

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA DECO OBRAS S.A. DE C.V.
UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL“

ASESOR:

NELSON EDGARDO QUEVEDO, Ing.,MSc.

PRESENTADO POR:

ARQ. JULIO CESAR AGUILAR RIVAS

ARQ. FREDY JAVIER CHICAS RAMOS

ING. OSCAR ORLANDO PARADA JAIME

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, NOVIEMBRE DE 2016

ING. RAUL RIVAS QUINTANILLA
RECTOR

LIC. SIRHAN RAUL RIVAS FLORES
VICE- RECTOR

LIC. NAPOLEON ALBERTO RIOS LAZO
FISCAL

INDICE

AGRADECIMIENTOS	11
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I:	17
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	17
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.	18
1.2 DELIMITACIÓN.	20
1.2.1 Espacio.....	20
1.2.2 Tiempo.	20
1.2.3 Temática.....	21
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	21
1.4 JUSTIFICACIÓN	22
1.5 OBJETIVOS	23
1.5.1 Objetivo General.....	23
1.5.2 Objetivos Específicos	23
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.1. TIPO DE ESTUDIO.	25
2.2. MÉTODO.	25
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.	25
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	27
2.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.	27
2.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	30
CAPÍTULO III:	31
MARCO TEÓRICO.	31
3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	32
3.1.1 Antecedentes Históricos del problema.....	32
3.1.2 Antecedentes históricos de la empresa DECO OBRAS S.A. DE C.V.	35
3.1.2.1 Áreas de especialización.....	36

3.1.2.2 Tipos de obras que la empresa desarrolla.....	36
3.1.3 organigrama de la empresa	37
3.1.4 cadena de valor, procesos en una empresa constructora:	38
Desde la licitación a la ejecución.	38
3.1.5 Contratos	38
3.1.6 Planificación técnica y económica	39
3.1.7 Ejecución Y Control.	39
3.1.8 Compras Y Subcontratos.	39
3.1.9 Recursos Humanos	40
3.1.10 Departamento de contabilidad.	40
3.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.	40
3.2.1 Modelo de Gestión	40
3.2.2 Gestión Administrativa.....	41
3.2.3 Operaciones que realiza una empresa.....	42
3.2.4 Administración de una empresa constructora.	43
3.2.5 Principales componentes de la administración	43
3.2.6 Administración Estratégica.....	46
3.2.7 Componentes de la Planificación Estratégica	47
3.2.8 Administración Financiera	47
3.2.9 Análisis de estados financieros.	48
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	52
3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.	53
3.4.1 Variables.....	54
CAPITULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.	55
4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.	56
4.1.1 Encuestas accionistas.....	56

4.1.2 Encuestas empleados.....	68
4.1.3 Observación directa.....	86
4.1.4 Estados financieros de la empresa DECO OBRAS S.A. DE C.V.	93
4.1.5. Análisis horizontal.....	96
4.1.6. Análisis vertical.....	102
4.1.6.1 Interpretación de análisis vertical	104
4.1.7. Análisis de razones financieras.	106
4.1.7.1 Interpretación de análisis financiero.	107
4.1.8 FODA.....	110
4.2 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	113
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
5.1 CONCLUSIONES	116
5.2 RECOMENDACIONES	117
5.3 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN.....	118
5.3.1 Introducción del modelo de gestión administrativo y operativo de la empresa DECO OBRAS S.A. DE C.V.	120
5.4 DESGLOSE DE PRESUPUESTO.....	124
5.5 DESCRIPCIÓN Y RESUMEN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA DECO OBRAS S.A. DE C.V.	125
5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	128
GLOSARIO.....	129
BIBLIOGRAFIA	131
ANEXOS	133
ANEXO 2	135
ANEXO 3	137
ANEXO 4	139
OBSERVACION DIRECTA.....	139
ANEXO 5	141

ANEXO 6	143
ANEXO 7	144
ANEXO 8	145

INDICE DE TABLAS

Tabla 1- Tabla de unidades que forman la empresa.....	26
Tabla 2- Tabla de muestra de la investigación	26
Tabla 3- Etapas de la investigación.....	29
Tabla 4- Cuadro de variables	54
Tabla 5- Representación porcentual de la elaboración del presupuesto anual.	56
Tabla 6- Representación porcentual sobre los gastos de actividades.....	57
Tabla 7- Representación porcentual de planificación de la empresa.	58
Tabla 8- Representación porcentual de recursos de operación.....	59
Tabla 9- Representación porcentual de control de gastos.....	60
Tabla 10- Representación porcentual de distribución de recursos.....	61
Tabla 11- Representación porcentual de gastos por concentración de gastos.	62
Tabla 12- Representación porcentual sobre identificación de organigrama.....	63
Tabla 13- Representación gráfica sobre la identificación de organigrama.	63
Tabla 14- Representación porcentual sobre políticas y manuales de la empresa.....	64
Tabla 15- Representación porcentual sobre la calidad e innovación de la empresa.	65
Tabla 16- Representación porcentual sobre riesgo del mercado.	66
Tabla 17- Representación porcentual de riesgos delictivos.	67
Tabla 18- Representación porcentual de identificación sobre objetivos estratégicos de la empresa.....	68
Tabla 19- Representación porcentual de existencia de misión y visión.	69
Tabla 20- Representación porcentual sobre identificación de funciones dentro de la empresa.....	70
Tabla 21- Representación porcentual sobre existencia de manual de procedimientos de la empresa.....	71
Tabla 22- Representación porcentual sobre la existencia de metas para colaboradores..	72
Tabla 23- Representación porcentual sobre capacidad de colaboradores para asumir nuevos cargos o funciones.....	73
Tabla 24- Representación porcentual para identificar la participación en la toma de decisiones.....	74
Tabla 25- Representación porcentual para identificar las áreas organizativas de la empresa.....	75
Tabla 26- Representación porcentual de identificación de liderazgo dentro de la empresa.....	76

Tabla 27- Representación porcentual sobre delegación de responsabilidades.....	77
Tabla 28- Representación porcentual sobre inducción de los empleados.	78
Tabla 29- Representación porcentual sobre funcionamiento de colaboradores en equipo de trabajo.	79
Tabla 30- Representación porcentual sobre los medios de comunicación utilizados.	80
Tabla 31- Representación porcentual sobre las instalaciones de la empresa.....	81
Tabla 32- Representación porcentual sobre equipo de seguridad.....	82
Tabla 33- Representación porcentual sobre control de vehículos.....	83
Tabla 34- Representación porcentual sobre control de materiales y herramientas.....	84
Tabla 35- Representación porcentual sobre cumplimiento de horarios.....	85
Tabla 36- Análisis de la observación directa, Almacén de maquinaria y equipo.	87
Tabla 37- Análisis de la observación directa, Instalaciones administrativas oficina.	90
Tabla 38- Análisis de la observación directa - Recurso humano.....	91
Tabla 39- Balances Consolidados	93
Tabla 40- Balances consolidados.....	93
Tabla 41- Estados de resultados	94
Tabla 42- Estados de resultados consolidados.	94
Tabla 43- Análisis Dupont	95
Tabla 44- Balances consolidados – Análisis horizontal.	97
Tabla 45- Estados de resultados - Análisis horizontal.	98
Tabla 46- Balances consolidados - Análisis vertical.	102
Tabla 47- Estado de resultados consolidados - Análisis vertical.....	103
Tabla 48- FODA Parte 1.....	112
Tabla 49 FODA Parte 2.....	113
Tabla 50- Modelo de gestión administrativo y operativo	123
Tabla 51- Cronogramas de actividades.....	128
Tabla 52- cuadro de clasificación de las empresas salvadoreñas adoptadas por el BCR.	134
Tabla 53- Anexos 2.	136
Tabla 54- Anexos 3.	138
Tabla 55- Anexos 4 - Almacén de maquinaria y equipo.....	139
Tabla 56- Anexos 5 - Instalaciones administrativas oficina.....	141
Tabla 57- Anexo 6 - RECURSO HUMANO	143
Tabla 58- Datos de entrada.....	144

INDICE DE GRAFICOS

Ilustración 1- Representación gráfica de la elaboración del presupuesto anual.....	56
Ilustración 2- Representación gráfica sobre los gastos de actividades.	57
Ilustración 3- Representación gráfica porcentual de planificación de la empresa.	58
Ilustración 4- Representación gráfica de recursos de operación.....	59
Ilustración 5- Representación gráfica de control de gastos.....	60
Ilustración 6- Representación gráfica de distribución de recursos.	61
Ilustración 7- Representación gráfica de gastos por concentración de gastos.....	62
Ilustración 8- Representación gráfica sobre políticas y manuales de la empresa.	64
Ilustración 9- Representación gráfica sobre la calidad e innovación de la empresa.....	65
Ilustración 10- Representación gráfica sobre riesgo del mercado.....	66
Ilustración 11- Representación gráfica de riesgos delictivos.....	67
Ilustración 12- Representación gráfica de identificación sobre objetivos estratégicos de la empresa.	68
Ilustración 13- Representación gráfica de existencia de misión y visión.	69
Ilustración 14- Representación gráfica sobre identificación de funciones dentro de la empresa.	70
Ilustración 15- Representación gráfico sobre existencia de manual de procedimientos de la empresa.	71
Ilustración 16- Representación gráfica sobre la existencia de metas para colaboradores.	72
Ilustración 17- Representación gráfica sobre capacidad de colaboradores para asumir nuevos cargos o funciones.....	73
Ilustración 18- Representación gráfica para identificar la participación en la toma de decisiones.	74
Ilustración 19- Representación gráfica para identificar las áreas organizativas de la empresa.	75
Ilustración 20- Representación porcentual de identificación de liderazgo dentro de la empresa.	76
Ilustración 21- Representación gráfica sobre delegación de responsabilidades.	77
Ilustración 22- Representación gráfica sobre inducción de los empleados.	78

Ilustración 23- Representación gráfico sobre funcionamiento de colaboradores en equipo de trabajo.	79
Ilustración 24-Representación gráfica sobre los medios de comunicación utilizados.....	80
Ilustración 25- Representación gráfica sobre las instalaciones de la empresa.	81
Ilustración 26- Representación gráfica sobre equipo de seguridad.....	82
Ilustración 27- Representación gráfica sobre control de vehículos.	83
Ilustración 28- Representación gráfica sobre control de materiales y herramientas.....	84
Ilustración 29- Representación gráfica sobre cumplimiento de horarios.	85
Ilustración 30- Análisis horizontal (Ventas/Activos Totales).....	99
Ilustración 31- Análisis horizontal.	100
Ilustración 32- Análisis horizontal.	101
Ilustración 33- Análisis vertical.	104
Ilustración 34- Análisis Vertical - Estado de resultados.	106
Ilustración 35- Análisis de razones financieras.	107
Ilustración 36- Rotación de activos.....	109
Ilustración 37- Deuda.	109
Ilustración 38- Intereses.	110
Ilustración 39- PIB: Índice Real de Crecimiento Interanual, BID	145

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento:

A Dios, por darme fortaleza y entendimiento en todo momento.

A mi madre Mercedes Rivas, por siempre ser un apoyo incondicional y ser un ejemplo de actitud fuerte y positiva delante de las cosas difíciles que ha afrontado nuestra familia.

A mi padre Julio Cesar Aguilar, por enseñarme que el estudio nunca termina y debe ser parte de la vida de todos, por ser un claro ejemplo de que en la vida hay que esforzarse mucho para lograr las metas.

A mis hermanos Melvin Aguilar Rivas y Lily Aguilar Rivas por apoyarme en todo momento y siempre estar dispuestos.

A mi novia Keiry Jasmin Rodriguez, por tener las palabras adecuadas en momentos difíciles y motivarme siempre.

A mis compañeros de tesis, por ser parte de esta aventura del estudio y soportar los días de desvelos y regaños mutuos, pero sobre todo por permitirme haber aprendido de las experiencias de cada uno.

A mis amigos, por escuchar en los buenos y malos momentos, ser un apoyo en el transcurso de la maestría.

A mis docentes, por ser capaces de transmitir de manera extraordinaria sus conocimientos.

Julio Cesar Aguilar Rivas

Agradecimiento:

El creador, por dejarme respirar cada segundo, por darme la oportunidad de superarme cada vez más.

Mi madre Victoria Ramos Márquez.

Tu hermoso nombre me recuerda que cada batalla que se inicia es para conseguir un objetivo, dedico a ti este triunfo, porque tú enseñaste a luchar, a formar carácter para enfrentar toda adversidad.

A mi familia, son y serán siempre el motivo de lucha, gracias por apoyarme en cada locura.

A mis amigos que recuerdo cada momento de mi vida, compartir con ustedes fue lo mejor, sé que han partido ya, pero esto es por ustedes, José Antonio Ortiz (Toñito) y Angélica Melara Camacho (flaca), son mis ángeles de luz, gracias por ser fuente de inspiración.

Además dedico esto a todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado, en los buenos y malos momentos, a mis compañeros de tesis, gracias fue bonito coincidir con ustedes en este reto. Lo hemos logrado!

Fredy Javier Chicas Ramos.

Dedicatoria y agradecimiento.

A Dios todo poderoso creador del cielo y la tierra, por permitirme lograr un objetivo académico más en mi trayectoria educativa.

A mis padres y en especial a mi madre Luisa Antonia Jaime de Parada quien siempre me ha apoyado e impulsado a seguirme superando para los retos nuevos de la vida.

A mis amados hijos Diana Hissel Parada Canales y Oscar Orlando Parada Canales, quienes que son la inspiración de mi vida y a quienes les sacrifique parte de su tiempo para el desarrollo de este proyecto académico.

A mis hermanos que siempre han estado atentos en el desarrollo de toda actividad y han sido un apoyo invaluable en mi desarrollo personal y profesional.

A mis amigos que siempre conté con ellos para la realización de mis estudios y proyectos.

A mis docentes que fueron elemento fundamental en el desarrollo de mi educación y que gracias a sus conocimientos y consejos vamos superando las barreras del desconocimiento.

A mis asesores y asesoras que en repetidas ocasiones estuvieron atentos a las consultas, interrogativas y respondieron muy profesionalmente

A mis compañeros de trabajo que formaron parte de mi desarrollo diario, en las realización de mis actividades de la empresa.

A mis compañeros de estudio en especial a de la etapa de esta tesis, con los cuales tuve que compartir a los largo de dos años y medio, enriqueciéndome de sus conocimientos, apoyándonos como un equipo de trabajo que cumplimos las normas y procedimientos que demandó la institución.

A la Universidad Gerardo Barrios que gracias a que cuenta con una visión y un personal con altas competencias nos permitieron ser parte una vez más de la familia educativa de los más altos estándares de calidad en educación.

A todos les dedico y les doy muchas gracias por tolerarme y tenerme paciencia en los momentos de esta etapa de mi formación profesional en la cual el esfuerzo hemos cumplido y que seguiremos luchando para tener un desarrollo educativo, profesional y empresarial.

Oscar Orlando Parada Jaime.

INTRODUCCIÓN

La industria de la construcción es el arte de edificar calles, puentes, túneles, presas, muelles, edificios, proyectos de suministro de agua potable y otros; para cumplir con este proceso edificación se hace el mejor uso de la ingeniería y la arquitectura de acuerdo con ciertas reglas técnicas y adoptando los materiales más adecuados a cada caso, la aplicación del trabajo humano para la transformación de las materias primas, el objetivo de satisfacer las necesidades, creando un entorno adecuado de convivencia social y económico.

Como otros sectores, la construcción, enfrenta una serie de problemas relacionados con: la globalización, que permite la entrada de empresas extranjeras con gran capacidad y tecnologías de punta; las altas tasas de interés emitidas por las empresas bancarias¹; estancamiento de la economía del país (PIB más bajo de centro América)² ; altos niveles de inseguridad y otros que se analizarán en el presente estudio.

Uno de los principales motores que promueven el desarrollo de un país es la industria de la Construcción y en El Salvador no es la excepción, en el convergen el comercio, el transporte, el sector industrial, quienes, además de ser actores finales de las obras ejecutadas, se relacionan como gestores de la economía del país y a su vez enfrentan la inestabilidad política y económica.

La administración, en lo que respecta a las áreas funcionales: gerencia, talento humano, suministros y financiera, es materia pendiente en las empresas de la industria en el área construcción en El Salvador, enfocadas en la parte técnica del desarrollo de los proyectos y desatendiendo esta parte imprescindible, por lo que no existen objetivos, indicadores, ni controles que contribuyan en la producción de los beneficios económicos, los cuales son indispensables para la sostenibilidad de las empresas.

¹ Financiero, S. d. (20 de Julio de 2016). Superintendencia del Sistema Financiero. Obtenido de <http://www.ssf.gob.sv/index.php/nov/publi/tasas-de-interes>

² desarrollo, B. I. (20 de Julio de 2016). Banco Interamericano de desarrollo . Obtenido de <http://www.iadb.org/es/paises/el-salvador/el-salvador-y-el-bid,1062.html>

En la presente investigación se realiza un diagnóstico a la empresa constructora **DECO OBRAS S.A DE C.V.** con el que se pretende analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como base para diseñar un modelo con el cual se pueda realizar un diseño de gestión administrativa y operativa, con el propósito de aportar una herramienta que pueda aplicar la empresa para su sostenibilidad y además puedan replicar otras empresas constructoras.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Actualmente la industria de la Construcción del País enfrenta la Globalización, que permite entre otros la entrada a nuestro país de empresas constructoras transnacionales con nuevas tecnologías y conocimientos, los constructores a su vez se ven afectados por la disminución en la inversión del gobierno central en proyectos de infraestructura social³ y económicas, la ampliación de los destinos del fondo FODES en los gobiernos municipales⁴, la reducción de las inversiones privadas por el fenómeno de la delincuencia y la falta de garantías jurídicas.

Otro fenómeno que debilita a esta industria lo constituye la saturación del mercado de profesionales de la arquitectura e ingeniería, que en su mayoría no cuentan con la preparación en la administración y gestión de empresas debido a las currículas actuales que imparten las universidades públicas y privadas.

Las empresas enfrentan el reto de mantener un alto nivel de rendimiento, competitividad, sin comprometer la calidad en las obras y servicios que ofrece. Por su parte las pequeñas y medianas Empresas (PYMES) de la construcción que desarrollan su actividad en San Miguel carecen de una metodología para poder administrar correctamente sus negocios, obras, proyectos; no existe la integración dinámica y óptima de las funciones de planeación, organización, dirección, control, para alcanzar un fin grupal, de la manera más económica, en el menor tiempo posible⁵; no se utiliza la administración como una herramienta o un complemento a la empresa constructora, no se tiene claro los componentes de la administración descritos por Henry Fayol, que incluyen:

1.) Planeación: la primera etapa de la administración, proceso en el cual se decide qué es lo que se va hacer y cómo se va hacer, el proceso continuo para tomar en el presente decisiones en forma ordenada y con el mejor conocimiento posible del futuro, organizando sistemáticamente los esfuerzos para complementar las decisiones a través de una retroalimentación de información organizada, como no existe esta planeación que define los procedimientos de asignación de los recursos disponibles y rendimientos esperados

³ El salvador.com, E. (8 de marzo de 2012). *El salvador Magazine*. Obtenido de http://magazine.elsalvador.com/mg/nota_3_imagenes.asp?idArt=6710774&idCat=19976

⁴ Legislativa, A. (1988). *Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios*. Decretos: N° 230 diciembre 2012, N° 607 enero 2014, 82 agosto 2015.

⁵ Suárez Salazar, C. (2000). *Administración de empresas constructoras*. Mexico: Editorial LIMUSA.

entonces la eficiencia no puede venir de la improvisación, la mayoría de empresas carece de Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias, Políticas, Reglas, Programas, Presupuestos, etc.

2.) Organización: segunda etapa de la administración donde se debiera estructurar, distribuir, asignar funciones y obligaciones con división lógica, óptima y ordenada de los trabajos y responsabilidades, para alcanzar los pronósticos definidos en la planeación, las empresas no cuentan con un staff de profesionales especializados en finanzas, mercadeo, áreas técnicas etc.; no se elaboran adecuados organigramas que tomen en cuenta el tamaño de la empresa, la magnitud de las obras que realiza, los tipos de obra que ejecuta, los medios y recursos con que cuenta la empresa, no existe un plan de deberes y responsabilidades donde se establezca que hace cada departamento, área o persona, quien manda y quien depende de quién, cual es la relación y el flujo de información entre diferentes departamentos áreas o personas, etc.; en el caso de las pequeñas y medianas empresas no se toma en cuenta la cualidad o capacidad de cada persona o grupo y convertir la organización en esquema elástico y dinámico, en otras palabras no se usa la organización en función del individuo,

3.) Dirección: tercera etapa de la administración donde debe de haber un guía y supervisor para el logro de las metas, así como estudiar la motivación que es la fuerza que origina y mantiene un comportamiento, ver a las personas como algo más que un simple factor productivo en los planes, un liderazgo que logre la adhesión incondicional de los subordinados convirtiendo a las personas en medios de desempeño eficaz y eficiente en un ambiente integrado, teniendo el líder la habilidad personal en el arte de dirigir y tomando decisiones con la intuición, la experiencia y la racionalidad, materializando la concreción de los objetivos trazados,

4.) Control: la cuarta etapa que es el conjunto de mecanismos que nos permite desechar fallas, corregirlas en tiempo, costo y calidad. No existe una metodología de planificación, las metodologías actuales utilizadas por las empresas para el control del tiempo, costos y procedimientos constructivos no han sido exitosas por el poco o casi nulo conocimiento sobre administración de empresas, proyectos, de todos los miembros de la organización, incluida la alta gerencia, en la actualidad no se ha reconocido la disciplina de administración, existiendo a nivel organizacional una débil conocimiento del ambiente de la empresa en su entorno y una escases de herramientas que permitan la asignación y administración de los recursos, la falta de capacitación continua de herramientas

administrativas, financieras, de mercadeo y técnicas no permite que en la administración se tomen decisiones acertadas, el crecimiento repentino y el desconocimiento de herramientas administrativas de las empresas ha llegado a causar estragos en sus finanzas, costos de proyectos y mal uso recursos materiales y humanos, llevando a que quiebren o salgan del mercado.

Lo antes descrito nos conduce a plantear y desarrollar el presente trabajo para dar respuesta a la sostenibilidad y competitividad de la Empresa DECO OBRAS S.A DE C.V. que forma parte de las empresas de la construcción del Municipio de San Miguel. Esta empresa se dedica a la construcción y supervisión de obras civiles, y a la formulación y diseño de obras, atendiendo una diversidad de proyectos que incluyen: construcción de calles, edificaciones, agua potable y electricidad. Tiene de haberse constituido y participar en el mercado más de 3 años, ofrece sus servicios principalmente a las Municipalidades de la Zona Oriental y a instituciones del gobierno central. En los tres años de funcionamiento ha mostrado un crecimiento sostenible, su facturación es un promedio de \$ 500,000.00 anual, con un personal en las oficinas centrales de 8 personas y en campo de 25 personas, convirtiéndola en una mediana empresa, activos arriba de \$85,715.00⁶

El proyecto consiste en analizar las fortalezas y debilidades que presentan administrativa y operativamente la empresa constructora **DECO OBRAS S.A. DE C.V.** para proponer un modelo de gestión administrativo que contribuya a su crecimiento y sostenibilidad.

1.2 DELIMITACIÓN.

1.2.1 Espacio.

El estudio se realizará para la empresa DECO OBRAS S.A. de C.V. en la Ciudad de San Miguel.

1.2.2 Tiempo.

⁶ FUSADES (2016)

El trabajo se desarrolló en un período de seis meses calendario. Realizando las siguientes actividades:

- Elaboración de documento de carta de proyecto, que contiene los elementos para la valorización del tema.
- Presentación para aprobación del tema.
- Elaboración de anteproyecto, en el cual fundamentará el proyecto de investigación.
- Realización de diagnóstico de la empresa, por medio de entrevistas, cuestionarios, observación y elaboración de un FODA.
- Evaluación de la información obtenida a través de los instrumentos.
- Elaboración de la propuesta para la empresa.
- Elaboración de la conclusión de la investigación.

1.2.3 Temática.

El diseño de un Modelo de gestión administrativa y operativa para DECO OBRAS S.A. DE C.V. empresa constructora de la Ciudad de San Miguel, orientado de acuerdo al proceso administrativo, permitiéndole mayor competitividad y sostenibilidad en el mercado empresarial en la industria de la construcción.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿Cómo un modelo de gestión administrativa, se convierte en una herramienta que les permita a los empresarios de la construcción ser más competitivos en el municipio de San Miguel?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación denominada diseño de modelo de gestión administrativa y operativa DECO OBRAS S.A. de C.V., tiene como justificación diferentes hechos relevantes en la industria de la construcción en la ciudad de San Miguel, teniendo como referencia que en los últimos quince años, en el municipio de San Miguel se han inscrito 214 empresas constructoras, de las cuales, en los años 2013, 2014, 2015, presentan solvencia y actividad 51, representando 23.84% de empresas que han sido exitosas, sostenibles o están en el proceso de iniciación, con estos valores se establece que el destino de 76.16%⁷ no es satisfactorio porque dejaron de cancelar impuestos, quedaron con deudas incobrables a los proveedores, fallaron en el pago de indemnizaciones a los empleados y optaron los propietarios en última instancia huir del país, como una solución viable pero negativa.

Una de las principales razones por las que se decidió realizar la investigación, es porque no existe un modelo de gestión en los tesoros de las universidades de oriente, que cuentan con la facultad de ingeniería y arquitectura, unidades de postgrado o asociación de ingenieros y arquitectos capítulo oriental, que se encuentre enfocado específicamente a la industria de la construcción y que contribuya al mejoramiento de procesos administrativos y operativos que garanticen la sostenibilidad de las empresas.

El documento está enfocado a una empresa constructora, sin embargo podrá ser utilizada como una herramienta, cuyo aporte contribuirá a la eficiencia y al cumplimiento de los objetivos y metas de las pequeñas empresas.

La aplicación del modelo de gestión es viable, debido a que los costos para la aplicación de estas herramientas no son significativos, y están vinculados directamente a procesos internos, por lo tanto pueden ser controlados.

Con el modelo se establecerán planes de corto, mediano y largo plazo, se delimitarán departamentos, las responsabilidades y las funciones del personal, de la dirección, donde el encargado o gerente de la empresa tenga competencias y lidere con un personal calificado e idóneo para las funciones que se le asignen, aplicado un sistema de control que determine que indicadores serán establecidos y cuáles deben ser más efectivos; y finalmente una adecuada interpretación de resultados, donde se observe si se cumplió con el objetivo inicial, evaluando periódicamente para una mejor toma de decisiones y evitar el desequilibrio administrativo en la que tropieza la mayoría de empresas constructoras, para mantenerse a flote en el entorno competitivo.

⁷ Información proporcionada por el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de San Miguel, 2016.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

- Diseñar un Modelo de gestión administrativa y operativa para la empresa **DECO OBRAS S.A. DE C.V.** empresa de la industria de la construcción, ubicada en el Municipio de San Miguel.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico operativo y administrativo que establezca el estado actual de la empresa.
- Establecer un enfoque estratégico y normativo para la empresa que le permita la sostenibilidad.
- Presentar un modelo de gestión administrativo y operativo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. TIPO DE ESTUDIO.

La investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.⁸

Tomando como referencia al autor antes mencionado se realizara la propuesta de un modelo de gestión administrativo y operativo para la empresa DECO OBRAS SA DE CV. La investigación será de tipo descriptiva, se recolectarán datos en un periodo y se analizará la incidencia de estos en un momento oportuno.

2.2. MÉTODO.

Realizar diagnóstico mediante la recolección de datos de la empresa, analizar cada una de las tareas y/o actividades, además de documentación que puedan ayudar al trabajo de investigación, así como el funcionamiento actual, para realizar propuestas de mejora en todas las áreas que presenten debilidades.

2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población muestra para esta investigación es la empresa DECO OBRAS S.A DE C.V.

TABLA DE UNIDADES QUE FORMAN LA EMPRESA.

DEPARTAMENTO	PERSONAL	FUNCIONES
Gerente de proyectos (accionista)	1	Coordinar las actividades de las gerencias: administrativas, financiera, proyectos.
Gerente administrativo (accionista)	1	Verificar funciones de: coordinar y ejecutar actividades de suministro recursos humanos, mantenimiento.
Gerente financiero	1	Coordina y realiza funciones de pago de proveedores y servicios, planillas, conciliaciones bancarias.
Residente de proyectos	2	Coordina la ejecución de proyecto, ejecución de planificación, recibe

⁸ Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Mexico D.F.: Editorial Limusa .

		materiales, manejo de recursos, personal de campo, estimaciones, memorias de cálculo, bitácoras, informes de trabajo.
Jefe de personal	1	Controles de rendimiento de personal, consumo de materiales, uso de herramientas, equipos y maquinarias.
Mecánico	2	Control del estado de los vehículos y maquinaria.
TOTAL	8	

Tabla 1- Tabla de unidades que forman la empresa

Fuente: Elaboración propia

La muestra: subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, que tienen que definirse o delimitarse de antemano con precisión) este deberá ser representativo de la población⁹.

TABLA MUESTRA DE LA INVESTIGACION.

DEPARTAMENTO	PERSONAL	%MUESTRA POR DEPARTAMENTO
Gerente de proyectos (accionista)	1	12.5%
Gerente administrativo (accionista)	1	12.5%
Gerente financiero	1	12.5%
Residente de proyectos	2	25%
Jefe de personal	1	12.5%
Mecánico	2	25%
TOTAL DE LA MUESTRA	8	100%

Tabla 2- Tabla de muestra de la investigación

Fuente: Elaboración propia

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

En la presente investigación se recopiló información haciendo uso de las siguientes herramientas para determinar los procesos que realiza la empresa en las áreas funcionales administrativas y operativas:

Encuesta

Se realiza a miembros de accionistas y colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Objetivo: Conocer los problemas que enfrenta la empresa y reunir información que ayude al análisis de procesos administrativos y operativos, para la búsqueda de soluciones.

Las encuestas se diseñan para encontrar información útil para esta investigación, mediante esta herramienta se pretende captar información de los accionistas acerca de procesos y planes, que elaboran para el desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

Para el caso de los colaboradores se enfatiza en los procesos de operaciones y realización de tareas, para el cumplimiento de planes propuestos por los accionistas.

Observación directa.

Objetivo: Observar directamente el desempeño de los colaboradores en el momento que realiza tareas administrativas y operativas.

Esta herramienta se aplica para obtener información, evidenciar y fortalecer la información obtenida por las encuestas.

Análisis financiero.

Objetivo: Interpretar los estados financieros de la empresa y de sus ejercicios anuales, a través de la utilización de herramientas, las cuales proporcionan información del desempeño de las operaciones.

FODA:

Objetivo: determinar el potencial administrativo y operativo de la empresa mediante el análisis de oportunidades y fortalezas que posee en la actualidad, además de estudiar las amenazas y debilidades que presenta en el momento de la investigación.

2.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

“Fuentes primarias el investigado obtiene las mejores pruebas disponibles: testimonios de testigos oculares de hechos pasados y objetos reales que se usaron en el

pasado y que se pueden examinar ahora. Estas fuentes constituyen elementos básicos de la investigación”¹⁰

Para la empresa **DECO OBRAS S.A de C.V** la información primaria se considera aquella información manejada por los dueños y la parte administrativa, balances, estados de resultados, procesos y estrategias para tomar decisiones, esto lleva implícita el manejo de dinero de la empresa.

“Fuentes secundarias, es decir, a la información que proporcionan las personas no participan directamente en ellas, estos datos los encuentra en enciclopedias, diarios, publicaciones periódicas y otros materiales”¹¹

Para la empresa **DECO OBRAS S.A de C.V.** la información se obtiene de entrevistas con empleados que llevan un largo periodo de colaborar para la empresa, así como publicaciones en internet, recortes de periódicos y reconocimientos recibidos.

La investigación se divide en tres etapas:

La primera etapa describe el planteamiento del proyecto de investigación, en esta se desarrollan el planteamiento del problema, situación problemática, delimitación, enunciado del problema, justificación y objetivos.

La etapa dos comprende el desarrollo de la investigación, metodología de la investigación y marco teórico.

Etapas tres comprenderá el informe de investigación, hallazgo en la investigación, además la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones. (Ver cuadro)

ETAPAS DE INVESTIGACION.

¹⁰ Mario Tamayo y Tamayo E (2003) *El proceso de la investigación científica.*

¹¹ Mario Tamayo y Tamayo E (2003) *El proceso de la investigación científica.*

FUENTE: Elaboración propia.

<p>ETAPA I PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.</p>	<p>ETAPA II DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.</p>		<p>ETAPA III ELABORACIÓN DEL INFORME Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</p>
<p>CAPITULO I</p> <p>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Situación problemática. 1.2. Delimitación. 1.3. Enunciado del problema. 1.4. Justificación. 1.5. Objetivos. 	<p>CAPITULO II</p> <p>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Tipo de estudio. 2.2. Método. 2.3. Población y muestra. 2.4. Técnicas e instrumentos. 2.5. Etapas de la investigación. 2.6. Procedimiento de análisis e interpretación de resultados. 	<p>CAPITULO III</p> <p>MARCO TEÓRICO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Antecedentes históricos. 3.2. Elementos teóricos. 3.3. Definición y operacionalización de términos básicos. 3.4. Sistema de hipótesis. <p>GLOSARIO. BIBLIOGRAFÍA. ANEXOS.</p>	<p>CAPITULO IV</p> <p>HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Presentación y discusión de resultados. <p>CAPITULO V</p> <p>CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Conclusiones. 5.2. Recomendaciones - Propuesta.

RETROALIMENTACION

Tabla 3- Etapas de la investigación.

2.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Para la recolección y análisis de los datos se aplicaron tres instrumentos: dos encuestas, una dirigida a los accionistas y otra a los colaboradores de la Empresa DECO Obras, S.A. de C.V. y una lista de cotejo para la realización de la Observación Directa.

Las encuestas fueron redactadas con las preguntas de respuestas cerradas y aplicadas de la siguiente manera: el primer cuestionario de doce preguntas (ver anexo 2) dirigida a los accionistas, el segundo compuesto por dieciocho interrogantes (ver anexo 3) administrada a colaboradores.

Ambos instrumentos diseñados con lenguaje sencillo y entendible a los sujetos de investigación enfocados en las áreas de: planificación, administración, talento humano y recursos materiales.

La Observación Directa, se realizó, a través de una lista de Cotejo, compuesta por 38 interrogantes dirigidas a obtener datos sobre: almacén de maquinaria y equipo, 37 preguntas enfocadas en las instalaciones administrativas y finalmente 26 para conocer el talento humano (Ver anexos 3, 4, 5, 6).

Los instrumentos en mención, fueron previamente administrados, como pruebas piloto en una empresa constructora a fin, de los cuales se obtuvieron los insumos necesarios para la validación de los cuestionarios de las encuestas y lista de cotejo.

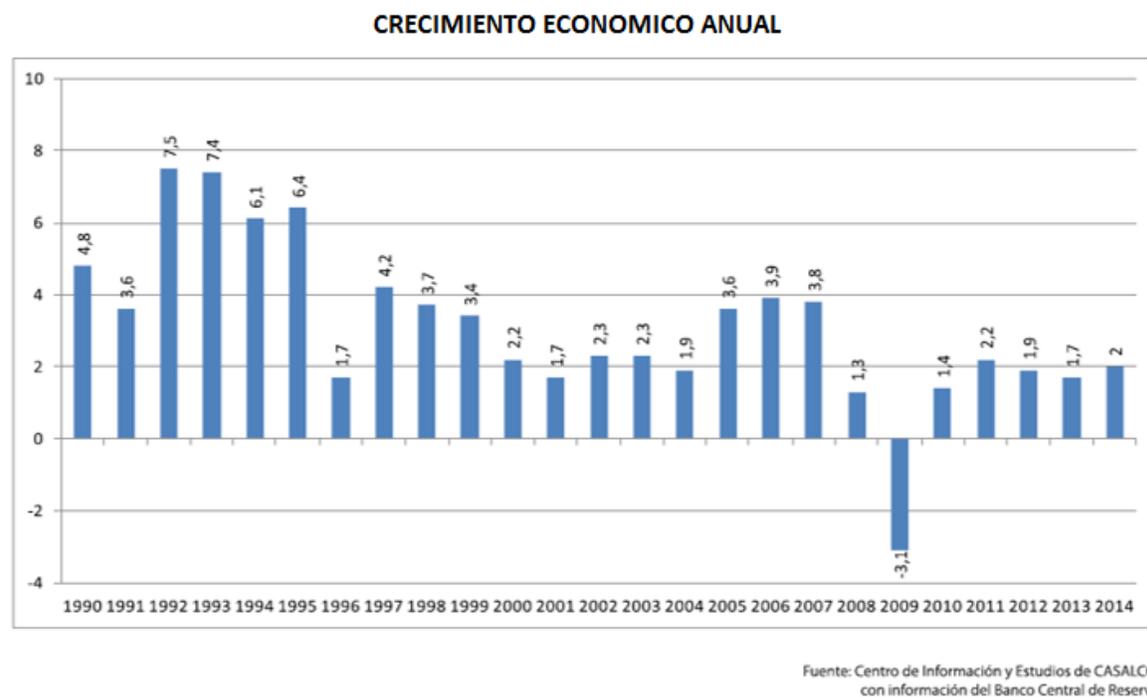
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

3.1.1 Antecedentes Históricos del problema

El Salvador ha experimentado un crecimiento menor al 2% en los últimos 5 años (ver cuadro N°1), promedio que es menor al de los países Centroamericanos.

El sector de la construcción en El Salvador alcanzó la cifra de negocios cercana a los 850 millones de dólares, 3.4% del PIB¹², manteniendo una participación similar a la de los últimos 9 años, la cual es una cifra significativa, pero sin embargo es la más baja en Centro América.

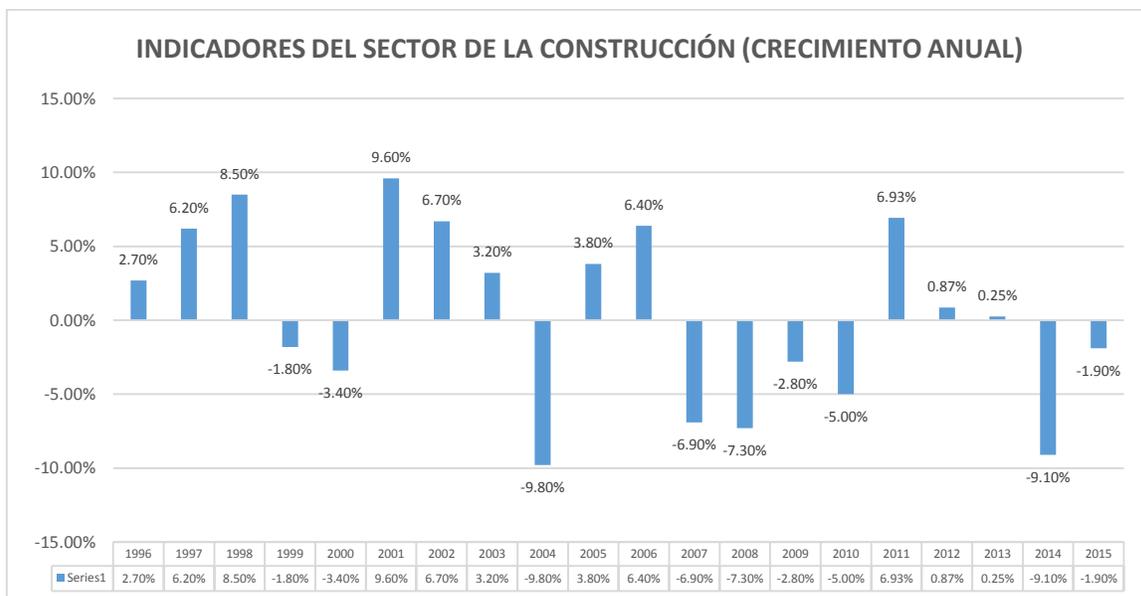


CUADRO N° 1

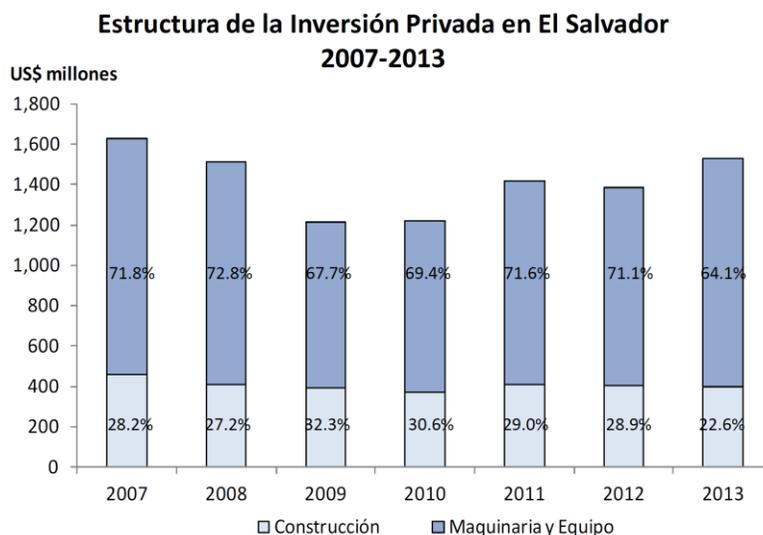
La industria de la construcción ha tenido un crecimiento negativo en los últimos cinco años, presentando un promedio de -0.59%¹³ (ver cuadro N°2).

¹²Atero, V. M. (2015). *El mercado de la construcción y la obra civil en El Salvador*. San Salvador: Oficina económica y comercial de la embajada de España en San Salvador.

¹³ CASALCO. (2015). *Revista estadística de la construcción*. San Salvador: CASALCO.



Las cifras de bajo crecimiento se encuentran relacionadas directamente con la falta de inversión pública y Privada¹⁴. En el caso de la inversión privada, presentó una disminución en los últimos 5 años de 9.7%, ya que en el año 2009 tenía 32.3% y en el 2013 un 22.6%. (ver cuadro N°3).

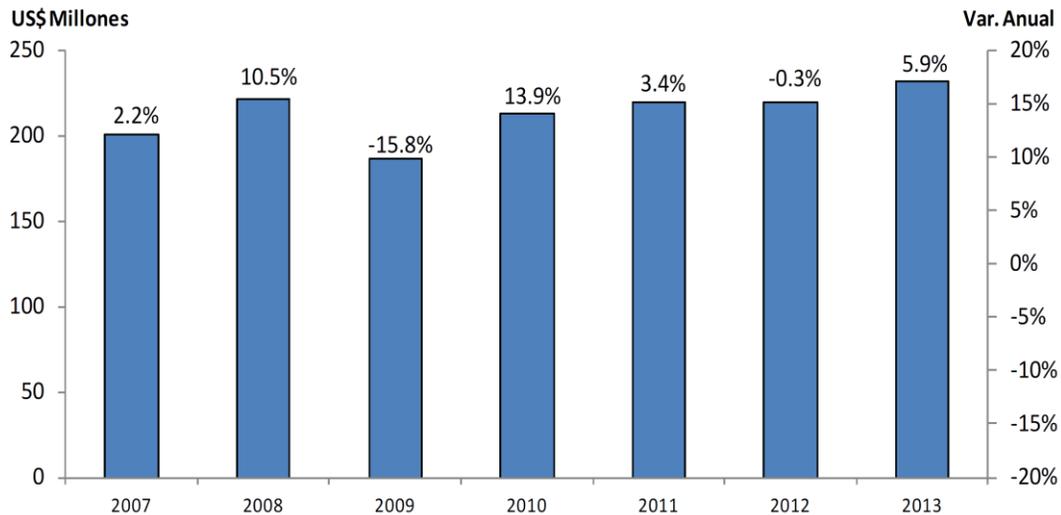


Cuadro N°3

¹⁴ Banco Central de Reserva (2015). *Situación Económica de El Salvador*.

Inversión Pública 2007-2013

Valores a precios constantes



Cuadro N°4

A partir del año 2009 la inversión pública decreció un -15.8%. En el año 2010 hubo crecimiento de 13.9%, en el 2011 creció un 3.4%, en el 2012 decreció un -0.3% y en el año 2013 un 5.9%, teniendo un promedio de 1.42% en los últimos cinco años (ver cuadro N°4).

Habiendo mencionado algunos indicadores de relevancia para la industria de la construcción en El Salvador, puede decirse que las empresas, se enfrentan a una situación que requiere del fortalecimiento de sus capacidades para enfrentar la crisis del sector. La realidad de la mayoría de las pequeñas empresas es que no están preparadas para la gestión administrativa en condiciones normales y menos en condiciones económicamente adversas, como es el caso, esto se debe en parte al desconocimiento y carencia de herramientas para la debida gestión y planificación. Producto, tanto de la falta de experiencia y/o de la ausencia de capacidades técnicas. Desconocer las características más allá de los aspectos técnicos del proyecto, como metodologías y técnicas de administración y control del trabajo ha sido el talón de Aquiles al momento de realizar un proyecto.

En el país las empresas no evalúan las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Es de importancia fundamental conocer cuáles son las demandas o necesidades de los contratantes y del proyecto en sí, la capacidad para satisfacerlas, o dicho de otra forma, se debe conocer la auténtica potencialidad de la empresa y los proyectos para los cuales se tiene la capacidad instalada.

La falta de una administración estratégica implica una mayor frecuencia en el cometimiento de errores, principalmente cuando los proyectos están en pleno desarrollo, igual situación se observa a la hora de fijar y/o modificar la misión, visión, los valores, metas de la empresa, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades; oportunidades y amenazas ante la competencia o un proyecto en particular. Todo ello implica no evaluar los cambios en las capacidades, potencialidades de sus clientes, proveedores, posibles nuevos competidores, proveedores de bienes y servicios sustitutos. No cambiar las estrategias de la empresa en función a los cambios producidos en el entorno ha conducido a su salida del mercado. Por ello es importante monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político y legal.

En El Salvador existen pocas investigaciones o estudios que reflejen esta problemática a profundidad, aunque es conocido por quienes están dentro de la industria, no existen suficientes datos estadísticos o de indicadores que reflejen el efecto negativo de esta situación; los profesionales de la construcción están enfocados en las situaciones técnicas que envuelve su trabajo, menospreciando el impacto de la mala administración, materia pendiente en su desarrollo académico.

3.1.2 Antecedentes históricos de la empresa DECO OBRAS S.A. DE C.V.

DECO OBRAS S.A. de C.V. fue constituida en el año de 2012, por dos personas graduadas de la carrera de Ingeniería Civil.

A pesar de contar con poca experiencia en una industria tan compleja, que abarca diversas áreas, la empresa ha tenido un crecimiento importante de 37% en los últimos dos años, habiendo adquirido maquinaria y equipo para el desarrollo de proyectos, evitando de esta forma el pago por arrendamiento o alquiler de estos y de esta forma poder mejorar sus costos indirectos, lo que se traduce en mejor competitividad.

El área de acción de la empresa es 90% pública, dividiéndose entre las públicas municipales y las obras del gobierno central a través de sus ministerios y sus dependencias. Y el otro 10% en el área privada.

3.1.2.1 Áreas de especialización.

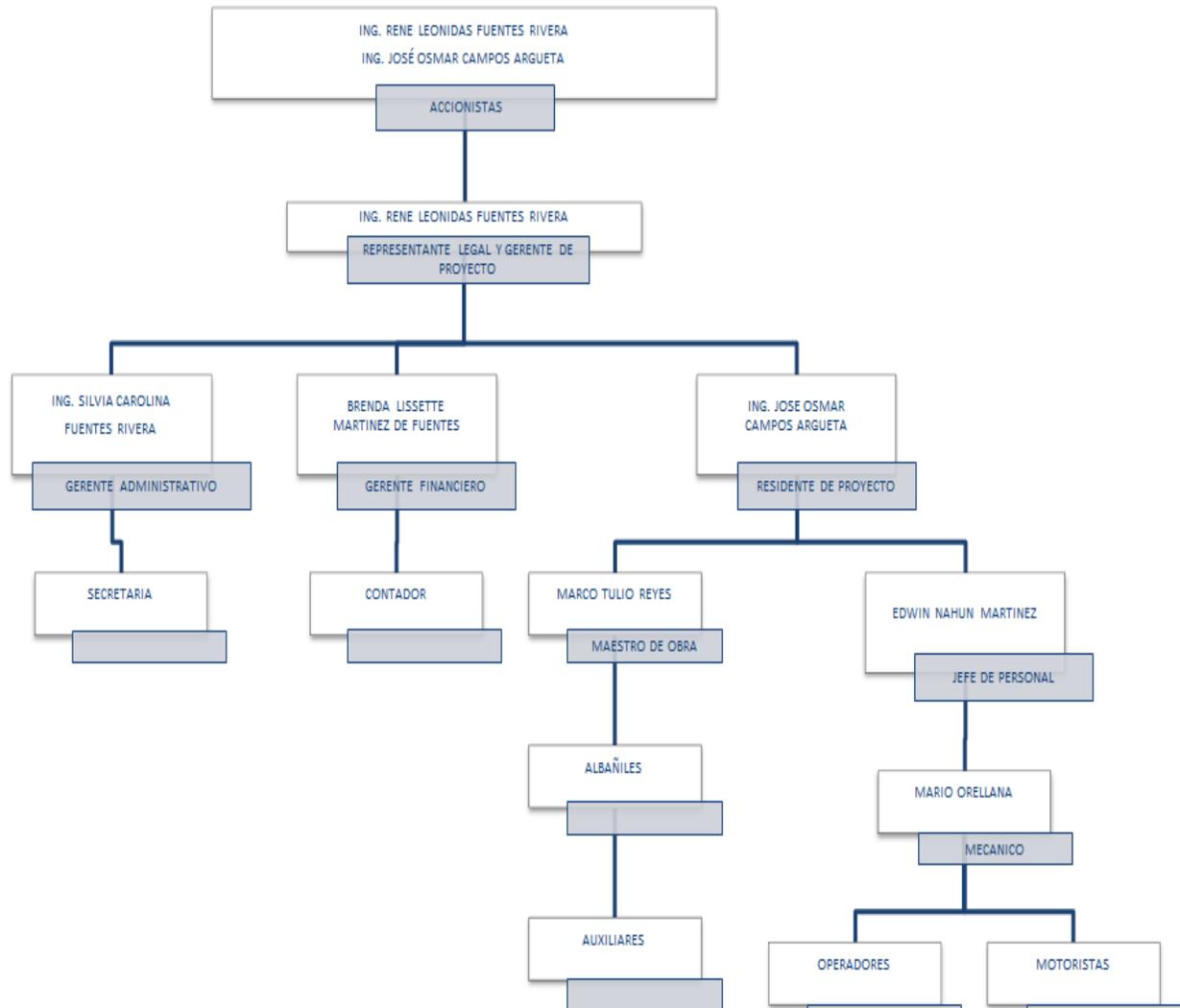
La empresa atiende las tres áreas fundamentales de la construcción:

- a. Formulación de proyectos: consiste en la elaboración de un diseño para una institución pública, la cual incluye la información técnica del proyecto, elaboración de presupuestos, descripción del proyecto, factibilidad y permisos de las instituciones implicadas en el proceso.
- b. Construcción de proyectos: Consiste en llevar a cabo una obra física y materializar lo descrito en los planos constructivos.
- c. Supervisión de proyectos: Consiste en el proceso de asegurar que los proyectos de construcción se lleven a cabo cumpliendo las normas técnicas establecidas y de acuerdo al diseño.

3.1.2.2 Tipos de obras que la empresa desarrolla

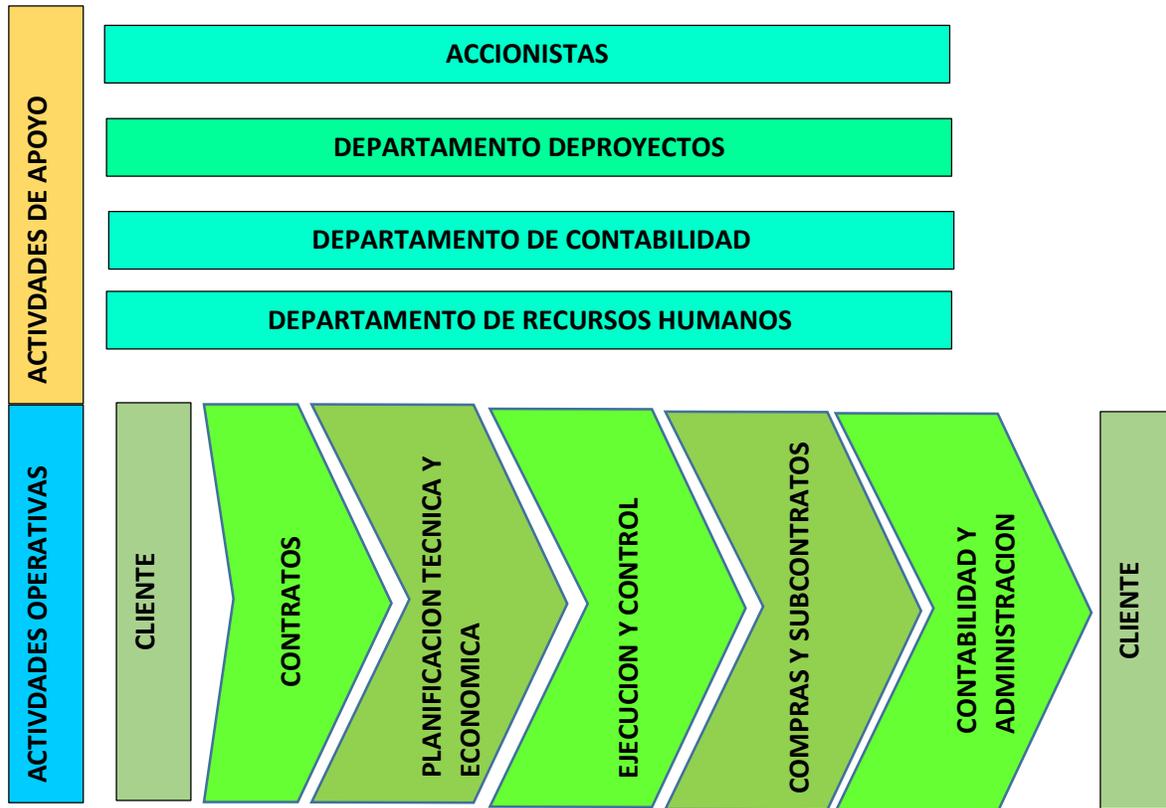
- a. Carreteras.
- b. Escuelas.
- c. Unidades de Salud.
- d. Calles y caminos vecinales.
- e. Agua potable.
- f. Edificaciones públicas (Palacios municipales, casas comunales, gimnasios, etc.)
- g. Instalaciones deportivas (futbol, basquetbol, etc.)

3.1.3 organigrama de la empresa



3.1.4 cadena de valor, procesos en una empresa constructora:

Desde la licitación a la ejecución.



3.1.5 Contratos.

Los contratos son de gran importancia, las labores de gestión comercial y contratación son englobadas en un departamento con rango de dirección. La construcción a diferencia de otros negocios, es que el producto o servicio se realiza por pedidos y debe estar vendida antes de su comienzo, además presenta casos muy particulares ya que el producto no puede almacenarse, a excepción de la materia prima que es utilizada en caso de existir una demanda de servicios.

Los contratos para los servicios son: contrato para formulación de proyecto, ejecución y supervisión.

Para estos procesos la empresa participa en licitaciones públicas, proyectos de libres gestión y proyectos privados, todo se realiza por invitación de empresas, personas naturales o instituciones del estado.

3.1.6 Planificación técnica y económica.

La planificación del proyecto se realiza de acuerdo a la necesidad del cliente, cada proceso tiene etapas diversas, las cuales se analizan para brindar el servicio de alta calidad.

Formulación de proyectos: en esta etapa se realizan reuniones con los contratantes, para determinar la necesidad y en base a esto dar respuestas a lo requerido. La siguiente etapa es trabajar los diseños en conjunto, realizar propuestas de materiales e innovación en diseño, además se les brinda asesoría de costo de los materiales y los proveedores para ajustar al monto destinado.

Ejecución de proyectos: para esta fase se pide fecha para iniciar la obra, y se hace una propuesta de planificación de actividades, se explica al cliente anticipadamente cuando existe retraso y los factores que lo ocasionan.

En la oficina se evalúa que persona es la idónea para ejecutar el proyecto de acuerdo a las características técnicas que esté presente. En caso de no poseer el personal para ejecutar un proyecto con alta complejidad técnica, se busca en el mercado y se contrata para este periodo.

Supervisión: Para realizar esta labor, se estudia el proyecto con los colaboradores de la empresa y se asigna el personal indicado para el proyecto, se realizan reportes de actividades que se envían al contratante para dar seguimiento a los procesos.

En cualquier etapa mencionada anteriormente, se brinda un servicio de calidad y adaptarlos a los costos presupuestados.

3.1.7 Ejecución Y Control.

En esta etapa de la cadena de valor, la empresa lleva un control de operaciones diarias, para lo cual se realiza un reporte diario, cada ocho días se compara lo ejecutado contra lo presupuestado, además del ingreso de materiales que se reciben en fechas específicas, las cuales vienen dadas desde la etapa de planificación.

3.1.8 Compras Y Subcontratos.

La empresa se aprovisiona de materia prima de calidad, lo que repercute en el en la calidad del producto.

Todo material adquirido es analizado antes de llevarlos a la obra, en precio, características técnicas, originalidad, garantía y durabilidad, además se subcontratan

servicios diversos con el fin de ejecutar en el menor tiempo, para subcontratar un servicio se evalúa, calidad, experiencia.

3.1.9 Recursos Humanos

Las funciones de este departamento son la selección, formación, desarrollo y reclutamiento de personas calificadas, para conseguir objetivos buscados en la organización. Este departamento comprende:

- Planificación de las necesidades de recursos humanos.
- reclutamiento y selección de personal.
- Orientación, formación y desarrollo.
- Evaluación de trabajo.
- Remuneraciones.
- Funciones complementarias.

3.1.10 Departamento de contabilidad.

Funciones administrativa en general: control de coste, tramites de cobros y pagos. Contabilidad general de la empresa.

3.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.

El objetivo principal de una empresa debe de ser la creación de un organismo estable, en continua superación y temporalmente perdurable.

Para cumplir con este objetivo, se hará necesario que la empresa produzca beneficios, entendiéndose estos en su forma más amplia y donde el económico es uno de ellos. Desafortunadamente, el buen empresario es en ocasiones mal administrador y por tanto su creatividad, valentía y trabajo pueden ser anulados por su falta de técnicas de administración.

Ante una acción imprevista un grupo de hombres reacciona de muy diferentes maneras; el común denominador de aquellos que la superan está constituido por el desarrollo de cuatro acciones básicas: planear, organizarse, dirigirse y controlar resultados.¹⁵

3.2.1 Modelo de Gestión

El término modelo proviene del concepto italiano *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias

¹⁵Suárez Salazar, C. (2000). *Administración de empresas constructoras*. Mexico: Editorial LIMUSA.

sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Modelo de gestión: el concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gestio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.¹⁶

De esta forma, la gestión supone un conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración de organizaciones o de empresas Sociales.

Esto quiere decir que las empresas deberían de tener un modelo de gestión, en el que se puedan fundamentar para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

3.2.2 Gestión Administrativa.

Para todo inicio se necesita conocer las bases o conceptos esenciales que ayudan a desarrollar un modelo de Gestión Administrativo que reduzca los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que sin un modelo adecuado pueden llegar a afectar la situación administrativa y financiera de DECO OBRAS S.A. de C.V.

Para ello se toma como punto de partida los siguientes conceptos básicos:

- Gestión Administrativa

*“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.*¹⁷

Propósitos de la Gestión Administrativa.

¹⁶ e., I. F. (2010). *Tesis: Diseño De Un Modelo De Gestión Para La Administración Y Control*. Puerto Ordaz, Venezuela.

¹⁷ *Gonzales, L. M. (2003). Como implantar un sistema de control de gestion en la practica. Barcelona: Gestion 2000.*

- a. Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- b. Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- c. Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- d. Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

3.2.3 Operaciones que realiza una empresa.

El conjunto de operaciones que realizan las empresas pueden dividirse en seis grupos, los cuales son los siguientes¹⁸:

- **Operaciones técnicas:** están relacionadas con el proceso de producción de la empresa, en este caso sería lo referente a la realización de los proyectos de construcción, en cualquiera de los niveles que este se encuentre: formulación o ejecución. Las actividades que intervienen en estos procesos directa o indirectamente están incluidas en las operaciones técnicas. No quiere decir que sin operaciones comerciales no hayan técnicas, sin embargo las operaciones técnicas fortalecen las operaciones comerciales, la potencia y son complementarios.
- **Operaciones comerciales:** saber comprar y vender es tan importante como saber ejecutar. La habilidad comercial, unida a la astucia y a la decisión, implica un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de los competidores, una larga previsión y, entre las grandes empresas, la aplicación cada vez más frecuentes de las alianzas.
- **Operaciones Financieras:** indispensable en las actividades de una empresa. Se necesitan capitales para el pago de los salarios al personal, para la adquisición de maquinaria, materiales, etc. La habilidad con que se lleven a cabo estas acciones financieras, depende mucho del éxito de una empresa constructora. Ninguna reforma, ninguna mejora, es posible sin dinero en efectivo o sin crédito.
- **Operaciones de seguridad:** tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes de trabajo; de evitar las huelgas (previniendo), y en general todos

¹⁸ Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires.

los obstáculos de orden social que puedan comprometer la marcha ya hasta la vida de una empresa.

- **Operaciones de contabilidad:** por medio de los datos de contabilidad se observa la corriente histórica de los datos financieros, así como la economía actual y hace hipótesis sobre las tendencias y lo que significan las tendencias para el futuro de la empresa.
- **Operaciones administrativas:** ninguna de las cinco funciones anteriores está encargada de formular el programa general de acción de la empresa. La previsión, organización, coordinación y control forman parte, sin lugar a dudas de la administración. La administración de una empresa no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del director o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales.

3.2.4 Administración de una empresa constructora.

En términos generales la administración se considera como la integración dinámica y optima de las funciones de planeación, organización, dirección y control, para alcanzar un fin grupal, de la manera más económica y en el menor tiempo posible. ¹⁹

Estos cuatro componentes integran lo que actualmente conocemos como proceso administrativo. Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado.

El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones. Hasta la fecha, invariablemente todos los autores que han escrito sobre el tema han adoptado las fases o pasos que describe Fayol. La única etapa que ha sufrido cambio en su denominación ha sido la de dirección; algunos autores le llaman ejecución, otros la denominan comando o implementación, etc., pero en contenido sigue siendo la misma etapa.

3.2.5 Principales componentes de la administración

A. Planeación

Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Cabe decir que la planeación es como una

¹⁹ Suárez Salazar, C. (2000). *Administración de empresas constructoras*. Mexico: Editorial LIMUSA.

locomotora que arrastra al tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Uno de los resultados más importantes del proceso de la planificación es una estrategia para la organización.²⁰

La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal, ni distribuir y explotar los recursos disponibles. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio de poca importancia o inútil. Con mucha frecuencia, los planes afectan el futuro de toda la organización.

La planeación supone asimismo y en forma destacada, innovación administrativa. Tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. Cabe señalar que la planeación y el control son inseparables. Todo intento de control sin planes carece de sentido.

B. Organización

Establecimiento de la estructura formal de autoridad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscado.²¹

Aunque Fayol reconoce el empleo de la palabra *administración* como sinónimo de organización, hace una distinción entre ambos vocablos. Según él, la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. La organización se refiere solo a la estructura y la forma; en consecuencia es estática y limitada.

Organización se entiende en general, como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

²⁰ James A. F Stoner, R. F. (1995). *Administración (sexta edición)*. New Delhi: Prentice Hall.

²¹ Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTEAMERICANA EDITORES.

La organización debe de ser flexible. Debe de dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.²²

C. DIRECCION

La dirección de la empresa constructora debe de conceptualizarse como “la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de una empresa, para satisfacer en forma óptima al cliente, al accionista ya al personal que la integra, en forma continua y perdurable”²³.

El directivo es la cúspide de la jerarquía empresarial y contra lo que comúnmente se cree, su condición de poder no lo libera de presiones, por el contrario, las multiplica sometiéndolo en el espacio de su actuación, a todo tipo de ellas. De abajo hacia arriba por sus subordinados, en forma lateral con sus colaboradores y socios, de arriba hacia abajo por su concejo y sus accionistas, de atrás hacia adelante por sus aspiraciones personales y su familia, y de frente hacia atrás por la competencia, en forma constante y creciente.

Los resultados que de una empresa constructora espera un cliente, serán sin duda, calidad, costo y cumplimiento del compromiso pactado, las que espera un accionista, serán seguridad y rentabilidad sobre inversión, más lo que espera el personal no puede definirse de forma simplista y tendrá que ser motivo de especial atención.

D. CONTROL

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que los objetivos y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados. Hay incluso autores sobre temas de administración que consideran que estas funciones no pueden separarse.

Debido a que los planes, punto de referencia para la creación de controles son parte de los administradores, el primer paso del proceso del control es lógicamente establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es

²² Koontz, H., & Wehrich, H. (1998). *Administracion, una perspectiva global*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL.

²³ Suárez Salazar, C. (2000). *Administracion de empresas constructoras*. Mexico: Editorial LIMUSA.

preciso establecer normas especiales. Por definición, las normas son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrían de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.²⁴

3.2.6 Administración Estratégica

Cuando una empresa crece, los administradores de todo tipo de organizaciones pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?²⁵

La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía.

La respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. El término planeación estratégica se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la

²⁴ Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México D.F.: McGRAW-HILL.

²⁵ Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. E., & III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”.²⁶

La planificación estratégica permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un período largo de tiempo.²⁷

3.2.7 Componentes de la Planificación Estratégica

- **Misión de la Empresa:** Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser.
- **Fijación de Objetivos a largo plazo:** Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.
- **Describir las estrategias para conseguir los objetivos:** Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Realización del Plan Financiero:** Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados.

3.2.8 Administración Financiera

Aplicación de la administración general en la que se obtienen datos importantes para el análisis, la planeación y control para poder llevar a cabo la toma de decisiones y alcanzar

²⁶ David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico D.F.: Pearson Educación de México

²⁷ Gonzales, L. M. (2003). *Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.

objetivos de maximizar la utilidad a largo plazo y aumentar el capital contable de nuestra empresa.²⁸

El principal objetivo de la administración es la maximización de utilidades, aumentar el capital contable mediante la obtención de recursos financieros por aportación de capital u obtención de créditos de manera inteligente, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas en la planeación y control, de esta manera destinarlo correctamente a las áreas más productivas de la empresa.

Cuando una empresa cumple el objetivo de ingresos pero no tiene un buen margen bruto, se deberá a una combinación de los siguientes factores a los que se debe prestar especial atención

- Disminución de precios de venta, ya sea directamente a través de escuetos especiales
- El encarecimiento de las materia primas, las compras o los costes de personal
- La ineficiencia en la producción
- El encarecimiento o la ineficiencia de transporte²⁹

3.2.9 Análisis de estados financieros.

Para realizar un diagnóstico certero es necesario analizar la información de la empresa, los estados financieros aportan insumos para comprender su trayectoria. Estudiando estos datos e interpretándolos por medio de herramientas como las razones financieras, se logra un diagnóstico, con el cual se concluye acerca de la administración de los recursos con los que cuenta la empresa.

Por otra parte para realizar un análisis FODA la información financiera, complementa al resto de información cualitativa y cuantitativa de la empresa.

Los estados financieros son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de la entidad a una fecha determinada y por un período definido, como consecuencia de las operaciones realizadas.

²⁸ Moreno, A. P. (1997). *Administración Financiera del Capital del Trabajo*. Mexico DF: Ecafsa.

²⁹ Sebastian Barajas, P. H. (2013). *Las finanzas como instrumento de gestión de las PYMES*. Catalunya: Arvato Services Iberia SA.

Para formar un juicio sobre la situación financiera y operativa de una empresa, se requerirá además de los datos obtenidos, también del análisis de los mismos, con lo cual no solo se observaran aspectos internos, sino también externos, que repercuten en los resultados.

3.2.9.1 Tipos de estados financieros

En base a la Norma de Información Financiera A-3 párrafo 42³⁰, los Estados Financieros son:

A. BALANCE GENERAL

El balance general lista los activos y pasivos de una empresa, con lo que da un panorama rápido de la posición financiera de la empresa en un punto dado del tiempo. El balance general se divide en dos partes (“lados”): los activos y los pasivos.

Los activos listan el efectivo, inventario, propiedades, planta y equipo, además de otras inversiones de la compañía; los pasivos muestran las obligaciones de la empresa para con los acreedores. En el balance general también se muestra el capital de los accionistas. El capital de los accionistas, que es la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa, es una medida contable del beneficio neto de ésta.

Los activos presentan la forma en que la compañía usa su capital (sus inversiones), y en el pasivo resumen las fuentes del capital, o el modo en que la empresa obtiene el dinero que necesita. Debido a la forma en que se calcula el capital de los accionistas, los activos y pasivos deben estar balanceados de la siguiente manera:

Igualdad en el balance general

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital propio (o de los accionistas)}$$

³⁰ NIF.

B. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados lista los ingresos y egresos de la compañía durante cierto período de tiempo. El último renglón, muestra la utilidad neta de la empresa, que es una medida de su rentabilidad contable no financiera durante el período informado. En ocasiones, el estado de resultados se denomina estado de pérdidas y ganancias, o estado “PG”, la utilidad neta también se conoce como las ganancias o ingreso neto de la empresa.

C. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Es el estado de resultados de una medida de las utilidades de la empresa en un período dado. Sin embargo, no indica la cantidad de efectivo que ha ganado la empresa. Hay dos razones por las que la utilidad neta no corresponde al efectivo percibido. En primer lugar, en el estado de resultados existen entradas que no son efectivo, como la depreciación y amortización. En segundo lugar, ciertos usos del efectivo, como la compra de un edificio o los gastos de inventario, no se reportan en el estado de resultados.

El estado de flujo de efectivo de la empresa, utiliza la información del estado de resultados y del balance general para determinar cuánto efectivo ha generado la compañía y a qué lo ha asignado, durante un período dado. Como se verá, desde la perspectiva de un inversionista que trata de valorar la compañía, el estado de flujo de efectivo proporciona la que tal vez es la información más importante de los cuatro estados financieros.

D. ESTADO DE VARIACIONES EN CAPITAL CONTABLE

El estado de variaciones en el capital contable muestra los cambios en la inversión de los dueños o accionistas durante un período.

El estado presenta las alteraciones sufridas en el patrimonio de los socios, es decir, en las diferentes clasificaciones del capital contable durante un lapso o período determinado. A este también se le llama **Estado de cambio del capital contable**.

3.2.9.2 Métodos de análisis financiero.

Los métodos de análisis financiero se consideran, como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación: Du Pont, horizontal, vertical, las razones financieras.

3.2.9.2.1 Método Du Pont.

El Sistema de análisis DuPont se utiliza para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera. Reúne el estado de pérdidas y ganancias y Estado de Situación Financiera en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales y sobre el patrimonio.

3.2.9.2.2 Análisis Horizontal.

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos de dos o más ejercicios consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si el comportamiento de la misma ha sido bueno, regular o malo. Lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada cuenta de un periodo respecto a otro.

El análisis horizontal debe ser complementado con el vertical y las distintas razones financieras, para poder llegar a una conclusión acertada a la realidad de la empresa, y así poder tomar decisiones adecuadas.

3.2.9.2.3 Análisis Vertical.

Herramienta que se utiliza para analizar los estados financieros como el balance general y el estado de resultados, lo que hace principalmente, es determinar que tanto participa una cuenta dentro de un total global. Indicador que permite calcular que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro. Es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.³¹

El objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por cien.

De la misma manera se realiza utilizando el estado de resultado, tomando como valor base las ventas del periodo que se está analizando.

³¹ Solano, V. G. (2010). tesis: "El analisis financiero como herramienta para la toma de decisiones una empresa dedicada a la industria algodonera en El Salvador" San Salvador: Universidad de El Salvador.

3.2.9.2.4 Razones Financieras.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades, es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- **Gestión administrativa:** La Gestión a nivel administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Gonzales, 2003)
- **Administración Estratégica:** La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (David, 2008)
- **Apalancamiento Financiero:** Capacidad de los cargos financieros fijos, como intereses y dividendos de acciones preferentes, para amplificar el efecto de cambio de utilidades antes de intereses impuestos. Cuantos más cargos financieros fijos deba cubrir una empresa, tanto mayor será su apalancamiento financiero.
- **Análisis FODA:** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas,) – su objetivo consiste en ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.
- **Gestión financiera:** la gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las empresas, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por ella misma.
- **Análisis financiero:** el análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el

comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

- Balance General: es una fotografía del patrimonio de la empresa en un momento determinado. El balance muestra lo que la empresa posee, tanto los viene materiales como los derechos ante terceros y lo que la empresa debe. Ambas magnitudes son, por definición, idénticas. Lo que la empresa posee se denomina activo y lo que la empresa debe, pasivo. (Sebastian Barajas, 2013)

3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

El diseño del modelo de gestión administrativa y operativa, será una herramienta para mejorar los procesos administrativos de la empresa **DECO OBRAS S.A. DE C.V.**

3.4.1 Variables

SISTEMA DE DEFINICION DE VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	EVALUACION
V.I. Diseño del modelo de gestión administrativo y operativo	Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración de organizaciones o de empresas Sociales.	Con el modelo se fundamentarán las políticas y acciones de la empresa, con las cuales pretenden alcanzar sus objetivos para desarrollo.	-Plan estratégico. -Plan funcional. -Plan operacional. -Manuales de procedimientos.	Instrumentos
V.D. Mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa.	El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.	El uso de las herramientas de los procesos administrativos dotará de información medible a la empresa, para facilitar la toma de decisiones.	-Cumplimiento de los contratos -Incentivos salariales por cumplimiento de metas -Disminución de los costos en el desarrollo de proyectos -Mayor rotación de inventarios. -Participación Licitaciones. - Adjudicación de proyectos.	Instrumentos

Tabla 4- Cuadro de variables

Ha sido observado con relación a los objetivos y resultados obtenidos, lo que permitirá que la empresa mejorará sus procesos de administración y operación y permitirá una mayor gestión en el mercado de la industria de la construcción.

CAPITULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.

4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

Para la obtención y ordenamiento de los datos, en la presente investigación se desarrollaron dos encuestas, la primera se efectuó a los accionistas de la empresa y la segunda a colaboradores

Las preguntas de cada encuesta se realizaron con la finalidad de obtener información que sirva de base para diseñar un modelo de gestión administrativo y operativo para la empresa DECO OBRAS S.A de C.V. Además se obtuvo información a través un instrumento de observación directa, análisis financiero y FODA (construido junto con los accionistas).

4.1.1 Encuestas accionistas.

Encuestas dirigida a accionistas de la empresa.

Pregunta No.1 ¿Existe presupuesto bien elaborado para cada año?

Objetivo:

Identificar si la empresa cuenta con un presupuesto elaborado para operar durante el año.

Interpretación:

El 100% respondió que no se tiene un presupuesto anual.

Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTALES	2	100%

Tabla 5- Representación porcentual de la elaboración del presupuesto anual.

Gráfico N° 1



Ilustración 1- Representación gráfica de la elaboración del presupuesto anual.

Pregunta No. 2 ¿Planifica las actividades y gastos definidos?

Objetivo:

Identificar la planificación de gastos por actividad.

Interpretación:

El 100% respondió que no, tienen planificado los gastos para actividades.

Tabla N° 2		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTALES	2	100%

Tabla 6- Representación porcentual sobre los gastos de actividades.

Gráfico N° 2

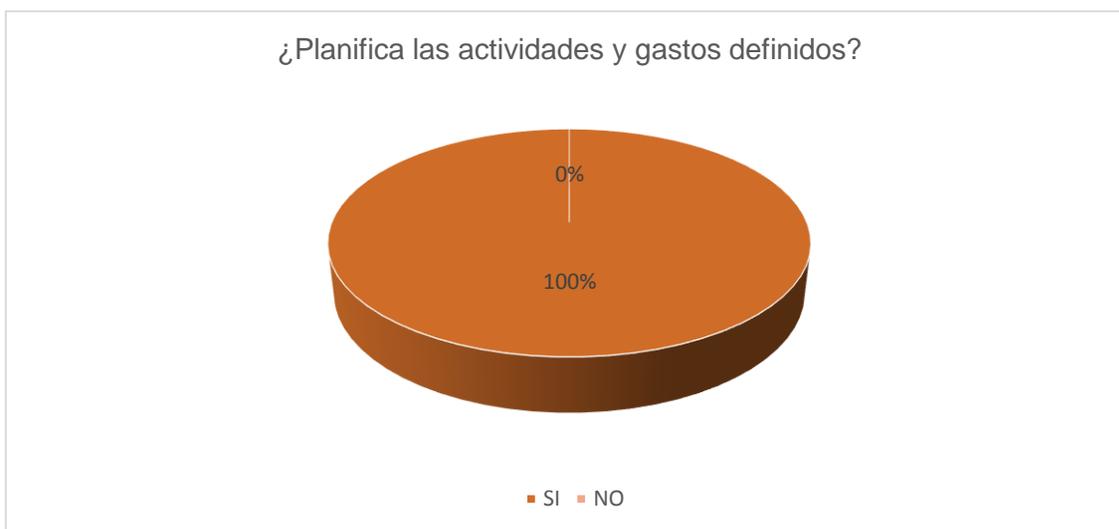


Ilustración 2- Representación gráfica sobre los gastos de actividades.

Pregunta No. 3 ¿Existen planes a largo plazo, para crecimiento y fortalecimiento de la empresa?

Objetivo:

Identificar planes de la empresa a largo plazo, que ayuden a potencializarse en el mercado.

Interpretación:

El 100% de los encuestados respondió que no existen planes a largo plazo. Esto quiere decir que la empresa se expone a alto riesgo, incluso esto lo puede llevar a la quiebra.

Tabla N° 3		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTALES	2	100%

Tabla 7- Representación porcentual de planificación de la empresa.

Gráfico N° 3



Ilustración 3- Representación gráfica porcentual de planificación de la empresa.

Pregunta No. 4 ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

Objetivo:

Identificar los recursos de la empresa para trabajar y realizar operaciones propias del mercado.

Interpretación:

El 100% respondió que si cuenta con los recursos, sin embargo no significa una garantía para permanecer operando.

Tabla N° 4		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTALES	2	100%

Tabla 8- Representación porcentual de recursos de operación.

Gráfico N° 4



Ilustración 4- Representación gráfica de recursos de operación.

Pregunta No. 5 ¿La empresa compara gastos mensuales presupuestados, con los reales, para realizar acciones y controlar la fuga de recursos económicos?

Objetivo:

Identificar si la empresa compara gastos reales y controla la salida de dinero.

Interpretación:

El 100% respondió que no se elaboran estos tipos de control.

Tabla N° 5		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTALES	2	100%

Tabla 9- Representación porcentual de control de gastos.

Gráfico N° 5

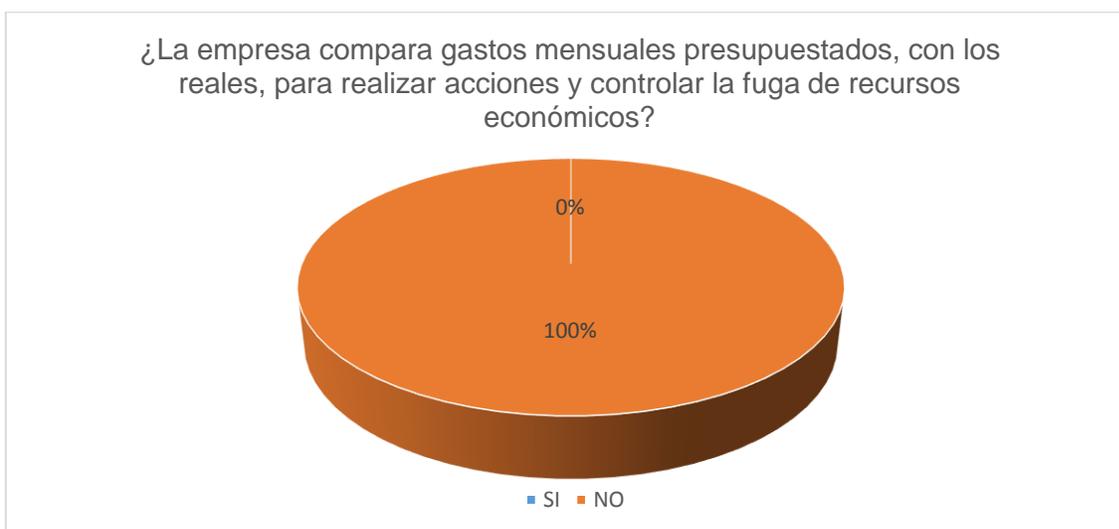


Ilustración 5- Representación gráfica de control de gastos.

Pregunta No. 6 ¿Los recursos de la empresa, están siendo distribuidos en la cantidad que se necesitan y el área que los solicita?

Objetivo:

Identificar la distribución de recursos, cantidad en el área que sea necesario.

Interpretación:

El 100% respondió que sí, los recursos son distribuidos a las diferentes áreas, esto no quiere que se esté controlando el uso eficiente de los mismos.

Tabla N° 6		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTALES	2	100%

Tabla 10- Representación porcentual de distribución de recursos.

Gráfico N° 6



Ilustración 6- Representación gráfica de distribución de recursos.

Pregunta No. 7 ¿Tiene identificado, dónde está la mayor concentración de gastos por operación?

Objetivo:

Identificar si la empresa tiene controladas las áreas donde mayores gastos se tienen.

Interpretación:

El 100% respondió que sí hay control en todas las áreas.

Tabla N° 7		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTALES	2	100%

Tabla 11- Representación porcentual de gastos por concentración de gastos.

Gráfico N° 7

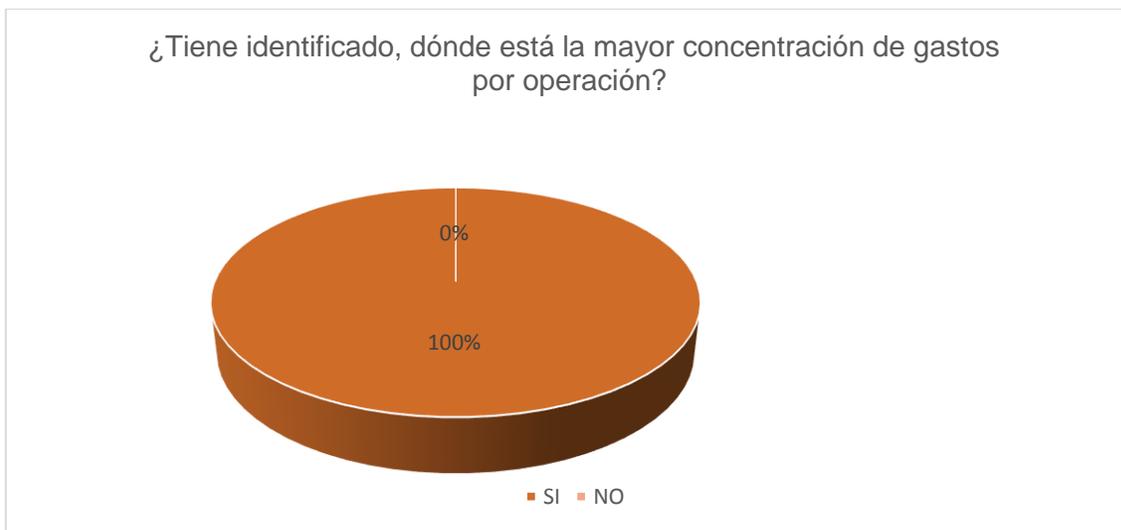


Ilustración 7- Representación gráfica de gastos por concentración de gastos.

Pregunta No. 8 ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por todos los colaboradores?

Objetivo:

Identificar si la empresa cuenta con un organigrama escrito. Conocido por los colaboradores.

Interpretación:

El 100% respondió que no se cuenta con un organigrama dentro de la empresa.

Tabla N° 8		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTALES	2	100%

Tabla 12- Representación porcentual sobre identificación de organigrama.

Gráfico N° 8

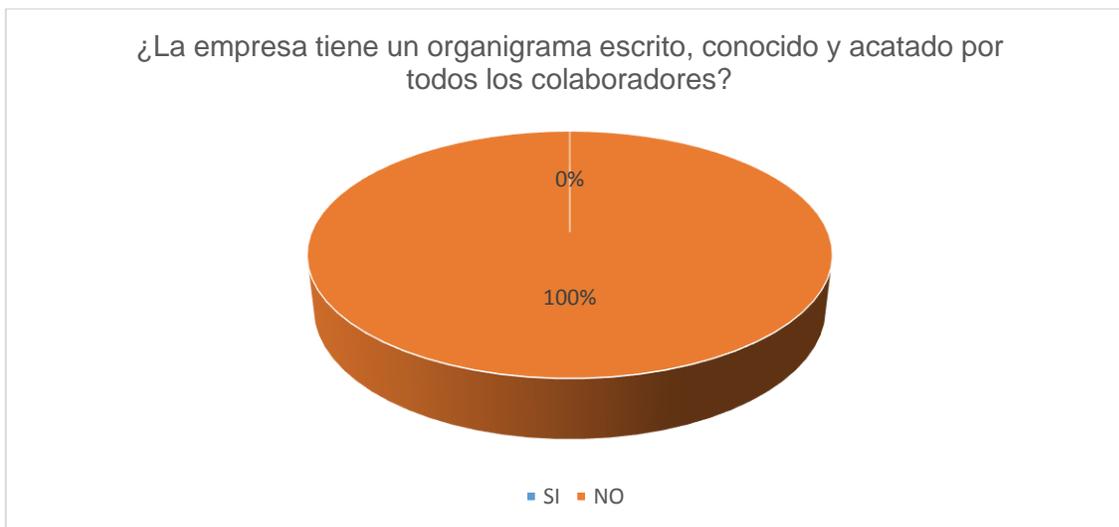


Tabla 13- Representación gráfica sobre la identificación de organigrama.

Pregunta No. 9 ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimiento y descriptor de cargos y funciones escritos, conocido y acatado por sus colaboradores?

Objetivo:

Identificar si la empresa cuenta con manuales de procedimiento, descriptor de cargos y otros.

Interpretación:

El 100% respondió que no existen manuales, descriptor de cargos y funciones documentados.

Tabla N° 9		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTALES	2	100%

Tabla 14- Representación porcentual sobre políticas y manuales de la empresa.

Gráfico N° 9

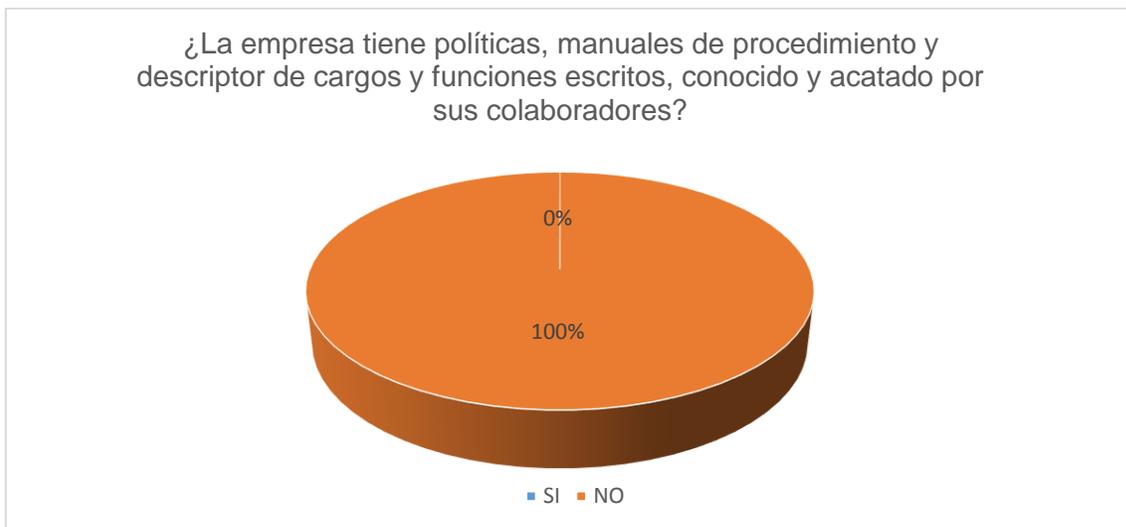


Ilustración 8- Representación gráfica sobre políticas y manuales de la empresa.

Pregunta No. 10 ¿La calidad e innovación son parte esencial e importante dentro de la organización?

Objetivo:

Identificar si la empresa tiene calidad e innovación en los proyectos.

Interpretación:

El 100% respondió que sí, la calidad e innovación son parte esencial de la empresa.

Tabla N° 10		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTALES	2	100%

Tabla 15- Representación porcentual sobre la calidad e innovación de la empresa.

Gráfico N° 10



Ilustración 9- Representación gráfica sobre la calidad e innovación de la empresa.

Pregunta No. 11 ¿Considera usted que son factores que implican peligro para su empresa, debido a la experiencia y capacidad instalada los siguientes: poca inversión en obras públicas, poca inversión en obras privadas, altos costo de crédito para la construcción, falta de crédito, incremento de precios en los materiales?

Objetivo:

Identificar factores que implique riesgo para la continuidad de la empresa en el mercado.

Interpretación:

El 100% respondió que no está expuesto a riesgo, por falta de inversión, tasa de interés alta, falta crédito y alza en los precios de materiales.

Tabla N° 11		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTALES	2	100%

Tabla 16- Representación porcentual sobre riesgo del mercado.

Gráfico N° 11

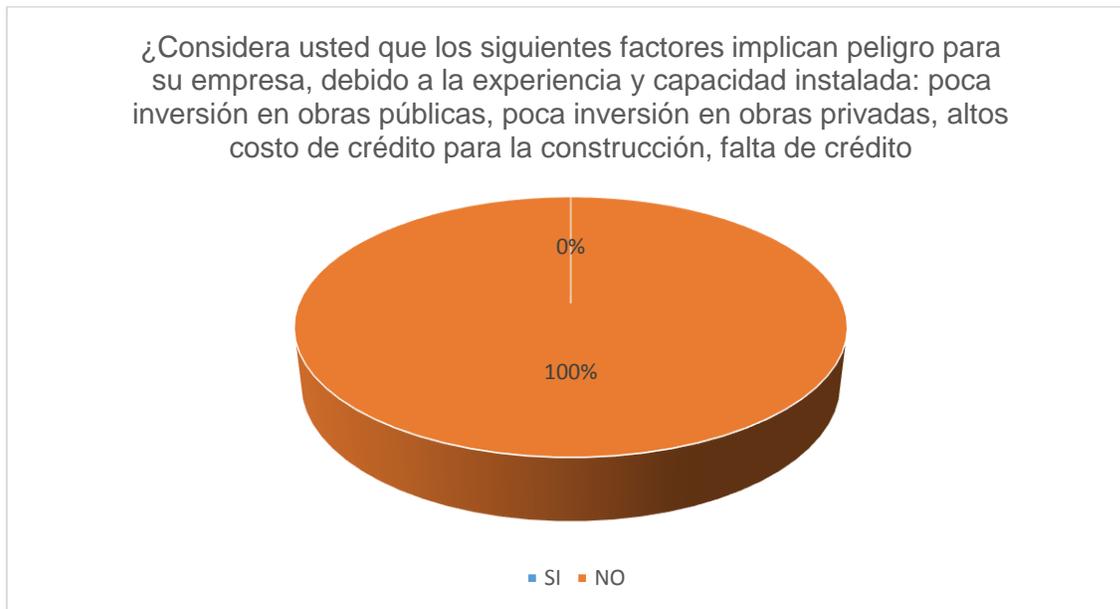


Ilustración 10- Representación gráfica sobre riesgo del mercado.

Pregunta No. 12 ¿La empresa ha sido sujeta de actos delincuenciales?

Objetivo:

Identificar, riesgos de hechos delictivos, a los que está expuesta la empresa.

Interpretación:

El 100% respondió que han sido víctimas de este tipo de actos delincuenciales.

TABLA N° 12		
Respuesta	Frecuencia	%
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTALES	2	100%

Tabla 17- Representación porcentual de riesgos delictivos.

Gráfico N° 12

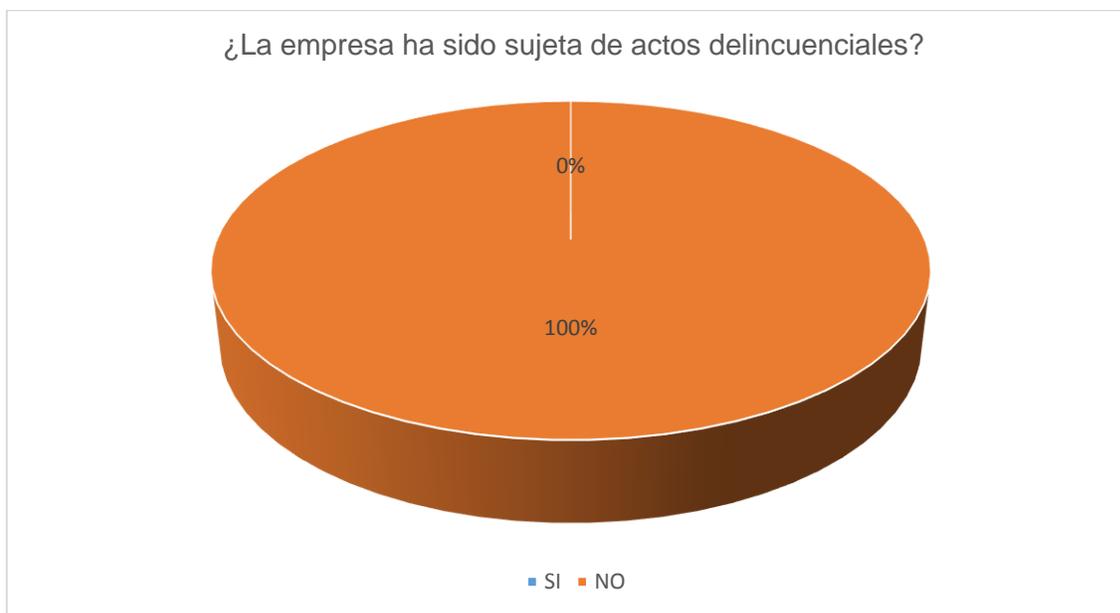


Ilustración 11- Representación gráfica de riesgos delictivos.

4.1.2 Encuestas empleados.

Pregunta No. 1 ¿La empresa tiene objetivos estratégicos?

Objetivo:

Identificar si la empresa cuenta con objetivos estratégicos, para el crecimiento y desarrollo.

Interpretación:

La empresa no tiene objetivos estratégicos, esto les corresponde a los accionistas elaborarlos, como complemento de su plan de largo plazo, la ausencia de estos implica que no hay nada planificado.

Tabla N° 1		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Tabla 18- Representación porcentual de identificación sobre objetivos estratégicos de la empresa.

Gráfica 1.

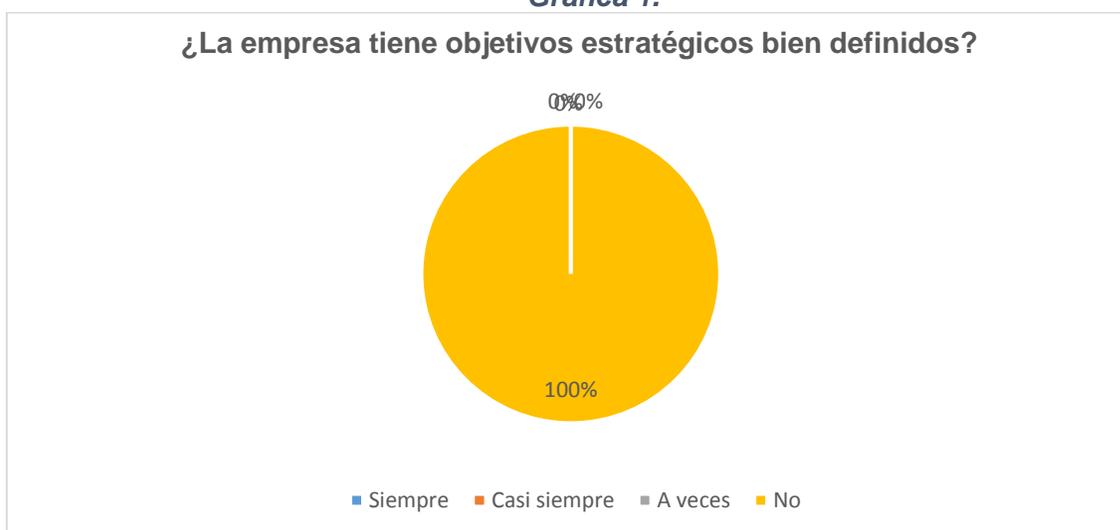


Ilustración 12- Representación gráfica de identificación sobre objetivos estratégicos de la empresa.

Pregunta No. 2 ¿Existe una misión y visión de la empresa?

Objetivo:

Conocer la existencia de misión y visión de la empresa.

Interpretación:

La empresa si tiene misión y visión, esta no ha sido construida por el personal de la empresa, desconociendo de su existencia en la página web.

Tabla N° 2		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Tabla 19- Representación porcentual de existencia de misión y visión.

Gráfico No. 2



Ilustración 13- Representación gráfica de existencia de misión y visión.

Pregunta No. 3 ¿Los trabajadores tienen clara la función que deben realizar?

Objetivo:

Identificar si hay funciones dentro de la organización.

Interpretación:

Los colaboradores realizan tareas múltiples, casi siempre o algunas veces el 67 % saben qué hacer, esto indica que no hay funciones definidas para estos. Siendo algo negativo para la empresa, implica que existe desorden en la organización.

Tabla N° 3		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	4	67%
A veces	2	33%
No	0	0%
Total	6	100%

Tabla 20- Representación porcentual sobre identificación de funciones dentro de la empresa.

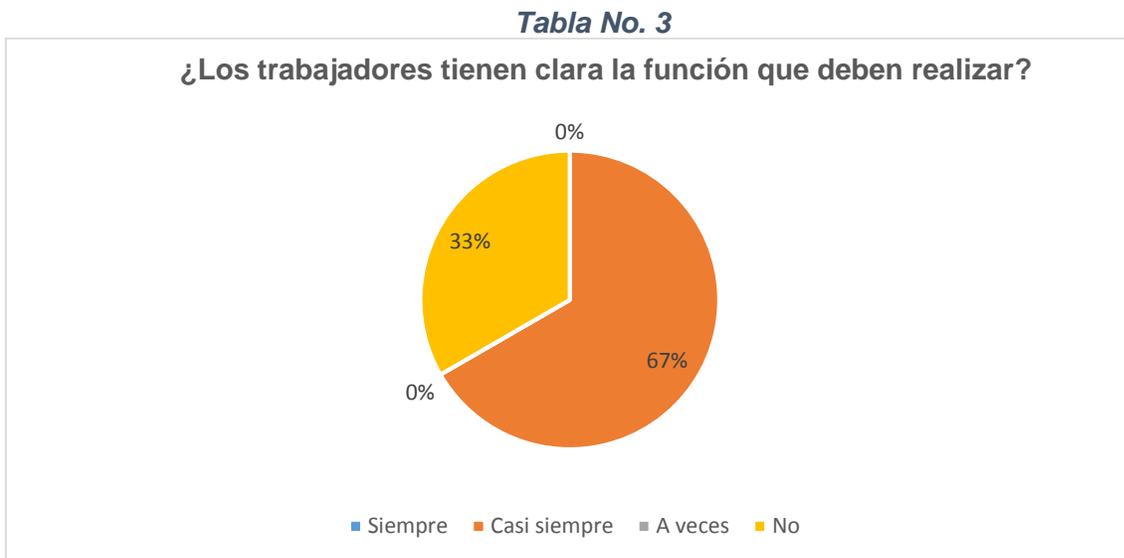


Ilustración 14- Representación gráfica sobre identificación de funciones dentro de la empresa.

Pregunta No. 4 ¿Existe un manual de procedimientos o instructivo para realizar las actividades en la empresa?

Objetivo:

Conocer de la empresa, a través de herramientas de uso eficiente, manuales de procedimientos.

Interpretación:

Un 50% de los encuestados respondió que no existen manuales de procedimientos, el 17% manifestó que si, y el 33% que algunas veces, identificándose, falta de conocimiento sobre los manuales.

Tabla N° 4		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	1	17%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	33%
No	3	50%
Total	6	100%

Tabla 21- Representación porcentual sobre existencia de manual de procedimientos de la empresa.

Gráfico No. 4

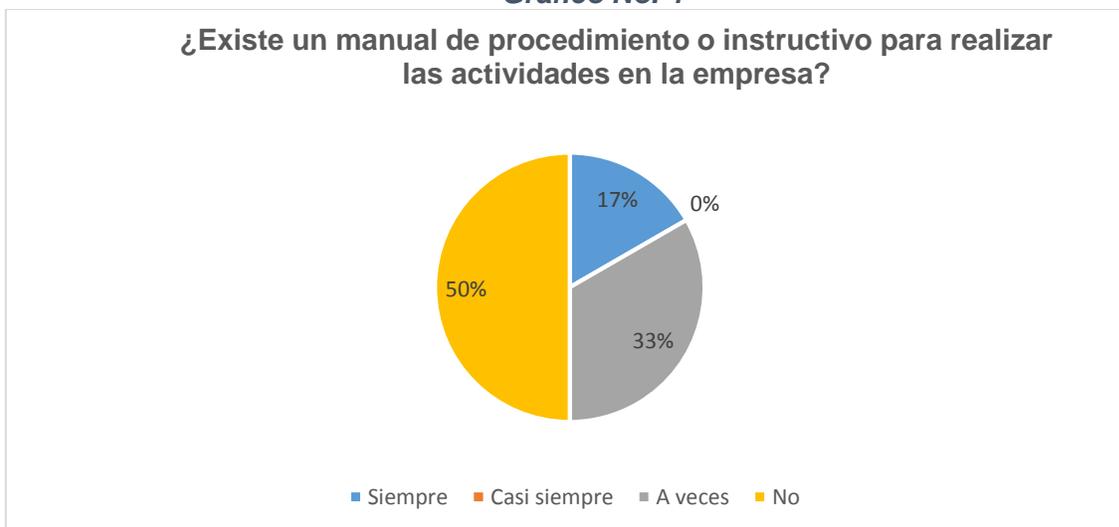


Ilustración 15- Representación gráfico sobre existencia de manual de procedimientos de la empresa.

Pregunta No. 5 ¿Existen metas para cada trabajador?

Objetivo:

Mostrar la eficiencia en la organización, así como la forma de controlar el trabajo por meta.

Interpretación:

Solo el 17% de los colaboradores trabaja con metas y las cumple, personal con mayor experiencia en la industria, el 33% argumento que no por desconocimiento de metas y ausencia de orden, además el 50% algunas veces. Personal joven y sin experiencia.

Tabla N° 5		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	1	17%
Casi siempre	2	33%
A veces	3	50%
No	0	0%
Total	6	100%

Tabla 22- Representación porcentual sobre la existencia de metas para colaboradores.

Gráfica No. 5

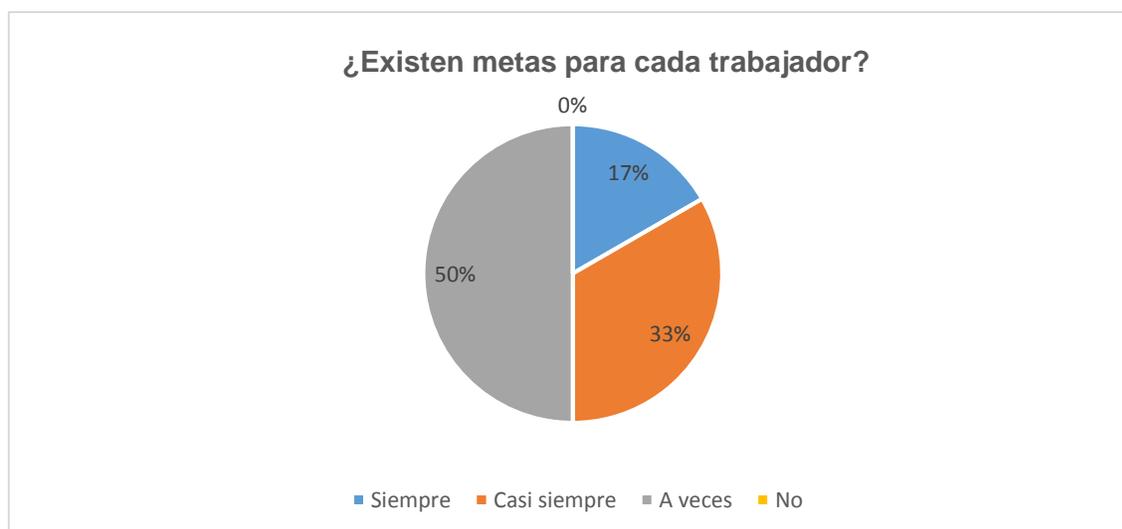


Ilustración 16- Representación gráfica sobre la existencia de metas para colaboradores.

Pregunta No. 6 ¿Los colaboradores están preparados para asumir nuevos cargos o funciones?

Objetivo:

Identificar la capacidad del personal, para asumir retos que ayuden al crecimiento y desenvolvimiento según capacidad.

Interpretación:

El 33% de colaboradores no están preparados, para asumir responsabilidades fuertes, esto implica que no todo el personal está capacitado, para responder al mercado y a la exigencia de este. Es responsabilidad de los accionistas capacitar al personal y especializarlo en diferentes áreas, sin delimitar, de esta forma tendría recurso humano más capacitado.

Tabla N° 6		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	4	67%
A veces	2	33%
No	0	0%
Total	6	100%

Tabla 23- Representación porcentual sobre capacidad de colaboradores para asumir nuevos cargos o funciones.

Gráfico No. 6



Ilustración 17- Representación gráfica sobre capacidad de colaboradores para asumir nuevos cargos o funciones.

Pregunta No. 7 ¿Ha participado alguna vez en la toma de decisiones con la administración?

Objetivo:

Identificar los procesos de planificación participativo y el rol que asume cada miembro de la empresa.

Interpretación:

Solo el 50 % de los colaboradores participa formalmente en estos procesos, significa que el resto no tiene participación directa en los planteamientos que conlleven cambios sustanciales en la empresa.

Tabla N° 7		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	1	17%
Casi siempre	2	33%
A veces	2	33%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla 24- Representación porcentual para identificar la participación en la toma de decisiones.

Gráfica No. 7

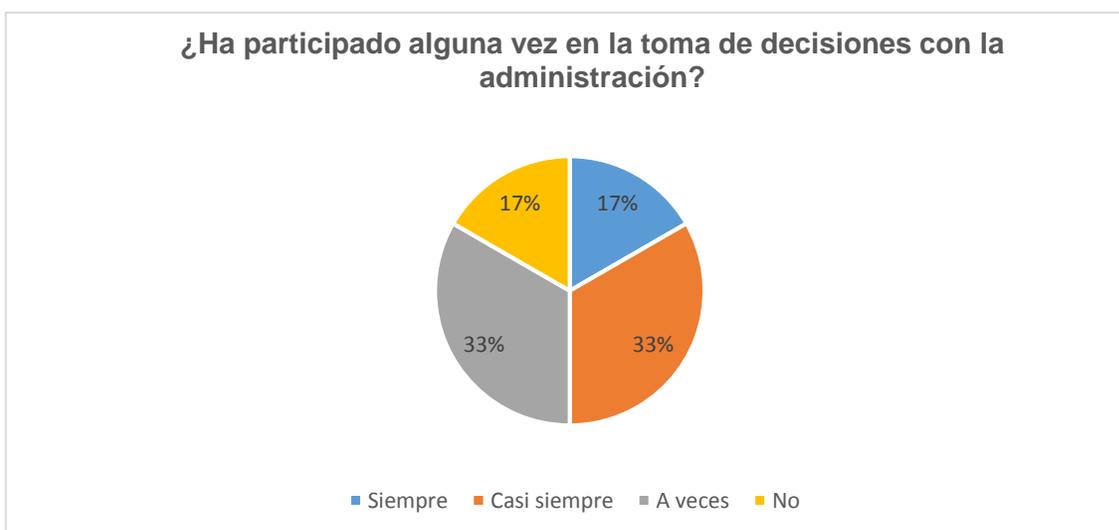


Ilustración 18- Representación gráfica para identificar la participación en la toma de decisiones.

Pregunta No. 8 ¿La empresa tiene departamentos definidos para cada tarea o proyecto?

Objetivo:

Identificar las áreas organizativas de la empresa.

Interpretación:

La empresa no tiene departamentos definidos, la mezcla de actividades sean operativas o administrativas genera desorden y descontrol en los procesos, por cruce de información, documentos traspapelados y otros.

Tabla N° 8		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Tabla 25- Representación porcentual para identificar las áreas organizativas de la empresa.

Gráfico No. 8



Ilustración 19- Representación gráfica para identificar las áreas organizativas de la empresa.

Pregunta No. 9 ¿Existen liderazgos en los puestos de jefaturas?

Objetivo:

Conocer el liderazgo con que los accionistas dirigen la empresa y el entusiasmo que transmiten a sus colaboradores.

Interpretación:

El 50% de los encuestados opinó que sí, un 33% respondió que algunas veces y el 17% contestó que no, quiere decir que los accionistas de esta empresa necesitan trabajar más liderazgo, hasta lograr que el 100% de sus colaboradores los vean como un modelo a seguir.

Tabla N° 9		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	3	50%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	33%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla 26- Representación porcentual de identificación de liderazgo dentro de la empresa.

Tabla No. 9

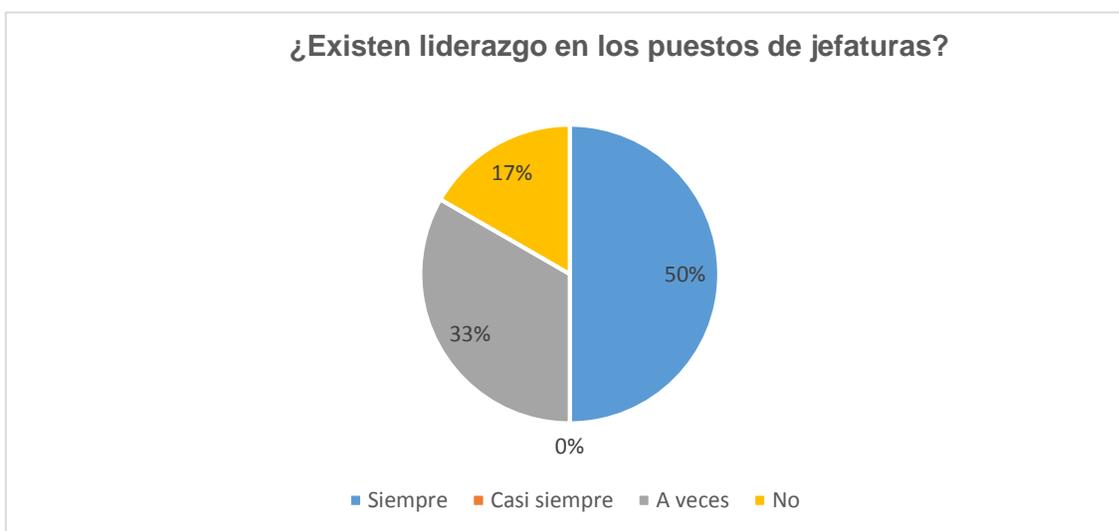


Ilustración 20- Representación porcentual de identificación de liderazgo dentro de la empresa.

Pregunta No. 10 ¿Existe delegación de responsabilidades?

Objetivo:

Identificar si la alta gerencia delega responsabilidades.

Interpretación:

Responsabilidad en la realización de tareas implica asumir compromiso desde la mínima actividad operativa hasta actividades que definan rumbo de procesos. En el gráfico se observa que solo el 50 % se le delegan responsabilidades 17% casi siempre y el 33 % algunas veces.

Tabla N° 10		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	3	50%
Casi siempre	1	17%
A veces	2	33%
No	0	0%
Total	6	100%

Tabla 27- Representación porcentual sobre delegación de responsabilidades.

Gráfica No. 10

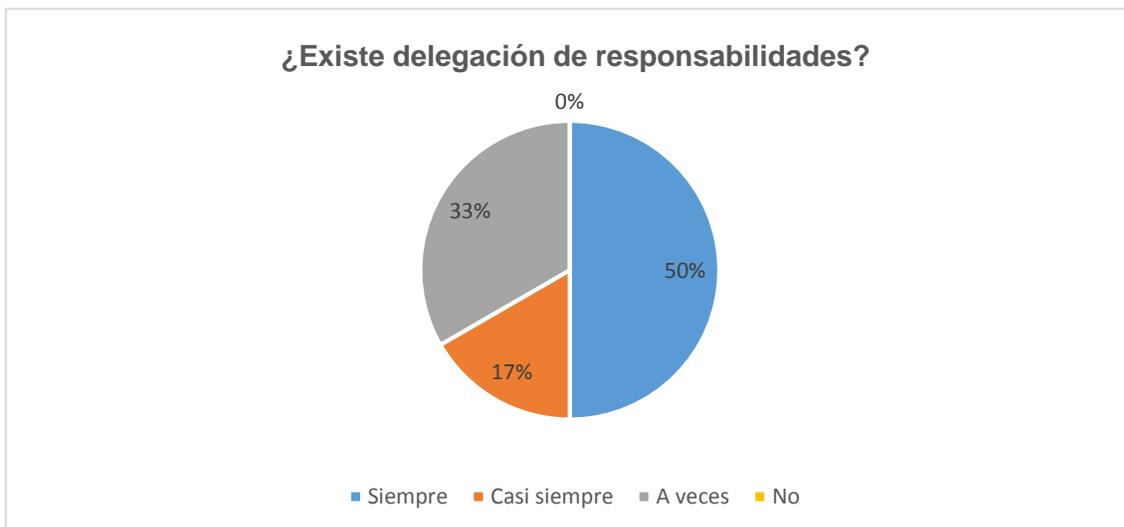


Ilustración 21- Representación gráfica sobre delegación de responsabilidades.

Pregunta No. 11 ¿Los trabajadores reciben orientación antes de iniciar cualquier proceso o proyecto de la empresa?

Objetivo:

Identificar si reciben orientación antes de iniciar un proceso de ejecución de proyecto.

Interpretación:

El 50 % casi siempre, el 33% algunas veces y el 17 % no reciben orientación, lo que en la realización de tareas no definen rumbos de procesos.

Tabla N° 11		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	50%
A veces	2	33%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla 28- Representación porcentual sobre inducción de los empleados.

Gráfica No. 11

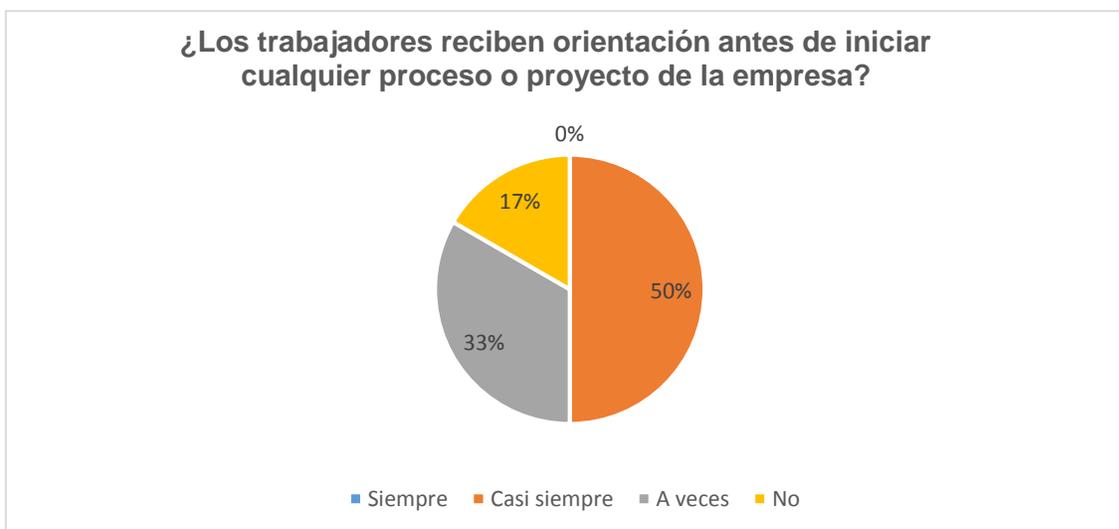


Ilustración 22- Representación gráfica sobre inducción de los empleados.

Pregunta No. 12 ¿Funcionan los colaboradores como equipo de trabajo?

Objetivo:

Identificar el trabajo en equipo.

Interpretación:

El 16 % manifiesta que sí, el 67 % casi siempre, el 17 % algunas veces.

Tabla N° 12		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	1	17%
Casi siempre	4	67%
A veces	1	16%
No	0	0%
Total	6	100%

Tabla 29- Representación porcentual sobre funcionamiento de colaboradores en equipo de trabajo.

Gráfica No. 12

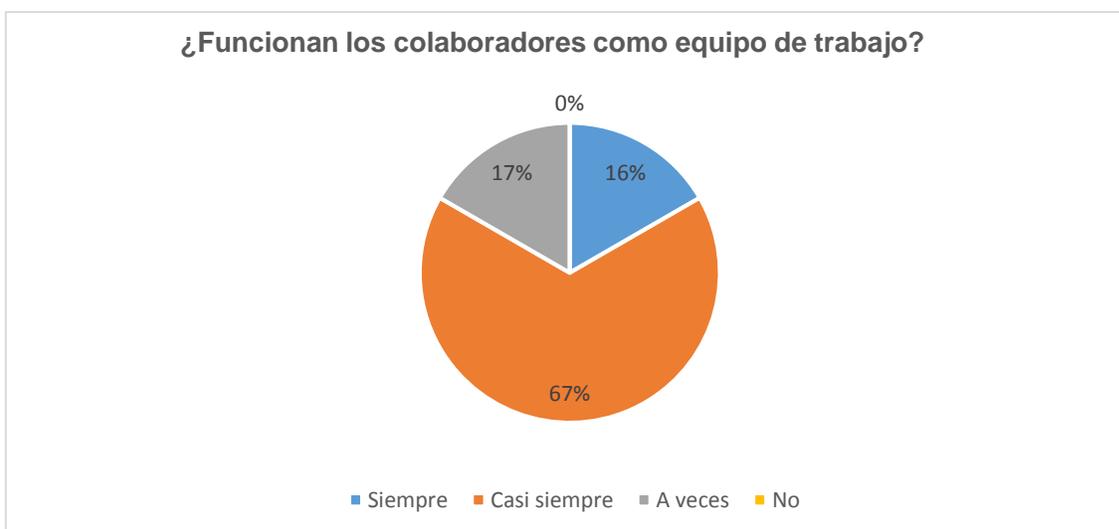


Ilustración 23- Representación gráfico sobre funcionamiento de colaboradores en equipo de trabajo.

Pregunta No. 13 ¿Los medios de comunicación utilizados actualmente son adecuados?

Objetivo:

Identificar los medios de comunicación utilizados actualmente.

Interpretación:

El 17 % manifiesta que sí, el 83 % casi siempre, lo que se interpreta como una mala comunicación interna.

Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	1	17%
Casi siempre	5	33%
A veces	0	%
No	0	%
Total	6	100%

Tabla 30- Representación porcentual sobre los medios de comunicación utilizados.

Gráfica No. 13



Ilustración 24-Representación gráfica sobre los medios de comunicación utilizados

Pregunta No. 14 ¿Las instalaciones de la empresa son adecuadas para realizar de forma eficiente sus tareas o actividades?

Objetivo:

Identificar si las instalaciones de la empresa, son adecuadas para desarrollar las actividades.

Interpretación:

El 60% piensa que las instalaciones de la empresa son adecuadas para realizar su trabajo.

Tabla N° 14		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	2	40%
Casi siempre	4	60%
A veces	0	0%
No	0	0%
Total	6	100%

Tabla 31- Representación porcentual sobre las instalaciones de la empresa.

Gráfica No. 14

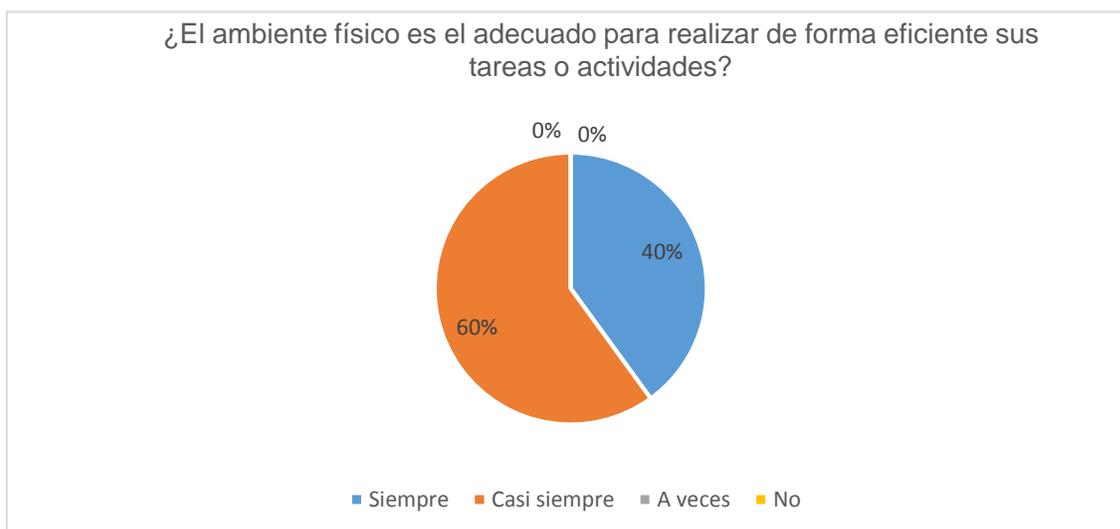


Ilustración 25- Representación gráfica sobre las instalaciones de la empresa.

Pregunta No. 15 ¿Cuenta con equipo de seguridad de riesgos?

Objetivo:

Identificar el equipo de seguridad para evitar accidentes.

Interpretación:

El 50% no cuenta con este tipo de equipo, el 17% casi siempre y el 33% de los colaboradores cuentan con esta protección. Lo que significa que la empresa no está preparada para este tipo de sucesos.

Tabla N° 15		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	2	33%
Casi siempre	1	17%
A veces	0	0%
No	3	50%
Total	6	100%

Tabla 32- Representación porcentual sobre equipo de seguridad.

Gráfica No. 15

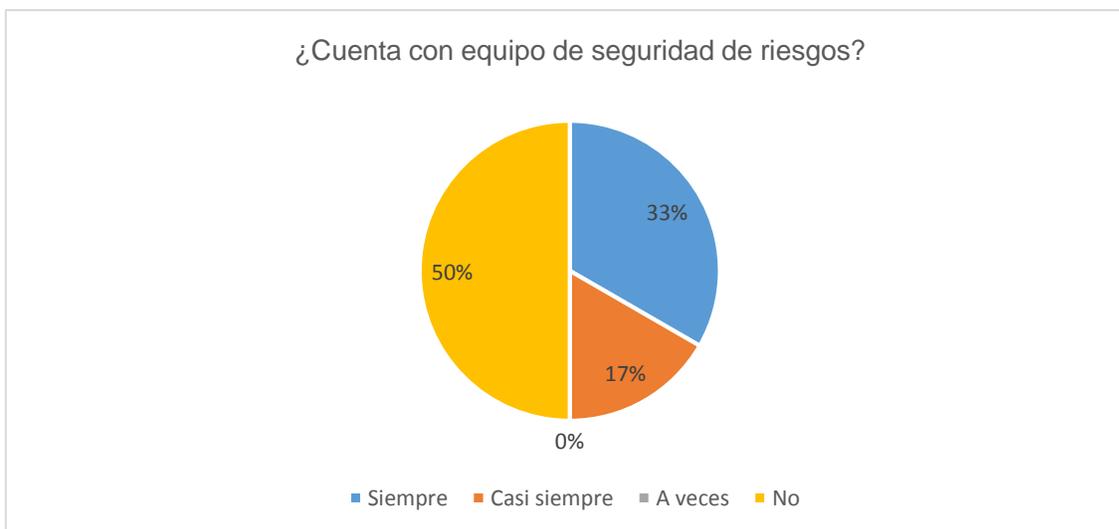


Ilustración 26- Representación gráfica sobre equipo de seguridad.

Pregunta No. 16 ¿Existe control de entrada y salidas de vehículos?

Objetivo:

Controlar uso eficiente de los vehículos de la empresa.

Interpretación:

No existe control de entrada y salida de vehículos, al no tener un control de estos, cualquier colaborador puede tomarlos y hacer actividades que no son de la empresa, esto genera riesgos, accidentes y gastos por reparación y mantenimiento además del consumo de combustible, los cuales son pagados con fondos de la organización.

Tabla N° 16		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Tabla 33- Representación porcentual sobre control de vehículos.

Gráfica No. 16



Ilustración 27- Representación gráfica sobre control de vehículos.

Pregunta No. 17 ¿Existe control de entrada y salidas de materiales y herramientas?

Objetivo:

Conocer los controles de materiales y herramientas.

Interpretación:

No existe control de entrada y salida de herramientas y materiales, esto significa que la empresa está expuesta a robos, por parte de los colaboradores, en el sector de la construcción, esto ocurre frecuentemente en todo proyecto. Para detener esto es necesario establecer mecanismos de control.

Tabla N° 17		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Tabla 34- Representación porcentual sobre control de materiales y herramientas.

Gráfica No. 17



Ilustración 28- Representación gráfica sobre control de materiales y herramientas.

Pregunta No. 18 ¿Existe control de entrada y salida de colaboradores?

Objetivo:

Evaluar el cumplimiento de horarios, entrada y salida de colaboradores

Interpretación:

En la empresa no hay control de entrada y salida de los colaboradores, este descontrol puede significar pérdidas por procesos tardíos, baja productividad y poco compromiso con la organización.

Tabla N° 18		
Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Tabla 35- Representación porcentual sobre cumplimiento de horarios.

Gráfica No. 18

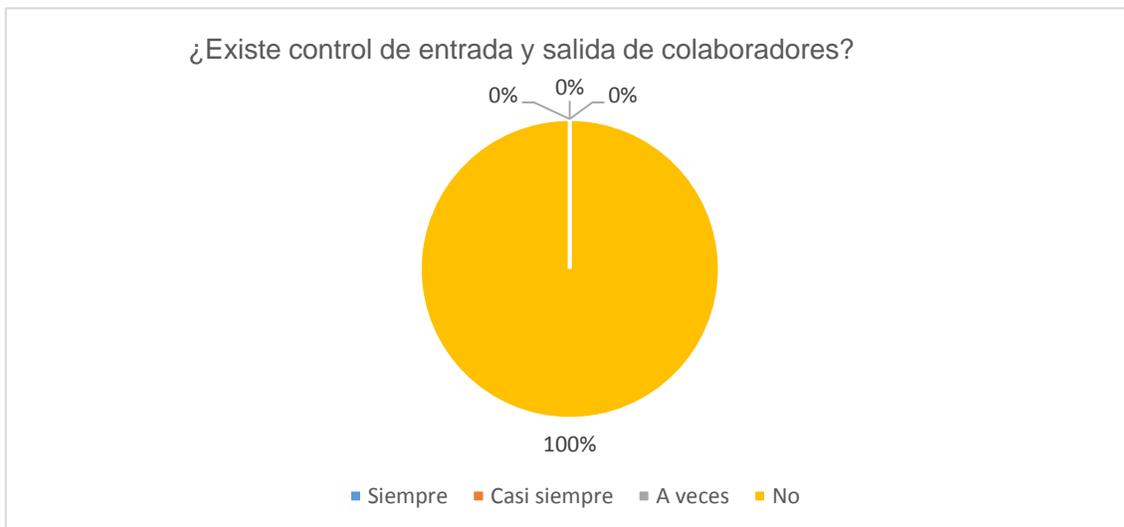


Ilustración 29- Representación gráfica sobre cumplimiento de horarios.

4.1.3 Observación directa.

Tabla N° 1 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA. ALMACEN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.					
FECHA: <u>04/05 /2016</u> <input checked="" type="checkbox"/> EXISTE <input type="checkbox"/> No existe					
N°	ELEMENTOS A INSPECCIONAR	SI	NO	CANTIDAD	OBSERVACION
1	Maquinaria	✓		3	Mini cargadores
2	Equipo de transporte de materiales	✓		3	Guardados en plantel
3	Pesada o terracería.		x		
4	Maquinaria motorizada de operación manual.	✓		15	
5	Vehículos de trabajo para personal de oficina	✓		3	
6	Plantel para guardar maquinaria y camiones	✓		1	
7	Plantel con piso cementado		x		
8	Áreas verdes		x		
9	Orden		x		
10	Limpieza		x		
11	Rutas de evacuación señalizada		x		
12	Equipo contra incendio.		x		
13	Dispositivo final para desechos químicos.		x		No existen recipientes para basura
14	Valla de seguridad perimetral	✓			Cerco de lámina zinc alum
15	Control de acceso para personas.	✓			Controlado por vigilante de plantel.
16	Circuito de cámaras de seguridad		x		
17	Bodega de herramientas de uso manual no eléctrico,	✓		1	Guardada en Contenedor
18	Bodega de herramientas de uso manual eléctrico control de humedad y polvo	✓			Guardada en contenedor
19	Bombas motorizadas, en ambiente adecuado.		x		

**Tabla N° 1 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA.
ALMACEN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.**

FECHA: 04/05 /2016

EXISTE

No existe

N°	ELEMENTOS A INSPECCIONAR	SI	NO	CANTIDAD	OBSERVACION
20	Cables eléctricos guardados de la forma adecuada.		x		Cables tirados en piso, de contenedor
21	Ambiente térmico interior.	✓			Protegido por arboles
22	Cruce maquinaria y persona en el plantel.	✓			No hay aceras para circular.
23	Equipo de protección personal en bodega.		x		Solo los que se usan en campo.
24	Lista de control de inventario en bodega.		x		
25	Almacenamiento de depósitos químicos en bodega.		x		
26	Iluminación natural	✓			
27	Iluminación artificial	✓			
28	Muebles	✓		2	Mesa, silla.
29	Instalaciones eléctrica	✓			
30	Instalaciones hidráulicas	✓		1	Pozo
31	Aparatos de climatización		x		
32	Líneas de comunicación (radios)		x		
33	Personal permanente	✓		1	vigilante
34	Estantería para guardar herramientas		x		
35	Depósitos para materiales.		x		
36	Servicio sanitario	✓		1	Letrina de fosa
37	Cocina		x		
38	Área de descanso		x		

Tabla 36- Análisis de la observación directa, Almacén de maquinaria y equipo.

ANALISIS DE TABLA 1.

Tomando como base la información recabada en la jornada realizada el día 4 de mayo de 2016, llevada a cabo en el plantel de la empresa, lugar donde se guardan los vehículos,

materiales y herramientas, cuando no están en uso. Los resultados que se presentan a continuación son basadas en la observación directa.

- ✓ Mala distribución del espacio usado como plantel para guardar camiones y vehículos de la empresa, desorden de materiales y depósitos químicos.
- ✓ Materiales sobrantes de construcción casi nuevos, los cuales podrían utilizarse en otras construcciones futuras, desperdicio que tiene un costo económico para la empresa.
- ✓ Maquinaria es relativamente nueva, parqueada, no se está utilizando al momento de la visita, esto significa que no está generando ninguna utilidad para la empresa.
- ✓ Señalización vial, para prevenir accidentes por cruce de maquina con personal que labora en el sitio.
- ✓ Depósito de químicos con fuga, lo cual genera desperdicio. Además tienen un costo para la empresa.
- ✓ No hay orden ni depósitos para guardar herramientas. Con la observación realizada se puede evidenciar que no existe un espacio para guardar herramientas, separada de envases con contenido químico. En general la bodega es un depósito sin orden.
- ✓ La exposición al clima, el contacto directo con el suelo, uso inadecuado, de las herramientas, son factores que hacen gastar en nuevas adquisiciones a la empresa.

Tabla N° 2 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA. INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS OFICINA					
FECHA: <u>04 / 05 / 2016</u>					
EXISTE					
No existe					
N°	ELEMENTOS A INSPECCIONAR	SI	NO	CANTIDAD	OBSERVACION
1	Parqueo	✓		3	En calle de la colonia
2	Rotulo de oficina		x		
3	Áreas verdes	✓			Arriate fuera de la oficina
4	Rotulo de organigrama de la empresa.		x		
5	Orden		x		Mezcla de documentos.

**Tabla N° 2 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA.
INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS OFICINA**

FECHA: 04 / 05 / 2016

EXISTE

No existe

N°	ELEMENTOS A INSPECCIONAR	SI	NO	CANTIDAD	OBSERVACION
6	Limpieza	✓			
7	Rutas de evacuación señalizada		x		
8	Equipo contra incendio.		x		
9	Dispositivo final para desechos sólido.	✓			
10	Control de acceso para personas.	✓			
11	Circuito de cámaras de seguridad		x		
12	Lista de control de inventario en oficina		x		No elaborado
13	Iluminación natural		x		
14	Iluminación artificial	✓			
15	Mobiliario de oficina	✓			No hay sillas para clientes.
16	Instalaciones eléctrica	✓			
17	Instalaciones hidráulicas	✓			
18	Aparatos de climatización	✓			Aire acondicionado
19	Líneas de comunicación.	✓			Teléfono y redes
20	Archiveros	✓		1	Se necesitan 2 más.
21	Archivo de trabajos realizados	✓		1	Archivo de proyectos no separados por año.
22	Sanitario	✓			
23	Cocina	✓			
24	Área de descanso	✓			Sala de casa
25	Sala de reunión y proyección		x		
26	Bodega		x		
27	Espacio adecuado para trabajar		x		Espacio único

**Tabla N° 2 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA.
INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS OFICINA**

FECHA: 04 / 05 / 2016

EXISTE
No existe

N°	ELEMENTOS A INSPECCIONAR	SI	NO	CANTIDAD	OBSERVACION
28	Computadoras de escritorio	✓		2	
29	Computadora portátil	✓		2	
30	Fotocopiadora	✓		2	
31	Impresor	✓		2	
32	Cañón para proyección.		x		
33	Plotter		x		
34	Equipo de topografía	✓		1	Estación total
35	Teléfono fijo.	✓			
36	Utensilios de limpieza	✓			
37	Depósito de agua		x		

Tabla 37- Análisis de la observación directa, Instalaciones administrativas oficina.

ANALISIS DE TABLA 2.

Tomando como base la información recabada en la jornada realizada el día 4 de mayo de 2016, realizada en las oficinas de la empresa. Los resultados que se presentan a continuación son basadas en la observación directa.

- ✓ No existe rotulo de la empresa fuera del edificio donde funciona.
- ✓ El espacio donde funciona el área administrativa de la empresa no cuenta con espacio necesario para circular.
- ✓ Los equipos tecnológicos carecen de número de inventario, logo de la empresa o algún otro medio que ayude a identificar la pertenencia.
- ✓ En las instalaciones no existen imágenes gráficas que identifique la actividad que se realiza en el edificio.
- ✓ Equipos informáticos inutilizados.
- ✓ Desperdicio de papel.
- ✓ Ventiladores y aire acondicionado funcionando a la vez.

**Tabla N° 3 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA.
RECURSO HUMANO**

FECHA: 04/05/2016

✓ Se observa mucho. No se observa.

✓ Se observa poco.

✓

Tabla 38- Análisis de la observación directa - Recurso humano.

N°	ELEMENTOS A INSPECCIONAR	SE OBSERVA MUCHO	SE OBSERVA POCO	NO SE OBSERVA	OBSERVACION
1	Liderazgo	✓			
2	Buena comunicación	✓			
3	Trabajo en equipo	✓			
4	Creatividad e innovación	✓			
5	Personal capacitado	✓			
6	Manual de procedimiento			✓	
7	Manual descriptor de puesto			✓	
8	Departamento de recursos humanos				
9	Departamento de contabilidad				
10	Departamento de proyecto				
11	Departamento de compras				
12	Atención al cliente				
13	Secretaria				
14	Ordenanza				
15	Ingenieros				
16	Arquitectos				
17	Motoristas				
18	Maestro de obra				
19	Albañil				
20	Auxiliar				
21	Vigilante				
22	Electricista				
23	Mecánico				
23	Jardinero				

24	Ordenanza				
25	Operador de maquinaria de terracería				
26	Operador de camión de estaca				

ANALISIS DE TABLA 3.

Tomando como base la información recabada en la jornada realizada el día 4 de mayo de 2016, realizada a personal de la empresa, área de recursos humanos. Los resultados que se presentan a continuación son basadas en la observación directa.

- ✓ No existe registro o documentación para el reclutamiento de personal. Banco de profesionales.
- ✓ Se carece de manuales como: reglamento interno, políticas de la empresa, misión, visión, valores y organigrama de la empresa.

No hay división por apartamentos.

4.1.4 Estados financieros de la empresa DECO OBRAS S.A. DE C.V.

A continuación se presentan los Estados Financieros correspondientes a los años 2013, 2014 y 2015, de la empresa, que ha servido como base para realizar el análisis:

ESTADOS FINANCIEROS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA:

- a) Balance General
- b) Estado de Resultados

Balances de la empresa DECO OBRAS S.A. DE C.V.

BALANCES CONSOLIDADOS			
DESARROLLO Y CONSTRUCCIÓN DE OBRAS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE			
DECO - OBRAS, S.A. DE C.V.			
	2013	2014	2015
ACTIVO			
Efectivo y sus equivalentes	\$ 25,314.54	\$ 26,323.29	\$ 32,520.40
IVA Credito Fiscal			\$ 4,773.55
Pagos por anticipado	\$ 6,601.95	\$ 8,507.50	\$ 10,437.35
ACTIVO CORRIENTE	\$ 31,916.49	\$ 34,830.79	\$ 47,731.30
Propiedad, Planta y Equipo			
Instalaciones	\$ -	\$ 6,282.20	\$ 6,282.20
Mobiliario	\$ 691.22	\$ 7,453.70	\$ 8,028.92
Herramientas	\$ -	\$ -	\$ 721.24
Equipo de computo	\$ 452.89	\$ 452.89	\$ 452.89
Equipo de transporte	\$ -	\$ 43,131.05	\$ 85,863.33
Dep. Acumulada PPYE	\$ -	\$ (3,603.81)	\$ (14,958.63)
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1,144.11	\$ 53,716.03	\$ 86,389.95
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 33,060.60	\$ 88,546.82	\$ 134,121.25
PASIVO			
Cuentas y documentos por pagar	\$ 7,840.90	\$ 14,020.73	\$ 12,560.29
PASIVO CORRIENTE	\$ 7,840.90	\$ 14,020.73	\$ 12,560.29
Prestamos a largo plazo	\$ -	\$ 24,546.69	\$ 45,537.07
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ 24,546.69	\$ 45,537.07
	\$ 7,840.90	\$ 38,567.42	\$ 58,097.36
PATRIMONIO			
Capital Social Minimo	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Reserva Legal	\$ 1,809.22	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Utilidades Retenidas	\$ 11,410.48	\$ 35,579.40	\$ 61,623.89
CAPITAL Y RESERVAS	\$ 25,219.70	\$ 49,979.40	\$ 76,023.89
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 33,060.60	\$ 88,546.82	\$ 134,121.25

Tabla 40- Balances consolidados

Tabla 1.1

(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

Estados de resultados de la empresa DECO OBRAS S.A. DE C.V.

ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS			
DESARROLLO Y CONSTRUCCIÓN DE OBRAS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE			
DECO - OBRAS, S.A. DE C.V.			
	2013	2014	2015
Ingresos por Servicios	\$ 377,254.42	\$ 486,142.11	\$ 596,419.19
INGRESOS	\$ 377,254.42	\$ 486,142.11	\$ 596,419.19
COSTOS POR SERVICIO	\$ 344,030.44	\$ 428,674.87	\$ 531,530.20
MARGEN BRUTO	\$ 33,223.98	\$ 57,467.24	\$ 64,888.99
Gastos de administracion	\$ 9,712.29	\$ 19,424.86	\$ 23,148.98
Gastos de Venta		\$ 884.97	
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 9,712.29	\$ 20,309.83	\$ 23,148.98
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 501.82	\$ 1,866.88
COSTOS POR FINANCIAMIENTO	\$ -	\$ 501.82	\$ 1,866.88
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 23,511.69	\$ 36,655.59	\$ 39,873.13
RESERVA LEGAL	\$ 1,645.82	\$ 530.16	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 21,865.87	\$ 36,125.43	\$ 39,873.13
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 6,559.76	\$ 10,387.63	11961.94
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 5,523.83	\$ 816.64	\$ 1,866.70
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9,782.28	\$ 24,921.16	\$ 26,044.49

Tabla 42- Estados de resultados consolidados.

Tabla 1.2

(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

4.1.4.1 Modelo Du Pont.

Para lograr un análisis que sintetice el comportamiento de la empresa se utilizó el Método Dupont, que permite diagnosticar la situación global y a su vez dirigir la atención a las razones financieras específicas para emitir una opinión de la evolución de las diferentes partidas del Balance y del Estado de Resultados que se encuentran involucradas.

Integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando **sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero)**.

Reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de la empresa, la cual obtiene sus recursos, de un buen margen de utilidad en los ingresos, o de un uso eficiente de sus activos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

A continuación se detalla el análisis DuPont realizado a la empresa **DECO OBRAS S.A. de C.V.**

ANALISIS DUPONT		2013	2014	2015
RAZÓN FINANCIERA	PARTIDAS INCLUIDAS	ÍNDICE	ÍNDICE	ÍNDICE
MARGEN =	UTILIDAD NETA VENTAS	3%	5.1%	4.4%
ROTACION ACTIVOS=	VENTAS ACTIVOS TOTALES	11.4	5.49	4.45
RENTABILIDAD DE ACTIVOS =	UTILIDAD NETA ACTIVOS	30%	28.1%	19.4%
PALANQUEO =	ACTIVO PATRIMONIO	1.3	1.77	1.76
RENTABILIDAD PATRIMONIO =	UTILIDAD NETA PATRIMONIO	39%	50%	34%

Tabla 43- Análisis Dupont

Tabla 1.3

4.1.4.2 Interpretación de Análisis DuPont.

Para desarrollar la interpretación del método Dupont es necesario iniciar de la parte inferior de la tabla (**Tabla 1.3**) hacia la parte superior. Es decir de la manera siguiente:

El comportamiento de la **Rentabilidad Patrimonial** pasó de 39% en el primer año, aumentó en el segundo año a 50% y presentó una disminución en el último año con 34%, tendencia que no fue lineal. Para determinar este comportamiento se analiza la **rentabilidad de los activos y el palanqueo**, ya que del producto de ambos se obtiene la rentabilidad patrimonial, una de las dos razones, tuvo que haber producido, que la rentabilidad sea menor.

El palanqueo presentó un aumento de 1.3 a 1.77 en los años 2013 y 2014, manteniéndose el valor nominal para 2015, de esta manera si este índice no disminuyó se concluye que no es la causa de que la rentabilidad patrimonial haya disminuido.

La rentabilidad sobre los activos presentó una tendencia a una disminución, con 30% en el año 2013 y 19.4% en el último año, lo que significa que está generando menor beneficio en cada año, y que es el causante de que la rentabilidad patrimonial disminuya.

Para establecer el origen de la tendencia a la baja de la rentabilidad sobre los activos se analizó el **Margen** y la **Rotación de Activos**, ya que a su vez del producto de estos se obtiene la rentabilidad sobre los activos.

El **Margen** ha aumentado con respecto al primer año 1.4%, sin embargo mantuvo estabilidad cuando se visualizan los tres años, la **Rotación de Activos**, presentó una tendencia a la baja, pasó de tener 11.4 a 4.45, lo que representa una disminución del 61%, encontrando de esta manera el causante de la disminución de la rentabilidad sobre los activos.

Se establece entonces que la razón por la cual la **Rentabilidad Patrimonial** baja, es porque la rotación de los activos ha tenido una disminución.

Para determinar el origen de la tendencia de la **Rotación de Activos** se analizan las partidas de las cuales se obtiene esta razón: **Ventas/Activos Totales**.

4.1.5. Análisis horizontal

Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta, grupo de cuentas, un estado financiero, de un período a otro. Este análisis puede incluir una comparación entre dos o más estados, en este caso el del año anterior, se utiliza como base. Los cuadros siguientes muestran balance general y estado de resultados comparativos para tres años de DECO OBRAS S.A. de C.V. además evidencia la tendencia de las **ventas y los activos totales**, para continuar analizando la **Rotación de Activos**.

BALANCES CONSOLIDADOS DE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015					
DESARROLLO Y CONSTRUCCIÓN DE OBRAS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE					
DECO - OBRAS, S.A. DE C.V.					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
	2013	2014		2015	
ACTIVO			Variación en porcentaje		Variación en porcentaje
Efectivo y sus equivalentes	\$ 25,314.54	\$ 26,323.29	3.98%	\$ 32,520.40	23.54%
IVA Credito Fiscal			0.00%	\$ 4,773.55	100.00%
Pagos por anticipado	\$ 6,601.95	\$ 8,507.50	28.86%	\$ 10,437.35	22.68%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 31,916.49	\$ 34,830.79	9.13%	\$ 47,731.30	37.04%
Propiedad, Planta y Equipo				\$ -	
Instalaciones	\$ -	\$ 6,282.20	100.00%	\$ 6,282.20	0.00%
Mobiliario	\$ 691.22	\$ 7,453.70	978.34%	\$ 8,028.92	7.72%
Herramientas	\$ -	\$ -	0.00%	\$ 721.24	100.00%
Equipo de computo	\$ 452.89	\$ 452.89	0.00%	\$ 452.89	0.00%
Equipo de transporte	\$ -	\$ 43,131.05	100.00%	\$ 85,863.33	99.08%
Dep. Acumulada PPYE	\$ -	\$ (3,603.81)	100.00%	\$ (14,958.63)	315.08%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1,144.11	\$ 53,716.03	4595.01%	\$ 86,389.95	60.83%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 33,060.60	\$ 88,546.82	167.83%	\$ 134,121.25	51.47%
PASIVO					
Cuentas y documentos por pagar	\$ 7,840.90	\$ 14,020.73	78.82%	\$ 12,560.29	-10.42%
PASIVO CORRIENTE	\$ 7,840.90	\$ 14,020.73	78.82%	\$ 12,560.29	-10.42%
Prestamos a largo plazo	\$ -	\$ 24,546.69	100.00%	\$ 45,537.07	85.51%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ 24,546.69	100.00%	\$ 45,537.07	85.51%
TOTAL DE PASIVO	\$ 7,840.90	\$ 38,567.42	391.87%	\$ 58,097.36	50.64%
PATRIMONIO					
Capital Social Minimo	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	0.00%	\$ 12,000.00	0.00%
Reserva Legal	\$ 1,809.22	\$ 2,400.00	32.65%	\$ 2,400.00	0.00%
Utilidades Retenidas	\$ 11,410.48	\$ 35,579.40	211.81%	\$ 61,623.89	73.20%
CAPITAL Y RESERVAS	\$ 25,219.70	\$ 49,979.40	98.18%	\$ 76,023.89	52.11%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 33,060.60	\$ 88,546.82	167.83%	\$ 134,121.25	51.47%

Tabla 44- Balances consolidados – Análisis horizontal.

Tabla 1.4

ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS					
DESARROLLO Y CONSTRUCCIÓN DE OBRAS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE					
DECO - OBRAS, S.A. DE C.V.					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
	2013	2014	Variación en porcentaje	2015	Variación en porcentaje
Ingresos por Servicios	\$ 377,254.42	\$ 486,142.11	28.86%	\$ 596,419.19	22.68%
INGRESOS	\$ 377,254.42	\$ 486,142.11	28.86%	\$ 596,419.19	22.68%
COSTOS POR SERVICIO	\$ 344,030.44	\$ 428,674.87	24.60%	\$ 531,530.20	23.99%
MARGEN BRUTO	\$ 33,223.98	\$ 57,467.24	72.97%	\$ 64,888.99	12.91%
Gastos de administracion	\$ 9,712.29	\$ 19,424.86	100.00%	\$ 23,148.98	19.17%
Gastos de Venta		\$ 884.97	100.00%		-100.00%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 9,712.29	\$ 20,309.83	109.11%	\$ 23,148.98	13.98%
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 501.82	100.00%	\$ 1,866.88	272.02%
COSTOS POR FINANCIAMIENTO	\$ -	\$ 501.82	100.00%	\$ 1,866.88	272.02%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 23,511.69	\$ 36,655.59	55.90%	\$ 39,873.13	8.78%
RESERVA LEGAL	\$ 1,645.82	\$ 530.16	-67.79%		-100.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 21,865.87	\$ 36,125.43	65.21%	\$ 39,873.13	10.37%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 6,559.76	\$ 10,387.63	58.35%	11961.94	15.16%
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 5,523.83	\$ 816.64	-85.22%	\$ 1,866.70	128.58%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9,782.28	\$ 24,921.16	154.76%	\$ 26,044.49	4.51%

Tabla 45- Estados de resultados - Análisis horizontal.

Tabla 1.5

4.1.5.1 Interpretación de análisis horizontal.

Se continúa con la secuencia de análisis observando las cuentas **ventas y activos totales**. Los ingresos expresados en el estado de resultados, reflejan 28.86% en el 2014 con respecto del 2013, y en el 2015 con respecto del 2014 es 22.68%, representa una disminución de 6.18%.

El total de los activos expresados en el balance general, refleja 167.83% de crecimiento, comparando los años 2014 y 2013, en el siguiente período 2014 – 2015 el 51.47%, significa que aunque ha disminuido su porcentaje de crecimiento con respecto al período anterior, tiene un crecimiento. Por lo tanto aunque las ventas hayan disminuido la **rotación de los activos** ha minimizado debido al aumento desproporcionado de los **activos totales**.

Se analiza entonces las partidas más significativas que forman parte de los **Activos**.

El efectivo y sus equivalentes aumentó de 3.98% a 23.54%, lo que significa que la empresa tiene dinero ocioso.

La partida de pagos por anticipado también refleja crecimiento, el primer año de 28.86% y 22.68% el segundo, aunque disminuyó el segundo año esta partida afecta la rotación de los activos.

En los activos no corrientes se encuentra el mobiliario el cual en 2014 con respecto de 2013 aumentó 978.34% y en 2015 con respecto de 2014 un 7.72%. Esto puede interpretarse que hubo una inversión alta en activo no productivo.

En el equipo de transporte se observa que se realizaron dos inversiones las cuales hicieron que en el primer período hayan aumentado el 100% y el segundo un 99.08%.

Se puede analizar entonces que los activos han tenido un incremento, el cual no ha sido equitativo con las ventas (ver gráfico 1.1), esto al final se traduce en una disminución de la rentabilidad, dato que reveló el *análisis Du Pont*.

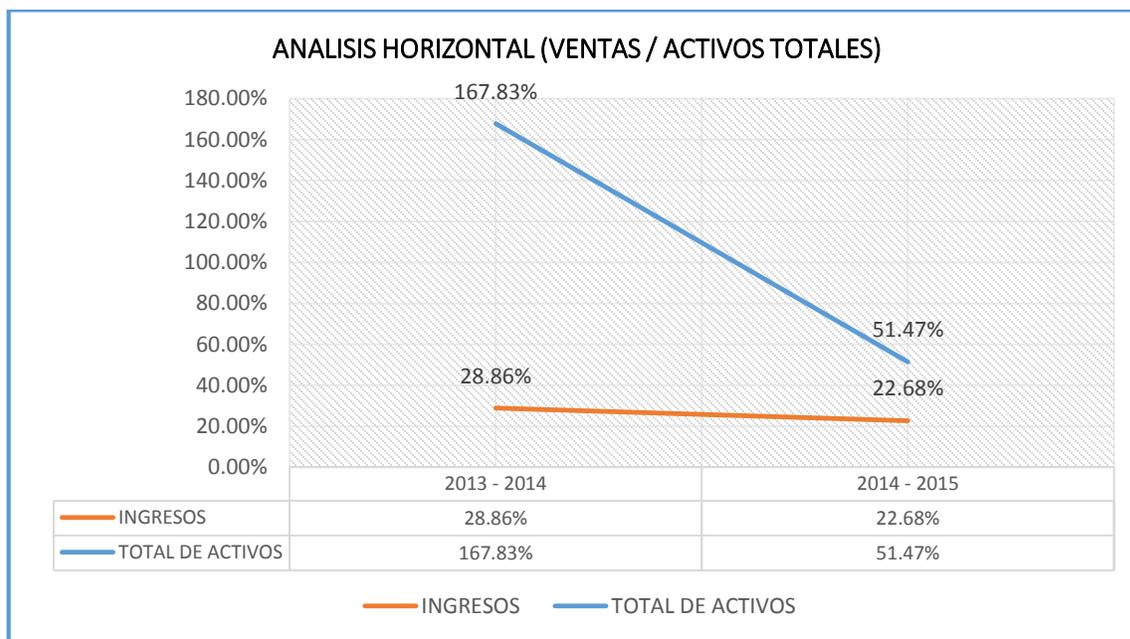


Ilustración 30- Análisis horizontal (Ventas/Activos Totales)

Gráfico 1.1

Para continuar con el análisis horizontal se observaron las cuentas del pasivo del balance y las cuentas de los estados de resultados:

Las cuentas por pagar en el año 2014 con respecto de 2013 se incrementaron 78.82% y en 2015 con respecto de 2014 disminuyeron 10.42%, el saldo de la cuenta es de US\$ 12,560 lo que contrasta con las disponibilidades de efectivo de US\$ 32,520 para el mismo año.

Los préstamos a largo plazo en el año 2014 con respecto del 2013 aumentaron un 100% (no había el año anterior) y en el 2015 con respecto del 2014 aumentó un 85.51%, lo que es congruente con lo deducido en el Análisis Dupont y que constituye la razón por la que la Rentabilidad no ha disminuido más; siendo esta operación de apalancamiento favorable para la gestión de la empresa.

Las utilidades retenidas muestran en el 2014 con respecto del 2013 un 211.81% de aumento y en el 2015 con respecto del 2014 aumentó un 73.20 %, esto quiere decir que la empresa ha decidido reinvertir una gran parte de sus utilidades, dato importante, afectando en la rentabilidad del patrimonio.

Si se analiza también el capital y reservas se observa que en el año 2014 con respecto del 2013 aumentaron un 98.18% y en el 2015 con respecto del 2014 aumentó un 52.11%, significa que la empresa se está financiando las utilidades retenidas lo que es positivo y también a través de préstamos a largo plazo.

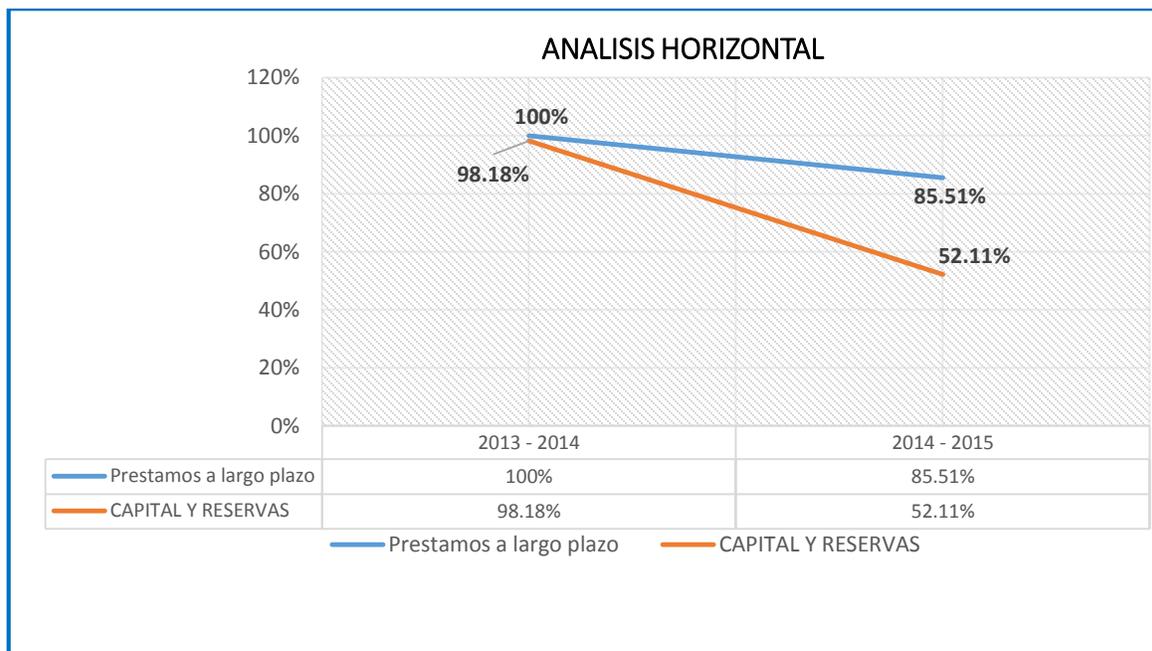


Ilustración 31- Análisis horizontal.

Gráfico 1.2

Como se revisó anteriormente los ingresos expresaron una disminución de 28.86% a 22.68%, sin embargo los costos por servicio han disminuido de 24.60% a 23.99%, significa que a pesar de la baja de los ingresos, los costos por la generación de ingresos se mantuvieron; esto repercute en la disminución del margen, el cual paso de tener un 72.97% a 12.91% en el último año (ver gráfico 1.3).

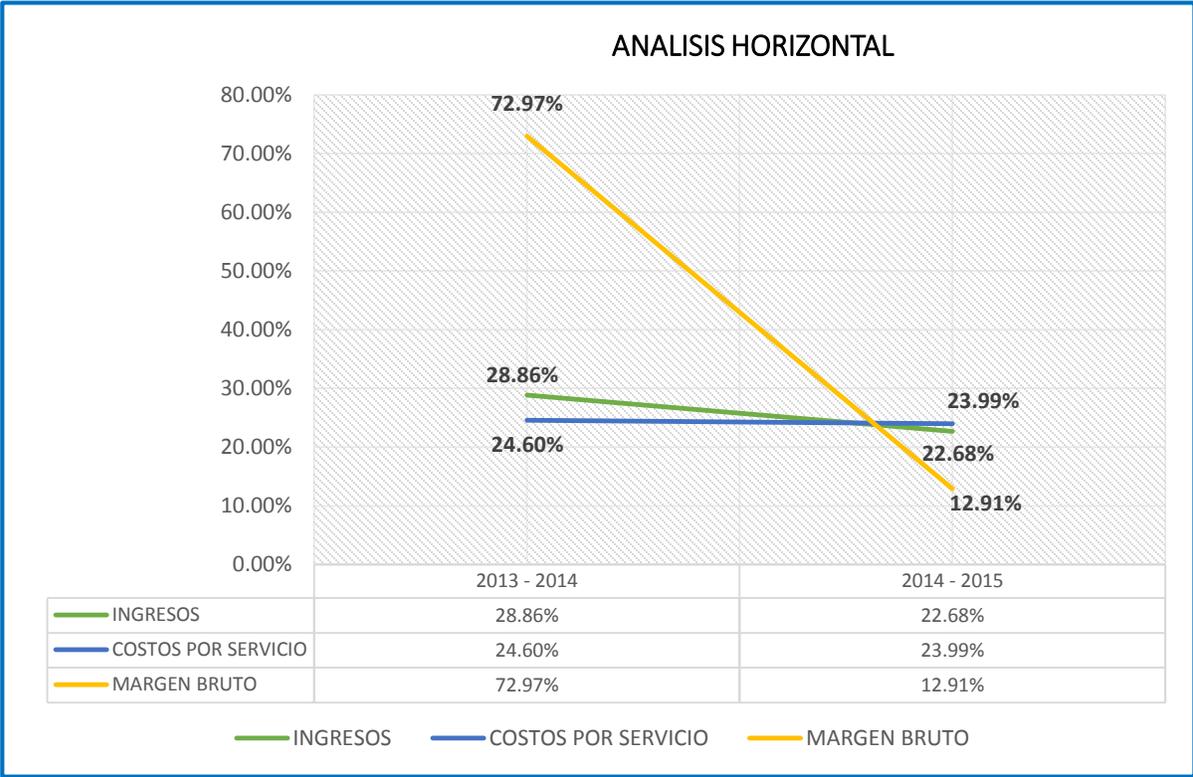


Ilustración 32- Análisis horizontal.

Dentro de las partidas más representativas del estado de resultados también están los gastos por administración los cuales en 2014 con respecto de 2013 aumentaron 100% y en 2015 con respecto a 2014 una tasa de 19.17%, se explica tras las consultas respectivas por el ingreso de nuevo personal a la empresa.

La utilidad en el período 2013-2014 aumentó 154.76% y en el segundo período 2015-2014 creció 4.51%. El crecimiento de la utilidad ha mejorado, con respecto a los períodos anteriores para la empresa, sin embargo sólo es aceptable, si crece junto a la rentabilidad patrimonial esperado por los accionistas de la empresa, por lo tanto el hecho de que este haya crecido no necesariamente significa que el retorno de la inversión sea positivo.

4.1.6. Análisis vertical.

A continuación se presenta el Balance General comparativo de DECO OBRAS S.A. de C.V. de los años 2013, 2014 y 2015, donde cada partida de activo se presenta como un porcentaje del total de activos. Cada partida de pasivos y de capital se presenta como un total de pasivos y de capital.

BALANCES CONSOLIDADOS DE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015 DESARROLLO Y CONSTRUCCIÓN DE OBRAS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE DECO - OBRAS, S.A. DE C.V. ANALISIS VERTICAL						
ACTIVO	2013		2014		2015	
		Distribución porcentual		Distribución porcentual		Distribución porcentual
Efectivo y sus equivalentes	\$ 25,314.54	76.57%	\$ 26,323.29	29.73%	\$ 32,520.40	24.25%
IVA Crédito Fiscal		0.00%		0.00%	\$ 4,773.55	3.56%
Pagos por anticipado	\$ 6,601.95	19.97%	\$ 8,507.50	9.61%	\$ 10,437.35	7.78%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 31,916.49	96.54%	\$ 34,830.79	39.34%	\$ 47,731.30	35.59%
Propiedad, Planta y Equipo		0.00%		0.00%	\$ -	0.00%
Instalaciones	\$ -	0.00%	\$ 6,282.20	7.09%	\$ 6,282.20	4.68%
Mobiliario	\$ 691.22	2.09%	\$ 7,453.70	8.42%	\$ 8,028.92	5.99%
Herramientas	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 721.24	0.54%
Equipo de computo	\$ 452.89	1.37%	\$ 452.89	0.51%	\$ 452.89	0.34%
Equipo de transporte	\$ -	0.00%	\$ 43,131.05	48.71%	\$ 85,863.33	64.02%
Dep. Acumulada PPYE	\$ -	0.00%	\$ (3,603.81)	-4.07%	\$ (14,958.63)	-11.15%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1,144.11	3.46%	\$ 53,716.03	60.66%	\$ 86,389.95	64.41%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 33,060.60	100.00%	\$ 88,546.82	100.00%	\$ 134,121.25	100.00%
PASIVO						
Cuentas y documentos por pagar	\$ 7,840.90	23.72%	\$ 14,020.73	15.83%	\$ 12,560.29	9.36%
PASIVO CORRIENTE	\$ 7,840.90	23.72%	\$ 14,020.73	15.83%	\$ 12,560.29	9.36%
Prestamos a largo plazo	\$ -	0.00%	\$ 24,546.69	27.72%	\$ 45,537.07	33.95%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	0.00%	\$ 24,546.69	27.72%	\$ 45,537.07	33.95%
TOTAL DE PASIVO	\$ 7,840.90	23.72%	\$ 38,567.42	43.56%	\$ 58,097.36	43.32%
PATRIMONIO						
Capital Social Mínimo	\$ 12,000.00	36.30%	\$ 12,000.00	13.55%	\$ 12,000.00	8.95%
Reserva Legal	\$ 1,809.22	5.47%	\$ 2,400.00	2.71%	\$ 2,400.00	1.79%
Utilidades Retenidas	\$ 11,410.48	34.51%	\$ 35,579.40	40.18%	\$ 61,623.89	45.95%
CAPITAL Y RESERVAS	\$ 25,219.70	76.28%	\$ 49,979.40	56.44%	\$ 76,023.89	56.68%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 33,060.60	100.00%	\$ 88,546.82	100.00%	\$ 134,121.25	100.00%

Tabla 46- Balances consolidados - Análisis vertical.

Tabla 1.6

ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS						
DESARROLLO Y CONSTRUCCIÓN DE OBRAS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE						
DECO - OBRAS, S.A. DE C.V.						
ANALISIS VERTICAL						
	2013		2014		2015	
		Distribución porcentual		Distribución porcentual		Distribución porcentual
Ingresos por Servicios	\$377,254.42	100.00%	\$486,142.11	100.00%	\$596,419.19	100.00%
INGRESOS	\$377,254.42	100.00%	\$486,142.11	100.00%	\$596,419.19	100.00%
COSTOS POR SERVICIO	\$344,030.44	91.19%	\$428,674.87	88.18%	\$531,530.20	89.12%
MARGEN BRUTO	\$ 33,223.98	8.81%	\$ 57,467.24	11.82%	\$ 64,888.99	10.88%
Gastos de administracion	\$ 9,712.29	2.57%	\$ 19,424.86	4.00%	\$ 23,148.98	3.88%
Gastos de Venta		0.00%	\$ 884.97	0.18%		0.00%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 9,712.29	2.57%	\$ 20,309.83	4.18%	\$ 23,148.98	3.88%
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	0.00%	\$ 501.82	0.10%	\$ 1,866.88	0.31%
COSTOS POR FINANCIAMIENTO	\$ -	0.00%	\$ 501.82	0.10%	\$ 1,866.88	0.31%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 23,511.69	6.23%	\$ 36,655.59	7.54%	\$ 39,873.13	6.69%
RESERVA LEGAL	\$ 1,645.82	0.44%	\$ 530.16	0.11%		0.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 21,865.87	5.80%	\$ 36,125.43	7.43%	\$ 39,873.13	6.69%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 6,559.76	1.74%	\$ 10,387.63	2.14%	11961.94	2.01%
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 5,523.83	1.46%	\$ 816.64	0.17%	\$ 1,866.70	0.31%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9,782.28	2.59%	\$ 24,921.16	5.13%	\$ 26,044.49	4.37%

Tabla 47- Estado de resultados consolidados - Análisis vertical.

Tabla 1.7

4.1.6.1 Interpretación de análisis vertical

Para el desarrollo del análisis vertical se tomará en cuenta el año 2015.

Balance general:

El análisis vertical permite observar la participación de cada una de las cuentas que forma parte del activo y del pasivo. Se iniciará partiendo del activo, luego el pasivo para luego hacer una comparativa de ambos.

Dentro de las cuentas más representativas está el efectivo y sus equivalentes el cual representa 24.25% del activo total, confirma lo visto en el análisis horizontal, la empresa posee en esta cuenta, dinero que puede invertir en otros proyectos o minimizar sus compromisos con proveedores locales.

El mobiliario representa un 5.99% del activo total de la empresa, confirma que se ha invertido en activo no productivo. El equipo de transporte es la cuenta que más alto porcentaje tiene dentro de los activos totales con el 64.02%, esto es bueno si genera rentabilidad, sin embargo como lo constató el análisis Du Pont, no es de esa manera.

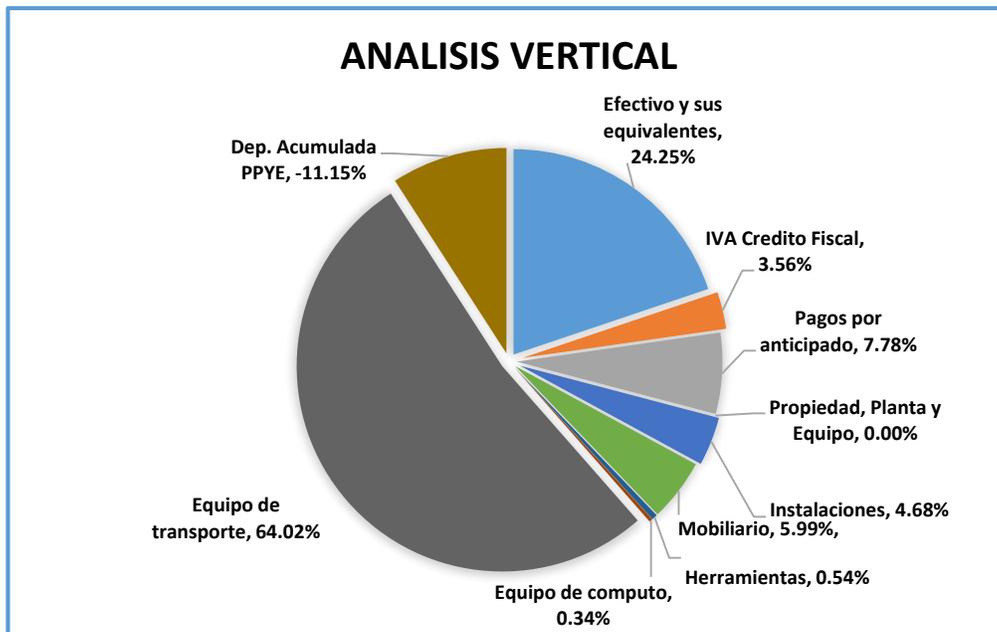


Ilustración 33- Análisis vertical.

El total de los pasivos representa 43% de los activos, el capital y reservas 57%, sobre el total de los pasivos más el patrimonio, lo que significa que el financiamiento de la empresa es mayor a través del capital de los accionistas.

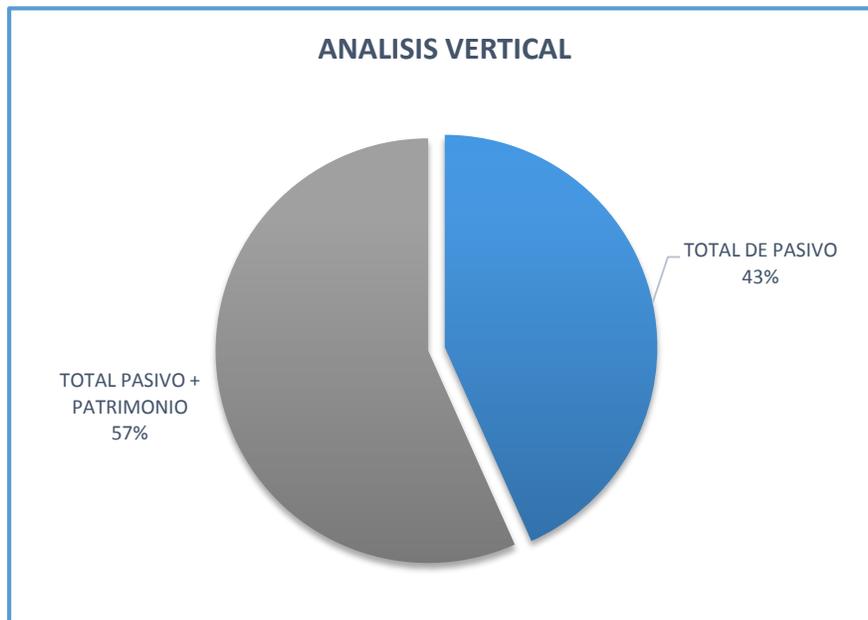


Gráfico 1.5

También se realiza una comparación de los activos circulantes y de pasivos circulantes. Se puede observar (ver gráfico 1.6) que el activo circulante tiene un 35.59% del total de los activos y el pasivo circulante 9.36% del total de los pasivos más patrimonio. El activo es importante que sea mayor que el pasivo circulante para que exista capital de trabajo, sin embargo, el que haya una superioridad en exceso no es recomendable debido a que debe existir un equilibrio activo/deuda de corto plazo.

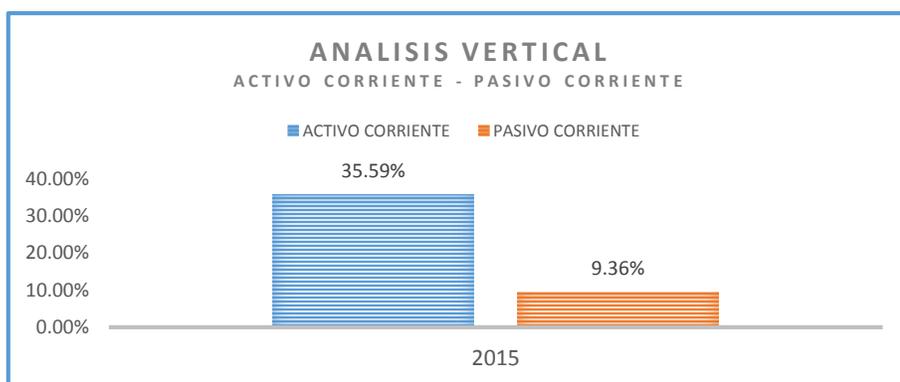


Gráfico 1.6

En el estado de resultado se analiza el total de los ingresos que es el 100%, el de costos por servicio 89.12%, los costos administrativos y luego la utilidad que es de un 4.37%. Se puede observar a través de estos datos que los costos por servicio son demasiado altos lo que hace que la utilidad sea reducida.

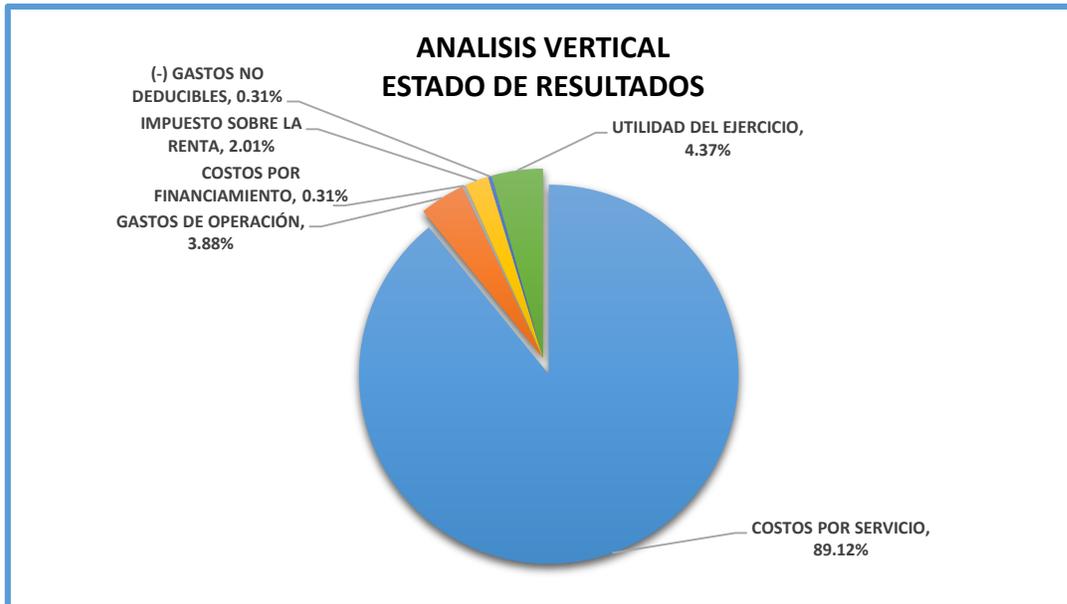


Ilustración 34- Análisis Vertical - Estado de resultados.

Gráfica 1.7

4.1.7. Análisis de razones financieras.

Se realizó el Análisis Financiero aplicando el método de razones simples a la empresa **DECO OBRAS S.A. de C.V.**, siendo estas las de liquidez, actividad, endeudamiento y de rentabilidad, los resultados confirman el análisis previo:

- Razones de Liquidez:
 - Razón corriente
 - Prueba Acida
 - Solvencia
 - Apalancamiento

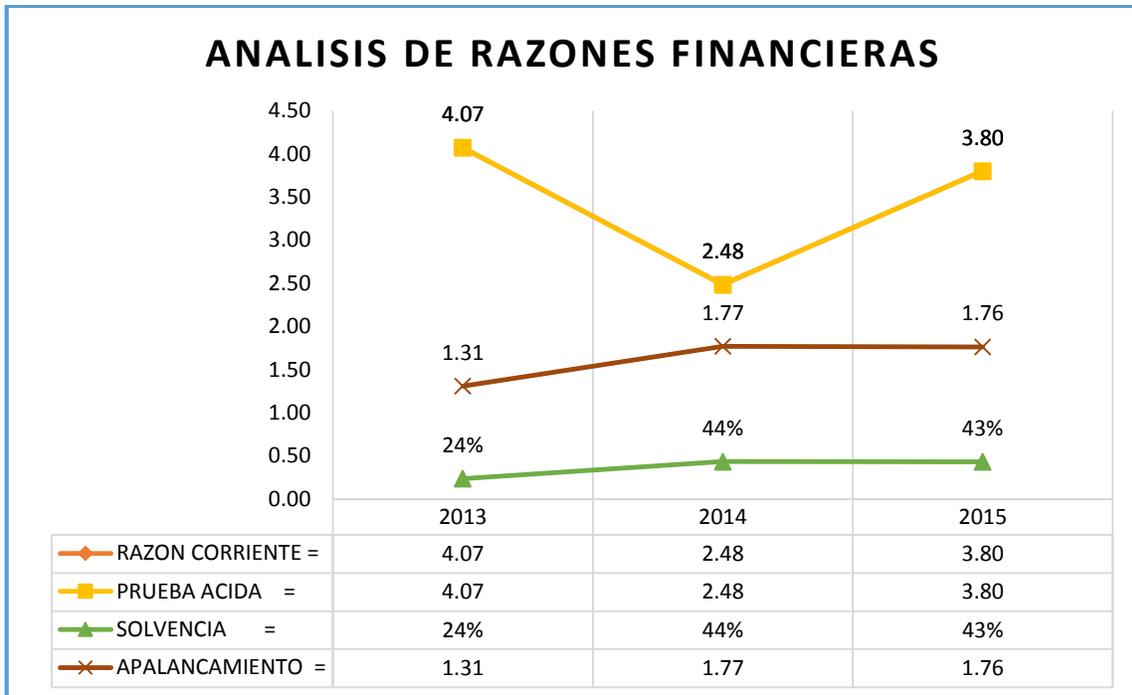


Ilustración 35- Análisis de razones financieras.

Gráfica 1.8

4.1.7.1 Interpretación de análisis financiero.

Razón corriente:

La razón mide la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. El activo corriente debe ser mayor que 1.00. Un índice bajo señala que la empresa no pueda pagar sus facturas con tanta rapidez como debería. Esta razón indica que en el año 2013 la empresa tenía por cada dólar de deuda, 4.07 para pagar. En los años 2014 y 2015 por tener valores de 2.48 y 3.80. En los tres años tiene valores arriba de 2, lo que significa que tiene una holgura financiera, traducida en un exceso de capital ocioso. Se aprecia una fluctuación, lo ideal sería una tendencia positiva o lineal.

Prueba Ácida:

La prueba del ácido es una razón que considera únicamente los activos fácilmente realizables a corto plazo. Se obtiene de la diferencia del activo circulante menos los activos que no sean fácilmente realizables (inventarios), divididos entre el pasivo circulante. En este caso al ser una empresa constructora carece de inventario, por lo que se tienen los mismos valores de la razón corriente.

Solvencia:

Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Cuanta más alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades.

En año 2013 se tiene un valor del 24%, el cual ha aumentado en los años 2014 y 2015 a 44 y 43% respectivamente, significa que la empresa está haciendo uso de préstamos para financiar los activos, ya que esta razón se calcula a través de la deuda y el total de los activos.

Apalancamiento:

Se entiende por apalancamiento la utilización de deuda para aumentar la rentabilidad de los capitales propios. Cuando el apalancamiento es superior a 1 conviene financiarse mediante deuda, cuando es inferior a la unidad reduce la rentabilidad de los accionistas.

El apalancamiento ha tenido un aumento con respecto al año 2013 del 1.31 a 1.76 en el último año, lo que significa que la empresa ha utilizado deudas para el desarrollo de sus operaciones/proyectos, y que está haciendo un buen uso de ellas.

- Razones de Actividad

Rotación de activo total: Indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear la totalidad de sus activos a fin de generar ingresos. Por lo general cuanto más alta sea la rotación de activos totales de la empresa, tanto mayor su eficiencia existirá en la utilización de los activos. El resultado de esta razón es variable. Un aumento en el índice de rotación en relación al año anterior indica eficiencia y una disminución ineficiencia.

Al revisar la rotación de los activos de la empresa DECO OBRAS S.A.DE C.V (ver gráfico 1.9) se observa que no ha utilizado de manera eficiente sus activos; la empresa ha adquirido activos en los dos últimos años, los cuales no han generado los ingresos suficientes; en el año 2013 había un valor de 11, el año 2014 de 5 y el 2015 disminuyó a un 4, lo que claramente indica una tendencia al disminución.

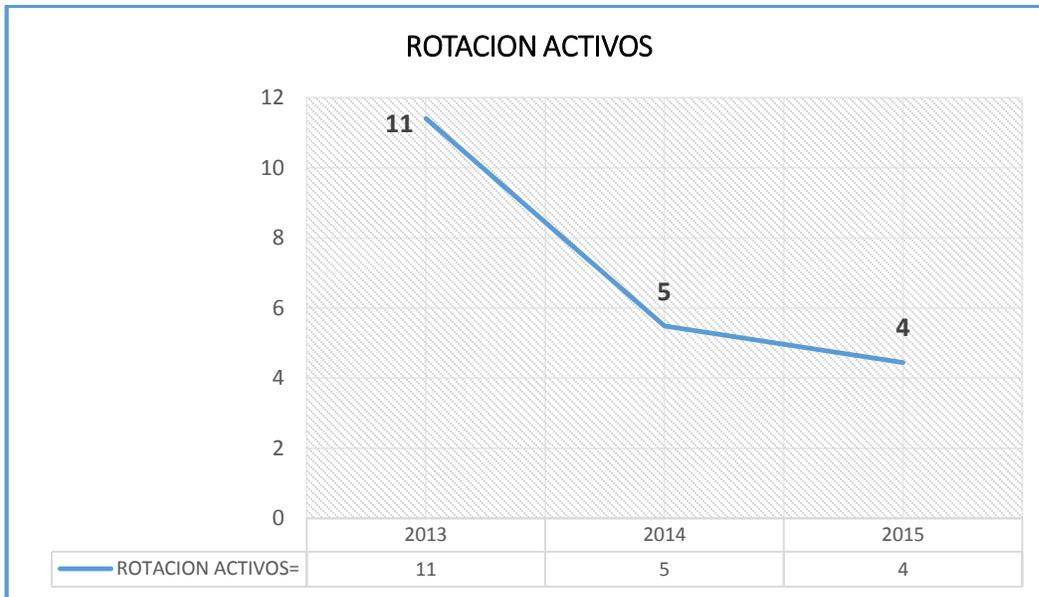


Ilustración 36- Rotación de activos

Gráfica 1.9

- Razones de Endeudamiento

Razón de deuda: esta razón mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Cuanta más alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades. Se puede observar (grafico 1.10) que la empresa ha adquirido más deuda, sin embargo la mayor parte está siendo financiada por el capital. La deuda que tiene la empresa solo puede ser buena si la capacidad de pago de los intereses es sobresaliente, esta le dirá si es conveniente aumentar la deuda.

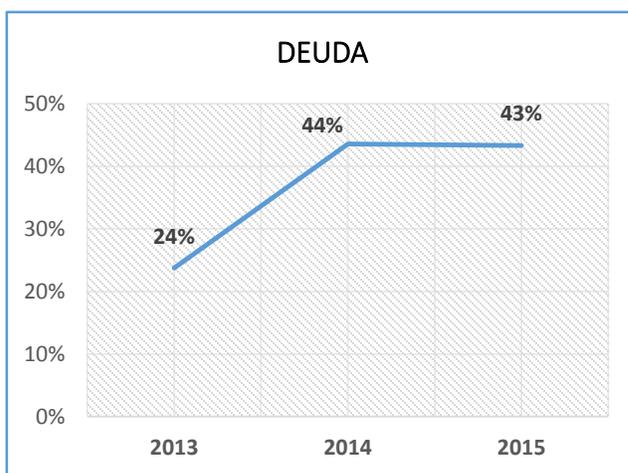


Ilustración 37- Deuda.

Grafico 1.10

- Intereses

Capacidad de pago de intereses e interés pagado: el primero mide la capacidad de pago de intereses totales que tiene la empresa, a través del producto del margen, la rotación de activos y el nivel de deuda. En el primer año la empresa tuvo un 424%, el segundo año 149% y el último 112%.

El segundo muestra cuanto porcentaje de interés está pagando la empresa, con referencia a un total que es la capacidad de pago. Se puede apreciar entonces que la empresa está haciendo uso en el 2014 de un 2% y el 2015 un 4%, lo que significa que administrando de forma sobresaliente los gastos financieros.

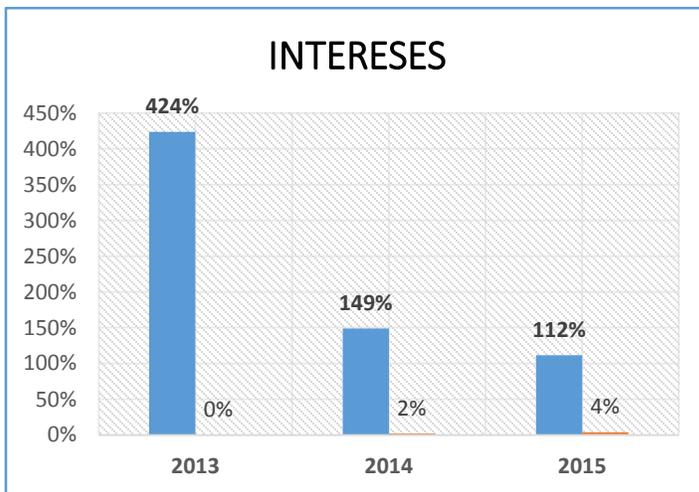


Ilustración 38- Intereses.

Gráfica 1.11.

4.1.8 FODA

MATRIZ DE FORTALEZAS-DEBILIDADES-OPORTUNIDADES-AMENAZAS (FODA)

Lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

FORTALEZAS

- Empresa integrada por jóvenes.
- Amplia opción de proveedores.
- Buena relación con proveedores.
- Buenas referencias crediticias.
- Personal de campo polivalente.
- Capacidad instalada en administración de oficina.
- Flota de transporte relativamente nueva.

- Alta gerencia conocedora técnicamente del rubro de la construcción.
- Aumento de palanqueo.
- Capacidad de pago de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- Capacidad de pago de los intereses.

DEBILIDADES

- No posee bienes muebles.
- Empleados no comprometidos.
- No hay capacitación continua del personal.
- No hay controles en el área de campo de la ejecución de proyectos.
- No existe un control de rendimientos del personal.
- Falta de planificación y control en los procesos de licitación.
- Falta de experiencia en proyectos de gran envergadura.
- Falta de planificación y orden en el proceso de pedido de materiales en los proyectos.
- No existen funciones definidas para el personal de toda la empresa.
- Disminución de la rentabilidad patrimonial.
- Disminución de la rentabilidad sobre los activos.
- Disminución de los ingresos y aumento de los activos no proporcionado.
- No cuenta con manual de perfiles y puesto.
- No cuenta con manual de evaluaciones de desempeño.
- No se cuenta con manual de reclutamiento y selección.

OPORTUNIDADES

- Disponibilidad de crédito.
- Convenio del reto del Fomilenio II (Zona costera de El Salvador).
- Construcción de Bypass en el departamento de San Miguel (Subcontratos o consorcios).
- Construcción de Hospital del seguro social (Subcontratos o consorcios).
- Categorización FISDL.

AMENAZAS

- Tasas de interés bancaria promedio 12%.
- Crecimiento del PIB menor al 2% en los últimos cinco años.

- Participación del PIB de 3.4% (la más baja en Centro América).
- Crecimiento promedio de la industria de la construcción en los últimos cinco años -0.59%.
- Adjudicación de proyectos de forma desleal.
- Aumento de grupos delictivos y extorsiones.
- Hurto de materiales en los proyectos.
- Condiciones climatológicas adversas.
- Fluctuación de precios de materiales de construcción.
- Pagos tardíos, realizados por instituciones de gobierno.
- Políticas fiscales (aumento de impuestos).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa integrada por jóvenes. • Amplia opción de proveedores. • Buena relación con proveedores. • Buenas referencias crediticias. • Personal de campo polivalente. • Capacidad instalada en administración de oficina. • Flota de transporte relativamente nueva. • Alta gerencia conocedora técnicamente del rubro de la construcción. • Aumento de palanqueo. • Capacidad de pago de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. • Capacidad de pago de los intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de bienes muebles. • Empleados no comprometidos. • Nula capacitación continua del personal. • Ausencia de controles en el área de campo de la ejecución de proyectos. • Inexistencia un control de rendimientos del personal. • Falta de planificación y control en los procesos de licitación. • Falta de experiencia en proyectos de gran envergadura. • Falta de planificación y orden en el proceso de pedido de materiales en los proyectos. • Ausencia de un manual de funciones para el personal de la empresa. • Disminución de la rentabilidad patrimonial • Disminución de la rentabilidad sobre los activos. • Disminución de los ingresos y aumento de los activos no proporcionado. • Desconocimiento del manual de perfiles y puestos.

Tabla 48- FODA Parte 1.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de crédito. • Convenio del reto del Fomilenio II (zona costera de El Salvador). • Construcción de Bypass en el departamento de San Miguel (Subcontratos o consorcios). • Construcción de Hospital del Seguro Social (Subcontratos o consorcios). • Categorización FISDL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés bancaria promedio 12%. • Crecimiento del PIB menor al 2% en los últimos cinco años. • Participación del PIB de 3.4% (la más baja en Centro América). • Crecimiento promedio de la industria de la construcción en los últimos cinco años -0.59%. • Adjudicación de proyectos de forma desleal. • Aumento de grupos delictivos y extorsiones. • Hurto de materiales en los proyectos. • Condiciones climatológicas adversas. • Fluctuación de precios de materiales de construcción. • Pagos tardíos, realizados por instituciones de gobierno. • Políticas fiscales (aumento de impuestos).

Tabla 49FODA Parte 2.

4.2 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación efectuada a la empresa **DECO OBRAS S.A. DE C.V.** en el área administrativa y operativa financiera se obtuvo el siguiente diagnóstico.

Los procesos de planeación, organización, dirección y control, se desarrollan en la empresa de manera empírica e improvisada, de manera que no existen resultados esperados porque no hay indicadores con los cuales se pueda medir la eficiencia o el alcance de las actividades realizadas.

La ausencia de objetivos estratégicos repercute en la desorientación de la empresa, es decir el rumbo es indefinido y el compromiso de los colaboradores de la empresa es ausente, por falta de conocimiento de lo que se espera de la empresa y de ellos mismos. El conocimiento y divulgación de los valores misión y visión, crea un sentimiento de pertenencia de las personas para con la empresa, el cual también se encuentra ausente, lo que con lleva a resultados de bajo rendimiento.

La falta de la implementación adecuada con base técnica, del catálogo de cuentas para los estados financieros, dificulta a la empresa poseer información completamente confiable, donde el análisis y la interpretación de los estados financieros, permita conocer datos para realizar comparaciones entre diferentes periodos y las cuentas mismas referente a sus totales, sean estos activos, pasivos, en el balance general e ingresos en el estado de resultados. Una mala aplicación del catálogo de cuentas puede tener una repercusión en una interpretación errada y por consiguiente una estrategia errada.

La empresa carece de una política para el establecimiento de parámetros para las cuentas que forman los estados financieros, de esta manera el hecho de que la utilidad refleje un resultado, por poner un ejemplo, solo puede haber una interpretación financiera a través de las herramientas y no de un parámetro de resultado esperado.

Para los accionistas de la empresa el resultado de la rentabilidad sobre el capital con el cual se han hecho participes en la empresa es uno de datos más importantes, sin embargo no lo están obteniendo. Claramente la empresa a través de los años está siendo menos rentable, aunque no se refleje en las deudas o en los costos financieros, cuentas que se están manejando solventemente; esto solo se pudo observar al realizar un análisis interno administrativo financiero, del que resalta las inversiones realizadas en activos que no producen un retorno, para rentabilizar su adquisición.

La política empírica de la reinversión de las utilidades retenidas, es una de las acciones que oxigena a la empresa, que no está obteniendo una utilidad neta sobresaliente o esperada para una empresa constructora, sin embargo para evaluar con fortaleza la rentabilidad habría que tenerse en cuenta este resultado que en el segundo año tuvo un crecimiento del 211% y en el tercero un 73%.

La empresa a pesar de su poca experiencia en el rubro de la construcción, tiene un desempeño notable y crecimiento en sus ingresos, aceptable para la subsistencia, pero como se expresó en el planteamiento del problema, los índices de sostenibilidad de las empresas constructoras en la ciudad de San Miguel no son favorables, por lo que la subsistencia no debería de ser el camino si no sostenibilidad, la cual se puede facilitar a través de la planeación administrativa y operativa, por medio del análisis de su situación actual.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada a la empresa DECO OBRAS S.A. de C.V., que fue tipo descriptiva, de los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados en la investigación, así como la recolección de la información bibliográfica utilizada para sustentar el presente trabajo. Se presentan las conclusiones, que demuestran la utilidad e importancia de implementar el modelo de gestión administrativo y operativo, con el fin de mejorar la producción con calidad y rentabilidad.

- Las condiciones externas son desfavorables para la empresa desde el punto de vista macroeconómico, lo que se evidencia en el bajo crecimiento del PIB³², el incremento y aplicación de nuevos impuestos fiscales³³, la inexistencia de políticas de apoyo al sector construcción de parte del gobierno central y aunado a la baja inversión pública, que incluye la baja ejecución de proyectos sociales.
- Las condiciones sociales en el país son adversas, debido a la delincuencia, afectando en la gestión operativa de los proyectos en ejecución, por medio de extorsiones, hurto, robo y amenazas a la integridad física del personal de campo; afectando los rendimientos y tiempos de producción, incrementando los costos por gastos adicionales de seguridad.
- La empresa no cuenta con un plan de gestión que describa su planificación estratégica, funcional y su planificación anual operativa, esto acarrea a que la empresa funcione sin rumbo y ningún control de la utilización de sus materiales, de los rendimientos de su personal administrativo y de campo, de la calidad de sus trabajos, de los tiempos de ejecución de proyectos y optimización en el uso del transporte.
- Según el modelo Du Pont la empresa cuenta con una rentabilidad de patrimonio en los tres ejercicios con tendencia a la baja, generada por una baja rotación de los activos, por la desproporcionalidad de crecimiento de los activos con respecto a los ingresos.

³² BID (20 de Julio de 2016). Banco Interamericano de desarrollo . Obtenido de <http://www.iadb.org/es/paises/el-salvador/el-salvador-y-el-bid,1062.html>

³³ Fondo Monetario Internacional, (2016). Informe del personal sobre la consulta del artículo IV de 2016. San Salvador: FMI.

- Con el análisis vertical de los estados financieros queda establecido que la baja utilidad es ocasionada por el costo elevado de los proyectos ejecutados, esto limita a que la empresa invierta en proyectos para mejorar las competencias del talento humano, a establecer un mantenimiento preventivo para sus equipos, adquisición de programas que impliquen el control de los suministros, la ejecución presupuestaria de los gastos fijos y variables.
- Como consecuencia más crítica de la baja utilidad se pone en riesgo el desarrollo de los proyectos bajo los términos contractuales, reduciendo la capacidad de reacción ante un imprevisto o condición adversa.
- La empresa al no aplicar los instrumentos de análisis e interpretación financieros, desconoce su realidad económica, lo que impide una buena toma de decisiones aumentando la vulnerabilidad a la que va a estar expuesta en el futuro.
- La utilización de las herramientas de investigación como: encuestas, observación directa, análisis financiero y FODA, permitió cumplir con el primer objetivo específico de establecer el estado actual de la empresa. Con esta información se logró establecer en el modelo e enfoque estratégico y normativo.
- El diseño de modelo de gestión administrativa y operativa propuesto, será una herramienta para mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa, si lo aplican e implementan.

5.2 RECOMENDACIONES

En base a los problemas y hallazgos encontrados mediante la aplicación de las herramientas a la empresa DECO OBRAS S.A. DE C.V., se recomienda lo siguiente:

- Elaborar un plan estratégico que permita a la empresa establecer el rumbo, mediante el la formulación de valores, misión, visión, objetivos estratégicos; mediano plazo, haciendo efectiva acciones que establezcan las normativas para la gestión administrativa y operativa; y corto plazo, desarrollando actividades en función del cumplimiento de metas, para contrarrestar las amenazas del entorno, y aprovechar las oportunidades, optimizando los recursos anticipándose a los problemas cotidianos y eventuales.
- Normar los procesos de participación del talento humano, en cuanto a establecer funciones, requisitos de contratación, reclutamiento, evaluación

del desempeño, ascensos, reglamento del trabajo, plan anual de capacitaciones, incrementando las competencias del personal, mejorando el clima organizacional y retención del personal de alto rendimiento.

- Normar los procesos relacionados con el suministro compras y adquisiciones, para utilizar los materiales necesarios para el desarrollo de los proyectos, en cantidad, calidad y tiempos requerido.
- Evaluar, analizar e interpretar periódicamente los estados financieros de la empresa, haciendo uso adecuado del catálogo de cuentas (el cual debe reformularse para que proporcione información comprensible para los propietarios), a través del uso de las herramientas, razones y modelos, con el objetivo de conocer la situación actual, el manejo del endeudamiento, la solvencia, rotación de los activos y rentabilidad, para la toma de decisiones acertada en cuanto al comportamiento y futuro económico de la empresa.
- Establecer políticas para la adquisición y uso de activos, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Definir un presupuesto, donde se establezcan de forma detallada los costos fijos y variables, evaluando y controlando su ejecución, con el fin de maximizar la producción y disminuir los costos.
- Implementar una normativa para abordar cada uno de los proyectos, de acuerdo a su magnitud, especialidad y ubicación, estableciendo claramente su planificación, organización, dirección y control, con el objetivo de optimizar los recursos.
- Realizar una auditoría anual a la empresa, con el objetivo de evaluar la gestión financiera.
- Revisar e implementar el catálogo de cuentas, donde se reflejen claramente las cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios.

5.3 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

DECO OBRAS S.A. DE C.V.

Objetivo de la propuesta:

Diseñar un Modelo de gestión administrativa y operativa para la empresa **DECO OBRAS S.A. DE C.V.** empresa de la industria de la construcción, ubicada en el Municipio de San Miguel.

Beneficios:

Al ser implementado el modelo de gestión administrativo y operativo los beneficios son innumerables, involucra la participación integral de todo el personal que labora en la empresa **DECO OBRAS S.A. DE C.V**, entre lo que se puede mencionar:

- a. La empresa tendrá un rumbo establecido con un plan estratégico, funcional y operativo a largo, mediano y corto plazo, generará competitividad en el mercado, imagen y posicionamiento en San Miguel.
- b. Con el establecimiento de los manuales que describan el quehacer del talento humano, generará un clima organizacional agradable, trabajo en equipo y compromiso con la empresa.
- c. Debido a la capacitación constante, el talento humano adquirirá mayores competencias para realizar sus labores, mejorando la calidad del servicio de la empresa.
- d. El establecimiento de los procesos en el sistema de suministros, mejorará la eficiencia en la ejecución de los proyectos y generará ahorros en la operatividad.
- e. Los instrumentos que determinan los rendimientos administrativos, utilización de materiales, procedimientos de ejecución y tiempo de realización, los proyectos disminuirán sus costos de ejecución.
- f. El establecimiento de los costos fijos y variables en la empresa, mejorará el control de los gastos mediante la evaluación de la ejecución presupuestaria.
- g. Al tener estados financieros que reflejen valores reales, la junta directiva tendrá una mejor toma de decisiones, en cuanto a:
 1. Adquisición de activos y su rentabilidad.
 2. Control y manejo de costos.
 3. El manejo y nivel de endeudamiento.
 4. Control del pago de los intereses.
 5. Capital de trabajo necesario para operar.
 6. Rentabilización del patrimonio.
 7. La capacidad de sus activos de generar utilidades o su velocidad para recuperar su inversión o cubrir sus pasivos.
 8. Velocidad con que la empresa puede convertir sus inventarios y cuentas por cobrar en efectivo, comparando con el plazo de cuentas por pagar.
 9. La representación de cada cuenta dentro de su total respectivo.
 10. Cuánto varían las cuentas de un periodo a otro.

- h. Los instrumentos que permitan determinar el abordaje de cada proyecto, estos tendrán una adecuada, planeación, organización, dirección, control y supervisión, incrementando la calidad de ejecución de proyecto evitando errores y pérdida de dinero y tiempo.

5.3.1 Introducción del modelo de gestión administrativo y operativo de la empresa DECO OBRAS S.A. DE C.V.

El modelo propuesto consta de un plan para su ejecución, consolidado en cuadro, contemplando las 5 áreas funcionales de gestión administrativa y operativa que se requieren actualmente. La descripción del cuadro que enuncia en el plan es la siguiente:

- Columna 1: Se colocan las áreas funcionales: Gerencia, Talento Humano, Suministros, Financiero y Ejecución Proyectos.
- Columna 2: Hallazgos/problemas los cuales se describen actualmente están ocurriendo al interior de la empresa y que están provocando que el crecimiento, la administración y la operatividad no estén de acuerdo a la competitividad y exigencias del mercado.
- Columna 3: Se establecen las estrategias que con su aplicación contribuirán a cambiar el esquema y los resultados actuales de trabajo.
- Columna 4: Se encuentran los objetivos a alcanzar que nos permitirán cambiar a mejores resultados los valores financieros de rentabilidad, disminuir los costos de productividad y optimizar los recursos y realizar el proyecto con calidad.
- Columna 5: Establece las actividades que han de realizarse para el cumplimiento de los objetivos, elemental desarrollarlas en el espacio de tiempo asignadas según el cronograma para su mayor efectividad en su desarrollo
- Columna 6: Establece los responsables directos de ejecutar y evaluar cada una de las actividades.
- Columna 7: Establece las fechas a iniciar, los periodos requeridos de revisión o evaluación.
- Columna 8: Se establece un presupuesto que será asignado para el pago de los servicios de consultor externo con la especialización correspondiente, quien apoyara la ejecución de las actividades para obtener mejores resultados
- Columna 9: En la observación se recomienda el apoyo de consultor externo debido a que será la primera ocasión que la empresa realizara esta labor y requerirá de

orientación para tener resultados efectivos, este Modelo contribuirá a que la empresa sea más sostenible en el tiempo alcanzado solvencia, indicadores apropiados de endeudamiento, rotación eficiente de activos, mayores rentabilidades, con un personal que tenga altas competencias y mejor posición competitiva en el mercado y la industria de la construcción, con rumbo definido, los indicadores de la ejecución de estas actividades deberán de establecerse en el plan estratégico, funcional y operativo con el fin de que sea de consenso entre los elaboradores los cuales deben de empoderarse de la ejecución del Modelo.

Área funcional	Hallazgos Problemas	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsables	Fecha/frecuencia/periodo	Presupuesto	Observación	
Gerencia	La empresa no ha realizado conscientemente un plan estratégico que defina su rumbo a largo plazo	Planificar a largo, mediano y corto plazo estrategias, funcionales y operativas.	Optimizar los recursos, anticipándose a los problemas cotidianos y eventuales.	Elaborar la planeación la planeación a largo plazo (planeación estratégica).	Accionistas, gerencia y jefaturas	Diciembre de cada año	\$205.00	Apoyo consultor externo, experto en planificación.	
	Elaborar la planeación a mediano plazo (planeación funcional).			\$205.00			Apoyo consultor externo, experto en planificación.		
	Elaborar el plan a corto plazo (plan anual operativo).			\$205.00			Apoyo consultor externo, experto en planificación.		
	El personal no asume toma de decisiones en los proyectos					Revisar periódicamente la ejecución de los planes.	Cada seis meses	\$205.00	
	No existen departamentos de la empresa								
Talento humano	La empresa no cuenta con manuales de reclutamiento, selección, funciones, perfil, evaluación, ascenso, reglamento de trabajo y políticas	Normar los procesos de participación del talento humano.	Conocer requisitos, funciones y deberes establecidos en los manuales.	Elaborar los manuales que el departamento del talento humano requiera.	Gerencia, jefaturas, personal clave de departamentos	Enero de 2017	\$1,025.00	Apoyo consultor externo, experto en talento humano.	
	Un alto porcentaje de los empleados no están comprometidos con la empresa			Evaluar al personal con el fin de reasignar las funciones al área o departamento que tiene idoneidad.		Diciembre de cada año		Esta actividad lo realiza el gerente y la jefatura.	
	No existe un plan o sistema de capacitación continúa.	Plan anual de capacitación	Fortalecer los conocimientos del talento humano, creando en ellos altas competencias y mejorando un clima organizacional.	Elaborar el plan anual de capacitaciones, considerando las necesidades de la empresa, el personal y la oferta del mercado.		Diciembre de cada año	\$3,000.00	Con instituciones relacionadas a la industria.	
Suministros	No existe un sistema de suministro, control y seguimiento de materiales asignados a los proyectos.	Normar los procedimientos de pedido, cotización, compras,	Utilizar los materiales necesarios según los	Elaborar procedimientos de pedido, cotización, compras, asignación, traslado, entrega y consumo.	Gerencia, jefaturas, personal clave de departamentos.	Marzo de 2017	\$425.00	Apoyo consultor externo, experto suministros.	

		asignación, traslado, entrega y consumo	volúmenes de obras en el tiempo estipulado.	Elaborar instrumentos de consumo de materiales según, la actividad y volúmenes de obra.		Junio de 2017	\$425.00	
Financiero	No se analizan e interpretan los estados financieros	Establecer un presupuesto de costos fijos y variables	Hacer uso de herramientas que determinen el estado y su tendencia financiera para la toma de decisiones.	Elaborar el presupuesto de costos fijos y variables de la empresa	Gerencia, jefaturas, personal clave de departamentos	Noviembre de 2016		Apoya el contador
	El balance y estado de resultados no contemplan un catálogo de cuentas para su interpretación.			Realizar los análisis de las razones de liquidez, actividad, endeudamiento, análisis horizontal, vertical. Periódicamente.		Cada seis meses	\$80.00	Apoya el contador y auditor
	El valor de los activos ha crecido mucho más que las ventas	Aplicar el catálogo de cuentas para su interpretación		Verificar que se utilicen las cuentas según catalogo y rubro o área de acción de la empresa		Noviembre de 2016		Apoya el contador y auditor
Ejecución proyectos.	Los costos por servicio de la empresa son demasiado altos 89.12%	Fiel cumplimiento de los planos, especificaciones técnicas y documentos contractuales.	Cumplir condiciones contractuales, con calidad.	Elaborar instrumentos que nos permita determinar, abordaje, planeación, organización, dirección, control y supervisión de cada tipo de proyecto.	Gerencia, jefaturas, personal clave de departamentos	Septiembre de 2017	\$425.00	Apoyo consultor externo, experto ejecución de proyectos, presupuestos y control de proyectos.
				Elaborar instrumento que determine rendimientos y utilización de materiales, tiempos de ejecución por cada tipo de actividad en la obra.		Noviembre de 2017	\$825.00	
		Normar, como abordar cada uno de los proyectos por tipo y área de ejecución.	Optimizar los recursos, de materiales, tiempo, maquinaria equipo y talento humano en la ejecución de los proyectos.	Revisión periódica de los documentos contractuales del proyecto en ejecución.	Gerencia, jefaturas, personal clave de departamentos	En cada proyecto	Apoyan gerente de proyecto, residente de proyecto.	

Tabla 50- Modelo de gestión administrativo y operativo

5.4 DESGLOSE DE PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DE EL MODELO				
ACTIVIDADES	SECCIONES DE TRABAJO	HORAS CONSULTOR	P.U. HORA	TOTAL
Elaborar la planeación a largo plazo (planeación estratégica)	4.00	2.00	\$20.00	\$160.00
Elaborar la planeación a mediano plazo (planeación funcional)	4.00	2.00	\$20.00	\$160.00
Elaborar el plan a corto plazo (plan anual operativo)	4.00	2.00	\$20.00	\$160.00
Revisar periódicamente la ejecución de los planes.	4.00	2.00	\$20.00	\$160.00
Elaborar los manuales que el departamento de talento humano requiera	25.00	2.00	\$20.00	\$1,000.00
Evaluar al personal con el fin de reasignar las funciones al área o departamento que tiene idoneidad	2.00	2.00	\$20.00	\$80.00
Elaborar el plan anual de capacitaciones, considerando las necesidades de la empresa, el personal y la oferta del mercado.	2.00	2.00	\$20.00	\$80.00
Elaborar procedimientos de pedido, cotización, compras, asignación, traslado, entrega y consumo.	4.00	2.00	\$20.00	\$160.00
Elaborar instrumentos de consumo de materiales según, la actividad y volúmenes de obra.	4.00	2.00	\$20.00	\$160.00
Elaborar el presupuesto de costos fijos y variables de la empresa	2.00	2.00	\$20.00	\$80.00
Realizar los análisis de las razones de liquidez, actividad, endeudamiento, análisis horizontal, vertical. Periódicamente.	8.00	2.00	\$20.00	\$320.00
Verificar que se utilicen las cuentas según catalogo y rubro o área de acción de la empresa	2.00	2.00	\$20.00	\$80.00
Elaborar instrumentos que nos permita determinar el abordaje en la planeación, la organización, la dirección, el control y la supervisión de cada tipo de proyectos.	4.00	2.00	\$20.00	\$160.00
Elaborar instrumento que determine los rendimientos, consumo de materiales y tiempos de ejecución por cada tipo de actividad en la obra.	4.00	2.00	\$20.00	\$160.00
Revisión periódica de los documentos contractuales del proyecto en ejecución.				
TOTAL				\$2,929.00

5.5 DESCRIPCIÓN Y RESUMEN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA DECO OBRAS S.A. DE C.V.

Realizada la investigación descriptiva, haciendo uso de los instrumentos como: encuestas, observación directa, análisis financiero y FODA; recopilado los hallazgos dentro de la matriz del diagnóstico por etapas de la administración, áreas funcionales, se ha sintetizado en 44 problemas encontrados inicialmente, de los cuales se construye la siguiente descripción para la elaboración del **Modelo de Gestión de Administrativa y operativa de la empresa DECO OBRAS S.A. de C.V**; que se detalla a continuación:

El Modelo propuesto contempla, los problemas encontrados en cinco áreas funcionales de gestión administrativa y operativa de la empresa, las estrategias, los objetivos, actividades a ejecutar, responsables, recursos en un espacio de tiempo y frecuencia establecido, se enuncian de la siguiente manera:

- 1. Gerencia:** Se evidenció la carencia de los planes estratégicos, la inexistencia de departamentos (financiero, suministros, operaciones, talento humano), la falta de toma de decisiones y la mala comunicación interna; para contrarrestar estos problema se establecen como estrategia: Planificar a largo, mediano y corto plazo , teniendo como objetivo optimizar los recursos anticipándose a los problemas cotidianos y eventuales, internos, como factores externos. Base fundamental para toda la gestión administrativa y operativa que requerirá la empresa, correspondiendo a la gerencia, accionistas y jefaturas establecer todos los elementos tales como valores, misión, visión, análisis FODA, políticas, para superar las debilidades y amenazas en función de las fortalezas y la oportunidades, objetivos estratégicos definidos, la implementación y actualización de la normativa en función de las áreas de gestión. Siendo evaluado cada semestre. Se recomienda la contratación de un consultor externo quien planificará.
- 2. Talento Humano:** La empresa no cuenta con manuales (reclutamiento, selección, inducción, funciones, perfil, evaluación, ascenso, reglamento de trabajo y políticas), los empleados no están comprometidos con la empresa, inexistencia de capacitación continua. Con normar todos los procesos de talento humano y un plan de capacitación anual, se fortalecerá los conocimientos de los colaboradores, generando en ellos altas competencias y mejorando el clima organizacional; este plan de capacitación, se elaborará, considerando las necesidades y expectativas de la empresa, del personal y la oferta del mercado. El personal deberá ser evaluado reasignándolo de acuerdo a

sus competencias en el departamento que más idóneo, según su perfil. Los responsables de esta actividad son la gerencia, jefaturas, personal clave de los departamentos, de ejecución periódica todos los años su diseño y evaluación, para esta actividad se requerirá el apoyo de consultor externo especialista en Talento Humano.

- 3. Suministros:** Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de control y seguimiento a los materiales asignados a los proyectos. Con la estrategia de normar, todos los procesos que sean de compras, adquisiciones y transporte, se cumplirá con el objetivo de utilizar los materiales necesarios según el volumen de obras y en el tiempo estipulado, para ello será necesario elaborar procedimientos e instrumentos que regulen pedidos, cotización, compras, asignación, traslado entrega y utilización de los materiales. Siendo los responsables del procedimiento la gerencia, jefaturas, personal clave de los departamentos, de ejecución periódica todos los años, su diseño y evaluación, para esta actividad se requerirá el apoyo de consultor externo especialista en Suministros.
- 4. Financiera:** La constructora en sus tres años de existencia no ha realizado análisis e interpretación de los estados financieros, además de no hacer buen uso del catálogo de cuentas. El valor de los activos ha crecido mucho más que las ventas; se propone como estrategia establecer un presupuesto de costos fijos y variables, así como también la aplicación del catálogo de cuentas para su análisis e interpretación de las razones de liquidez, actividad, endeudamiento, análisis horizontal, análisis vertical y Modelo Du Pont, periódicamente para conocer a perfección el estado financiero de la empresa y del ejercicio de cada año, su evolución, contralar y evaluar el comportamiento de los costos fijos y variables en la operación de la empresa, encargándose de esta labor el gerente, jefaturas y personal clave de departamentos. Esta actividad deberá ser apoyada por el contador y auditor de la empresa que realiza los estados financieros.
- 5. Proyectos:** En el Análisis vertical se establece que la empresa tiene costos por servicio altos; equivalentes al 89.12%, manteniendo un promedio cercano en los 3 años. Para disminuir estos valores se establece normar el abordaje de los proyectos y darle fiel cumplimiento a los documentos contractuales, con el objetivo de optimizar los recursos y cumplir las condiciones, con calidad, quedando claro los instrumentos de planificación, organización, dirección y control, en cada tipo de obra. Los encargados

son la gerencia, jefatura, personal clave de departamentos, se requerirá con el apoyo de un consultor externo.

La ejecución y cumplimiento del modelo de gestión administrativa y operativa, propuesto, le permitirá a DECO OBRAS S.A. DE C.V, ser altamente competitiva, disminuir sus costos, mejorar las competencias del talento humano, edificar proyectos de calidad, aumentar su rentabilidad, tomar decisiones acertadas en un entorno adverso, garantizando su sostenibilidad y crecimiento, esto permitirá ampliación de operaciones , consolidar alianzas o socios, a través de una nueva posición estratégica en la industria de la construcción.

5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

AREA FUNCIONAL	HAGAZGOS/PROBLEMAS	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
		GERENCIA	ELABORAR LA PLANEACION LA PLANEACION A LARGO PLAZO (PLANCEACION ESTRATEGICA)		\$160.00										
ELABORAR LA PLANEACION A MEDIANO PLAZO (PLANEACION FUNCIONAL)			\$160.00												
ELABORAR EL PLAN A CORTO PLAZO (PLAN ANUAL OPERATIVO)			\$160.00												
REVISAR PERIODICAMENTE LA EJECUCION DE LOS PLANES			\$80.00						\$80.00						
TALENTO HUMANO	ELABORAR LOS MANUALES QUE EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO REQUIERA			\$500.00	\$500.00										
	EVALUAR AL PERSONAL CON EL FIN DE REASIGNAR LAS FUNCIONES AL AREA O DEPARTAMENTO QUE TIENE IDONEIDAD		\$40.00	\$40.00											
	ELABORAR EL PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES, CONSIDERANDO LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, EL PERSONAL Y LA OFERTA DEL MERCADO.		\$40.00	\$40.00											
SUMINISTROS	ELABORAR PROCEDIMIENTOS DE PEDIDO, COTIZACION, COMPRAS, ASIGNACION, TRASLADO, ENTREGA Y CONSUMO.					\$80.00	\$80.00								
	ELABORAR INSTRUMENTOS DE CONSUMO DE MATERIALES SEGÚN, LA ACTIVIDAD Y VOLUMENES DE OBRA.								\$80.00	\$80.00					
FINANCIERO	ELABORAR EL PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES DE LA EMPRESA	\$40.00	\$40.00												
	REALIZAR LOS ANALISIS DE LAS RAZONES DE LIQUIDEZ, ACTIVIDAD, ENDEUDAMIENTO, ANALISIS HORIZONTAL, VERTICAL . PERIODICAMENTE.		\$160.00						\$160.00						
	VERIFICAR QUE SE UTILIZEN LAS CUENTAS SEGÚN CATALOGO Y RUBRO O AREAC DE ACCION DE LA EMPRESA			\$40.00	\$40.00										
EJECUCION PROYECTOS.	ELABORAR INSTRUMENTOS QUE NOS PERMITA DETERMINAR EL ABORDAJE EN LA PLANEACION, LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCION, EL CONTROL Y LA SUPERVISION DE CADA TIPO DE PROYECTOS.										\$80.00	\$80.00			
	ELABORAR INSTRUMENTO QUE DETERMINE LOS RENDIMIIENTOS, CONSUMO DE MATERILES Y TIEMPOS DE EJECUCION POR CADA TIPO DE ACTIVIDAD EN LA OBRA.													\$80.00	\$80.00
	REVISION PERIODICA DE LOS DOCUMENTOS CONTRACTUALES DEL PROYECTO EN EJECUCION.														
SUB TOTAL MENSUAL		\$40.00	\$840.00	\$620.00	\$540.00	\$80.00	\$80.00	\$0.00	\$320.00	\$80.00	\$0.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00

Tabla 51- Cronogramas de actividades.

GLOSARIO

1. Accionista: el dueño de una o varias acciones de una sociedad de capitales. Propietarios reales de una empresa en virtud de su participación en forma de acciones comunes o preferentes.
2. Acreedor: aquel que tiene crédito a su favor, es decir, que se le debe.
3. Actividad. Un elemento de trabajo desarrollado durante el curso de un proyecto. Una actividad normalmente tiene una duración esperada, un costo esperado e insumos necesarios esperados.
4. Activo: representa un derecho. Es el conjunto de bienes y valores que posee en propiedad del empresario y conjunto de efectos a cobrar. El activo es la consecuencia de la inversión de capital propio y ajeno, por esta causa algunos le llaman también “capital de giro”.
5. Activo Circulante: implica la idea de conversión a efectivo de los valores que la forman. Por tanto, debido a su constante movimiento comprende inversiones de carácter transitorio.
6. Análisis de razones: Comprende los métodos para calcular e interpretar los índices financieros a fin de evaluar el desempeño y la situación de la empresa.
7. Amenazas: Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
8. Competencia: La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.
9. Diagnóstico: Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización.
10. Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

11. Efectivo: dinero en circulación al cual pueden ser convertidos todos los activos líquidos.
12. Eficiencia: Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
13. Empresa constructora: Se entiende por construcción a la técnica o arte de fabricar edificios e infraestructuras y también a las labores de rehabilitación y restauración. Para llevar a cabo todo lo que conlleva a esta labor se requieren de empresas para su dirección y coordinación, por medio de proyectos y planificación; esta es la labor de la empresa de construcción.
14. Estado de resultados: proporciona un resumen financiero de las actividades de la empresa durante un periodo específico.
15. Estructura: Conjunto de relaciones de producción y cambio de una sociedad que se desarrolla dentro de un marco institucional.
16. FODES: Fondo para el desarrollo económico y social de los municipios
17. Globalización: Constituye un sistema de redes en las cuales se organizan el comercio, las inversiones de las corporaciones transnacionales, las corrientes financieras, el movimiento de personas y la circulación de información que vincula a las diversas civilizaciones. Es, asimismo, el espacio del ejercicio del poder dentro del cual las potencias dominantes establecen, en cada período histórico, las reglas del juego que articulan el sistema global. Uno de los principales mecanismos de la dominación radica en la construcción de teorías y visiones que son presentadas como criterios de validez universal pero que, en realidad, son funcionales a los intereses de los países centrales.
18. Liquidez: Capacidad para pagar las deudas a corto plazo a medida que estas se vencen. La liquidez de una empresa relaciona directamente con el nivel de efectivo, los valores negociables y otros activos circulantes que mantengan.
19. Margen de utilidad neta: índice que mide el porcentaje de cada unidad monetaria de venta que resta cuando se han reducido los gastos. Se obtiene dividiendo las utilidades netas después de impuestos entre los ingresos.
20. Pasivos: es el conjunto de obligaciones y gravámenes a cargo del propietario o empresario de un negocio. Dicho de otra manera, el pasivo es todo aquello que el empresario o los empresarios deben.
21. Presupuesto: Expresión contable del plan económico para un ejercicio económico, generalmente de un año de duración o periodo durante se realice un proyecto.

BIBLIOGRAFIA

1. Atero, V. M. (2015). *El mercado de la construcción y la obra civil en El Salvador*. San Salvador: Oficina económica y comercial de la embajada de España en San Salvador.
2. CASALCO. (2015). *Revista estadística de la construcción*. San Salvador: CASALCO.
3. Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico D.F.: MCGRAW-HILL/INTEAMERICANA EDITORES.
4. David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico D.F.: Pearson Educación de México.
5. E., I. F. (2010). *TESIS: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL*. Puerto Ordaz, Venezuela.
6. Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires.
7. Gonzales, L. M. (2003). *Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.
8. Investigación, M. d. (Consultado el día 5 de marzo de 2016). <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/>.
9. Investigación, M. d. (s.f.). <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/>.
10. James A. F Stoner, R. F. (1995). *Administración (sexta edición)*. New Delhi: Prentice Hall.
11. Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. Mexico D.F.: MCGRAW-HILL.
12. Reserva, B. C. (2015). *Situación Económica de El Salvador*.
13. Sebastian Barajas, P. H. (2013). *Las finanzas como instrumento e gestión de las PYMES*. Catalunya: Arvato Services Iberia SA.
14. Suárez Salazar, C. (2000). *Administración de empresas constructoras*. Mexico: Editorial LIMUSA.

15. Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la investigacion cientifica*. Mexico D.F.: Editorial Limusa .
16. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. E., & III, A. J. (2012). *Administracion Estrategica*. Mexico D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

ANEXOS

ANEXO 1

CUADRO DE CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS ADOPTADAS POR EL BANCO CENTRAL DE RESERVA		
Clasificación de las empresas	Criterio institucional.	
	Nº de empleados	Monto de los activos de las empresas
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Tabla 52- cuadro de clasificación de las empresas salvadoreñas adoptadas por el BCR.

ANEXO 2

ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA DECO OBRAS S.A DE C.V.

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información que permita conocer la situación actual de la empresa DECO OBRAS S.A DE C.V.

ENCUESTA PARA ACCIONISTAS.

DATOS DE LA EMPRESA.

Nombre de la empresa: _____

Giro: _____

Fecha de inicio de operaciones: _____

Marque con "X" la respuesta que considere, según su experiencia en la empresa, haga uso del cuadro de medición que se le presenta.

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Existe presupuesto bien elaborado para cada año?		
2	¿Planifica las actividades y gastos definidos?		
3	¿Existen planes a largo plazo, para crecimiento y fortalecimiento de la empresa?		
4	¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?		
5	¿La empresa compara gastos mensuales presupuestados, con los reales, para realizar acciones y controlar la fuga de recursos económicos?		
6	¿Los recursos de la empresa, están siendo distribuidos en cantidad que se necesitan y al área que los solicita?		
7	¿Tiene identificado, donde está la mayor concentración de gastos por operación?		
8	¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por todos los colaboradores?		

9	¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimiento y descriptor de cargos y funciones escritos, conocido y acatado por sus colaboradores?		
10	¿La calidad e innovación son parte esencial e importante dentro de la organización?		
11	¿Considera usted que los siguientes factores implican peligro para su empresa, debido a la experiencia y capacidad instalada: poca inversión en obras públicas, poca inversión en obras privadas, altos costo de crédito para la construcción, falta de crédito, incremento de precios en los materiales?		
12	¿La empresa ha sido sujeta de actos delincuenciales?		

Tabla 53- Anexos 2.

ANEXO 3

ENCUESTA DIRIGIDO PERSONAL

Objetivo: La presente encuesta, tiene como objetivo recopilar información que permita conocer el desempeño actual del personal de la empresa DECO OBRAS S.A DE C.V.

DATOS DE LA EMPRESA.

Nombre de la empresa: _____

Industria o rubro: _____

Año de fundación: _____ Años de experiencia _____

Nº de trabajadores/ colaboradores: _____

Tipo de empresa:

Sociedad: _____

Marque con "X" la respuesta que considere, según su experiencia en la empresa, haga uso del cuadro de medición que se le presenta.										
S	Si/Siempre	CS	Casi Siempre	AV	Algunas Veces	N	No/Nunca			
Nº	FACTORES DE EVALUACION					S	CS	AV	N	
1	¿La empresa tiene objetivos estratégicos?									
2	¿Existe una misión y visión de la empresa?									
3	¿Los trabajadores tienen clara la función que deben realizar?									
4	¿Existe un manual de procedimiento o instructivo para realizar las actividades en la empresa?									
5	¿Existen metas en las actividades que se ejecutan?									
6	¿Los colaboradores están preparados para asumir nuevos cargos o funciones?									
7	¿Ha participado alguna vez en la toma de decisiones con la administración?									

8	¿La empresa tiene departamentos definidos para cada tarea o proyecto?				
9	¿Existen liderazgo en los puestos de jefaturas?				
10	¿Existe delegación de responsabilidades?				
11	¿Los colaboradores reciben orientación antes de iniciar cualquier proceso o proyecto de la empresa?				
12	¿Funcionan los colaboradores como equipo de trabajo?				
13	¿Los medios de comunicación utilizados actualmente son adecuados?				
14	¿El ambiente físico es el adecuado para realizar de forma eficiente sus tareas o actividades?				
15	¿Cuenta con equipo de seguridad de riesgos?				
16	¿Existe control de entrada y salidas de vehículos?				
17	¿Existe control de entrada y salidas de materiales, herramientas?				
18	¿Existe control de entrada y salidas de personal?				

Tabla 54- Anexos 3.

ANEXO 4
OBSERVACION DIRECTA

Tabla N° 1 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA.
ALMACEN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

FECHA: _____/_____/_____

EXISTE

No existe

N°	ELEMENTOS A INSPECCIONAR	SI	NO	CANTIDAD	OBSERVACION
1	Maquinaria propia				
2	Equipo de transporte de materiales				
3	Pesada o terracería.				
4	Maquinaria motorizada de operación manual.				
5	Vehículos de trabajo para personal de oficina				
6	Plantel para guardar maquinaria y camiones				
7	Plantel con piso cementado				
8	Áreas verdes				
9	Orden				
10	Limpieza				
11	Rutas de evacuación señalizada				
12	Equipo contra incendio.				
13	Dispositivo final para desechos químicos.				
14	Baya de seguridad perimetral				
15	Control de acceso para personas.				
16	Circuito de cámaras de seguridad				
17	Bodega de uso manual no eléctrico,				
18	Bodega de uso manual eléctrico control de humedad y polvo				
19	Bombas motorizadas, en ambiente adecuado.				
20	Cables eléctricos guardados de la forma adecuada.				

21	Ambiente térmico interior.				
22	Cruce maquinaria y persona en el plantel.				
23	Equipo de protección personal en bodega.				
24	Lista de control de inventario en bodega.				
25	Almacenamiento de depósitos químicos en bodega.				
26	Iluminación natural				
27	Iluminación artificial				
28	Muebles				
29	Instalaciones eléctrica				
30	Instalaciones hidráulicas				
31	Aparatos de climatización				
32	Líneas de comunicación.				
33	Personal permanente				
34	Estantería para guardar herramientas				
35	Depósitos para materiales.				
36	Servicio sanitario				
37	cocina				
38	Área de descanso				

Tabla 55- Anexos 4 - Almacén de maquinaria y equipo.

ANEXO 5

Tabla N° 2 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA. INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS OFICINA.					
FECHA: ____/____/____ <input type="checkbox"/> EXISTE <input checked="" type="checkbox"/> No existe					
N°	ELEMENTOS A INSPECCIONAR	SI	NO	CANTIDAD	OBSERVACION
1	parqueo				
2	Rotulo de oficina				
3	Áreas verdes				
4	Rotulo de organigrama de la empresa.				
5	Orden				
6	Limpieza				
7	Rutas de evacuación señalizada				
8	Equipo contra incendio.				
9	Dispositivo final para desechos sólido.				
10	Control de acceso para personas.				
11	Circuito de cámaras de seguridad				
12	Lista de control de inventario en oficina				
13	Iluminación natural				
14	Iluminación artificial				
15	Mobiliario de oficina				
16	Instalaciones eléctrica				
17	Instalaciones hidráulicas				
18	Aparatos de climatización				
19	Líneas de comunicación.				
20	archiveros				
21	Archivo de trabajos realizados				
22	Sanitario				
23	cocina				
24	Área de descanso				

25	Sala de reunión				
26	bodega				
27	Espacio adecuado para trabajar				
28	Computadoras de escritorio				
29	Computadora portátil				
30	fotocopiadora				
31	Impresor				
32	Cañón para proyección.				
33	plotter				
34	Equipo de topografía				
35	Teléfono fijo.				
36	Utensilios de limpieza				
37	Depósito de agua				

Tabla 56- Anexo 5 - RECURSO HUMANO

ANEXO 6

Tabla N° 3 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA. RECURSO HUMANO					
FECHA: ____/____/____					
<input type="checkbox"/> EXISTE <input checked="" type="checkbox"/> No existe					
N°	ELEMENTOS A INSPECCIONAR	SI	NO	CANTIDAD	OBSERVACION
1	Liderazgo.				
2	Buena comunicación.				
3	Trabajo en equipo.				
4	Creatividad e innovación.				
5	Personal capacitado.				
6	Manual de procedimiento.				
7	Manual descriptor de puesto.				
8	Departamento de recursos humanos.				
9	Departamento de contabilidad.				
10	Departamento de proyecto.				
11	Departamento de compras.				
12	Atención al cliente.				
13	Secretaria.				
14	Ordenanza.				
15	Ingenieros.				
16	Arquitectos.				
17	Motoristas.				
18	Maestro de obra.				
19	Albañil.				
20	Auxiliar.				
21	Vigilante.				
22	Electricista.				
23	Mecánico.				
23	Jardinero.				
24	Ordenanza.				
25	Operador de maquinaria de terracería.				
26	Operador de camión de estaca.				

Tabla 57- Anexo 6 - RECURSO HUMANO

ANEXO 7

DATOS DE ENTRADA

EMPRESA:	DECO OBRAS S.A. DE C.V.			
ULTIMO AÑO ANALISIS	2015	2013	2014	2015
ACTIVO CIRCULANTE		\$ 31,916.49	\$ 34,830.79	\$ 47,731.30
PASIVO CIRCULANTE		\$ 7,840.90	\$ 14,020.73	\$ 12,560.29
INVENTARIOS		-	-	-
DEUDA TOTAL		\$ 7,840.90	\$ 38,567.42	\$ 58,097.36
ACTIVO TOTAL		\$ 33,060.60	\$ 88,546.82	\$ 134,121.25
PATRIMONIO		\$ 25,219.70	\$ 49,979.40	\$ 76,023.89
CUENTAS X COBRAR		\$ 25,314.54	\$ 26,323.29	\$ 32,520.40
VENTAS (Menos vta de activos)		\$ 377,254.42	\$ 486,142.11	\$ 596,419.19
CUENTAS X PAGAR		\$ 7,840.90	\$ 14,020.73	\$ 12,560.29
COMPRAS		\$ 344,030.44	\$ 428,674.87	\$ 531,530.20
COSTO DE VENTAS		\$ 344,030.44	\$ 428,674.87	\$ 531,530.20
UTILIDAD NETA		\$ 9,782.28	\$ 24,921.16	\$ 26,044.49
UTILIDAD BRUTA		\$ 33,223.98	\$ 57,467.24	\$ 64,888.99
GASTOS FINANCIEROS		\$ -	\$ 501.82	\$ 1,866.88
PRESTAMOS BANCARIOS		\$ -	\$ 24,546.69	\$ 45,537.07

Tabla 58- Datos de entrada.

ANEXO 8

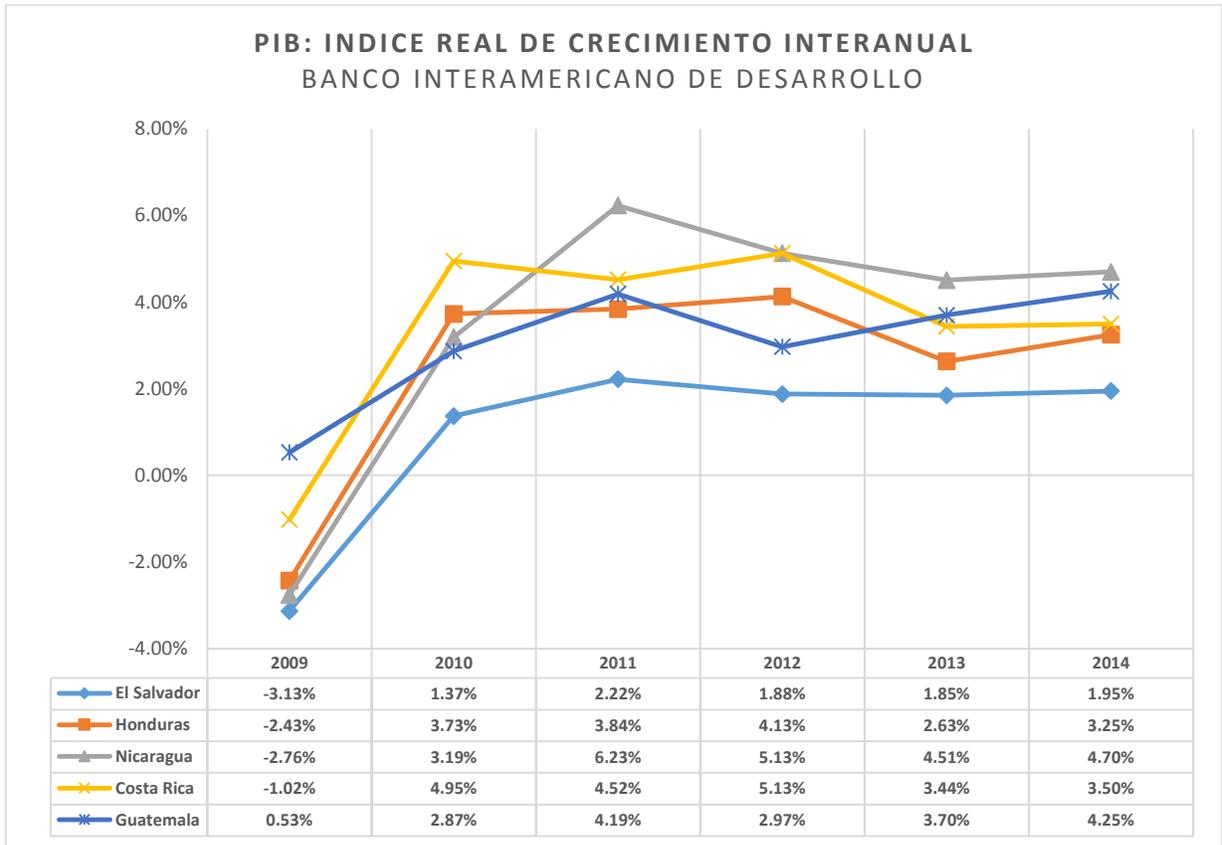


Ilustración 39- PIB: Índice Real de Crecimiento Interanual, BID