuente:** Elaboración propia, 2018

En relación con empresas del mismo sector, el 82% de los clientes encuestados consideran que el servicio obtenido es mejor ya que el precio y la calidad que reciben ha sido mejor en comparación con otras empresas, esta satisfacción por el nivel de precio es importante para poder tomar decisiones y generar estrategias de promociones o descuentos en los servicios brindados.

**Tabla 21***Finalización de la obra o servicios*

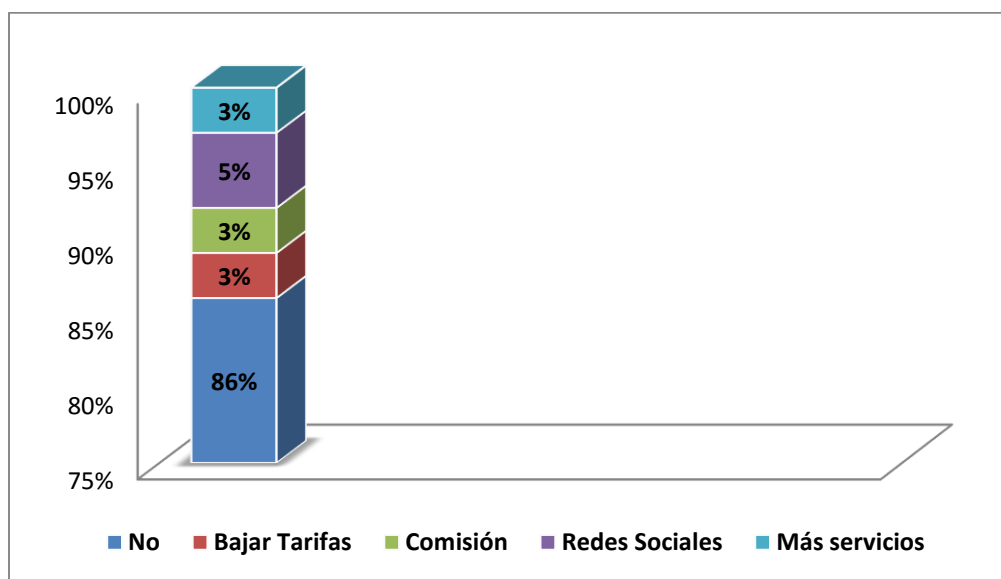
Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mejor	27	67%
Igual	13	33%
Peor	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018*Gráfica 21. Finalización de la obra o servicios***Fuente:** Elaboración propia, 2018

Según el cuadro 21, el 67% de los clientes consideran que la obra terminada es mejor en comparación con los servicios de otras empresas del mismo sector, indicando que se debe a la calidad de los materiales y maquinaria que han recibido.

**Tabla 22***Aspectos de mejora para la empresa*

Opciones de Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
No	35	86%
Bajar Tarifas	1	3%
Comisión	1	3%
Redes Sociales	2	5%
Más servicios	1	3%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2018**Gráfica 21.** Aspectos de mejora para la empresa**Fuente:** Elaboración propia, 2018

En el cuadro 22 se tabuló la información indicada por los clientes encuestados y el 86% indicaron que la empresa no tenía ningún aspecto que tuviera que cambiar; sin embargo, cuando se les consultó que se debía cambiar se obtuvo que el 3% especificó que bajaran las tarifas, el 3% que se les diera comisión por recomendación de trabajos, 5% que tuvieran redes sociales y el 3% que ofrezcan más servicios.

### **4.1.3 Interpretación o explicación de los gráficos y encuesta**

#### ***4.1.3.1 Entrevista con el dueño de la empresa Constructora Ventura.***

Después de realizar la entrevista al ingeniero Miguel Ventura se determina:

1. Se tiene conocimiento básico de lo que es un plan estratégico y conoce las necesidades de la empresa; pero no tiene un plan propuesto.
2. Se tiene definido metas a corto y largo plazo, pero no tiene plasmado una fecha o cómo llevarlo a cabo.
3. Su mayor amenaza es la parte económica, no hay inversión ya que no existe financiamiento por parte de los bancos.
4. La empresa está posicionada por varios años y esto se debe a las recomendaciones de los servicios brindados a través del tiempo.
5. Existe la falta de publicidad en redes sociales que le permita a la empresa expandirse.
6. No existe el envío de información de servicios a los clientes actuales, lo cual limita a que los recuerden.
7. Considera que sus precios están acordes con los precios del mercado.
8. Se considera necesario que la empresa adquiera más maquinaria para aumentar los servicios y contrataciones.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

### 1. Objetivo 1: Determinar la situación actual de la empresa Constructora Ventura desde el punto de vista de los clientes para la implementación de un plan estratégico.

Como resultado de la recopilación de datos de las entrevistas y el cuestionario aplicados a los clientes de la empresa Constructora Ventura se logró identificar la ausencia de un plan estratégico.

- Se determina los diferentes medios de los clientes de cómo conocieron a la empresa,
- Se identifica que la empresa no envía información y los clientes indican que desean que se le llegue por medio de mensajes de texto, correo electrónico y vía telefónica,
- Los clientes determinan que no existen medios de comunicación como una página web o redes sociales como perfil de Facebook y Twitter para conocer sobre sus servicios,
- Algunos clientes indican que el personal que ejecutó el servicio contratado no logró el desempeño deseado,

- La calidad de los materiales que se utilizaron van acorde con la necesidad del servicio contratado,
- Consideran que se debe tener estrategias de promociones o descuentos en sus precios en comparación a la competencia,
- Indican que es necesario que la empresa ofrezca más servicios en su portafolio.

## 2. Objetivo 2: Definir el diagnóstico de la empresa Constructora Ventura a través de un análisis FODA

Al aplicar la entrevista con el dueño de la empresa y la encuesta a los clientes en relación con la competencia se pudo determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa Constructora Ventura.

Como respuesta a la pregunta seis dirigida al dueño de la empresa, él identificó cuáles consideraba para su empresa, pero también se observaron otras que se mencionan en la siguiente tabla.

**Tabla 23**  
*FODA*

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de financiamiento.	No existe una regulación de los precios de los servicios que se ofrece.
Falta de maquinaria para la demanda de trabajo.	Es un mercado saturado.
No se cuenta con planilla fija para operarios de construcción.	Competencia actual agresiva.
	Operarios no cuidan la instrumentaría de trabajo.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Equipos modernos.	Cambios tecnológicos.
Equipo profesional con amplia experiencia y capacitados.	Alianzas estratégicas por medio de Licitaciones.
Fidelización por parte de los clientes.	Utilización de nuevos canales como páginas web y redes sociales.
Respaldo de otras empresas como Amnco, Traesa S.A	

**Fuente:** Elaboración propia, 2018

### **3. Objetivo 3: Especificar las estrategias por implementar para la empresa Constructora Ventura.**

Al aplicar la encuesta y cuestionario al dueño de la empresa, los empleados y clientes se determinan:

- No existe estrategias a corto y largo plazo para los clientes que ayude a la retención o formación de una cartera de clientes,
- Los empleados no tienen definidas las actividades laborales y horarios definidos,
- No se cuenta con un organigrama para definir la escala de mando de la empresa,
- No existe una comunicación más directa tanto con los empleados como con los clientes,
- La empresa no cuenta con objetivos, metas, valores, visión, misión y estrategias a corto y largo plazo.

## 5.2 Recomendaciones

### 1. **Objetivo 1: Determinar la situación actual de la empresa Constructora Ventura desde el punto de vista de los clientes para la implementación de un plan estratégico.**

- Realizar banners con publicidad para poner en puntos estratégicos para que se dé a conocer más la empresa,
- Contratar personal que se dedique a la fidelización, retención y darle seguimiento a la cartera de clientes, enviando recordatorios de los servicios ofrecidos y de sus actuales proyectos; así se incrementa la eficiencia para vincularse con los clientes,
- Crear un perfil en medios de comunicación como lo son las páginas web, redes sociales Facebook y twitter,
- Se recomienda que a los empleados actuales y de nuevo ingreso se le brinde la información necesaria para cumplir las funciones que se le asignan, ya sea por medio de una capacitación en campo,

- Se sugiere que la empresa, para garantizar la calidad del producto final, establezca un sistema de control y pruebas que permitan los resultados esperados por parte del cliente,
- Se recomienda una tabla de precios con los servicios que ofrece la empresa y crear paquetes con los servicios y que incluyan descuentos,
- Se recomienda que la empresa adquiera maquinaria para aumentar el portafolio de servicios no ofrecidos, si no cuentan con excedente de Capital pueden recurrir a un préstamo.

**2. Objetivo 2: Definir el diagnóstico de la empresa Constructora Ventura, a través de un análisis FODA.**

Según el análisis FODA de la empresa Constructora Ventura se recomienda para las debilidades y amenazas:

- Que la empresa haga una refundición de las deudas adquiridas y se saque un nuevo préstamo,
- Se considera hacer un evaluó del plantel de la empresa para ser hipotecado y se brinde el financiamiento necesario,
- Se considera adquirir nueva maquinaria para ampliar el portafolio de la empresa,
- Se recomienda crear una base de datos de operarios de maquinaria pesada, peones de construcción y maestros de obras para la rotación de personal cuando existan proyectos,
- Hacer un estudio de mercado que compare los precios de los servicios de la competencia para crear una tabla de precios de servicios de obras civiles y alquiler de maquinaria pesada,

- Se recomienda investigar a las empresas del mismo sector para mantenerse actualizados en el mercado actual (servicios, comunicación, etc.),
- Mostrar un contrato escrito, donde plasme la duración del empleo y las condiciones del trabajo; incluyendo los deberes del trabajador en cuanto a las herramientas y maquinaria de trabajo que se le asigne,

Dentro del análisis FODA se recomienda para mantener las fortalezas y oportunidades de la empresa Constructora Ventura:

- Se considera vender la maquinaria obsoleta y cambiarla por maquinaria nueva,
- Dar mantenimiento a la maquinaria para mantenerla en óptimas condiciones,
- Identificar el comportamiento de los clientes para mantener la fidelización de años según la encuesta,
- Crear un perfil de empresa donde los clientes conozcan la empresa,
- Tener asesoría técnica para los cambios,

- Participar en licitaciones de los sectores públicos para dar a conocer más la empresa,
- Crear la página web y el perfil de Facebook y twitter.

### **3. Objetivo 3: Especificar las estrategias a implementar para la empresa Constructora Ventura.**

- Se recomienda como estrategia para la captación, retención y fidelización de clientes, crear un área o contratar personal dedicada a la atención de servicio al cliente,
- Se recomienda establecer ventajas competitivas que asegure la preferencia de los clientes,
- Se recomienda la subcontratación de una empresa que se dedique al talento humano para crear un manual de contratación de personal y que se asesore a la empresa en los trámites de recursos humanos,
- Se considera crear un manual o estatuto de personal donde indique los derechos y deberes de los trabajadores de la empresa Constructora Ventura,
- Crear un organigrama del flujo del mando de las funciones de la empresa, para que no haya inconvenientes de quien se le debe dirigir en los proyectos asignados, ya que la empresa contrata personal contra proyecto,

- Se recomienda una estrategia funcional de mercadeo donde me abarque las necesidades de los clientes, como el precio, comunicación, servicio y distribución de este,
- Se recomienda desarrollar un plan estratégico que ayude a la empresa Constructora Ventura a identificar los objetivos, metas, valores, visión y misión.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alcaraz-Rodríguez, R. (2015). *El emprendedor de éxito*. 5<sup>a</sup> ed. México; McGraw-Hill Interamericana

Calleja Bernal, F. (2014). *Contabilidad administrativa. Contabilidad gerencial*. 2<sup>a</sup> ed. México; Pearson Educación.

Collier, D. (2016). *AO-Administración de operaciones*. 5<sup>a</sup> ed. México; Cengage

Chiavenato, I. (2017) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 10<sup>a</sup> ed. México; McGraw-Hill Interamericana

Don Hellriegel & Jackson, S. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 12<sup>a</sup> ed. México: Cengage.

Franklin-Fincowsky, E. (2014). *Organización de empresas*. 4<sup>a</sup> ed. México; McGraw-Hill Interamericana.

Guízar-Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. 4<sup>a</sup> ed. México; McGraw-Hill Interamericana.

Hernández-Palomino, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México; Pearson Educación.

Lambertón-Torres, V. y Garza-Fernández. G. (2016). *Costos para la toma de decisiones*. México: Pearson Educación.

Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter. (2016). *Principio de la administración financiera*. 14<sup>a</sup> ed. Pearson Educación.

Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos*. México; Cengage

Louffat, E. (2015). *Administración Fundamentos del proceso administrativo*. México; Cengage

Moyano-Fuentes, J. (2011). *Administración de empresas Un enfoque teórico-práctico*. México; Pearson Educación.

Münch-Galindo, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México; Pearson Educación.

Naumov-García, S. (2011). *Organización total*. México; McGraw-Hill Interamericana

Rodríguez-Valenciana, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. . 6<sup>a</sup> ed. México; Cengage.

Romero-López, A. (2013). *Contabilidad práctica para no contadores*. México; McGraw-Hill Interamericana.

Universidad Hispanoamericana. (2018). *Guía, Trabajos finales de graduación*. San José; U.H.

Williams, Chuck. (2013). *ADMON: Administración*. 6ª ed. México; Cengage.

## **ANEXOS**

## UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

### ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

#### GUÍA DE ENTREVISTA

---

#### **ENTREVISTA APLICADA AL DUEÑO DE LA EMPRESA**

1. ¿Conoce usted que es un plan estratégico?
2. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?
3. ¿Conoce usted que es Misión, Visión?
4. ¿La empresa cuenta con objetivos establecidos?
5. Sabe que es un análisis FODA
6. En la empresa se ha realizado un análisis FODA
7. La empresa establece metas
8. ¿Porque considera que la empresa se ha mantenido durante años en el mercado con los servicios que ofrece?
9. ¿Que considera que los hace diferentes en comparación a otras empresas que brindan sus mismos servicios?
10. En que parte considera usted que la empresa deba de cambiar para mantenerse en el mercado actual
11. ¿Cree que un plan de marketing ayude a incrementar las utilidades de la empresa? ¿Por qué?
12. Cuáles son los planes que tiene la empresa

## UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

### ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

#### GUÍA DE ENTREVISTA

---

13. ¿La empresa cuenta con un manual para contratar personal? ¿Si responde No porque no se cuenta con un manual?
14. ¿Se brinda capacitación al personal?
15. La empresa cuenta con fuentes de financiamiento para llevar a cabo los servicios que brinda.
16. ¿Que considera que la empresa deba de hacer para atraer más clientes?
17. ¿Está interesado en diseñar un plan que eventualmente le facilite estos beneficios?
18. ¿Con que frecuencia se reúne con su equipo de trabajo para evaluar el nivel de satisfacción de como realizan su trabajo?

# UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

### GUÍA DE ENTREVISTA

---

#### **CUESTIONARIO-ENTREVISTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

2. Estado Civil

\_\_\_\_ Casado

\_\_\_\_ Divorciado

\_\_\_\_ Viudo

\_\_\_\_ Unión Libre

\_\_\_\_ Soltero

3. ¿Qué puesto tiene en la empresa?

4. ¿Conoce usted que funciones debe realizar en su puesto?

\_\_\_\_ **SÍ**

\_\_\_\_ **NO**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

GUÍA DE ENTREVISTA

---

5. ¿A quién le debe de reportar las actividades de su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_ **SÍ**

\_\_\_\_\_ **NO**

7. ¿Conoce si la empresa tiene misión?

\_\_\_\_\_ **SÍ**

\_\_\_\_\_ **NO**

8. ¿Considera que la empresa deba de mejorar algún aspecto?

\_\_\_\_\_ **SÍ**

\_\_\_\_\_ **NO**

Indique cual o porque: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

GUÍA DE ENTREVISTA

---

9. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

 **SÍ** **NO**

10. ¿Como considera que es su jefatura directa:

 Autocrática Democrática Liberal

# UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

### GUÍA DE ENTREVISTA

---

## **CUESTIONARIO-ENTREVISTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

### **General de la Empresa Constructora Ventura**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser clientes para la empresa?

\_\_\_ 1 a 3 meses

\_\_\_ 4 a 6 meses

\_\_\_ 6 a 12 meses

\_\_\_ 1 a 3 años

\_\_\_ 3 a 5 años

\_\_\_ 5 a más años

2. ¿Cómo se enteró de la empresa?

3. ¿Qué le parece la ubicación de la empresa?

\_\_\_ Muy Bueno

\_\_\_ Bueno

\_\_\_ Malo

# UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

### GUÍA DE ENTREVISTA

---

4. Atención y tiempo de respuesta en proformas de las solicitudes de los servicios y obras

\_\_\_Muy Bueno

\_\_\_Bueno

\_\_\_Malo

5. Nivel de satisfacción de los servicios que se ofrecen

\_\_\_Muy Bueno

\_\_\_Bueno

\_\_\_Malo

6. Nivel de satisfacción sobre el servicio al cliente recibido

\_\_\_Muy Bueno

\_\_\_Bueno

\_\_\_Malo

## UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

### ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

#### GUÍA DE ENTREVISTA

---

#### 7. ¿Cómo le gustaría recibir información?

\_\_\_ Vía telefónica

\_\_\_ Correo electrónico

\_\_\_ Mensaje de texto

\_\_\_ Otro

Especificar: \_\_\_\_\_

#### **Desarrollo de la obra o servicio**

##### 1. Tiempo de respuesta de la obra o servicio contratado

\_\_\_ Muy Bueno

\_\_\_ Bueno

\_\_\_ Malo

##### 2. ¿Qué satisfacción le daría a la relación calidad-precio de los servicios contratados?

\_\_\_ Muy Bueno

\_\_\_ Bueno

\_\_\_ Malo

## UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

### ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

#### GUÍA DE ENTREVISTA

---

3. ¿Cómo calificaría a los empleados que le atendieron durante la obra o servicio contratado?

\_\_\_Muy Bueno

\_\_\_Bueno

\_\_\_Malo

#### **Con relación a nuestra competencia**

1. Nivel de servicio ofrecido por Constructora Ventura en relación con otras empresas del mismo sector

\_\_\_Mejor

\_\_\_Igual

\_\_\_Peor

2. La obra o servicios terminada es

\_\_\_Mejor

\_\_\_Igual

\_\_\_Peor

# UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFÁSIS GERENCIA

Estudiante: Kimberly Chacón Leal

GUÍA DE ENTREVISTA

---

3. ¿Cree que hay algún aspecto que merece que la empresa deba de mejorar? Indique