

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA
CONSTRUCTORA WAKII ESTUDIO SAS**

JESSICA MICHELLE PULLUPAXI ROCHA

**DIRECTOR:
MGTR. JORGE ANDRÉS MONCAYO LARA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: “ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA
EMPRESARIAL”**

QUITO, 2 DE SEPTIEMBRE DE 2022

Director y Lectores

Los siguientes docentes han sido designados respectivamente para la revisión y guía del presente trabajo de titulación:

Mgtr. Jorge Moncayo – Director.

Mgtr. Mayra Beltrán – Lectora.

Mgtr. José Chicaiza – Lector.

Dedicatoria

A Dios por haberme dado la oportunidad de dar este paso más en mi crecimiento profesional y personal; A mi madre por ser mi apoyo y pilar fundamental durante toda mi vida; A la eterna memoria de mi padre con el que me hubiera gustado compartir este logro; y a mi hermano por ser mi compañero de travesuras y motivarme siempre a mejorar.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme permitido avanzar un peldaño mas en mi vida académica en esta prestigiosa universidad, a la cual también agradezco por el tiempo, los recursos y los docentes que me brindó en este proceso. Un agradecimiento especial a mi director de tesis por la guía y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Finalmente agradezco a mi familia por ser mi apoyo constante, por ayudarme a vivir esta experiencia adquiriendo nuevos conocimientos.

Resumen ejecutivo

La presente investigación trata acerca de la implementación de procesos administrativos en una empresa naciente que se dedica al sector de la construcción, su razón social corresponde a “Wakii Estudio SAS”, como principal actividad está la construcción y diseño de edificaciones, así como también el servicio de legalización de trámites que engloben dentro de la construcción.

Actualmente la empresa carece de elementos de planificación que se encuentren correctamente estructurados, no cuenta con un organigrama estructural y a la vez no tiene claro las actividades que son responsabilidad de cada cargo, la ausencia de una herramienta que permita valorar un cargo y sobre el mismo aplicar un método de compensación, también es un problema que se ha palpado en la empresa. No ha sido posible darle seguimiento al crecimiento de la empresa pues no cuenta con una herramienta que le permita identificar las aristas más importantes.

Este proyecto propone soluciones que son aplicables y que se han trabajado conforme la realidad actual de la empresa, se identificaron puntos a favor y en contra, por lo que el desarrollo de las diversas propuestas traerá consigo resultados a corto, mediano y largo plazo, conforme la empresa decida aplicarlos.

La metodología con la que se trabajó fue a base de entrevistas a los socios de Wakii, su Gerente General el Arquitecto Mauricio Pullupaxi y su Presidente el Arquitecto Henry Gallardo, con la retroalimentación de estas dos personas clave, se pudo realizar el levantamiento de resultados que dejaron ver la problemática y la ausencia de herramientas que existe en la organización. De igual manera, tomando en cuenta las necesidades detectadas, se pudo diseñar mejoras en ciertos elementos y de igual forma proponer algunos nuevos.

Finalmente, el diseño de la planificación estratégica en una empresa es de gran aporte, pues le permite reinventar procesos, y su vez implementar estrategias, a fin de obtener resultados y lograr los objetivos planteados, es recomendable no dejar de lado este punto de partida conocido como planificación dentro del proceso administrativo.

Índice

Introducción	- 1 -
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....	- 3 -
1.1 Situación Actual de la Empresa	- 3 -
1.2 Generalidades	- 5 -
1.3 Razón Social, contribución de la Empresa.....	- 6 -
1.4 Tipo de Empresa	- 6 -
1.5 Análisis del Entorno (PESTEL)	- 7 -
1.5.1 Componente Político	- 7 -
1.5.2 Componente Económico	- 8 -
1.5.3 Componente Socio Cultural	- 9 -
1.5.4 Componente Tecnológico.....	- 9 -
1.5.5 Componente Ecológico	- 10 -
1.5.6 Componente Legal.....	- 11 -
1.6 Análisis FODA.....	- 12 -
1.7 Planteamiento y Formulación del problema:	- 14 -
1.7.1 Planteamiento del problema	- 14 -
1.7.2 Formulación del Problema	- 16 -
1.7.3 Sistematización del problema.....	- 16 -
1.7.4 Objetivos.....	- 17 -
1.7.5 Justificación	- 17 -
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	- 19 -
2.1. Planificación estratégica.....	- 19 -
2.1.1 Misión.....	- 20 -
2.1.2 Visión	- 20 -
2.1.3 Objetivos.....	- 20 -
2.1.4 FODA	- 21 -
2.2 Proceso administrativo	- 22 -
2.2.1 Dirección	- 23 -
2.2.2 Motivación.....	- 23 -
2.2.3 Control.....	- 24 -
CAPITULO III: DESARROLLO METODOLÓGICO	- 26 -
3.1 Campo o universo de la investigación	- 26 -

3.2 Tipo de estudio	- 26 -
3.3 Método de investigación	- 26 -
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	- 27 -
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	- 28 -
4.1 Definición De Elementos De Planificación y Organización.....	- 30 -
4.1.1 Misión.....	- 31 -
4.1.2 Visión	- 31 -
4.1.3 Objetivos.....	- 31 -
4.1.4 Políticas	- 32 -
4.1.5 Estructura Organizacional y Aplicación de Departamentalización.....	- 32 -
4.1.6 Definición y Aplicación de valoración de Cargos.....	- 37 -
4.2 Herramientas de Control de Gestión	- 46 -
4.2.1 Mapa Estratégico	- 47 -
4.2.2 Aplicación del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard).....	- 48 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 54 -
REFERENCIAS.....	- 55 -

Índice de Figuras y de Tablas

Figura 1. “Jerarquía de las Necesidades de Maslow”	- 24 -
Figura 2: “Organigrama estructural Wakii Estudio SAS”	- 34 -
Figura 3 “Organigrama funcional Wakii Estudio SAS”	- 36 -
Figura 4: Indicador de crecimiento de clientes	- 50 -
Figura 5: Indicador de ingresos por nuevos proyectos	- 50 -
Figura 6: Indicador de numero de veces de contratación de servicio	- 51 -
Figura 7: Indicador de satisfacción del producto	- 51 -
Figura 8: Indicador de número de proyectos realizados	- 52 -
Figura 9: Indicador de Exactitud en la definición del presupuesto.....	- 52 -
Figura 10: Indicador de Número de Proyectos por Arquitecto.....	- 53 -
Figura 11: Indicador de Satisfacción de los clientes por servicios	- 53 -

Tabla 1: Análisis Situacional FODA Wakii Estudio SAS	- 5 -
Tabla 2: Análisis PESTEL Wakii Estudio S.A.S.....	- 12 -
Tabla 3: Análisis FODA - Wakii Estudio SAS.....	- 13 -
Tabla 4: Estrategias a partir del FODA – Wakii Estudio SAS	- 14 -
Tabla 5: Resultado de las entrevistas realizadas a Wakii	- 28 -
Tabla 6: Factores de Evaluación para Aplicación de Cargos – Wakii Estudio SAS .	- 38 -
Tabla 7: Factores y pesos para cada cargo en la empresa – Wakii Estudio SAS	- 40 -
Tabla 8: Referencia de Sueldos y Salarios aplicables para Wakii Estudio SAS	- 44 -
Tabla 9: Propuesta de sueldos aplicables para cada cargo – Wakii Estudio SAS	- 45 -
Tabla 10: Mapa estratégico aplicado a Wakii.....	- 47 -
Tabla 11: Tablero de Control del Balanced Scorecard de Wakii Estudio SAS	- 49 -

Introducción

Wakii Estudio SAS, es una empresa que se dedica al diseño y construcción de espacios habitables a precios cómodos y accesibles, adicionalmente entre su cartera de servicios se encuentran las legalizaciones de construcciones informales, tramites de propiedad horizontal, diseño de planos arquitectónicos y estructurales, dirección de obra y mejoramiento de espacios con algún daño en su estructura. La empresa lleva en el mercado un año en sus operaciones, sin embargo, este sueño empezó a cristalizarse como un proyecto desde hace dos años aproximadamente, dando como resultado ya estar constituida legalmente.

Desde los inicios de Wakii sus socios fundadores centralizaron mayormente la idea en la conformación del espacio físico, y muy levemente en las responsabilidades administrativas, pues delegaron únicamente los principales cargos para su funcionamiento, entre estos gerente, presidente y secretario, pero se ha palpado la necesidad de implementar procesos administrativos que ayuden a definir las actividades correctamente.

En el mercado ecuatoriano existen constructoras de renombre como por ejemplo Uribe Schwarzkopf con una amplia trayectoria y viene a representar parte de la competencia que tiene Wakii, este factor externo es uno de los más palpables a simple vista, la competencia hace que cada día la empresa vaya poniendo en sus proyectos un plus de marca personal, otro de los factores importantes dentro del negocio son los precios del mercado y en este caso Wakii es una empresa que orienta sus servicios con precios cómodos y ajustables para sus clientes. El perfil del cliente al que se orienta la empresa, es variable, pues sus profesionales se especializan en varias áreas y cada uno dirigido a un target diferente, lo que deja ver la versatilidad de la empresa.

Es importante recalcar que los servicios de un arquitecto a lo largo del tiempo no han sido necesarios al momento de construir un espacio, pero Wakii desea difundir que la arquitectura también puede ser parte de un ahorro para el cliente, pues con ello reconoce que la planificación permite ahorrar y optimizar en material y recursos. El Slogan de la

empresa “Crear con lo existente” habla del compromiso con la sociedad y con el medio ambiente.

El equipo de trabajo de Wakii está constituido por seis personas conformados de la siguiente manera: tres arquitectos, un ingeniero civil, un abogado y un contador, cada uno de ellos con su expertiz y comprometidos a brindar el servicio a la comunidad. La arquitectura es una de las ramas que permite tener el contacto físico con los espacios en los que se va a trabajar y claramente lo que prima en este tipo de oficio es el trabajo de campo, sin embargo, la empresa cuenta con una oficina física para atender a sus clientes y donde surgen las ideas de los diseños, esta oficina esta ubicada en Av. La Gasca y Arturo Meneses, al centro norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Wakii Estudio SAS una empresa comprometida con sus ideales de dar a conocer a la sociedad que más allá de solo construir, existe un arte que conjuga lo humano con el deseo de edificar un espacio, optimizando recursos y creando con lo existente.

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1.1 Situación Actual de la Empresa

Wakii Estudio, durante este año dos mil veinte y dos ha empezado a experimentar algunos cambios en los roles existentes en la empresa, entre estos el cambio de gerente y presidente, los mismos debido a que la organización no cuenta con una herramienta como el organigrama funcional en donde estén definidas las actividades y responsabilidades de cada rol. La gerencia saliente no conocía el alcance de sus funciones por lo que decidió salir de la empresa, a pesar que en su documentación de constitución, se colocó una cláusula en la que indica que ningún socio puede desvincularse antes de cinco años. Con este antecedente los nuevos responsables están completamente enfocados a implementar el diseño de planificación estratégica que se plantea en el presente trabajo.

Adicionalmente, Wakii después de un año de operaciones ha podido experimentar incluso un cambio de espacio físico, lo cual permite ver que se está dando un crecimiento organizacional.

En general la organización va caminando hacia el crecimiento, implementando mejoras en los proyectos que va captando y fortaleciendo el equipo de trabajo. Wakii Estudio lleva en el mercado un año, y está constituida como empresa dentro de la Superintendencia de Compañías, cuenta con bases administrativas que no están definidas en su totalidad y que serán reestructuradas en esta propuesta.

Es fundamental que la empresa en mención tenga definidos sus procesos administrativos ya que de esta manera se podrá optimizar y aprovechar al máximo los recursos existentes obteniendo resultados eficaces. Contar con herramientas claves y correctamente establecidas dentro de una organización puede ser parte de una ventaja competitiva.

Wakii dentro de su planificación estratégica cuenta con algunos elementos que serán reestructurados en la propuesta de esta investigación, a continuación, se detalla el contenido de estos:

Misión: Wakii Estudio actualmente cuenta con la misión, planteada de la siguiente manera:

“Proyectamos y construimos espacios de calidad y confort, desde su proyección, reinterpretación y ejecución con los recursos existentes a través estrategias participativas, educativas y cooperativas, potenciando así la esencia de la arquitectura.”

Esta no se encuentra estructurada de forma adecuada, además que no proyecta la razón de ser la empresa.

Visión: Este elemento define un tiempo para alcanzar una meta, y pues la visión con la que cuenta Wakii al momento no toma en cuenta dicho parámetro, y la misma esta planteada así:

“Ser un referente a nivel nacional e internacional mediante soluciones arquitectónicas constructivas singulares que fomenten el desarrollo de la sociedad.”

Objetivos: Dentro de la planificación de la empresa, esta contaba con los siguientes objetivos:

General

- Ser un referente en la arquitectura y construcción mediante la propuesta y ejecución de sistemas propios de la empresa.

Específicos

1. Establecer y aplicar una metodología de trabajo óptima.
2. Crear e implementar nuestro distintivo de la marca en todos los proyectos que se realicen.
3. Crecer de manera profesional todos miembros de la empresa.
4. Desarrollar marca personal de integrantes de la empresa.
5. Desarrollar y poner en marcha el plan de mercado.
6. Fomentar un ambiente de trabajo adecuado entre integrantes.
7. Crear alianzas estratégicas comerciales, empresariales.
8. Crear y mantener un espacio de trabajo de calidad.

Cada uno de estos elementos necesitan ser reestructurados pues están elaborados sin tomar en cuenta la estructura teórica que requiere cada uno de ellos. Al estar estos

elementos sin definiciones precisas no ha permitido que la empresa pueda distribuir de una manera adecuada las funciones a cada uno de los socios e integrantes de Wakii.

Wakii también realizó un análisis FODA donde describen la situación actual de la empresa:

TABLA 1: Análisis Situacional FODA Wakii Estudio SAS

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ideas innovadoras. • Apuntar a mercados olvidados. • Vitalidad (Juventud). • Mentas frescas. • Diversidad de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el apoyo de personas allegadas (familia, amigo y parejas). • Ser un organización legal y establecida ante la ley.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia. • Falta de recursos económicos. • Falta de áreas propias y espacios grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia (creación de nuevos estudios). • Ubicación geográfica de la oficina (Ciudad de Quito). • Informalidad en las construcciones.

La situación financiera de Wakii al momento no tiene se la puede visualizar a través de un balance financiero, pues la empresa solo lleva registros simples de los ingresos y gastos, ganancias actualmente no las tiene, pues solo trabajan con aportes de porcentaje que deja cada proyecto, el resto del ingreso es para el responsable que se hace cargo del trabajo.

1.2 Generalidades

Wakii estudio, es una empresa orientada al sector de la construcción y a su vez a los servicios complementarios, como por ejemplo el diseño interior, legalización de construcciones informales, tramites de propiedad horizontal, etc. Se encuentra ubicada en el sector de la Gasca.

El target de clientes al que se orienta la empresa es múltiple, pues esta se adapta a los gustos de los diferentes perfiles, de igual manera sus costos se ajustan a las necesidades. Uno de los ideales más significativos para Wakii es difundir y rescatar la importancia de la arquitectura al momento de edificar un espacio, para muchos la necesidad de un profesional no es del todo importante, pero a la larga se convierte en una obligación que puede desembocar en gastos que se pudieron haber evitado. La empresa trabaja bajo el

slogan de “Crear con lo existente”, lo que transporta a un deseo de optimizar recursos o a su vez darle una segunda vida a algún artículo o material que está disponible.

1.3 Razón Social, contribución de la Empresa

Constituida en Quito Ecuador el veintiséis de marzo del dos mil veintiuno, bajo la razón social “Wakii Estudio S.A.S”, con el número de expediente 736492 de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la contribución de la empresa hacia la sociedad es a través de su principal actividad “*Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas, etc*”, (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021)

1.4 Tipo de Empresa

Wakii se constituyó como una empresa de tipo Sociedad por Acciones Simplificada, que, de acuerdo al objeto social emitido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, indica que:

Podrá realizar cualquier actividad mercantil o civil, lícita, de acuerdo con la ley. Sin perjuicio de lo indicado, la sociedad podrá especialmente dedicarse al estudio, diseño, evaluación y ejecución de proyectos y servicios en las áreas de ingeniería civil, ambiental, industrial, comercial en el ámbito nacional e internacional. Así también como la producción de bienes/servicios, comercialización, almacenamiento, exportación, industrialización, explotación, distribución, investigación y desarrollo, promoción, capacitación, asesoramiento, intermediación, inversión, construcción, reciclaje, importación de la actividad antes mencionada. Pudiendo participar como promotora, solo, socia y/o en asociación con compañías nacionales o extranjeras de intereses similares o complementarios a la suscrita, para intervenir en licitaciones, concursos públicos y privados, celebrar y realizar gestiones, actos, contratos y contraer toda clase de obligaciones cualquiera que sea su naturaleza y cuantía. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que fueren, que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

1.5 Análisis del Entorno (PESTEL)

Actualmente la realidad del Ecuador en los diferentes sectores comerciales, deja notar incertidumbre debido a los diferentes factores que influyen de varios aspectos. Una empresa naciente como en este caso es Wakii, tiene varios puntos que se deben identificar y analizar para determinar cuál de ellos provocaría un mayor impacto.

Tomando como herramienta el análisis PESTEL, se ira detallando los factores de cada categoría:

1.5.1 Componente Político

La realidad política que vive el Ecuador actualmente hace evidente el riesgo e inestabilidad que puede generar en el crecimiento de un negocio o empresa. Entre los factores que se puede mencionar están, la oposición al gobierno de turno, así como la corrupción existente en el ámbito político. Hoy en día el Ecuador está cursando momentos críticos políticamente, la destitución de la presidenta de la asamblea, tras denuncias de incumplimiento de responsabilidades, dejan en el limbo los proyectos y planificaciones, pues no se puede conocer a ciencia cierta si el nuevo funcionario presidente de este organismo accione para obtener los resultados proyectados.

Otro de los factores latentes como riesgo en el ámbito político es la corrupción, de acuerdo a (Moncagatta, et al., 2019) se menciona que Ecuador es uno de los países más tolerantes a la corrupción, además que en este artículo se señala que *“la corrupción es una manera de influir en las decisiones públicas en al menos tres niveles: elaborando políticas para favorecer a determinados grupos, aplicando normas que favorezcan a grupos o personas y facilitando la evasión de la ley.”*

Se conoce que en el país existen grupos indígenas que son parte importante de la nación y su grupo representativo CONAIE tiene un peso significativo en la política, en este tiempo se habla también de los posibles llamados a movilizaciones, siendo este grupo el que promueve estas movilizaciones en contra del gobierno. Estos actos generan riesgo en el campo económico, pues las actividades se verían paralizadas, provocando así que no se pueda llevar a cabo planificaciones y que las mismas se vean aplazadas por estas afectaciones. El crecimiento empresarial depende mucho de la actividad comercial y si esta se ve afectada obviamente no generará los resultados deseados.

En los últimos cinco años el poder ejecutivo no ha lanzado ninguna propuesta de ley que vaya dentro del sector de la construcción. Este componente para Wakii representaría una amenaza para su crecimiento.

Cada uno de estos puntos representa una amenaza para la empresa, pues al ser un factor que no se puede controlar, tiende a aumentar el riesgo en su crecimiento.

1.5.2 Componente Económico

El sector de la construcción es uno de los principales ejes que aportan al PIB del país, el mismo se ha visto afectado durante los últimos años debido a la pandemia, de acuerdo a una entrevista realizada por Expreso a (Angulo, 2022), este indica que el gobierno está apuntando a estrategias que permitan mayor inversión en este sector, ya que es un motor principal para la reactivación económica del Ecuador, comenta también que se han incluido algunos cambios en el proyecto de ley para la atracción de inversiones, que al momento lo está manejando la Asamblea Nacional.

(Angulo, 2022) indica que, “La caída en la inversión en obra pública ha sido uno de los factores decisivos que señalan representantes del sector. El ajuste en el gasto que han realizado los gobiernos para corregir el déficit fiscal ha afectado su desempeño”.

Frente a esta realidad se puede apreciar que este factor ha afectado notablemente en el desarrollo del sector de la construcción y para Wakii al ser una empresa naciente es un verdadero reto adquirir y construir grandes proyectos.

En cuanto al sector privado las perspectivas para este dos mil veinte y dos, estima un crecimiento del 2,9%, esta información basada en cifras del Banco Central del Ecuador. De acuerdo a un análisis realizado por (Yandún, 2022) comenta que el año en curso se evidenciará un desempeño ínfimo, ya que los constructores están trabajando en proyectos juntamente con entidades gubernamentales que les ayude a lograr este objetivo. Además de otras aspiraciones como, encaminar la construcción de viviendas sostenibles a precios accesibles, el impulso de medianos y pequeños constructores.

Este componente representa una oportunidad para Wakii, porque, aunque a pasos cortos existe la probabilidad de obtener un financiamiento gubernamental que permitan avanzar en el desarrollo de la empresa dentro del sector de la construcción.

1.5.3 Componente Socio Cultural

Uno de los principales retos de Wakii, es hacer que se reconozca a la arquitectura como el arte de plasmar edificaciones, tomando en cuenta la optimización y reutilización de recursos. Generalmente las personas tienden a levantar sus inmuebles de manera informal, y aun es medio el porcentaje de personas que optan por contratar un profesional que les ayude con el diseño de planos, acabados de obra funcionales y un presupuesto cómodo que se acople al bolsillo.

Este factor se torna un tanto complicado en cambiarlo, pues la ideología cultural de construir artesanalmente aún se sigue heredando por generaciones. Todo esto trae consigo a futuro inconvenientes de carácter legal, estructural e incluso económico, pues por habito se siguen patrones aprendidos y no nos permitimos experimentar una nueva propuesta, incluso nos deja en una zona de confort que a la larga solo genera problemas.

A nivel de sociedad se habla actualmente del tema de la vivienda social inclusiva, misma que está orientada para aquellas familias en estado de vulnerabilidad, este tipo de proyectos cubren de alguna manera las necesidades de estas familias y aporta su grano de arena a la sociedad.

Dentro del componente social la empresa tiene la oportunidad de abrirse un camino a la participación en proyectos de interés social, pues uno de los objetivos de Wakii es diseñar viviendas cómodas a precios accesibles.

1.5.4 Componente Tecnológico

Así como en varios sectores económicos la maquinaria o equipo se va innovando, para la arquitectura o sector de la construcción, no es la excepción. Las herramientas tecnológicas que se utilizan para levantar planos o medir espacios, cada vez se actualizan, y Wakii ha ido adquiriendo y capacitándose en las nuevas versiones de los programas informáticos como Autocad, Photoshop, etc. Adicionalmente, se ha visto la necesidad de dotarse de equipos como distanciómetro, estación total para levantamientos topográficos georreferenciados, entre las de mayor uso. Estos elementos mencionados juegan un papel muy importante en el desarrollo de la empresa, ya que optimiza tiempo en el desarrollo de los proyectos y da un valor agregado.

El riesgo de no adaptarse a estos tecnológicos hace que una empresa u organización no esté a la par para competir en el mercado, el ámbito de la tecnología juega un papel muy importante en la actualidad, que si se lo descuida podría llegar a ser el factor que genere riesgos en el desempeño empresarial.

Al hablar también de avances tecnológicos en el ámbito de la construcción, se hace referencia al uso de materiales que comúnmente no se aplican en las edificaciones, entre estos se habla del uso de la madera y del bambú, mismo que brindan un plus al inmueble ya que se caracterizan por ser sismorresistentes y de mayor durabilidad.

Este componente corresponde a una oportunidad para Wakii ya que es una empresa naciente con profesionales jóvenes que tienen una nueva tendencia para aplicar en la construcción.

1.5.5 Componente Ecológico

En Ecuador contamos con distintas leyes que debe ser aplicadas y que se orientan a preservar el medio ambiente, entre estas, Ley de Gestión Ambiental, Ley de aguas, Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, entre las más relevantes que se puede mencionar.

Wakii tiene como parte de sus objetivos ser una empresa amigable con el medio ambiente, y es por ello que este factor es de gran influencia en la organización. Asegurar el uso de materiales que no generen contaminación, minimizar la generación de residuos de material en la construcción, y aportar diseños que hagan sobresalir los espacios verdes es un compromiso adquirido que permitirá no dejar de lado el bienestar y cuidado del importante factor ecológico.

Hoy en día se habla mucho de las empresas verdes, el riesgo de no adaptarse a lineamientos que se propone en esta nueva realidad puede ser perjudicial para una organización, pues este importante componente forma parte de los objetivos sostenibles que debe cumplir una empresa.

Este componente representa una oportunidad, ya que la empresa es relativamente nueva y se puede ir encaminando a ser una entidad que preserve el ambiente al momento de ejecutar su actividad.

1.5.6 Componente Legal

Ecuador cuenta con varios organismos de control cuando se crea una empresa, tenemos a la Superintendencia de Compañías, SRI, Registro Civil, etc. Entre los más relevantes a mencionar de igual manera en el ámbito de la construcción existen documentos que rigen los lineamientos bajo los cuales se puede o no construir en una determinada zona, entre estos están el Informe de Regulación Metropolitana, Informe de Normas Particulares, Línea de fábrica, etc. Cada uno de ellos, trae consigo características que el profesional debe cuidar, este se torna un componente influyente, pues es el mandante que Wakii debería tomar en cuenta y de alguna manera fusionar con el deseo o idea del cliente al momento de levantar la edificación.

Dentro del ámbito legal también es importante mencionar que existen permisos para construir, estos dan paso a que la obra no sea suspendida y durante su ejecución tenga los documentos en orden.

Todos estos organismos legales de control juegan un papel importante en el mercado comercial, pues tienden a ser un factor de riesgo sino se cuenta con ellos, el no gestionarlos puede ocasionar ciertos aspectos negativos que eviten el correcto funcionamiento de la organización.

Finalmente, al igual que en otros ámbitos profesionales existen normas, en el sector de la construcción no es la excepción, “Normas Ecuatorianas de la Construcción – NEC”, estas ayudan a regular los procesos de construcción con los requisitos mínimos que se deben cumplir.

Este componente representa una debilidad para la empresa, ya que al estar poco tiempo en el mercado puede esta no cumplir con ciertos aspectos que se requiere dentro de toda la normativa expuesta.

TABLA 2: Análisis PESTEL Wakii Estudio S.A.S

Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Socio Culturales
<ul style="list-style-type: none"> • Sector estratégico del PIB afectado por la pandemia. • Establecimiento de estrategias para conseguir inversiones. • Cambios en la normativa de los proyectos de ley. • Factor importante para la reactivación económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caída en la inversión en obra pública. • Déficit fiscal por ajuste en el gasto que han realizado los gobiernos. • Financiamientos públicos para medianos y pequeños constructores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideología cultural de construir artesanalmente aún se sigue heredando por generaciones. • Las personas tienden aún a levantar sus inmuebles de manera informal, sin contar un profesional. • Impulso a proyectos me interés social.
Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legales
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de programas informáticos. • Equipos digitales para levantamientos topográficos. • Uso y aplicación de nuevos materiales de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso y aplicación de materiales biodegradables. • Minimización de residuos de material de construcción. • Existencia de lineamientos para ser una empresa verde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de normativa y regulación de construcción. • Gestión de permisos para construir. • Normas Ecuatorianas de Construcción, con exigencias básicas para ser aplicadas.

1.6 Análisis FODA

Como parte del análisis situacional de la empresa se elabora un FODA, que permite ver la realidad de Wakii refiriéndose al ambiente interno y complementando el externo. Identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

El FODA se considera una herramienta clave que permite tomar decisiones y diseñar estrategias a fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades, minimizar las amenazas y corregir las debilidades. (Robbins y Coulter, 2014, pág. 249)

TABLA 3: Análisis FODA - Wakii Estudio SAS

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Wakii está constituida como una empresa con estatutos en la Superintendencia de Compañías. • Cuenta con un equipo profesional capacitado y diverso para cubrir las distintas áreas de la empresa. • El ambiente laboral es estable y las decisiones para la empresa las trabajan en equipo. • Es una empresa naciente que poco a poco, por el producto de sus proyectos se está dando a conocer en el ámbito comercial. • Manejan precios cómodos para el bolsillo del cliente. • Sus proyectos llevan la consigna de crear con lo existente, lo que aporta un plus de ahorro para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apunta a un mercado o target variado, lo que permite tener mayor cartera de clientes. • A través de su proyecto “Podcast Sociedad +” se abre puertas en el mercado comercial, pues interactúa con invitados que son desde estudiantes de arquitectura hasta profesionales de la rama con gran trayectoria. • Ofrecer servicios que probablemente para otros estudios de arquitectura no son muy relevantes, como por ejemplo realización de marquería. • Ser una institución de apoyar en la realización de prácticas pre profesionales. • Contar con el apoyo de asociaciones estudiantiles para promover cursos de capacitación a los estudiantes de arquitectura. • Establecer alianzas con proveedores estratégicos, así optimizan recursos. • Acceso libre a medios digitales para promover y publicitar los servicios que brinda la empresa.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación geográfica de la empresa, no se encuentra en un sector tan concurrido. • Por el momento no cuenta con equipos o maquinarias propias para ejecutar las obras, aun acuden al alquiler y ello no permite tener mayores ganancias. • La experiencia aun es muy reducida pues el tiempo en operación es corto. • Por el tiempo que lleva en el mercado, tiende a no ser tan atractiva para inversiones o financiamientos de terceros. • La empresa no cuenta con un organigrama estructural y funcional que detalle los cargos y las responsabilidades, lo que no permite realizar estrategias que ayuden a la empresa al crecimiento. • No cuenta con una escala salarial determinada y apalancada en las responsabilidades de cada cargo. • No posee una herramienta que permita medir el alcance de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad en las construcciones. • Constructoras con amplia trayectoria posicionadas en el mercado. • Variabilidad en la cantidad de ingresos, lo cual no permitiría acceder de forma rápida a un préstamo en una entidad bancaria. • Inestabilidad económica a nivel de país, lo cual elevaría los precios en la materia prima. • Herencia de una práctica de construcción informal que aún no se ha podido abolir y que sigue siendo latente en la actualidad.

Como resultado de la identificación del análisis FODA se elabora la matriz cruzada a fin de sugerir estrategias que la empresa Wakii podría tomar en cuenta:

Tabla 4: Estrategias a partir del FODA – Wakii Estudio SAS

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	Apunta a un mercado o target variado, lo que permite tener mayor cartera de clientes.	Inestabilidad económica a nivel de país, lo cual elevaría los precios en la materia prima.
FORTALEZA	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
Sus proyectos llevan la consigna de crear con lo existente, lo que aporta un plus de ahorro para el cliente.	Buscar ser parte de proyectos de interés social para edificar inmuebles en los que se pueda cubrir necesidades de grupos vulnerables.	Proponer proyectos a los potenciales clientes en los que se inmiscuya el re uso de material de construcción a fin de ahorrar recursos al momento de construir.
DEBILIDAD	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
Por el tiempo que lleva en el mercado, tiende a no ser tan atractiva para inversiones o financiamientos de terceros.	Impulsar la aplicación de la arquitectura incluso en construcciones pequeñas, haciendo prevalecer la calidad del producto final.	Buscar participación en proyectos del exterior, a fin de obtener financiamiento y ejecutar construcciones que tengan un fin social y produzcan beneficios.

1.7 Planteamiento y Formulación del problema:

1.7.1 Planteamiento del problema

Wakii Estudio SAS es una empresa orientada al servicio de la construcción, fundada bajo la premisa de crear con lo existente, la organización se enfoque a un nicho de mercado variable, pues acoplan sus servicios al bolsillo y gusto del cliente.

Una constructora durante el desarrollo de sus actividades tiende a presentar algunos problemas, como por ejemplo: retrasos en la entrega de materiales o falta de estos, problemas con el personal ejecutor de la obra, falta de permisos o licencias que den paso a iniciar una construcción, errores en cálculos estructurales, equivocaciones en la ejecución de los planos y pérdida de contratos de construcción, entre los de mayor relevancia que se puede mencionar; cada uno de estos problemas se ven reflejados por la carencia de elementos y herramientas importantes en las empresas, que se obtienen a través de la planificación estratégica.

La carencia de estas herramientas, se debe a la falta de organización interna del personal, pues al no estar definidos los roles y actividades de cada uno, no existe un proceso determinado que permita establecer objetivos claros, y por ende el desarrollo organizacional deseado.

Wakii Estudio SAS, a la actualidad carece de elementos adecuados que permitan definir un norte de trabajo para la empresa, por ejemplo, tiene una misión que no está redactada de forma adecuada y que mayormente no responde a las preguntas base ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Para quienes trabajamos?, etc. De igual manera cuenta con una visión que conforma varios plazos de tiempo, pero que no logra definir lo que la empresa quiere llegar a ser. Así también cuenta con objetivos que no contemplan todos los elementos de estructura y sobre todo no dimensionan las verdaderas necesidades de la empresa. La carencia de estos elementos podría afectar a la organización haciéndola no apta para adquirir contratos grandes, pues sus bases estratégicas no son lo suficientemente transparentes en su estructura.

Si bien, Wakii está constituida por ocho socios, las funciones y responsabilidades no están fijadas adecuadamente dentro de un organigrama funcional por lo que es necesario definir los roles y responsabilidades de los integrantes en la empresa, dando paso a definir el perfil del profesional que va a cubrir ciertas actividades, así como también estrategias que más adelante se van a aplicar de acuerdo con la necesidad.

La empresa está constituida legalmente y tiene definido su gerente y presidente, sin embargo, la ausencia de una estructura de funciones hace que entre el equipo no exista claridad de las varias responsabilidades que se deben atender y que requieren un seguimiento constante.

Wakii, lleva operando un año y no cuenta con una herramienta que permita medir resultados, bajo los cuales se pueda tomar decisiones y que permita establecer las políticas y normas para ejecutar las actividades, por ello la necesidad de cubrir esta debilidad con la implementación de herramientas estratégicas.

Es fundamental que la empresa en mención tenga definida su planificación estratégica ya que de esta manera se podrá optimizar y aprovechar al máximo los recursos existentes, obteniendo resultados eficaces, además los mismos ayudarán mitigando aquellos

problemas propios del giro del negocio. Contar con herramientas claves y correctamente establecidas dentro de una organización puede ser parte de una ventaja competitiva.

La Constructora Wakii Estudio constituida en Quito Ecuador en abril 2021 bajo el número de expediente 736492 de la SUPERCIAS, lleva en el mercado menos de un año constituida como empresa, y después de una revisión con el gerente, se pudo determinar que su planificación estratégica no está definida en su totalidad de forma adecuada.

Como resultado de aplicación del diseño de planificación estratégica se avizora que la empresa tenga procesos y herramientas que podrán utilizar en el desarrollo de sus actividades y de esa manera optimizar tiempos y recursos en el desarrollo de un proyecto, contar con una estructura correctamente organizada y que sea capaz de atender requerimientos de acuerdo a la naturaleza de los mismos, definir las responsabilidades, derechos y obligaciones que tiene cada perfil de acuerdo a la necesidad, además que abre la posibilidad de implementar estrategias de mejora en el momento oportuno.

1.7.2 Formulación del Problema

Basados en la problemática detallada en el apartado anterior se hace necesaria la siguiente pregunta: ¿Cómo incidiría el diseño de planificación estratégica dentro de la constructora Wakii Estudio en el avance de su crecimiento organizacional?

1.7.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de Wakii Estudio?
- ¿Wakii Estudio actualmente cuenta con una formulación estratégica correctamente estructurada, que le permita identificarse en el mercado y alcanzar metas en un plazo estimado de tiempo?
- ¿Qué herramienta de gestión puede utilizar Wakii Estudio para medir la situación y evolución de la empresa con una visión general?

1.7.4 Objetivos

1.7.4.1 Objetivo General

Diseñar la planificación estratégica en la constructora Wakii Estudio SAS, utilizando las diferentes herramientas de la administración.

1.7.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis situacional de la constructora Wakii Estudio SAS.
- Diseñar la formulación estratégica para Wakii Estudio SAS, para contar con una filosofía empresarial correctamente establecida y direccionar a la organización hacia una meta.
- Proponer un cuadro de mando integral que permita medir la situación empresarial de Wakii Estudio y hacer seguimiento a las estrategias propuestas.

1.7.5 Justificación

Un estudio del Journal of Business and entrepreneurial studies llamado “Modelo de Gestión para procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria” realizado indica que:

El análisis de los modelos de gestión aplicados en los negocios -Economía Popular y Solidaria- [EPS] en el Ecuador, permitirá ofrecer la oportunidad de capacitar a los emprendedores y estos puedan mantener sus negocios ya que la falta de conocimientos de los procesos administrativos y económicos es una detonante en el momento que se decide emprender. (Orellana et al., 2020)

La administración es una herramienta importante en el momento de sostener estos negocios, sin embargo, debido a la falta de conocimiento, se pueden presentar los siguientes problemas: Falta de planificación, no se logra definir la misión de la empresa. Dentro de la organización, no se definen roles y responsabilidades a los colaboradores. No se controlan los procedimientos establecidos para el buen funcionamiento como proveedores, cuentas por cobrar, inventarios. (Orellana et al. 2020, págs. 343,344,346)

Constructora Wakii Estudio SAS (SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA), es una organización que está iniciando en el mercado y busca fortalecer sus bases a través de la implementación de la planificación estratégica. Mantener una estructura establecida, objetivos planteados, una misión y visión son algunos de los frentes que esta planificación busca cubrir a través de la implementación de este modelo en la organización. Detectar a tiempo resultados negativos es una ventaja que ayudará a aplicar estrategias a tiempo, a fin de potenciar aquellas ventajas que la empresa posee.

Adicionalmente, se podrá ir moldeando un perfil sobre la cultura organizacional de Wakii pues la razón de ser de la empresa son sus socios fundadores y sus clientes, y por ello buscan el bienestar común, aquí se verá reflejado el nivel de responsabilidad de cada grupo de la organización.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene por objeto diseñar la planificación estratégica de la cual carece por el momento la constructora Wakii Estudio, de tal manera que los elementos de la planificación estén estructurados conforme los lineamientos correctos, también dará la oportunidad que la empresa logre sus objetivos cubriendo todas las acciones, actividades y recursos necesarios que vayan acorde al campo o giro del negocio que Wakii desempeña. Definir funciones, actividades y niveles de responsabilidad son aristas que cubrirá cada fase del proceso, cada una es importante y generará valor dentro de la empresa.

La investigación aportará al desarrollo de la organización, pues se podrá obtener resultados y en función de ello generar toma de decisiones oportunas. Se debe tomar en cuenta que la “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz et al., 2012, pág. 4).

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

Tomando en cuenta la importancia sobre el rol que cumple la administración en una pequeña, mediana o grande empresa, el XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática en su investigación sobre “El proceso administrativo: Factor Determinante en las MIPYMES Colombianas del Siglo XXI” (Sánchez et al., 2014), deja notar que con los cambios constantes que se están presentando en el mundo es muy necesario que el ciclo del proceso administrativo se tome en cuenta para aplicarlo de la manera correcta, para ello esta investigación toma cuenta referentes teóricos como Koontz, O’donnell, Weihrich, Porter, Newman y Chiavenato. Este ciclo administrativo ayudará a alcanzar un progreso eficaz a la empresa ya que se identificará las funciones administrativas esenciales dentro de este proceso.

Las Mipymes presentan problemas a nivel organizacional frente a la eficiencia y eficacia administrativa, lo cual dificulta el desarrollo y crecimiento. Así mismo, éstas no se logran adaptar fácilmente a los contextos cambiantes que el mercado establece, por ende, tienen a desaparecer al 5to año de funcionamiento. (Sánchez et al., 2014)

2.1. Planificación estratégica

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas. (Goodstein, et al., 1998)

Si bien la planeación o planificación es un elemento del proceso administrativo, considero que es la base sobre la cual se va desarrollando los elementos de Organización, Dirección y Control, establece los parámetros bajo los cuales se van a evaluar los resultados y su posterior toma de decisiones.

Chiavenato 2009, dentro del proceso administrativo indica que: “La planeación estratégica aporta sobre la toma de decisiones que incluyen propósitos que repercuten sobre la empresa en pro o en contra.”

“Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente” (Chiavenato, 2009, págs. 148-149).

La función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (Koontz et al., 2012)

2.1.1 Misión

Se conoce que la misión es la razón de ser de la empresa, es el distintivo de una organización sobre otras que están orientadas a la misma actividad comercial.

“La misión o el propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes” (Koontz et al. 2012).

2.1.2 Visión

La visión, es uno de los elementos del factor de planificación del proceso administrativo y representa una estimación de tiempo en el que la empresa enfoca que va a alcanzar o en que va a convertirse a futuro. Se considera también parte de la razón de ser de la empresa, ya que es un complemento de la misión organizacional.

2.1.3 Objetivos

Los objetivos, también se conocen como las metas de la organización, son el norte o fines que permitirán alcanzar la misión o razón de ser de la empresa. Permiten la integración

de los elementos del proceso administrativo y a su vez del personal que forma parte de cada una de las actividades inmersas en estos. (Koontz et al., 2012)

2.1.4 FODA

El análisis FODA hace referencia al análisis del ambiente interno y externo de la organización, y se basa en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

El FODA se considera una herramienta clave que permite tomar decisiones y diseñar estrategias a fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades, minimizar las amenazas y corregir las debilidades. (Robbins y Coulter, 2014, pág. 249)

Constructora Wakii Estudio SAS (SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA) de acuerdo a la definición dada por la Superintendencia de Compañías por el tipo de su constitución:

Es un tipo de compañía mercantil que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021)

Conforme los requisitos de constitución, más allá de los documentos habilitantes como nombramientos, copias de cedula, certificados y petición de inscripción, no es indispensable contar con un diseño de procesos de la empresa, sin embargo, el presente proyecto ha visto la necesidad de implementar procesos con el fin de brindar herramientas que permitan el crecimiento organizacional.

Si bien existen leyes que indican los derechos y las obligaciones que deben cumplir las empresas y estos básicamente son los más conocidos como pago de impuestos, cumplimiento de leyes laborales, etc, por el tipo de constitución de Wakii esta tiene responsabilidades que son limitadas. Y nuevamente se hace hincapié en la libertad que tiene este tipo de compañía para establecer métodos administrativos que ayuden transformar el desempeño de la empresa.

Las MiPymes al considerarse un negocio pequeño por la conformación estructural no aplican herramientas administrativas que les permitan aumentar su productividad y crecer gradualmente en el mercado. (Vasquez et al., 2021)

Es importante destacar que este sector presenta un problema latente en el ámbito del desarrollo organizacional, teniendo una desventaja a nivel del entorno laboral, ocasionando un mal funcionamiento en su entorno y por ende arriesgando su sostenibilidad, originando que muchas empresas en menos de 5 años se vean obligadas a cerrar sus actividades económicas. (Vasquez et al., 2021)

Por otro lado, se indica que la falta de capacitación del recurso humano en los niveles gerenciales principalmente, es uno de los factores o elementos que no permiten el desarrollo de la organización, y a su vez esto genera un ambiente laboral no apropiado. (Vasquez et al., 2021)

2.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo compuesto por cuatro elementos que son la planificación, organización, dirección y control, conforman la estrategia de acción empresarial que se debe aplicar en una organización. Estos elementos del proceso deben actuar en conjunto ya que cada uno de ellos son funciones administrativas importantes que permitirán alcanzar los objetivos de la organización a través de la correcta toma de decisiones. Un proceso es una secuencia de acciones que permiten llegar al objetivo global. (Chiavenato, 2009).

De acuerdo a Chiavenato, el proceso administrativo no es sólo una secuencia o repetición de funciones de planeación, organización, dirección y control, es algo más allá que permite diseñar un sistema que sume el todo de una organización y se obtenga resultados combinados. “El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial” (Chiavenato, 2009, pág. 132).

Chiavenato explica la importancia de aplicar un proceso administrativo, englobar los enfoques ayudará a establecer periodos de tiempo para cumplimiento de objetivos y metas que se fije la organización.

Administración: Es una herramienta que permite orientar la manera en que las sociedades o empresas logren elevar sus niveles de eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos.

Planificación: “Proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo determinado” (Riquelme, 2021)

Evaluación del desempeño: “Es orientar la actuación profesional con el objetivo de conseguir la mayor adecuación posible de las personas en sus puestos de trabajo, como medio para obtener su óptimo rendimiento y satisfacción” (Riquelme, 2021).

Departmentalización: “Aquel proceso en el que se combinan unidades funcionales denominadas departamentos en función de su área de especialización, para lograr los objetivos de la empresa” (Up Spain, 2021) .

2.2.1 Dirección

La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo, y este precisamente corresponde a una funcional de nivel gerencial, ya que parte de este es dirigir a la organización influyendo en el recurso humano que forma parte de la organización y que a su vez es el responsable de alcanzar las metas planificadas.

Este elemento maneja factores importantes como la motivación, el liderazgo y la comunicación, siendo estos las herramientas indispensables en este proceso, y por ello la importancia de que en la organización exista un líder capaz de dirigir al cumplimiento de las metas organizacionales. (Koontz et al., 2012, pág. 386)

2.2.2 Motivación

La motivación es la acción que se aplica a impulsos, deseos, anhelos, necesidades, etc., con el fin de alcanzar un objetivo deseado o una meta planteada. Esta acción constituye la principal herramienta que deben poseer los gerentes o líderes de la empresa.

Una correcta motivación del líder hacia sus subordinados puede generar grandes resultados, ya que despertará en ellos el deseo de alcanzar la meta, logrando obtener grandes ideas, y correctas conductas en su accionar. (Koontz et al., 2012, pág. 388)

2.2.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La pirámide de Maslow, constituye niveles jerárquicos que pueden servir de referencia para satisfacer las necesidades personales, y pueden ser una herramienta dentro de la motivación. Estas necesidades van de manera ascendente, es decir desde las inferiores hasta las superiores. (Chiavenato, 2009, pág. 304)



Figura 1. “Jerarquía de las Necesidades de Maslow”

Fuente: (Chiavenato, 2009)

2.2.3 Control

El control representa el cuarto elemento del proceso administrativo y a través de este se puede medir si los resultados obtenidos durante un estimado de tiempo han sido los deseados. Se dice que un resultado deseado es aquel que se ha previsto o planificado y sobre el cual se puede ejercer control.

Para aplicar el control dentro de la organización, previamente se debe aplicar una planificación y sobre esta medir los resultados, así, se verificará si la ejecución de las actividades se ha aplicado de acuerdo a lo planificado.

Uno de los puntos a tomar en cuenta dentro de la planificación debe ser la estimación de tiempos, ya que estos pueden afectar en la aplicación del control y hacer difícil su medición. (Chiavenato, 2009, págs. 347-350)

2.2.3.1 Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard

De acuerdo con (Kaplan & Norton, 2002, pág. 14) “El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro”.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2002)

La empresa tiene como prioridad cumplir sus objetivos, pero también debe prever los posibles inconvenientes que se pueden presentar durante el recorrido del desenvolvimiento organizacional, para ello el cuadro de mando integral brinda la ventaja de poder detectar aquellos indicadores que están fallando dentro de la gestión, y de la misma manera explotar aquellos recursos que posee y que no están siendo usados en su totalidad.

CAPITULO III: DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 Campo o universo de la investigación

Durante los meses de abril y mayo por un medio digital y a través de la plataforma zoom, se mantuvo reuniones con las personas seleccionadas para aplicar esta entrevista.

El universo elegido para esta investigación fueron los socios fundadores de Wakii Estudio SAS, principalmente dos de ellos que están al frente de la empresa y los cuales tienen voz y voto, siendo estos el Gerente General y Presidente, el nivel de compromiso con el cual trabajan estas personas sirvieron de base para levantar la propuesta de planificación estratégica, pues ellos conocen las metas y objetivos que desean cumplir como empresa. Se selecciono esta población dado que las personas de los cargos mencionados, son los que mayormente atienden la gestión y son la cara visible de la organización, se puede indicar que al trabajar de forma articulada siempre interactúan al momento de tomar decisiones y son personas totalmente abiertas a las sugerencias de parte y parte.

3.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se utilizó dentro de esta investigación fue el descriptivo, debido a que se estructurarán los componentes básicos de la planificación estratégica en la empresa, y a su vez ayudaron a definir administrativamente tareas, retos y enfoques precisos al momento de tomar decisiones. Este tipo de estudio permitirá observar si los resultados que obtiene la organización son más satisfactorios al implementar procesos o al trabajar sin ellos.

3.3 Método de investigación

La metodología aplicada en el desarrollo de esta investigación fue con enfoque cualitativo, a través de entrevistas y levantamiento de fichas que se aplicaron a los principales socios de Wakii, mediante este método los socios fueron viviendo la experiencia de ir ordenando los procesos dentro de la organización, así como también evidenciando la necesidad de implementar los mismos.

Su visión como empresa estará mucho más enfocada en conseguir resultados de manera óptima, y podrán detectar a tiempo debilidades que por medio de una estrategia se puede superar.

De acuerdo a (Hernández, et al, 2014, pág. 7) el “enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”

En relación a dicho concepto se aplicó el enfoque cualitativo, y el resultado que se obtuvo de dicha información fue palpar la realidad de la empresa, y su desarrollo durante este primer año de funcionamiento que cumplió hace unos meses.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La entrevista y el focus group en línea fueron los instrumentos mediante los cuales se obtuvo la información requerida para el levantamiento de la planificación estratégica.

La empresa al momento cuenta únicamente con documentos de constitución legal de la Superintendencia de Compañías, y algunas actas de reuniones que han mantenido los socios dentro de este tiempo, una de las deficiencias de la empresa es que no cuenta con procesos administrativos establecidos, lo que deja ver que aún no ha logrado aplicar un proceso de registro contable accesible para obtener información inmediata y oportuna.

El entrevistador para esta investigación fue mi persona, y parte de mi preparación para iniciar el proceso de entrevista fue revisar cierta información a la cual tuve acceso y partiendo de ella procedí a formular las interrogantes, y posterior el análisis de datos.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

Los resultados obtenidos de la investigación realizada a los arquitectos Mauricio Pullupaxi y Henry Gallardo, Gerente General y Presidente respectivamente, fueron los siguientes:

A continuación, se detalla las preguntas, con el desarrollo de las respuestas brindadas por las personas entrevistadas:

Tabla 5: Resultado de las entrevistas realizadas a Wakii

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Wakii cuenta con elementos de planificación, entre estos, misión, visión, objetivos y políticas?	Tanto el gerente como el presidente de la empresa concordaron con la respuesta: Contamos con un plan de trabajo que lo elaboramos entre los socios de la empresa, claramente nuestro fuerte no es la administración, pero con un poco de ayuda de internet lo construimos, dentro de este documento establecimos información relevante para nosotros como por ejemplo la fecha en la que iniciamos como proyecto, así como también la fecha en que iniciamos operaciones y constitución como empresa. Planteamos también elementos como misión, visión, en este punto determinamos tres visiones pues lo hicimos por plazos, es decir corto, mediano y largo plazo, objetivos y valores.
¿Para la estructuración de la misión, visión y objetivos de la empresa tomaron en cuenta la teoría de cómo deben estar definidos estos elementos, por ejemplo, para redactar la misión hay lineamientos como: iniciar con un verbo en infinitivo, responder a preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Qué buscamos?, etc.?	A lo cual el gerente de la empresa respondió, honestamente no tomamos en cuenta dichos lineamientos que nos mencionas, lo único que te puedo decir es que este documento que elaboramos fue construyéndose por lluvia de ideas del equipo, los socios todos tenemos formación técnica pues habemos arquitectos, un ingeniero civil, un abogado y un contador, que como te darás cuenta la parte metodológica de cómo se plantean estos elementos pues no lo manejamos. Nadie nos indicó que había directrices para redactar estos elementos, pero te podrían servir como base, porque en si tratamos de colocar todo lo que como empresa nos proponemos. El presidente de la empresa añadió que fue de manera empírica la construcción de esta información.
¿Estarían dispuestos a permitirme reestructurar estos elementos a fin de que puedan identificarlos como empresa?	La respuesta de ambos fue un sí. Además, que los dos arquitectos estaban seguros que en conjunto podríamos lograr elementos correctamente estructurados y concretos, que servirían como la imagen de la empresa. Indicaron que como Wakii portan ya un slogan con el que han ido trabajando, y mencionaron que: pero si vemos la

	necesidad de tener elementos como misión y visión que también sean nuestra carta de presentación.
¿Dentro del plan de trabajo elaborado por Wakii, definieron organigramas estructural y funcional?	<p>El arquitecto Henry respondió, sí, elaboramos un organigrama en el cual identificamos las áreas que podrían existir en Wakii, y lo que en cada una se cubriría. No nos habíamos percatado de identificar cargos que puedan cubrir estas áreas, aun somos una empresa pequeña, pero me parece importante identificar también las funciones que tendría dentro de un cargo. Sería muy bueno contar con estos elementos, porque se podría manejar de mejor manera las actividades de la empresa.</p> <p>Como aporte a su respuesta, pude indicar es necesario que una empresa pueda identificar su estructura y a partir de ella las funciones de cada rol, y que además con ello se podría ir definiendo perfiles con características mínimas para que puedan ser ocupados, si deciden a futuro ampliar su nómina.</p> <p>Como dato adicional el arquitecto Mauricio, supo indicar que la empresa ya tuvo una experiencia de desorganización. Porque las actividades como tal no estaban claras del todo, lo que incluso llevó a una desvinculación.</p>
¿En cuanto a los sueldos y salarios, tienen alguna definición para pagar los mismos?	<p>El arquitecto Mauricio respondió, este primer año no hemos fijado un sueldo para ninguno de nosotros, solo establecimos una política que, aquel que traiga un proyecto a la empresa es el que se hace cargo, y de lo que cobre deja un porcentaje a la empresa, además que estamos haciendo un aporte con una cuota fija, para así generar ingresos a Wakii. Viendo como nos vaya para el segundo año o quizás tercero, ya vamos a implementar los pagos de sueldo, obviamente con las bases del Ministerio de Trabajo y otros entes. El presidente de la empresa compartió esta respuesta.</p>
¿Les interesaría contar con una herramienta que les permita determinar salarios justos conforme el cargo que ocupen en la empresa?	<p>La respuesta que obtuve por parte de los dos entrevistados fue, sería muy bueno tener una base para definir los sueldos, un poco pensando en la implementación que te mencionamos en la pregunta anterior, para la ejecución de algunas obras que hemos realizado, la paga a los maestros la hemos basado en lo que dictan la tabla de aranceles por obra de la Cámara de la Construcción de Quito, sería super bueno contar con este insumo que nos permita equilibrar los gastos y salarios justos.</p>
¿Planean alguna forma de dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos que como empresa se han planteado?	<p>El gerente respondió, seguramente hay alguna forma de hacerlo, pero no la conocemos, únicamente lo que hemos venido haciendo es analizando la cantidad de proyectos que hemos podido cubrir, las ganancias que nos ha dejado y los clientes que hemos ido ganando. No le hemos puesto mayor atención, pero si considero que es necesario tener</p>

	<p>una visión general de cómo vamos avanzado como empresa y si nuestros objetivos se están cumpliendo.</p> <p>Si me permites adicionar un comentario, veo que la planificación estratégica ayuda a cubrir varios puntos de una empresa y creo que hemos visto los principales, y considero que son las bases de una empresa.</p> <p>El presidente de Wakii compartía el criterio y además menciono: espero que hayamos podido aportar para tu investigación y sobre todo para que trabajemos en una propuesta aplicable para Wakii, como sabes estamos iniciando y sería una oportunidad poder corregir estos elementos a tiempos, nos proyectamos a crecer en grande y es un buen inicio si contáramos con las herramientas adecuadas.</p>
--	---

Partiendo de los resultados obtenidos, se determina que los principales elementos de la planificación necesitan ser reestructurados, ya que los que la empresa posee actualmente no están elaborados bajo las directrices correspondientes, por ello se propone replantear la misión, visión y objetivos. En ausencia de políticas dentro de Wakii, se proponen varias de ellas a fin de implementar en la empresa.

Wakii cuenta con un diseño de estructura organizacional u organigrama estructural, el mismo necesita ser intervenido a fin de dar el enfoque que la empresa necesita, y partiendo de esta nueva estructura establecer las principales actividades y responsabilidades dentro de un cargo, como complemento de esta importante arista se puede notar que la empresa aún está en crecimiento por lo que no dispone de un método de compensación que este implementado, por lo que se propone el diseño del mismo para su aplicación.

Wakii sigue su curso de crecimiento empresarial sin herramientas que le permitan controlar o dar seguimiento del cumplimiento de sus objetivos por lo que no han podido medir la situación actual de la empresa, y dentro de este apartado se propone el diseño y posterior aplicación del Balanced Scorecard.

4.1 Definición De Elementos De Planificación y Organización

Los elementos de la planificación que a continuación se definen son la base fundamental para que Wakii Estudio SAS posicione sus proyectos y crezca como empresa.

4.1.1 Misión

La misión que se propone tomando en cuenta los lineamientos para estructurar este elemento, es la siguiente:

“Ser la constructora más reconocida a nivel nacional por edificar proyectos de calidad, interpretando las ideas de nuestros clientes y optimizando recursos a través del uso de lo existente, dando a conocer así la esencia de la arquitectura.”

4.1.2 Visión

Si bien Wakii está creciendo en el mercado y sus labores iniciaron hace menos de un año, es importante determinar un plazo de tiempo que permita a la empresa fijar una meta que sea alcanzable, es así que se propone la siguiente visión:

“Establecerse en el mercado como un referente a nivel nacional en un plazo de cinco años mediante soluciones arquitectónicas que fomenten el desarrollo de la sociedad.”

4.1.3 Objetivos

La propuesta de reestructura es la siguiente:

4.1.3.1 Objetivo General:

Ser un referente a nivel nacional en la arquitectura y construcción mediante la propuesta y ejecución de sistemas propios de la empresa para llegar a posicionarnos en el mercado.

4.1.3.2 Objetivos Específicos:

- Crear e implementar un distintivo de la marca en los proyectos que se realicen aplicando una metodología propia para otorgar un plus en las edificaciones.
- Crear alianzas comerciales y empresariales desarrollando proyectos basados en soluciones arquitectónicas sustentables para aportar al desarrollo de la sociedad y cuidado del medio ambiente.

- Fomentar un ambiente laboral adecuado poniendo en práctica los valores de Wakii Estudio para mantener la esencia y compromiso de la empresa y su personal.

4.1.4 Políticas

Wakii trabaja bajo el compromiso de generar espacios acogedores, creando con lo existente, partiendo de eso es indispensable establecer lineamientos que arraiguen el compromiso de sus colaboradores, los cuales deberán basarse en las políticas institucionales, actualmente no cuenta con este elemento, por ello se propone los siguientes:

- Planificar mensualmente las actividades que la empresa realizará en dicho tiempo, de tal manera que no exista atraso para alcanzar las metas planteadas.
- Cumplir con los horarios establecidos de entrada y salida de tal manera que con esos hábitos se vaya estableciendo la cultura organizacional del Wakii.
- Una vez se cierre un contrato con un cliente, se debe iniciar el proceso de diseño de planos, tomando en cuenta las ideas del usuario y posterior ajustar las mismas con recomendaciones profesionales, si se trata de un cliente con gustos específicos. Pero si se trata de un cliente que solicite construcciones masivas (conjuntos), proponer diseños que brinden comodidad para los futuros habitantes.
- Asignar un profesional responsable por cada obra que la empresa adquiera, y siempre trabajar conjuntamente con el equipo complementario (administrativo, financiero y jurídico).
- Concluida una obra, dar seguimiento de la misma a fin de conocer la satisfacción del cliente y poder establecer mejoras dentro del proceso.
- Mantener reuniones constantes a fin de retroalimentar el trabajo en equipo y tomar decisiones oportunas, tomando en cuenta la fluctuación del mercado.

4.1.5 Estructura Organizacional y Aplicación de Departamentalización

“La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como

organigrama, también sirve para muchos propósitos.” (Robbins y Coulter, 2014, pág. 332).

“La manera en que se agrupan las actividades laborales en un área de trabajo delimitada se denomina **departamentalización**.” (Robbins y Coulter, 2014, pág. 334)

Existen varios tipos de departamentalización, el diseño que se aplicará para Wakii será por funciones, por tanto, el organigrama de la empresa será la herramienta gráfica que mostrará la estructura de la organización, así como también las funciones establecidas para cada rol.

Conforme los objetivos de la empresa y tomando en cuenta el personal existente dentro de la misma, se planteó el organigrama anterior, definiendo la estructura bajo la cual funcionará. Esta estará distribuida en 3 niveles jerárquicos siendo los siguientes:

Nivel Directivo: En este nivel se encuentran la gerencia general, la junta general de accionistas y la presidencia. Cada uno de estos órganos son encargados de la toma de decisiones.

Nivel Estratégico: En este nivel se encuentran el asesor y coordinadores de las áreas establecidas dentro de la empresa.

Nivel Operativo: En este nivel se encuentra el personal ejecutor de las actividades del giro del negocio, así como también el equipo complementario de las mismas.

De tal manera que se propone el siguiente esquema conforme los roles necesarios dentro de Wakii:

4.1.5.1 Organigrama Estructural

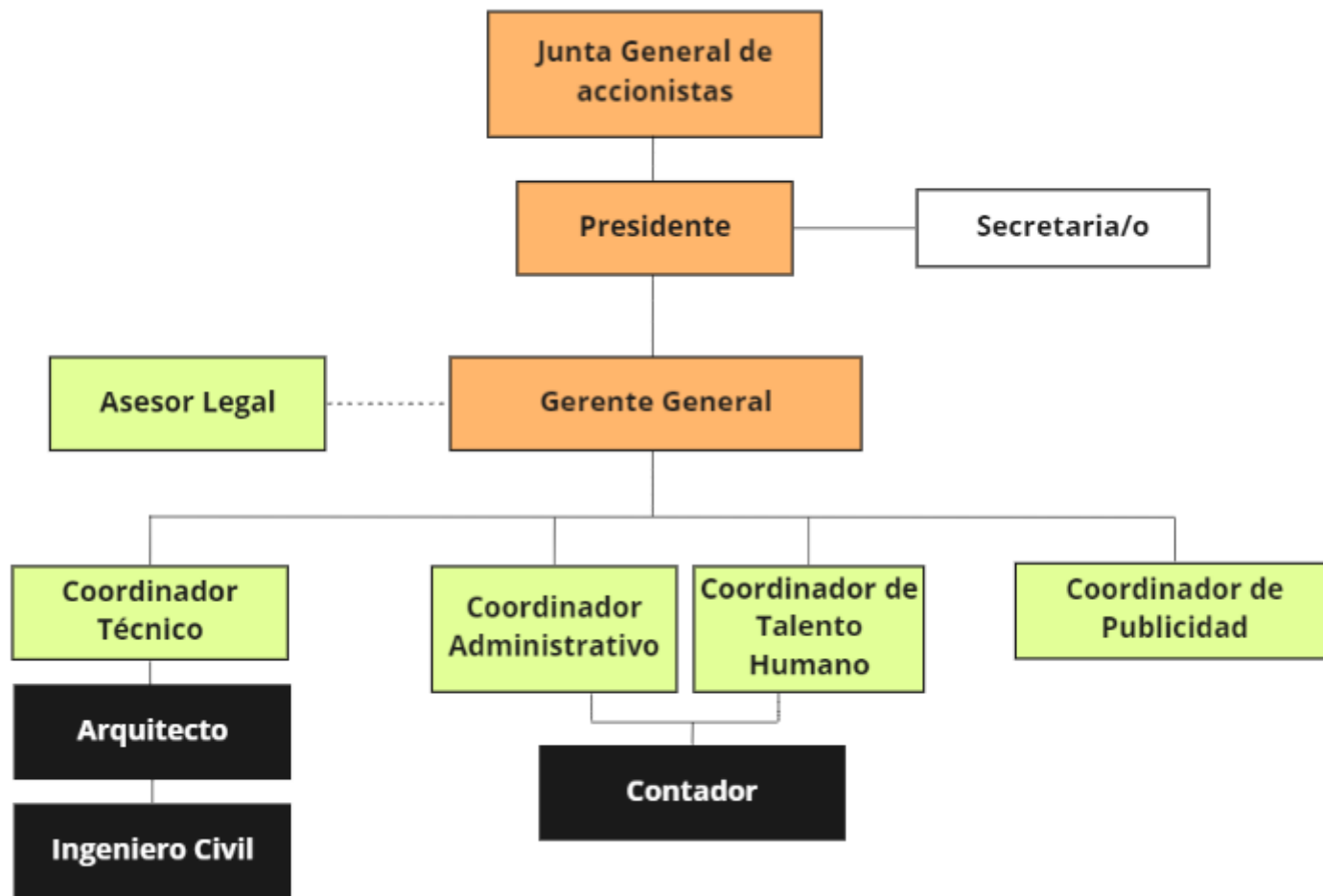
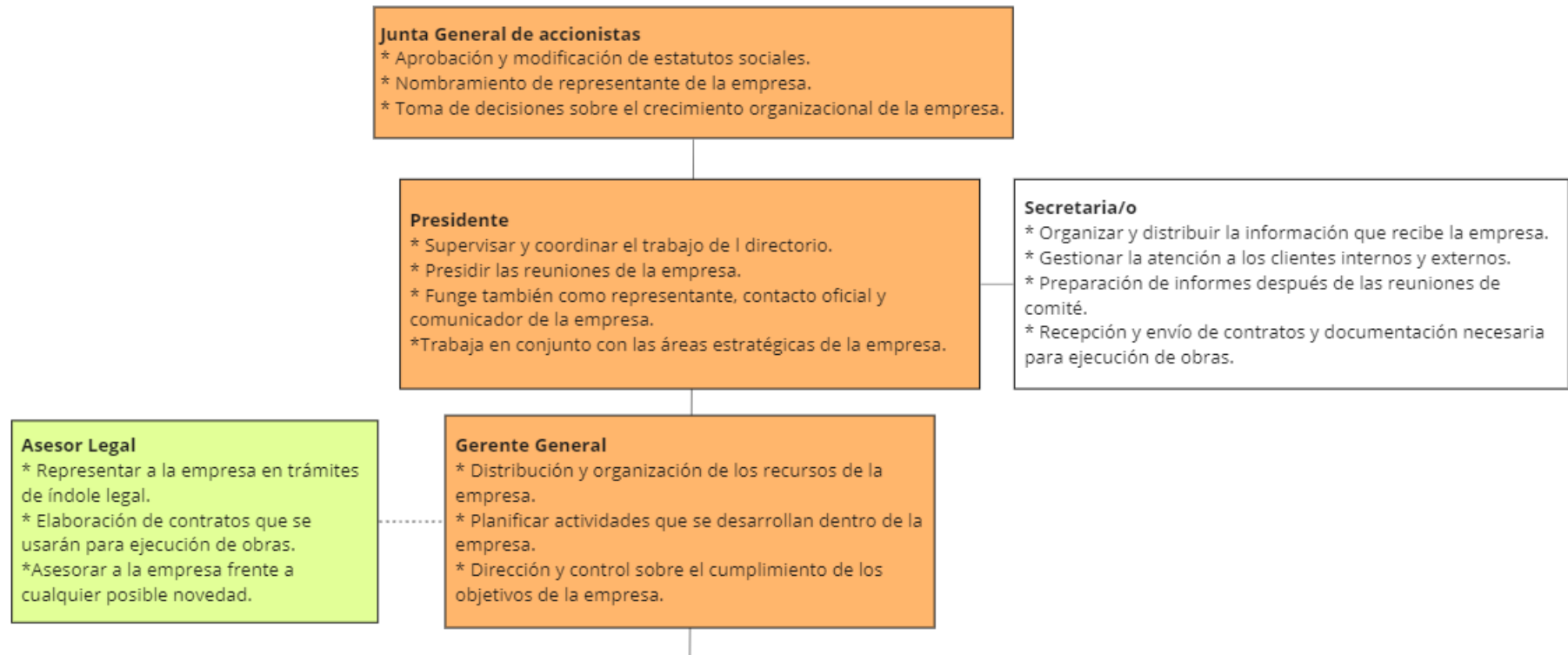


Figura 2: “Organigrama estructural Wakii Estudio SAS”

4.1.5.2 Organigrama Funcional



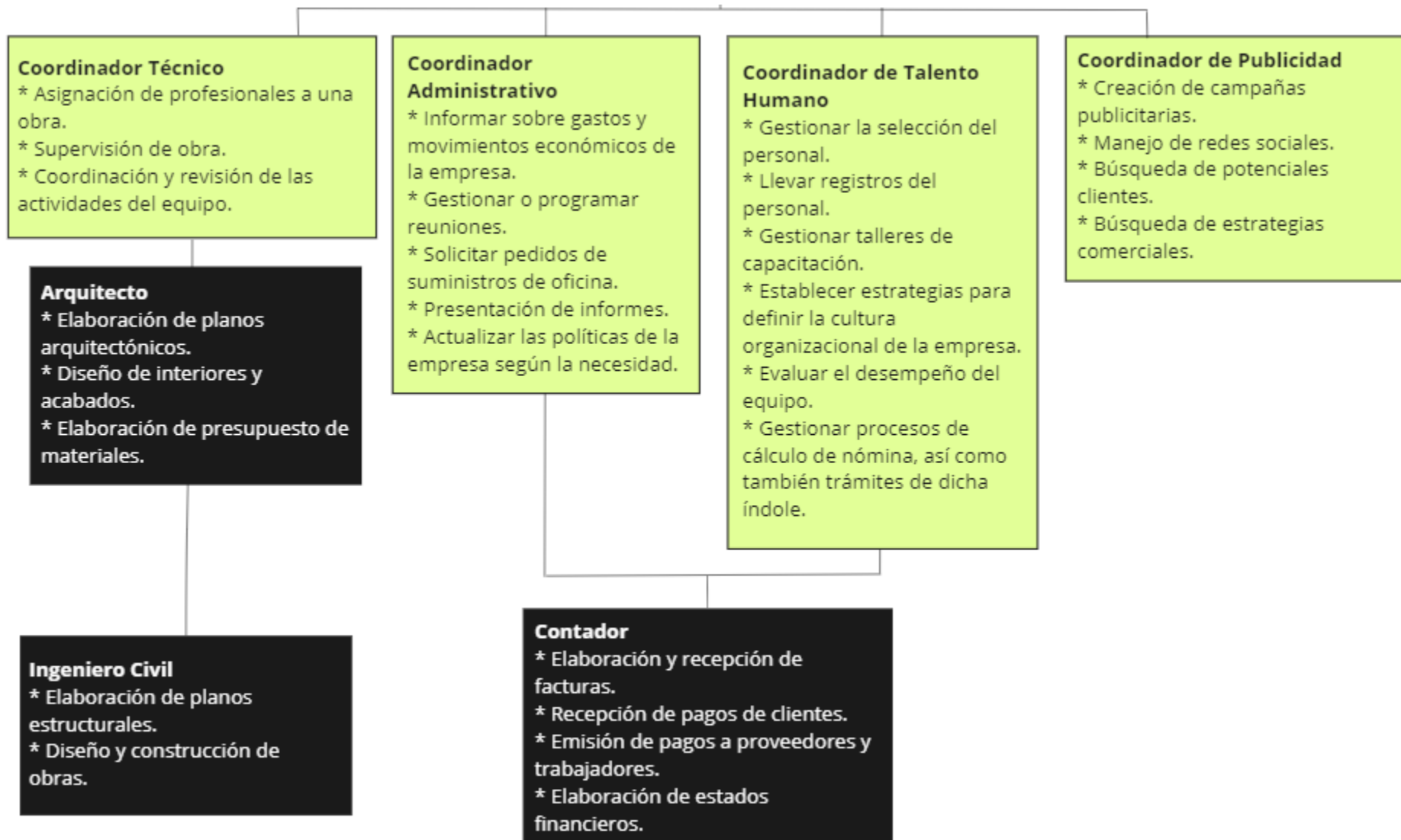


Figura 3 “Organigrama funcional Wakii Estudio SAS

4.1.6 Definición y Aplicación de valoración de Cargos

La valoración de cargos permitirá ubicar al personal en el área correcta de acuerdo a sus capacidades, además que servirá como una herramienta en la designación de un sistema de remuneraciones.

La metodología que se usará para esta valoración es el Método de puntos,

Utiliza varias escalas de calificación, cada una de ellas referidas a los factores comunes a todos los trabajos. A cada factor se le da un peso o ponderación. Como consecuencia de esta ponderación, cada nivel de la escala tiene una puntuación. Los puestos de trabajo se analizan factor a factor, y se valoran de acuerdo con la escala. Al final se obtiene para cada puesto un número de puntos que expresa el valor relativo de dicho puesto. (Puchol, 2003, pág. 263)

Una vez que ya se estructuró organizacional y funcionalmente a la empresa, se define las características para cada cargo o rol, dando así un valor relativo de remuneración.

Los factores que se propone tomar en cuenta en esta valoración serán:

- Nivel de Escolaridad
- Responsabilidad
- Relaciones de trabajo
- Experiencia

De acuerdo a la metodología expuesta, el total de puntos debe llegar a mil, haciendo una sumatoria entre cada uno de los factores.

En el siguiente esquema se presenta el grado y peso de los factores a evaluar, esta propuesta está orientada para la aplicación en Wakii:

Tabla 6: Factores de Evaluación para Aplicación de Cargos – Wakii Estudio SAS

NIVEL DE ESCOLARIDAD			RESPONSABILIDAD			RELACIONES DE TRABAJO			EXPERIENCIA		
GRADO	DESCRIPCION	PESO	GRADO	DESCRIPCION	PESO	GRADO	DESCRIPCION	PESO	GRADO	DESCRIPCION	PESO
1	Secundaria Completa	25	1	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de su Departamento y a la generación y administración de servicios.	50	1	Contactos mínimos de rutina básicamente con compañeros de trabajo.	25	1	Menos de dos años	100
2	Técnico - Tecnólogo	50	2	Toma decisiones que afectan significativamente a la calidad o cantidad de los resultados de varios Departamentos, y a la generación y administración de servicios.	75	2	Contactos con compañeros de trabajo, clientes internos o clientes externos.	50	2	De dos a tres años	150
3	Carrera de Grado Completa	75	3	Toma decisiones de trascendencia que afectan de manera crítica a la calidad o cantidad de los resultados de toda la organización, y a la generación y administración de servicios.	125	3	Contactos variados con compañeros de trabajo, subordinados y otros clientes internos, externos y funcionarios de otras Instituciones.	75			
4	Especialización - Maestría	100				4	Contactos continuos con directivos y ejecutivos de alto nivel jerárquico dentro y fuera de la Organización.	100			
		250				250				250	1000

Los factores ya definidos en la matriz anterior son los que se tomarán en cuenta para los distintos cargos que existen en la empresa, y en relación con las funciones se determinará el grado y el peso de cada uno de ellos, dejando así una base para que la empresa defina cada rol conforme las necesidades de la misma.

Se elaborará una matriz en una hoja de cálculo con fórmulas a fin de proporcionar una herramienta que se pueda modificar de acuerdo a la necesidad de la empresa, dentro de esta se lista los cargos o roles existentes actualmente:

- Gerente General
- Presidente
- Secretaria/o Ejecutiva
- Asesor Legal
- Coordinador Técnico
- Arquitecto
- Ingeniero civil
- Coordinador Administrativo
- Coordinador de Talento Humano,
- Coordinador de Publicidad
- Contador

Se propone la siguiente estructura en cuanto a los factores para cada rol:

Tabla 7: Factores y pesos para cada cargo en la empresa – Wakii Estudio SAS

No.	LISTA DE CARGOS	NIVEL DE ESCOLARIDAD			RESPONSABILIDAD			RELACIONES DE TRABAJO			EXPERIENCIA			PUNTAJE
		GRADO	DESCRIPCION	PESO	GRADO	DESCRIPCION	PESO	GRADO	DESCRIPCION	PESO	GRADO	DESCRIPCION	PESO	TOTAL
1	Gerente general	3	Carrera de Grado Completa	75	3	Toma decisiones de trascendencia que afectan de manera crítica a la calidad o cantidad de los resultados de toda la organización, y a la generación y administración de servicios.	125	4	Contactos continuos con directivos y ejecutivos de alto nivel jerárquico dentro y fuera de la Organización.	100	2	De dos a tres años	150	450
2	Presidente	3	Carrera de Grado Completa	75	2	Toma decisiones que afectan significativamente a la calidad o cantidad de los resultados de varios Departamentos, y a la generación y administración de servicios.	75	3	Contactos variados con compañeros de trabajo, subordinados y otros clientes internos, externos y funcionarios de otras Instituciones.	75	2	De dos a tres años	150	375
3	Secretaria/o Ejecutiva	3	Carrera de Grado Completa	75	1	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de su Departamento y a la generación y administración de servicios.	50	2	Contactos con compañeros de trabajo, clientes internos o clientes externos.	50	1	Menos de dos años	100	275

4	Coordinador Técnico	2	Técnico - Tecnólogo	50	1	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de su Departamento y a la generación y administración de servicios.	50	1	Contactos mínimos de rutina básicamente con compañeros de trabajo.	25	1	Menos de dos años	100	225
5	Arquitecto	3	Carrera de Grado Completa	75	3	Toma decisiones de trascendencia que afectan de manera crítica a la calidad o cantidad de los resultados de toda la organización, y a la generación y administración de servicios.	125	4	Contactos continuos con directivos y ejecutivos de alto nivel jerárquico dentro y fuera de la Organización.	100	2	De dos a tres años	150	450
6	Ingeniero civil	3	Carrera de Grado Completa	75	3	Toma decisiones de trascendencia que afectan de manera crítica a la calidad o cantidad de los resultados de toda la organización, y a la generación y administración de servicios.	125	4	Contactos continuos con directivos y ejecutivos de alto nivel jerárquico dentro y fuera de la Organización.	100	2	De dos a tres años	150	450
7	Asesor Legal	3	Carrera de Grado Completa	75	2	Toma decisiones que afectan significativamente a la calidad o cantidad de los resultados de varios Departamentos, y a la generación y administración de servicios.	75	2	Contactos con compañeros de trabajo, clientes internos o clientes externos.	50	1	Menos de dos años	100	300

8	Coordinador administrativo	2	Técnico - Tecnólogo	50	1	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de su Departamento y a la generación y administración de servicios.	50	2	Contactos con compañeros de trabajo, clientes internos o clientes externos.	50	1	Menos de dos años	100	250
9	Coordinador de talento humano	2	Técnico - Tecnólogo	50	1	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de su Departamento y a la generación y administración de servicios.	50	2	Contactos con compañeros de trabajo, clientes internos o clientes externos.	50	1	Menos de dos años	100	250
10	Contador	3	Carrera de Grado Completa	75	2	Toma decisiones que afectan significativamente a la calidad o cantidad de los resultados de varios Departamentos, y a la generación y administración de servicios.	75	3	Contactos variados con compañeros de trabajo, subordinados y otros clientes internos, externos y funcionarios de otras Instituciones.	75	2	De dos a tres años	150	375
11	Coordinador de publicidad	3	Carrera de Grado Completa	75	2	Toma decisiones que afectan significativamente a la calidad o cantidad de los resultados de varios Departamentos, y a la generación y administración de servicios.	75	3	Contactos variados con compañeros de trabajo, subordinados y otros clientes internos, externos y funcionarios de otras Instituciones.	75	2	De dos a tres años	150	375

3775

4.1.6.1 Diseño de Modelos de Compensación

La compensación es un modelo que permite vincular la toma de decisiones basados en el análisis y resultados, dando una retribución económica o no dentro de la empresa, a su vez conecta con la matriz de valoración de cargos vista en el apartado anterior, dentro de la cual se plantea ciertos requisitos que una persona debe cumplir para ocupar un cargo dentro de la constructora Wakii Estudio.

De acuerdo a Gerhart y Newman, 2020, la compensación tiene varios significados en distintos ámbitos como por ejemplo frente a la sociedad compensación se conoce como equidad o justicia, en el ámbito de accionistas significa costo – pérdida por ejemplo referente a los costos en nómina, que tan beneficioso es para la empresa tener un cierto número de empleados, y en el ámbito de los empleados compensación significa más allá del sueldo, por ejemplo sentir que obtiene un sentido de pertenencia dentro de la empresa y que va generando un compromiso con la misma, significa sentirse compensados de alguna manera diferente a la económica.

Partiendo de la metodología de puntos en la valoración de cargos, en este espacio se propone construir la matriz de bandas salariales a fin de determinar la compensación monetaria o económica que recibirá el empleado según su rol. Dentro de la matriz existe un factor denominado remuneración actual de cargos, esta información se ha llenado utilizando el documento de “Estructuras Ocupacionales – Sueldos Y Salarios Mínimos Sectoriales Y Tarifas Salarios Mínimos Sectoriales 2022” del Ministerio del Trabajo. Para el cálculo del factor Sueldos promedio se ha unificado las áreas de los cargos, por ejemplo se ha determinado un promedio de sueldos con los valores propuestos para cada coordinador, los sueldos de estos no son los mismos, como se puede apreciar en el siguiente detalle:

Estos valores los determina la empresa según un análisis interno y la realidad de la misma:

Tabla 8: Referencia de Sueldos y Salarios aplicables para Wakii Estudio SAS

	CARGOS	REMUNERACIÓN ACTUAL
1	Gerente general	\$1.100,00
2	Presidente	\$900,00
3	Secretaria/o Ejecutiva	\$425,00
4	Coordinador Técnico	\$500,00
5	Arquitecto	\$500,00
6	Ingeniero civil	\$500,00
7	Asesor Legal	\$425,00
8	Coordinador administrativo	\$500,00
9	Coordinador de talento humano	\$475,00
10	Contador	\$475,00
11	Coordinador de publicidad	\$450,00

Para el caso de Wakii el factor de diferencia no tiene valores, ya que no existen empleados que ocupen el mismo rol con diferente salario.

Los resultados que se obtendría con esta aplicación, sería una correcta asignación salarial que cumpla con el sueldo base propuesto por la entidad reguladora Ministerio de Trabajo, evitando que los recursos de la empresa no sean mal distribuidos. Además, que permitiría que Wakii tenga un constante análisis en los factores mínimos que un rol debe cumplir.

Tabla 9: Propuesta de sueldos aplicables para cada cargo – Wakii Estudio SAS

No.	LISTA DE CARGOS	TOTAL PUNTOS	RMU ACTUAL CARGOS	SUELDOS PROMEDIO	VALOR POR PUNTO	RMU SUGERIDA	DIFERENCIA
1	Gerente general	450	444,19	\$800,00	1,78	\$800,00	0,00
2	Presidente	375	443,72	\$700,00	1,87	\$700,00	0,00
3	Secretaria/o Ejecutiva	275	428,57	\$425,00	1,55	\$425,00	0,00
4	Coordinador Técnico	225	493,34	\$481,25	2,14	\$481,25	0,00
5	Arquitecto	450	467,19	\$500,00	1,11	\$500,00	0,00
6	Ingeniero civil	450	494,61	\$500,00	1,11	\$500,00	0,00
7	Asesor Legal	300	430,23	\$425,00	1,42	\$425,00	0,00
8	Coordinador administrativo	250	442,32	\$481,25	1,93	\$481,25	0,00
9	Coordinador de talento humano	250	438,17	\$481,25	1,93	\$481,25	0,00
10	Contador	375	438,17	\$475,00	1,27	\$475,00	0,00
11	Coordinador de publicidad	375	442,32	\$481,25	1,28	\$481,25	0,00

4.2 Herramientas de Control de Gestión

Wakii actualmente carece de un sistema o herramienta de control, este tipo de gestión permite a la empresa hacer un seguimiento del cumplimiento de los objetivos y elementos de planificación que son parte de la empresa.

Como herramienta de control se propone el desarrollo y aplicación del Balance Score Card, iniciando con la elaboración del mapa estratégico, en donde se consideran indicadores que permitirán medir el crecimiento de Wakii. A continuación, se elaboró el mapa estratégico con los principales objetivos e iniciativas que tiene la empresa, y partiendo de ellos se aplicará en Balanced Score Card a la empresa.

Para la elaboración del mapa estratégico se definió cuatro perspectivas a fin de establecer objetivos para cada una de ellas, direccionándolos al alcance de las metas empresariales.

4.2.1 Mapa Estratégico

Tabla 10: Mapa estratégico aplicado a Wakii

Misión

Ser la constructora más reconocida a nivel nacional por edificar proyectos de calidad, interpretando las ideas de nuestros clientes y optimizando recursos a través del uso de lo existente, dando a conocer así la esencia de la arquitectura.

Finanzas	Si satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, ¿qué resultados verán las partes interesadas?	<p>Objetivo Financiero: Ofrecer productos de calidad a un precio accesible, para brindar ahorro al cliente al momento de ejecutar sus obras.</p> <p>Meta: Generar un impacto social para que Wakii tenga la oportunidad de ampliar su cartera de clientes, dejándole más ganancias y la posibilidad de crecer en el mercado como una empresa rentable.</p> <p>Iniciativa: Buscar proyectos de interés social que puedan ser financiados por algún ente gubernamental.</p> <p>KPI: Crecimiento en la cartera de clientes.</p> <p>KPI: Ingresos por nuevos proyectos a ejecutar.</p>
Cliente	Para lograr nuestra visión, ¿cómo debemos ver a nuestros clientes?	<p>Objetivo del Cliente: Buscar satisfacer la necesidad de los clientes de Wakii Estudio SAS para construir un inmueble de diseño personalizado y que el mismo se logre a precios accesibles.</p> <p>Meta: Minimizar precios a través de la elaboración de un presupuesto en el que se calculan la cantidad de materiales, de esta forma se evita desperdiciarlos, en este mismo presupuesto se planifica el tiempo de obra, el pago a los maestros y a su vez la dirección de obra.</p> <p>Iniciativa: Realizar encuestas de necesidad y satisfacción del cliente.</p> <p>KPI: Número de veces en la que un cliente vuelva a contratar o recomendar el servicio.</p> <p>KPI: Satisfacción del cliente con el resultado final de su inmueble.</p>
Procesos Comerciales Internos	¿Cómo vamos a satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir los objetivos financieros?	<p>Objetivos del Negocio Interno: Brindar un servicio diferenciado de construcción, a través de estrategias propias de Wakii Estudio.</p> <p>Meta: Conocer a través de reuniones personalizadas con los clientes el requerimiento o la necesidad que tienen, para luego proceder a levantar un borrador de la obra a ejecutarse y finalmente aplicar ajustes de ser necesario, lo más importante es apegarse a la realidad de la necesidad.</p> <p>Iniciativa: Elaborar un plan de ejecución de proyectos para aplicarlo.</p> <p>KPI: Proyectos levantados y ejecutados en obra.</p> <p>KPI: Comparar los presupuestos realizados contra el gasto real.</p>
Aprendizaje y Crecimiento	¿Cómo debe la empresa aprender y mejorar para lograr su visión?	<p>Objetivos de Aprendizaje: Innovar constantemente el conocimiento del equipo de arquitectos que ejecutan los proyectos.</p> <p>Meta: Implementar equipo tecnológico para el levantamiento de proyectos que le permitirá a Wakii ofrecer productos personalizados, aplicando la reutilización de espacios ya edificados y el mejoramiento de estructuras a fin de que sean espacios no abandonados.</p> <p>Iniciativa: Promocionar los servicios de Wakii a través de las redes sociales, y elaborar contenido con los proyectos que se están ejecutando en la actualidad.</p> <p>KPI: Número de proyectos dirigidos por cada arquitecto.</p> <p>KPI: Satisfacción de los clientes que han hecho uso de los servicios de Wakii.</p>

4.2.2 Aplicación del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

Una vez se ha definido las perspectivas en el mapa estratégico se procede a elaborar un tablero de control que va a permitir tener una base para dar seguimiento al cumplimiento de estos objetivos estratégicos, mismos que condensan los objetivos y metas empresariales de Wakii Estudio SAS.

En este tablero de control se establecerá unidades de medida y metas que se deberán cumplirse en una frecuencia de tiempo, también se establecerá dentro de esta herramienta los responsables de cada actividad que deberán tomar decisiones a fin de hacer cumplir el objetivo planteado aplicando un plan de acción.

Finalmente se elabora gráficos a manera de resumen del tablero de control y es fundamental tomar en cuenta los estados de los distintos indicadores y sobre los cuales se deberían hacer hincapié para su cumplimiento.

Tabla 11: Tablero de Control del Balanced Scorecard de Wakii Estudio SAS

Perspectiva	Indicadores	Unidad de medida	Resultado Actual	Meta	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Finanzas	Crecimiento en la cartera de clientes.	Porcentaje	10%	30%	Trimestral	30%	25%	16%	Coordinador Administrativo
	Ingresos por nuevos proyectos a ejecutar.	Porcentaje	10%	30%	Trimestral	30%	25%	16%	Coordinador Técnico
Cliente	Número de veces en la que un cliente vuelva a contratar o recomendar el servicio.	Número	3	6	Semestral	6	4	2	Coordinador de Publicidad
	Satisfacción del cliente con el resultado final de su inmueble.	Porcentaje	95%	100%	Mensual	100%	96%	85%	Coordinador de Publicidad
Procesos Comerciales Internos	Proyectos levantados y ejecutados en obra.	Número	20	50	Anual	50	35	10	Coordinador Técnico
	Comparar los presupuestos realizados contra el gasto real.	Porcentaje	90%	100%	Trimestral	100%	92%	80%	Coordinador Administrativo
Aprendizaje y Crecimiento	Número de proyectos dirigidos por cada arquitecto.	Número	4	8	Semestral	8	6	2	Coordinador de Talento Humano
	Satisfacción de los clientes que han hecho uso de los servicios de Wakii.	Porcentaje	95%	100%	Semestral	100%	96%	85%	Coordinador de Talento Humano

Perspectiva Financiera:

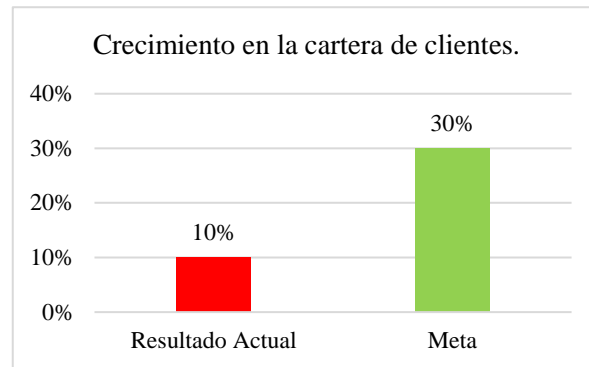


Figura 4: Indicador de crecimiento de clientes

Para este indicador es necesario implementar de manera urgente una estrategia que permita alcanzar un nivel óptimo de crecimiento de clientes, si bien la empresa lleva un año en el mercado, su crecimiento avance a pequeños pasos.

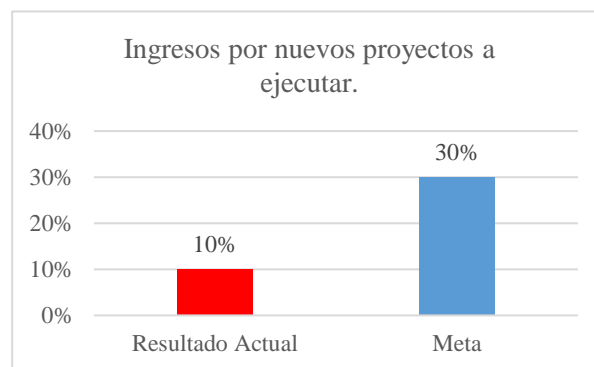


Figura 5: Indicador de ingresos por nuevos proyectos

Este indicador se encuentra actualmente en un nivel deficiente por lo que al igual que el anterior se requiere una estrategia que permita a Wakii generar fuentes de ingreso trabajando en la ejecución de nuevos proyectos.

En si la perspectiva financiera necesita el mayor empuje, ya que por medio de esta la empresa va a tener la oportunidad de crecer mayormente y poder implementar varias mejores en los diferentes ámbitos.

Perspectiva del Cliente:

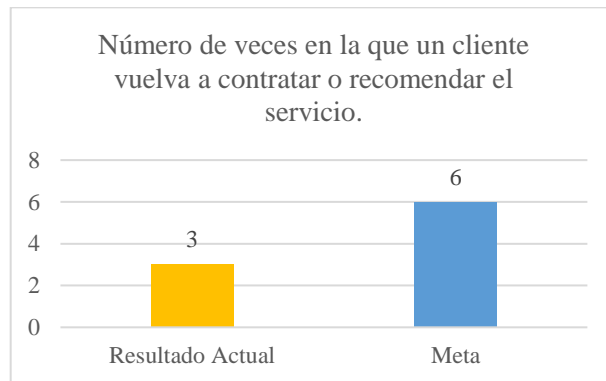


Figura 6: Indicador de número de veces de contratación de servicio

Actualmente este indicador se encuentra en un nivel tolerable, requiere atención, sin embargo, su resultado es favorable para el crecimiento de la empresa, se lo puede mantener por el momento a fin de atender a los que poseen niveles deficientes.

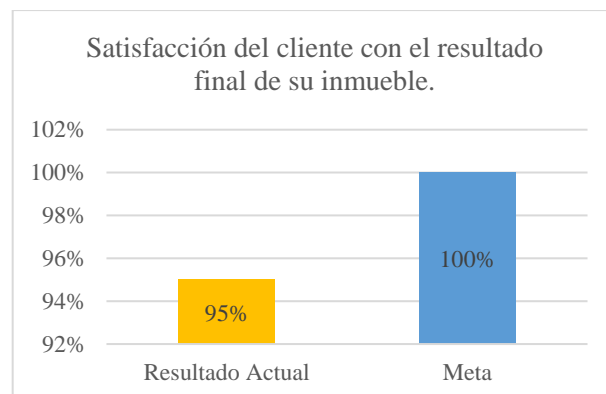


Figura 7: Indicador de satisfacción del producto

Al igual que el indicador anterior, este se encuentra en nivel tolerable y se puede seguir trabajándolo a fin de mejorar. El resultado obtenido hasta el momento es favorable para Wakii, pues ha sabido brindar productos de calidad y con mucho apoyo profesional al momento de su ejecución.

Perspectiva de Procesos Comerciales Internos:

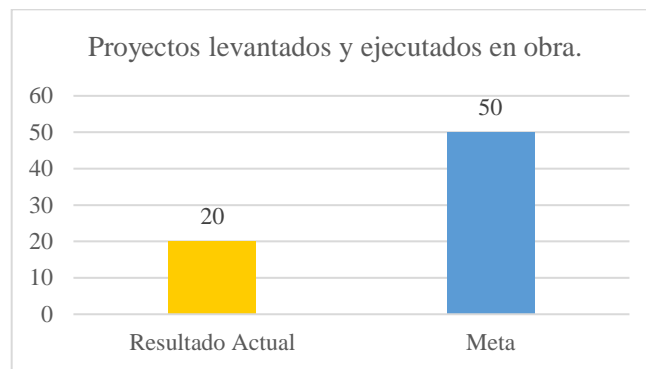


Figura 8: Indicador de número de proyectos realizados

Este indicador nos muestra que los resultados obtenidos por la empresa hasta el momento han sido bastante buenos y que su crecimiento en esta actividad es constante, se puede apreciar además que llegar a la meta planteada si será posible en el tiempo estimado.

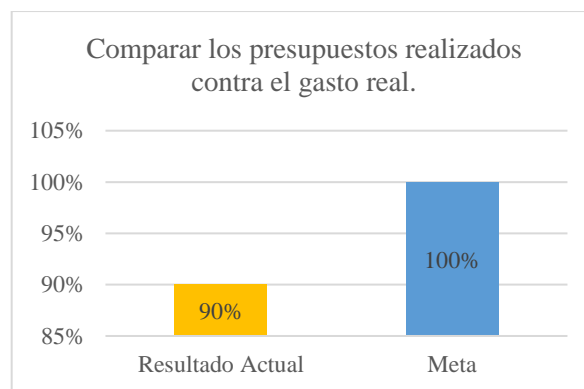


Figura 9: Indicador de Exactitud en la definición del presupuesto

Ejecutar una obra y cumplir con lo presupuestado es realmente un reto, pues se necesita organización y coordinación de varias actividades, además se corre el riesgo de tener imprevistos que muchas de las veces pueden salir de lo presupuestado. Hasta el momento Wakii ha logrado tener sus beneficios por la buena planificación presupuestal en obra, y es necesario seguir cuidando ese plus. Llegar a perfeccionar el cálculo, sería lo ideal, sin embargo, cada proyecto es diferente y en cada uno existe niveles de riesgo diferentes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

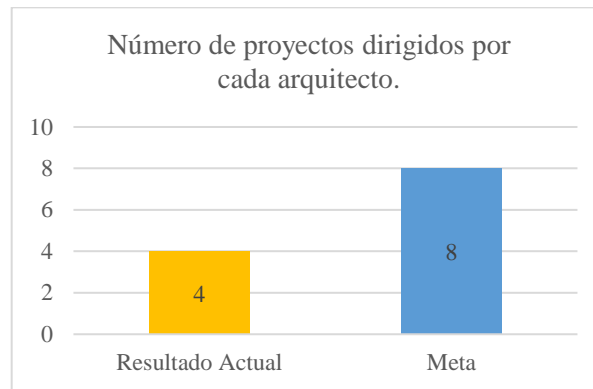


Figura 10: Indicador de Número de Proyectos por Arquitecto

Wakii tiene dentro de su capital humano tres arquitectos, cada uno especializado en diferentes áreas de la construcción, cada proyecto que acoge la empresa tiene su particularidad y es por ello la necesidad de cuantificar el número de obras dirigidas por cada uno, de tal forma que se aplique alguna estrategia a pro de mejorar y atender aquellos proyectos que representen mayor entrada a la empresa.

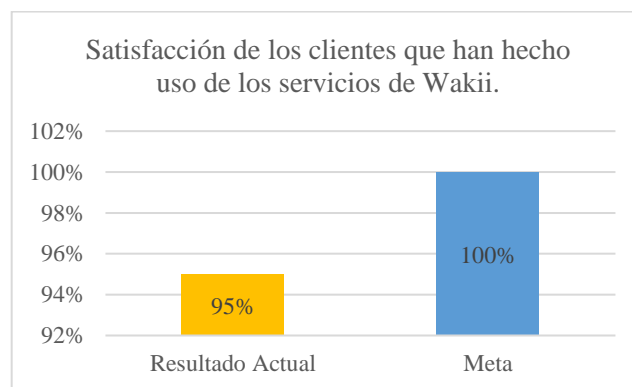


Figura 11: Indicador de Satisfacción de los clientes por servicios

Wakii al brindar también servicios como legalizaciones de obras, propiedades horizontales, aprobación de planos, etc. Se ha visto la necesidad de medir la satisfacción del cliente a fin de mejorar, y podemos notar que actualmente maneja un nivel tolerable que va en pro de ser óptimo. Wakii debe seguir puliendo sus procesos para obtener mejores resultados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La estabilidad de Wakii como empresa constructora se podrá lograr una vez que se han definido las bases de la empresa como la misión, visión, objetivos, etc. Ya que tendría un norte más claro de hacia dónde dirige su crecimiento como empresa naciente en el mercado.
- Tanto la estructura organizacional como funcional, es de suma importancia para la empresa, pues en dichos organigramas se detallan las actividades y responsabilidades a cumplir referente a cada cargo existente en la organización, esta herramienta le permitirá a Wakii definir correctamente los procesos y cada uno de los roles que en ellos intervienen.
- Wakii podrá posicionar su marca en el mercado, siempre y cuando realice seguimientos de control en base al cumplimiento de los objetivos empresariales, por lo que el diseño del mapa estratégico facilitará esta acción, además que le permitirá tener medidas o indicadores de cumplimiento.
- Es recomendable que Wakii oferte con mayor frecuencia sus productos y servicios para no perder el campo ya escalado y ganar un número mayor de clientes, las fortalezas con las que cuenta la empresa son muy beneficiosas y estas se podrían aprovechar en pro del crecimiento organizacional.
- Una empresa que cuida su talento humano y que motiva a la capacitación constante es el reflejo de buenos resultados, y el crecimiento profesional en el mercado es palpable. La actualización de conocimientos sin duda es uno de los factores que actualmente juega un papel importante al momento de brindar productos y servicios, la exigencia de los clientes cada vez es mas notoria en el sector comercial, por lo que se recomienda que la empresa no descuide esta actividad.
- Llegar a ser referente como empresa constructora para Wakii será posible si no se descuida el constante seguimiento a la planificación estratégica y la aplicación oportuna de estrategias en los distintos ámbitos que maneja la empresa, el trabajo en equipo y la correcta definición de responsabilidad producirán buenos resultados en la organización.

REFERENCIAS

- Angulo, S. (06 de 03 de 2022). Club expreso. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/construccion-levanta-cabeza-cuatro-anos-122978.html>
- Chiavenato, I. (2009). Administración teórica, proceso y práctica. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Gerhart, B., & Newman, J. (2020). Compensation. McGrawHill Education, 3rd Edition.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill/Interamericana Editores S.A de C.V.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. (Decimocuarta edición ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Ministerio del Trabajo. (2022). Estructuras Ocupacionales – Sueldos y Salarios Mínimos Sectoriales y Tarifas. Obtenido de https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/01/3.-SMS-2022-_Rev-_21_dic_-FINAL.pdf
- Moncagatta, P., Moscoso, A., Pachano, S., Montalvo, D., & Zechmeister, E. (2019). Primicias. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/ecuador-paises-mas-propensos-tolerar-corrupcion/>
- Orellana Orellana, C., Orellana Orellana, E., Olivo Olivo, M. A., & Tambo Caraguay, V. R. (2020). Modelo de Gestión para Procesos Administrativos. Journal of Business and entrepreneurial studies, 343-351.
- Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (5ta Edición ed.). Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Riquelme, M. (2021). WEB y Empresas. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-evaluacion-del-desempeno-y-su-importancia-dentro-de-la-empresa/>
- Riquelme, M. (2021). WEB y Empresas. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/#comments>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Sánchez Villamil, D. N., Parra Cardona, Y. C., & Naranjo Tuesta, Y. (2014). *El Proceso Administrativo: Factor determinante en las MIPYMES Colombiana del siglo XXI*. México, D.F: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fportal.supercias.gob.ec%2Fimages%2FSAS.pdf&clen=1187491&chunk=true>
- Up Spain. (2021). *Up Spain*. Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/departamentalizacion-empresas/>
- Vasquez Ponce, G., Parrales Piloza, D., & Morales Chávez, V. (2021). *Proceso Administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de las MIPYMES*. *Revista Publicando*, 258-278.
- Yandún, H. (2022). *Bienes Raíces Clave!* Obtenido de <https://www.clave.com.ec/henry-yandun-sector-construccion-perspectivas-2022/>