Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación **Fecha de creación: 22 de febrero 2025**

Facultad de Posgrado

Maestría en Contabilidad y Auditoría

Título de la propuesta o iniciativa: Implementación de una estructura organizacional para la empresa Constructora Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda. en la ciudad de Loja.

Mónica Berenisse, HERRERA RIOS[a] y Víctor Manuel, JARAMILLO SANTAMARIA[b] bajo la dirección de María Elena, GODOY ZÚÑIGA[c]

a Ing. Contabilidad y Auditoria CPA, E-mail monica.herrera@uees.edu.ec

b Ing. Comercial en Contabilidad y Finanzas, E-mail victor.jaramillo@uees.edu.ec

c Dr.-PhD, Docente ESAI Business School, Ecuador E-mail mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave:
Estándares
Calidad
Recursos
Fortalecimiento

Resumen:
El presente caso de negocio para la empresa Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda. tiene como objetivo optimizar la gestión de los recursos, así como de mejorar la eficiencia operativa que garantice el cumplimiento de los estándares de calidad mediante la implementación de una estructura organizacional. Tras analizar tres alternativas evaluando sus ventajas y desventajas que permitan aprovechar sus recursos de una forma eficiente y alcanzar una alta probabilidad de éxito se determinó que la mejor opción es el fortalecimiento de la cultura de gestión de calidad. Esta alternativa se enfoca en fortalecer la cultura de calidad dentro de la constructora a través de los procesos de gestión en cada fase, los ingresos estimados para su implementación son de $65063.00 y los costos estimados son de $48532.00 generando un resultado de $16531.00 lo que representa un ROI del 34% considerándose como la opción más viable para la implementación de la estrategia a mediano y largo plazo. En conclusión, un correcto desempeño de una estructura organizacional enfocado en fortalecer la gestión de calidad permite a las empresas optimizar sus procesos, tomar decisiones acertadas y fomentar una cultura de mejora continua entre todos los que forman parte de la organización.

Key words:
Standards
Quality
Resources
Strengthening

Abstract:
This business case for the company Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda. aims to optimize resource management, as well as improve operational efficiency that guarantees compliance with quality standards through the implementation of an organizational structure. After analyzing three alternatives, evaluating their advantages and disadvantages that allow them to use their resources efficiently and achieve a high probability of success, it was determined that the best option is the strengthening of the quality management culture. This alternative focuses on strengthening the quality culture within the construction company through the

management processes in each phase, the estimated income for its implementation is $65,063.00 and the estimated costs are $48,532.00, generating a result of $16,531.00, which represents an ROI of 34%, considered the most viable option for the implementation of the medium and long-term strategy. In conclusion, correct performance of an organizational structure focused on strengthening quality management allows companies to optimize their processes, make correct decisions and foster a culture of continuous improvement among all those who are part of the organization.

IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA ROCAZ ROJAS CAZAR CIA LTDA. EN LA CIUDAD DE LOJA.

1. Identificación de la Oportunidad y Problemas

1.1. Definición de la oportunidad

Rocaz Rojas Cazar Cia.Ltda. Tiene por objeto social la planificación, construcción, asesoría y fiscalización de obras civiles en general. Los accionistas y el capital accionario de la empresa se encuentran distribuido de la siguiente manera:

ROCAZ ROJAS CAZAR CIA. LTDA.

ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

Imprimir certificado

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo inversión	Capital	Restricción
1103752026	ROJAS CAZAR PAMELA	ECUADOR	NACIONAL	60.200,0000	N
1104482466	ROJAS CAZAR ROBERTO	ECUADOR	NACIONAL	30.100,0000	N
1100662228	ROJAS OJEDA WALTER EMILIO	ECUADOR	NACIONAL	210.700,0000	N

1-3 de 3 filas 1 10

Constitución y Operaciones:

Rocaz Rojas Cazar Cia. Ltda. fue constituida en la República del Ecuador mediante escritura otorgada el 20 de junio del 2003. La compañía está ubicada en la ciudad de Loja en las calles Rio Xingú 148-60 y Rio Madeira 4to Piso en el Edificio ROCAZ. En el SRI consta con el número de Ruc 1191711188001 y en la Superintendencia de compañías con el Expediente 201002.

La actividad principal de la compañía es de la construcción y Fiscalización de obras civiles en general, en especial las obras de vialidad y estructuras para puentes, obras que en la actualidad se encuentran prestando servicio a las comunidades del país.

La industria de la construcción en la actualidad constituye uno de los principales impulsadores para el desarrollo económico y social de nuestro país, ya que actúa tanto de manera directa como indirecta en gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad.

Económicamente es una empresa solvente, que ha logrado éxitos en base al cumplimiento de sus obligaciones respecto a los contratos con las instituciones que han

requerido de sus servicios, así como el adecuado desempeño con sus proveedores de materiales y servicios de una manera óptima.

Los proyectos de construcción son indispensablemente necesarios para el desarrollo de nuestro país, los cuales desde su etapa inicial hasta su terminación deben ser ejecutados de forma eficiente y eficaz.

El sector de la construcción es complejo, por lo que las empresas constructoras deben cumplir una serie de condicionantes que exige tanto el mercado como las actuales normativas legales impuestas por el gobierno.

Lo que dificulta aún más lo descrito anteriormente, es que el sector de la construcción está acompañado de una industria fragmentada que dificulta la economía; pues estas se han visto obstaculizadas por una falta de estandarización que ha sido permanente y recurrente en la industria.

Figura 1

Razones de la baja productividad



Análisis de situación financiera de la constructora ROCAZ ROJAS CAZAR CIA. LTDA.

El análisis de estados financieros es parte del análisis de negocios. El análisis de negocios es la evaluación de las perspectivas y riesgos de una compañía con el propósito de tomar decisiones de negocios. Estas decisiones de se extienden a la valuación del capital y deuda, la evaluación del riesgo de crédito, las predicciones de utilidades, la prueba de auditorías, las negociaciones de compensación e incontables decisiones más. El análisis de negocios ayuda a tomar decisiones informadas, contribuyendo a estructurar la tarea de decisión mediante una evaluación del ambiente de negocios de una compañía, de sus estrategias de su desempeño y posición financiera.

ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS AÑO 2022-2023

Bases de medición

Los estados financieros han sido preparados sobre las bases de costo histórico. En el caso de costo histórico los activos se registran por el valor del efectivo y otras partidas pagadas, los pasivos se registran al valor de los productos recibidos a cambio de incurrir en la obligación. Los estados financieros adjuntos están preparados en dólares de los estados unidos de américa, que es la moneda funcional de la compañía**.**

ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS AÑO 2021-2022

ROCAZ ROJAS CAZAR CIA LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE AL 2022 CON CIFRAS COMPARATIVAS 2021
(EXPRESADOS EN DOLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

		NOTAS	AÑO 2022	AÑO 2021
ACTIVO				
	ACTIVO CORRIENTE:			
	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	**7**	18,550.70	21,788.21
	ACTIVOS FINANCIEROS	**8**		
	Cuentas y Documentos por Cobrar		106,463.63	106,143.63
	INVENTARIO	9	96,511.72	297,702.16
	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS			4,910.46
	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	**10**	1,853.19	25,072.16
	TOTAL ACTIVOS CORRIENTE		**223,379.24**	**455,616.62**
ACTIVOS NO CORRIENTES				
	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	**11**	230,072.91	230,425.63
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		**230,072.91**	**230,425.63**
	TOTAL ACTIVO		**453,452.15**	**686,042.25**
PASIVO CORRIENTE		**12**		
	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		26,332.57	26,332.57
	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES CON EL FISCO		101.01	286.83
	OTRAS OLBIGACIONES CORRIENTES CON EL IESS		280.80	3,880.35
	OBLIGACIONES CON LOS TRABAJADORES		138.54	108.38
	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0.00	3,347.14
	TOTAL PASIVOS CORRIENTES		**26,852.92**	**33,955.27**
PASIVO NO CORRIENTE		13		
	CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS			212,932.44
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		**0.00**	**212,932.44**
	TOTAL PASIVO		**26,852.92**	**246,887.71**
PATRIMONIO				
	CAPITAL	14		
	CAPITAL SOCIAL		301,000.00	301,000.00
	RESERVAS			
	RESERVA LEGAL	15	27,558.49	27,558.49
	UTILIDAD O PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	15	110,596.05	100,307.59
	PERDIDA/UTILIDAD DEL EJERCICIO		-12,555.31	10,288.46
	TOTAL PATRIMONIO		**426,599.23**	**439,154.54**
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**453,452.15**	**686,042.25**



ROCAZ ROJAS CAZAR CIA LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
AL 31 DE DICIEMBRE AL 2022 CON CIFRAS COMPARATIVAS 2021
(EXPRESADOS EN DOLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

INGRESOS Y COSTO DE VENTAS:	NOTAS	AÑO 2022	AÑO 2021
Ventas Netas	16	48,856.30	119,520.18
UTILIDAD BRUTA		**48,856.30**	**119,520.18**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	17	26293.15	75,946.28
GASTOS DE VENTA		34919.02	20,934.32
Subtotal		**61,212.17**	**96,880.60**
UTILIDAD OPERACIONAL		-12,355.87	**22,639.58**
Gastos Financieros		199.44	325.33
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE DEDUCCIONES FISCALES		**-12,555.31**	22,314.25
Menos:			
Participación trabajadores		0	-3347.14
Impuesto a la renta Régimen general Microempresa		0	-2390.4
Impuesto a la renta Régimen general		0	-6288.25
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO DESPUES DE IMPUESTOS		**-12,555.31**	10,288.46

ESTADOS FINANCIEROS INTERNOS AÑO 2023 PRESENTADOS POR LA EMPRESA.

ROCAZ ROJAS CAZAR CIA. LTDA.		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023		
ACTIVO		466835.71
ACTIVO CORRIENTE		144654.60
EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	46540.87	
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	97643.63	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	470.10	
ACTIVOS NO CORRIENTES		322181.11
MUEBLES Y ENSERES	23143.15	
MAQUINARIA Y EQUIPO	225530.71	
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	154700	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-179484.47	
MARCAS Y PATENTES	3900.00	

(-) AMORTIZACION ACUMULADA	-2120.00	
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	96511.72	
PASIVO		31208.79
PASIVO CORRIENTE		4876.22
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	1937.39	
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2544.48	
OTROS	394.35	
PASIVO NO CORRIENTE		26332.57
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	26332.57	
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA		435626.92
CAPITAL SOCIAL	301000.00	
RESERVA LEGAL	27558.49	
GANANCIAS ACUMULADAS	90105.21	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16963.22	
PASIVO MAS PATRIMONIO		466835.71

ROCAZ ROJAS CAZAR CIA. LTDA.		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2023		
INGRESOS		70805.62
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		70805.62
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	70800.92	
INTERESES GANADOS	4.70	
COSTOS Y GASTOS		53837.70
SUELDOS Y SALARIOS	15600.00	
BENEFICIOS SOCIALES	1975.00	
APORTES IESS	3194.88	
HONORARIOS PROFESIONALES	576.47	
GASTOS POR DEPRECIACIONES		4403.52
DEPRECIACION DE P.P y E.	4403.52	
OTROS GASTOS		28016.67
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	119.96	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	27364.92	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	60.10	
SERVICIOS PUBLICOS	452.52	
OTROS	19.17	
GASTOS FINANCIEROS		26403.73

COMISIONES Y CARGOS BANCARIOS	71.16	
RESULTADOS		16963.22
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16963.22	

ROCAZ ROJAS CAZAR CIA. LTDA.

ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO

AÑOS 2021,2022,2023

	CAPITAL SOCIAL	RESERVAS	UTILIDADES ACUMULADAS	DEFICIT ACUMULADA	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL
SALDO FINAL AL 31/12/2021	301000.00	27558.49	102220.08	-1912.49	10288.46	439154.54
CAMBIOS DEL AÑO EN EL PATRIMONIO						
TRANSFERENCIA DE RESULTADOS			10288.46		-10288.46	0
UTILIDAD DEL EJERCICIO					-12555.31	-12555.31
SALDO AL 31/12/2022	301000.00	27558.49	112508.54	-1912.49	-12555.31	426599.23

CAMBIOS DEL AÑO EN EL PATRIMONIO							
TRANSFERENCIA DE RESULTADOS					-3527.62	-12555.31	
UTILIDAD DEL EJERCICIO			16963.22			-16963.22	0
SALDO AL 31/12/2023	301000.00	27558.49	129471.76	-5440.11		-16963.22	435626.92

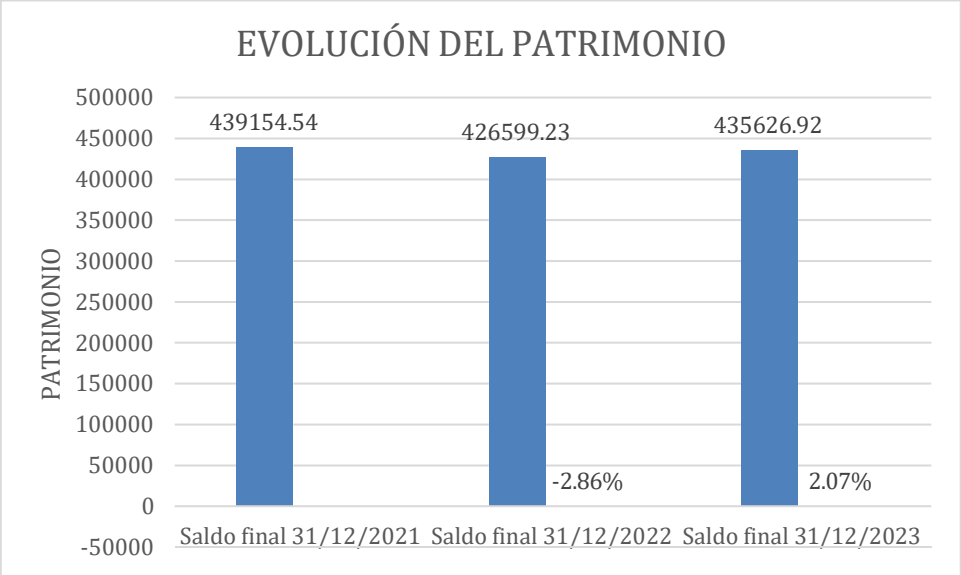
Observación comparativa de cifras

La existencia de un proyecto ejecutivo en su totalidad nos da un panorama del riesgo que se puede tener al iniciar cualquier actividad, todo esto lo podemos vincular con su nivel de madurez que, si vamos ligando esta característica primaria de los costos estimados, al conocer la existencia de este o el nivel de avance que se tienen, se logrará conocer que tan riesgosa será la ponderación.

Como se puede observar la diferencia entre un año y otro varía, esto demuestra que en el ámbito de la construcción los conflictos sociales, políticos y ambientales pueden ser elementos para ponderar este resultado patrimonial de la empresa.

Figura 2

Variación Patrimonial



Como se puede observar, el Patrimonio de la empresa para el año 2022 ha sufrido una breve disminución en un 2.86% en comparación al año que le antecede, sin embargo, para el año 2023 logra recuperar muy levemente apenas en un 2.07% su Patrimonio lo que demuestra que el sector de la construcción puede verse muy afectado e incluso estancado debido algunas razones como, por ejemplo:

Ciclo de Proyectos: Las constructoras manejan proyectos de largo plazo, lo que significa que sus ingresos y costos pueden variar según el estado de cada obra. En un año pueden tener grandes utilidades y en otros, considerables pérdidas.

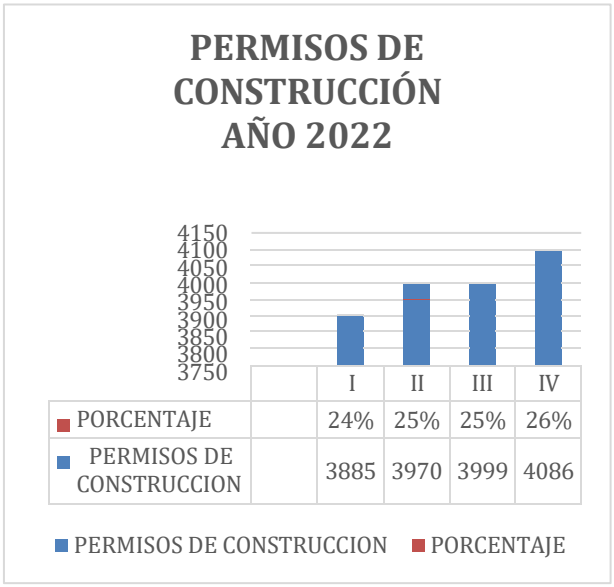
Costos Fluctuantes: Los insumos de construcción, así como la mano de obra pueden aumentar el precio debido a la inflación, así como en la oferta y la demanda.

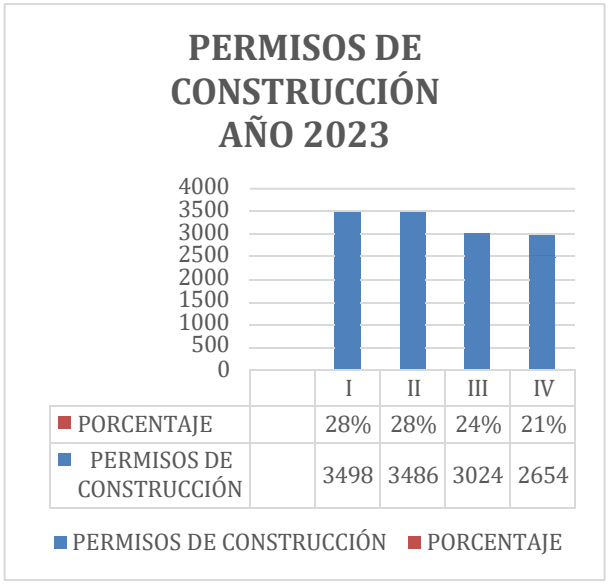
Márgenes de utilidad variables: Algunos proyectos pueden ser muy rentables, mientras que otros pueden generar pérdidas debido a errores de cálculo, problemas de origen legal o retrasos en la entrega de los proyectos.

Según los datos trimestrales del INEC en lo que respecta a permisos de construcción que abarcan los periodos 2022-2023 se obtienen los siguientes resultados:

Figura 3

Comparativos permisos de construcción





En la situación actual de la Empresa se han podido detectar algunos problemas en su gestión administrativa sobre todo por su organización funcional y falta de procesos documentados con los que cuentan actualmente y que son manejados por el mismo personal técnico constructor lo que indica que no se cuenta con el conocimiento suficiente para organizar al personal que tienen bajo su dirección, lo que en muchas ocasiones les ha impedido cumplir con los objetivos organizacionales disminuyendo con ello su capacidad para competir con otras empresas constructoras.

Aquí algunos puntos clave que se pueden abordar para mejorar la situación:

Definición clara de roles y responsabilidades: La falta de organización en la gestión de personal puede ser un problema serio. Es importante que cada miembro del equipo, tanto en áreas técnicas como administrativas, tenga roles bien definidos. Esto ayuda a reducir el caos, mejorar la eficiencia y asegurar que se logren los objetivos establecidos.

Implementación de procesos documentados: La documentación de procesos es fundamental para estandarizar las operaciones y garantizar que todos sigan los mismos procedimientos, independientemente de quién esté a cargo. Esto puede incluir desde procedimientos de construcción hasta manejo administrativo.

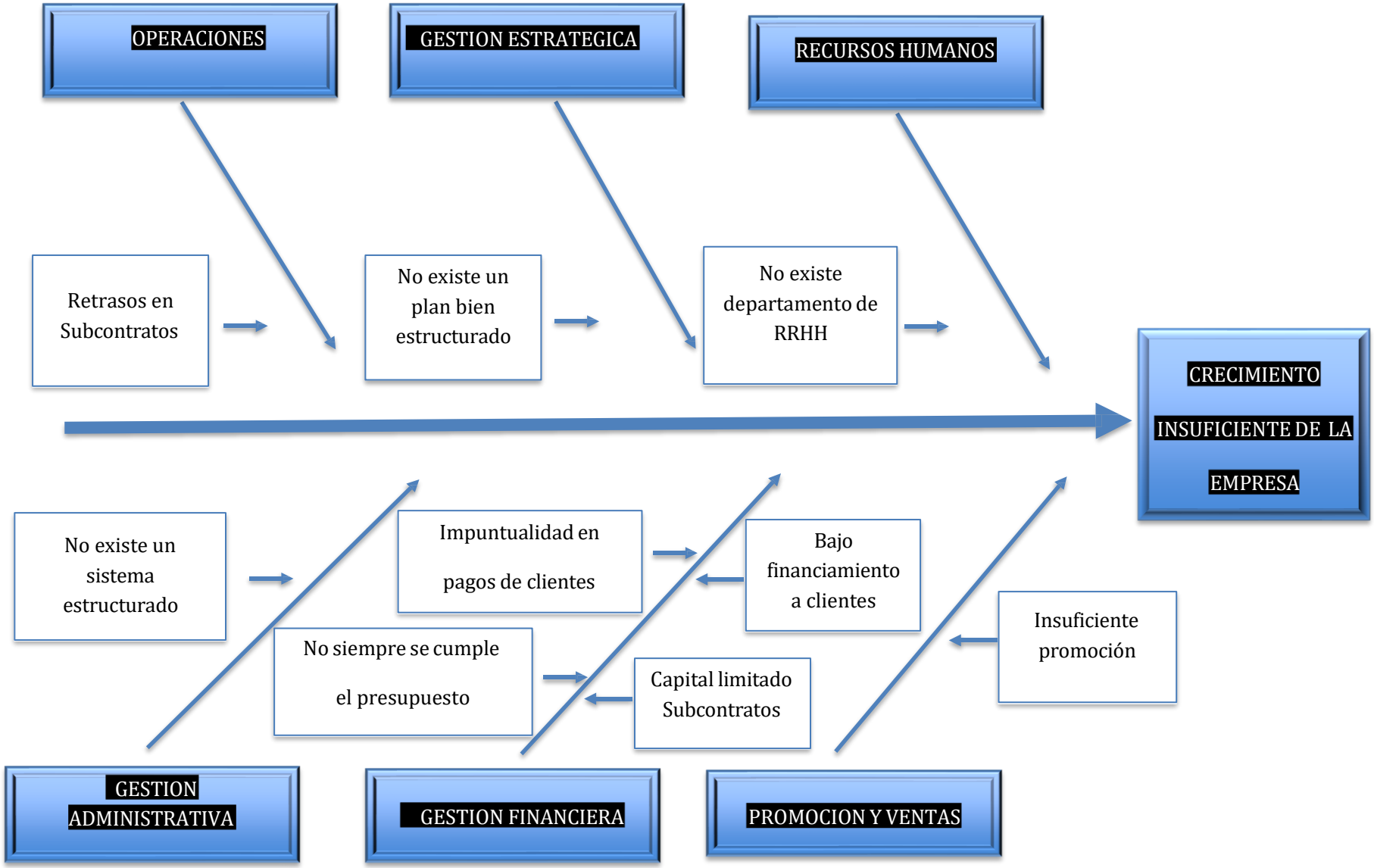
Capacitación y desarrollo del personal: La falta de conocimientos en la gestión administrativa parece ser un tema central. Es crucial que el personal, especialmente los encargados de la gestión reciban formación en administración, liderazgo, gestión de proyectos, y manejo de equipos.

Reestructuración organizativa: Considerar un modelo de gestión que sea más adecuado a las necesidades actuales de la empresa. Esto podría incluir la implementación de una estructura jerárquica más clara o el uso de equipos multidisciplinarios para gestionar diferentes áreas de la empresa.

Uso de herramientas tecnológicas: Contar con herramientas de gestión de proyectos o software administrativo puede mejorar la coordinación, el seguimiento y la comunicación entre los distintos miembros del equipo.

Establecimiento de indicadores de rendimiento: Definir indicadores claros para medir el éxito y el progreso de los proyectos. Esto no solo ayudará a identificar áreas de mejora, sino que también motivará a los empleados a cumplir con los objetivos establecidos.

GRAFICO#1: DIAGRAMA DE ISHIKAWA APLICADO CONSTRUCTORA ROCAZ ROJAS CAZAR CIA LTDA.



1.2. Formalización de la Declaración de la oportunidad

De acuerdo a la problemática por la falta de una estructura organizacional la estrategia de solución para Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda. es analizar la estructura actual de la constructora, identificando las áreas de mejoras definiendo estrategias para optimizar la eficiencia organizacional.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan una parte importante de la economía de un país, alrededor del 80% de las empresas constituidas en el Ecuador corresponden PYMES y esta conducta se observa en los demás países del mundo, pero lamentablemente se encuentran deficiencias en la gestión administrativa lo que ocasiona ante la sociedad sean consideradas como empresas que no maduran o desarrollan económicamente (Solis, 2019).

La estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, ya que define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando entre otros (Brune, 2019).

En este sentido las empresas deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todos los procesos, actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

La estructura organizacional forma una parte fundamental dentro de las diferentes empresas, puesto que permite que se dividan las actividades que desenvuelve el talento humano con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para que así

contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales. Sin embargo, aun cuando las responsabilidades de la empresa están delegadas en diferentes secciones, en el día de hoy lo que las entidades buscan es estructurase de manera que exista una mayor coordinación en las actividades laborales y a su vez que estas estructuras sean flexibles y se adapten rápidamente a los cambios que puede provocar el entorno, pues el mismo es muy cambiante ante la sociedad (Ocampo et al., 2019).

Seguir un protocolo de una estructura Organizacional ayuda a determinar procesos internos de la misma, sirve como una pauta, permite la interacción del personal, brinda la información necesaria de las acciones que realizan los integrantes y es considerada una herramienta importante para la instauración de funciones, instrucciones y comunicaciones formales para lo cual se debe tener en consideración ciertos factores como: el medio ambiente y el comportamiento humano dentro y fuera de la empresa (Garcias, et al., 2019).

Implementar una estructura Organizacional a la empresa permitirá que los profesionales que tengan los conocimientos más apropiados dentro de su rama ocupen los cargos dentro del personal más apropiados para su desempeño. De este modo, cada directivo o mando intermedio de un determinado nivel es responsable ante varios jefes o supervisores de un nivel superior, por cada una de las partes de su trabajo sobre las cuales aquéllos tienen competencia.

Según (Toro et al.,2023) en su publicación menciona que poseer una estructura organizacional en las pequeñas y medianas empresas(pymes) se considera como un elemento relevante en la regulación de las capacidades y demandas en el procesamiento de

la información de una organización competitiva y de gestión estratégica, lo cual podría garantizar su continuidad en el sector comercial en el que se desenvuelve.

Su principal beneficio es que, al poner cada función o actividad en manos de un especialista, se obtienen las máximas ventajas de la división del trabajo. Sin embargo, el hecho de que un mismo empleado tenga que seguir las instrucciones u órdenes de varios jefes o supervisores puede ser motivo de conflicto, y de ahí que este tipo de organización en su forma pura sea apenas utilizado. Por lo cual la implementación de una estructura organizacional beneficiaria a la empresa en los siguientes puntos:

Obtener la más alta eficiencia de cada persona.

La división del trabajo es planeada y no incidental.

El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas

con que cuenta la organización.

1.3. Identificar objetivos a partir de la oportunidad y/o problema



Tabla 1

Factor de priorización de objetivos

Código	Objetivo Empresarial	Escala de Priorización
OBJ-1	Diseñar una estructura organizacional para la empresa Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda.	Alta
OBJ-2	Presentar el funcionamiento de una Estructura Organizacional por funciones.	Alta
OBJ-3	Elaborar un plan estratégico para la empresa constructora dentro del primer trimestre de 2025.	Alta

Establecer prioridades de los objetivos

1. Diseñar una estructura organizacional para la empresa Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda.

Tiempo estimado: 2-3 semanas Justificación:

El diseño de una estructura organizacional requiere hacer un análisis detallado de la empresa, sus procesos, su tamaño, y los roles actuales de cada miembro del equipo. Esto incluye reuniones con los principales stakeholders, como gerentes y líderes de equipo, para comprender las necesidades y como deberían organizarse las funciones dentro de la empresa. La duración depende de la complejidad de la empresa y la cantidad de departamentos.

Acciones clave:

Análisis interno de la empresa (1 semana).

Reunión con gerentes y líderes de área para definir roles y funciones (1 semana).

Elaboración del organigrama (1 semana).

2. Presentar el funcionamiento de una Estructura Organizacional por funciones.

Tiempo estimado: 1-2 semanas Justificación:

Una vez diseñada la estructura, presentar su funcionamiento implica crear una documentación clara y visual (como diagramas de flujo, gráficos de interacción entre departamentos, y descripciones de cada función).

Acciones clave:

Elaboración de documentación visual (2-3 días).

Preparación de una presentación o informe para mostrar el funcionamiento de la estructura (1 semana).

Revisión y retroalimentación con los líderes clave (3-4 días).

3. Elaborar un plan estratégico para la empresa constructora dentro del primer trimestre del año 2025.

Tiempo estimado: 4-5 semanas Justificación:

El plan estratégico es más extenso y requiere la integración de todos los aspectos del negocio, como los objetivos a largo plazo, la competencia en el mercado, la visión y misión de la empresa, el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y las tácticas de crecimiento. También se requiere la colaboración de varios departamentos para asegurar que el plan sea integral.

Acciones clave:

Análisis de la situación actual de la empresa (1 semana).

Revisión y definición de misión, visión, y objetivos estratégicos (1 semana).

Identificación de prioridades y recursos necesarios (1 semana).

Elaboración del plan (2 semanas).

Revisión y ajustes finales con los gerentes (1 semana).

Tabla 2

Matriz de Objetivos y Métricas

No.	Objetivo	Meta	Indicador	Responsable	Actividades	Tiempo	Recurso
1	Diseñar una estructura organizacional para la empresa Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda.	Finalizar el diseño del organigrama de la empresa con aprobación de los líderes.	% de avance en el diseño, feedback de líderes clave	Gerentes, Líderes de equipo	- Análisis interno de la empresa - Reunión con gerentes y líderes - Elaboración del organigrama	2-3 semanas	Consultores, Documentación
2	Presentar el funcionamiento de una Estructura	Presentar el funcionamiento de la estructura	Grado de comprensión de la presentación,	Recursos Humanos	- Elaboración de documentación visual	1-2 semanas	Software de diagramas

No.	Objetivo	Meta	Indicador	Responsable	Actividades	Tiempo	Recurso
	Organizacional por funciones	**organizacional a todos los departamentos.**	**feedback de los participantes**		**- Preparación de presentación - Revisión con líderes**		
3	**Elaborar un plan estratégico para la empresa constructora dentro del primer trimestre del año 2025.**	**Tener el plan estratégico aprobado por la alta dirección de la empresa.**	**% de avance en la elaboración del plan, aprobación final del plan**	**Directores y Gerentes**	**- Análisis de la situación actual - Definición de misión y visión - Elaboración del plan estratégico**	**4-5 semanas**	**Consultores, Análisis de datos**

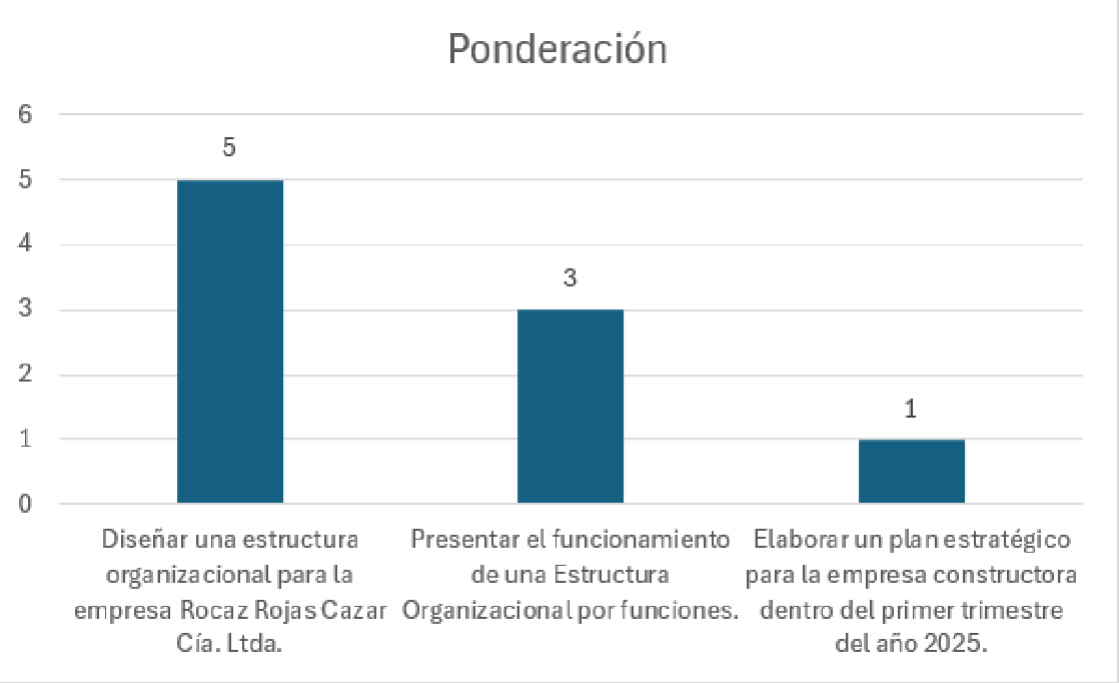
Tabla 3

Ponderación de Objetivos:

Orden	Objetivo Definido	Objetivo	Ponderación	Porcentaje
1	**Diseñar una estructura organizacional para la empresa Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda.**	OBJ-1	5	55.56%
2	**Presentar el funcionamiento de una Estructura Organizacional por funciones.**	OBJ-2	3	33.33%
3	**Elaborar un plan estratégico para la empresa constructora dentro del primer trimestre del año 2025.**	OBJ-3	1	11.11%

Figura 4

Gráfico de Ponderación:



2. Formalización de las alternativas

Una vez identificado el problema y la oportunidad de negocio, así como establecidos los objetivos estratégicos, se ha procedido a evaluar un conjunto de alternativas viables para abordar de manera eficiente el desafío planteado.

2.1 Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Alternativa Nro. 1. Implementación de Programas de Capacitación y Certificación Profesional.

Esta alternativa busca capacitar y certificar a los empleados y gerentes en áreas clave de la gestión de la construcción, como la administración de proyectos, la contabilidad financiera, y la gestión del tiempo. La capacitación continua podría ser proporcionada por instituciones académicas o empresas especializadas en formación profesional. Los programas de capacitación y certificación pueden ser costosos para las empresas, especialmente para aquellas que están comenzando o que no tienen el presupuesto necesario. Los programas de formación requieren tiempo, lo que podría generar interrupciones en las operaciones diarias de la empresa. No todas las empresas tienen acceso fácil a centros de capacitación de calidad, especialmente en áreas rurales o con menos infraestructura.

Proponer la creación de un programa de formación modular que se adapte a las necesidades específicas de cada empresa constructora. Se podrían ofrecer cursos online para que los empleados puedan seguirlos a su propio ritmo. Las certificaciones obtenidas

serán válidas a nivel nacional e internacional, y la empresa se comprometerá a realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de la capacitación.

La capacitación modular y flexible es esencial para adaptarse a los tiempos actuales, donde las empresas deben optimizar el tiempo de sus empleados sin interrumpir significativamente la productividad (Baird et al.,2021).

Los programas de formación y certificación contribuyen directamente a mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la ejecución de proyectos, lo que a largo plazo beneficia tanto a la empresa como a sus clientes (Torres et al.,2022).

A pesar de los retos económicos y logísticos que enfrentan las empresas de construcción en áreas menos favorecidas, la capacitación online emerge como una solución viable para superar barreras geográficas y de costo (Vázquez et al.,2023).

Alternativa Nro. 2. Adopción de Tecnología para la Gestión de Proyectos.

El uso de software especializado para la gestión de proyectos de construcción, que permita realizar un seguimiento detallado de los costos, plazos y calidad, mejorando la eficiencia en la ejecución. Esto incluye sistemas como ERP (Enterprise Resource Planning) y BIM (Building Information Modeling) que integran toda la información del proyecto en tiempo real. La implementación de tecnología avanzada puede requerir una inversión significativa en software, capacitación y equipos informáticos.

La adopción de nuevas tecnologías puede ser compleja y requiere tiempo para que los empleados se adapten a la nueva herramienta. Los sistemas deben ser actualizados regularmente, lo que implica costos continuos.

Definir un plan para implementar tecnologías de gestión de proyectos, comenzando con un software básico y escalando gradualmente a herramientas más avanzadas a medida que la empresa se familiariza con la tecnología. Además, la capacitación en el uso de estas herramientas se integraría al proceso de formación continua para asegurar la correcta adopción.

La implementación de tecnologías como BIM y ERP permite a las empresas de construcción optimizar la gestión de proyectos, mejorar la colaboración entre equipos y tomar decisiones basadas en datos en tiempo real, lo que incrementa la eficiencia y reduce costos (Cheng et al.,2021).

El uso de software especializado como BIM y ERP no solo mejora la visibilidad del progreso de los proyectos, sino que también facilita el control de los costos y la calidad, asegurando una ejecución más eficiente y rentable **(**Wang et al., 2022).

Es esencial que las empresas mantengan sus sistemas de gestión actualizados, no solo para asegurar que las herramientas sigan siendo funcionales, sino también para adaptarse a las innovaciones tecnológicas y optimizar la ejecución de los proyectos (Shin et al.,2023).

Alternativa Nro.3. *Creación de Unidades de Auditoría Interna para la Evaluación de Procesos.*

Establecer un departamento interno que se encargue de la auditoría continua de todos los procesos operativos y financieros dentro de la empresa constructora, esto garantizará que se detecten posibles fallos en los procesos y que se mantenga un control de calidad en todas las fases de los proyectos.

Instaurar una unidad de auditoría interna implica contratar personal especializado, lo cual puede resultar en un costo adicional para la empresa, algunos empleados pueden ver la auditoría como una carga o una forma de control excesivo, lo que podría generar resistencias dentro de la organización. Esta alternativa puede ser difícil de implementar en empresas pequeñas o que aún no tienen los recursos suficientes para contar con un departamento especializado.

Crear una unidad de auditoría interna que se encargue de la revisión semestral de procesos, este equipo trabajaría en conjunto con los gerentes de proyecto para identificar posibles ineficiencias y proponer soluciones. Además, se podrían definir auditorías externas anuales para verificar los resultados y mejorar los procesos de manera continua.

Las unidades de auditoría interna son clave para mantener la integridad de los procesos operativos y financieros dentro de las empresas constructoras, ayudando a detectar ineficiencias y mejorar el rendimiento general mediante la evaluación continua de los procesos (Sánchez et al.,2020).

La creación de un departamento de auditoría interna no solo asegura el cumplimiento de normativas y estándares, sino que también fortalece la capacidad de las empresas para identificar fallos antes de que estos afecten la calidad de los proyectos (Martínez et al.,2021).

Un sistema de auditoría interna bien estructurado es fundamental para detectar riesgos y garantizar el cumplimiento de los procesos operativos dentro de la industria de la construcción, promoviendo una cultura de mejora continua y eficiencia (Mendoza et al.,2022).

Alternativa Nro. 4. *Fortalecimiento de la Cultura de Gestión de Calidad*

Desarrollar e implementar una cultura organizacional enfocada en la calidad en todas las fases del proyecto. Esto incluiría la adopción de estándares de calidad internacionales (como ISO 9001) y el establecimiento de procesos de control de calidad tanto en la fase de diseño como en la construcción y la entrega. Transformar la mentalidad de toda la organización puede ser un proceso largo y complicado, especialmente si la cultura empresarial actual no está enfocada en la calidad.

El mantenimiento de los estándares de calidad puede generar costos adicionales debido a la implementación de controles más rigurosos, auditorías y revisiones. Los empleados pueden estar acostumbrados a prácticas menos estrictas, por lo que una transición a un enfoque más riguroso puede generar resistencia.

Desarrollar una política interna de calidad que se comunique a todos los niveles de la organización. Esta política incluiría la adopción de estándares internacionales y un sistema de monitoreo de calidad que involucre a todos los empleados. Además, se realizarían auditorías trimestrales y se mediría la satisfacción del cliente en cada proyecto para garantizar la efectividad del enfoque. La adopción de estándares internacionales como ISO 9001 en la construcción facilita la creación de una cultura organizacional enfocada en la calidad, garantizando que cada fase del proyecto esté alineada con los más altos niveles de desempeño (González et al.,2021).

El cambio cultural hacia una gestión enfocada en la calidad es esencial para mejorar los resultados de los proyectos y la satisfacción del cliente, permitiendo a las empresas diferenciarse en un mercado altamente competitivo (López et al., 2022).

La resistencia al cambio es uno de los principales desafíos al instaurar una cultura de calidad, pero con un enfoque estratégico y el apoyo de la alta dirección, las empresas pueden superar este obstáculo y lograr una mejora significativa en sus procesos (Rodríguez et al.,2023).

Alternativa Nro. 5. *Establecimiento de Alianzas Estratégicas con Instituciones Financieras y Académicas.*

Formar alianzas con universidades, instituciones educativas y bancos que puedan ofrecer apoyo financiero y formación continua en áreas clave de la construcción. Estas alianzas pueden incluir programas de investigación conjunta, acceso a becas, asesoría financiera y capacitación especializada.

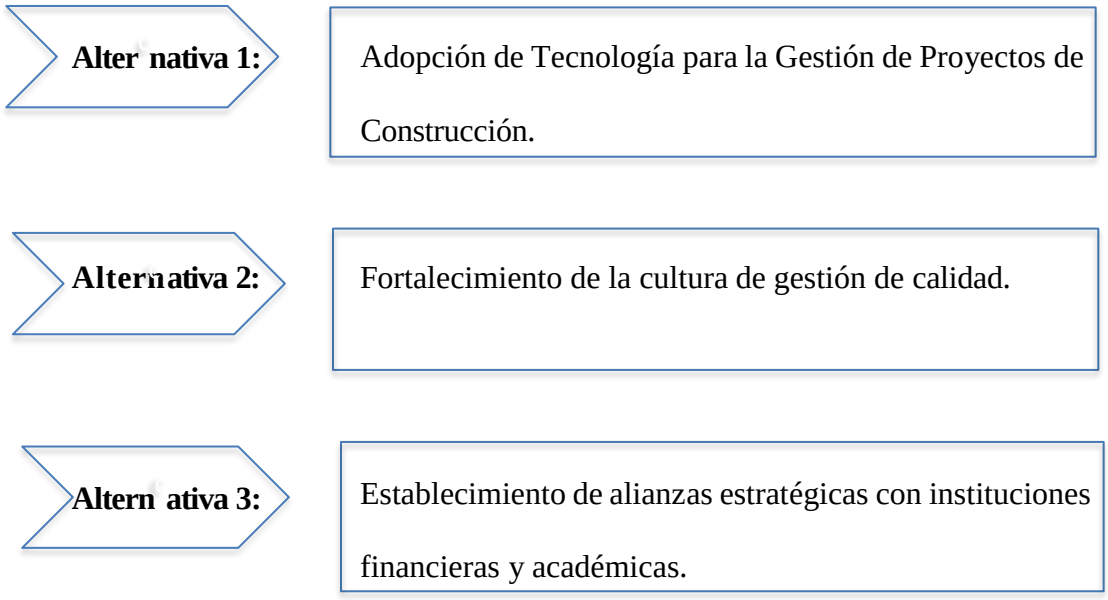
Las alianzas estratégicas pueden generar dependencia de fuentes externas de financiación o formación, lo que puede no ser sostenible a largo plazo. Las instituciones académicas o financieras pueden tener objetivos distintos a los de la empresa constructora, lo que podría generar conflicto de intereses.

Establecer convenios con universidades y bancos locales e internacionales que ofrezcan recursos educativos y financieros. Estos convenios incluirían programas de formación para los empleados, y un sistema de financiamiento preferencial para empresas que estén implementando mejoras operativas y de calidad en sus proyectos.

Las instituciones financieras juegan un rol crucial en la expansión de las empresas constructoras mediante la oferta de recursos financieros adecuados que faciliten la implementación de nuevas tecnologías y procesos de mejora continua (González et al., 2021).

2.2 Formalizar las alternativas.

Tras evaluar cada una de las alternativas propuestas, se han seleccionado tres opciones con mayor viabilidad, a continuación, se presentan las alternativas que según el análisis realizado se consideran más factibles para su implementación.



3. Analizar y valorar las alternativas

3.1 Analizar las alternativas

El siguiente análisis de las ventajas y desventajas presenta un examen detallado de las distintas opciones propuestas para la creación de una nueva estructura organizacional en la empresa Constructora Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda., situada en la ciudad de Loja. Este enfoque comparativo permite evaluar cada alternativa en términos de su viabilidad, impacto potencial y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa, favoreciendo así una

toma de decisiones fundamentada que permita aprovechar los recursos de manera eficiente y potenciar las probabilidades de éxito.

Tabla 4

Análisis alternativa Nro.1

Adopción de Tecnología para la Gestión de Proyectos de Construcción	
Pros	**Contras**
Mejora la eficiencia en la ejecución de proyectos, permitiendo un seguimiento detallado de costos, plazos y calidad.	Requiere una inversión inicial significativa en software, capacitación y equipos informáticos.
Optimiza la gestión de proyectos al integrar información en tiempo real mediante herramientas como ERP y BIM.	La adopción de nuevas tecnologías puede ser compleja y requiere tiempo para que los empleados se adapten.
Facilita la colaboración entre equipos, mejorando la comunicación y el flujo de información.	Los sistemas deben ser actualizados regularmente, lo que implica costos continuos.
Permite tomar decisiones basadas en datos en tiempo real, lo que incrementa la precisión y la rentabilidad.	La implementación de estas herramientas puede requerir un cambio cultural y adaptación interna.
Ayuda a reducir costos mediante el control más eficaz de los recursos y el progreso del proyecto.	El proceso de capacitación puede ser intensivo y requiere tiempo y esfuerzo de los empleados.
Mejora la visibilidad del progreso y asegura un mejor control de la calidad y los costos.	Requiere una planificación gradual, comenzando con herramientas más simples antes de adoptar las más complejas.

Tabla 5

Análisis alternativa Nro.2

Fortalecimiento de la Cultura de Gestión de Calidad	
Pros	**Contras**
Desarrolla e implementa una cultura organizacional enfocada en la calidad, mejorando el desempeño general de la empresa.	Transformar la mentalidad de la organización puede ser un proceso largo y complicado, especialmente si la cultura actual no está centrada en la calidad.
Mejora la satisfacción del cliente mediante la implementación de estándares internacionales como ISO 9001.	La implementación de estándares de calidad puede generar costos adicionales debido a controles más estrictos, auditorías y revisiones.
Establece procesos de control de calidad en todas las fases del proyecto, asegurando que se cumplan los más altos niveles de desempeño.	Los empleados pueden resistirse al cambio y la transición a prácticas más estrictas puede generar resistencia interna.
Facilita la diferenciación de la empresa en un mercado competitivo al ofrecer proyectos con altos estándares de calidad.	La resistencia al cambio es uno de los principales desafíos, y puede ser necesario un esfuerzo continuo para superarla.
Aumenta la eficiencia de los proyectos mediante un sistema de monitoreo constante de calidad e involucramiento de todos los empleados.	La adaptación a la nueva cultura organizacional requiere tiempo, recursos y un esfuerzo significativo en la capacitación.
Promueve una mejora continua en los procesos, generando resultados consistentes y de alta calidad.	Los empleados acostumbrados a prácticas menos rigurosas pueden tener dificultades en la transición, lo que afectaría el ritmo de la implementación.

Tabla 6

Análisis alternativa Nro.3

Establecimiento de Alianzas Estratégicas con Instituciones Financieras y Académicas	
Pros	**Contras**
Facilita el acceso a apoyo financiero y recursos educativos, mejorando la capacidad de inversión y formación del personal.	Las alianzas pueden generar dependencia de fuentes externas, lo que podría no ser sostenible a largo plazo.
Promueve la innovación y el desarrollo mediante programas de investigación conjunta con universidades e instituciones educativas.	Las instituciones académicas y financieras pueden tener objetivos diferentes a los de la empresa, generando posibles conflictos de interés.
Mejora la formación continua del personal mediante programas de capacitación especializada, lo que incrementa la competitividad.	Dependiendo de los acuerdos, la flexibilidad de las alianzas puede ser limitada, lo que podría afectar la autonomía de la empresa.
Establece relaciones de largo plazo con universidades y bancos, lo que proporciona un respaldo continuo en áreas clave como financiamiento y capacitación.	Conflictos de intereses pueden surgir si las instituciones tienen intereses propios que no se alinean con los objetivos de la empresa.
Acceso a financiamiento preferencial a través de convenios con instituciones financieras, facilitando la implementación de mejoras operativas y nuevas tecnologías.	La dependencia de recursos externos podría poner en riesgo la sostenibilidad financiera si las alianzas se ven afectadas por cambios en las políticas de las instituciones.
Fomenta el crecimiento y expansión de la empresa mediante el acceso a nuevas oportunidades de investigación y desarrollo.	Las alianzas pueden requerir un proceso largo de negociación y pueden ser complejas en términos de gestión y alineación de intereses.

3.2. Valorar las alternativas

En esta sección, se realizará un análisis detallado de tres alternativas estratégicas para la implementación de la nueva estructura organizacional en la Constructora Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda. en la ciudad de Loja. Se han establecido supuestos para poder evaluar los costos y beneficios de cada una, así como los posibles resultados financieros que se podrían obtener al implementarlas.

Alternativa 1: Adopción de Tecnología para la Gestión de Proyectos de Construcción

La Alternativa 1 se enfoca en la adopción de herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos dentro de la constructora. Esto incluye la implementación de software avanzado para la planificación, monitoreo y ejecución de proyectos de construcción, lo que permitirá optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa.

Tabla 7

Costos estimados para la Alternativa 1, adopción de tecnología para la gestión de proyectos de construcción.

Rubros	Cantidad	Tipo	Costo Unitario USD	Costo Total Mes USD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total
Recurso Humano									
Gerente de Proyectos		1 Recurrente	2.500,00	2,500	2,500	-	-	-	2,500
Capacitación									
Capacitación Software		1 Ocasional	1,500	1,500	1,500	-	-	-	1,500
Suministros e Insumos									
Compra de Software Licencia		1 Ocasional	4,000	4,000	4,000	-	-	-	4,000
Infraestructura Tecnológica		1 Ocasional	3,000	3,000	3,000	-	-	-	3,000
Total Costos Estimados									11,000

Alternativa 2: Fortalecimiento de la Cultura de Gestión de Calidad

Esta alternativa se centra en fortalecer la cultura de calidad dentro de la constructora, implementando procesos de gestión de calidad en cada fase del proyecto. Esto incluiría la formación del personal y la obtención de certificaciones de calidad como la ISO 9001.

Tabla 8

Costos estimados para la alternativa 2, fortalecimiento de la cultura de gestión de calidad.

Rubros	Cantidad	Tipo	Costo Unitario USD	Costo Total Mes USD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total
Recurso Humano									
Gerente de Calidad		1 Recurrente	2,000	2,000	2,000	-	-	-	2,000
Capacitación									
Capacitación en Gestión de Calidad		1 Ocasional	1,000	1,000	1,000	-	-	-	1,000
Certificaciones de Calidad		1 Ocasional	2,500	2,500	2,500	-	-	-	2,500
Suministros e Insumos									
Auditorías Internas		1 Ocasional	1,000	1,000	1,000	-	-	-	1,000
Total Costos Estimados									6,500

Alternativa 3: Establecimiento de Alianzas Estratégicas con Instituciones Financieras y Académicas.

Esta alternativa se centra en establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras para facilitar el financiamiento de proyectos y con instituciones académicas para mejorar la capacitación técnica y la innovación dentro de la constructora.

Tabla 9

Costos estimados para la alternativa 3, establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones financieras y académicas

Rubros	Cantidad	Tipo	Costo Unitario USD	Costo Total Mes USD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total
Recurso Humano									
Gerente de Alianzas		1 Recurrente	2,500	2,500	2,500	-	-	-	2,500
Capacitación									
Capacitación en Gestión de Alianzas		1 Ocasional	1,500	1,500	1,500	-	-	-	1,500
Acuerdos Financieros y Académicos		1 Ocasional	3,000	3,000	3,000	-	-	-	3,000
Suministros e Insumos									
Costos de Negociación		1 Ocasional	1,000	1,000	1,000	-	-	-	1,000
Total Costos Estimados									8,000

Tabla 10

Composición del Ingreso Mensual

Fuente de Ingreso	Porcentaje estimado	Ingreso Mensual
Venta de Licencias de Software	40%	$4,000
Servicios de Consultoría	30%	$3,000
Mantenimiento y Soporte	15%	$1,500
Capacitación y Formación	10%	$1,000
Venta de Infraestructura Tecnológica	5%	$500
Total	100%	$10,000

Tabla 11

Estimación de Ingresos

Concepto	Alternativa 1: Adopción de Tecnología para la Gestión de Proyectos de Construccion	Alternativa 2: Fortalecimiento de la Cultura de Gestión de Calidad	Alternativa 3: Establecimiento de Alianzas Estratégicas
Mes de implementación (USD)	10,000	10,000	10,000
Proyección de ingresos por un año (USD)	120,000	120,000	120,000
Costos	11,000	6,500	8,000
Costo Alternativa 1 (USD)	1,630	1,980	3,880
Resultado (USD)	-2,630	-1,480	-3,880

Tabla 12

Comparativo de indicadores de inversión de implementación de las alternativas

Concepto	Alternativa 1: Adopción de Tecnología para la Gestión de Proyectos de Construcción	Alternativa 2: Fortalecimiento de la Cultura de Gestión de Calidad	Alternativa 3: Establecimiento de Alianzas Estratégicas con Instituciones Financieras y Académicas
Inversión Inicial (USD)	11,000	6,500	8,000
Costo Total Estimado (USD)	11,000	6,500	8,000
Tiempo Estimado de Implementación	4 meses	4 meses	4 meses
Enfoque Estratégico	Implementación de tecnología avanzada en la gestión de proyectos de construcción, que proporciona eficiencia a largo plazo.	Mejora de la cultura organizacional mediante capacitaciones y certificaciones de calidad, con enfoque en la mejora continua.	Desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones financieras y académicas para ofrecer nuevas oportunidades de negocio a largo plazo.
Riesgos Potenciales	Adaptación de los empleados a nuevas tecnologías y software.	La resistencia a los cambios internos en la cultura organizacional y altos costos de certificaciones.	Posibles dificultades en negociar alianzas clave o demoras en la implementación de acuerdos estratégicos.
Rentabilidad Corto Plazo	Generación de eficiencia operativa en proyectos a medida que se usa la tecnología, pero la rentabilidad es más baja en los primeros meses.	Los beneficios de la capacitación y certificación se notarán rápidamente en la mejora de procesos internos, aumentando la eficiencia.	Los acuerdos y alianzas pueden traer ingresos iniciales más rápidos, pero dependen de los contratos y negociaciones realizadas.
Rentabilidad Largo Plazo	Incremento significativo en la eficiencia y competitividad a largo plazo debido al uso continuado de la tecnología.	Mejora constante de procesos de calidad, lo que puede generar ahorros y beneficios a largo plazo por una cultura organizacional más sólida.	Creación de relaciones duraderas que proporcionarán acceso a nuevos mercados y recursos, generando ingresos sostenibles.

Dentro del análisis realizado es necesario tomar en cuenta una perspectiva de la evaluación financiera de las alternativas, realizamos el análisis del ROI (Tasa de retorno de

la inversión), el cual nos permite analizar la alternativa más rentable y viable dentro de un análisis financiero.

Tabla 13

Análisis ROI

Análisis ROI	Alternativa 1: Adopción de Tecnología para la Gestión de Proyectos de Construcción	Alternativa 2: Fortalecimiento de la Cultura de Gestión de Calidad	Alternativa 3: Establecimiento de Alianzas Estratégicas con Instituciones Financieras y Académicas
Ganancias de la inversión (USD)	67,518	65,063	64,449
Costo total estimado de implementación (USD)	49,939	48,532	49,993
ROI (%)	35%	34%	29%

Tras realizar un análisis detallado de las tres alternativas propuestas, la Alternativa 2: Fortalecimiento de la Cultura de Gestión de Calidad se presenta como la opción más viable para la implementación de estrategias a mediano y largo plazo en nuestro proyecto. A continuación, se presentan los puntos clave que justifican esta elección:

Rentabilidad Atractiva: La Alternativa 2 muestra una rentabilidad de corto plazo considerable, con un retorno de inversión (ROI) del 34%, lo que la convierte en una opción eficiente en relación con los costos. Aunque su ROI es ligeramente inferior al de la Alternativa 1 (35%), el enfoque estratégico de esta alternativa permite un crecimiento sostenido a largo plazo, con un impacto positivo en la fidelización de los clientes.

Impacto Directo en la Fidelización: El programa de gestión de calidad propuesto busca no solo mejorar la calidad interna, sino también fortalecer las relaciones con los clientes mediante certificaciones, auditorías y un enfoque en la mejora continua. Esto puede

generar un incremento significativo en la satisfacción del cliente, lo que a su vez impactará positivamente en los ingresos a largo plazo.

Riesgos Controlables: Si bien se identifican riesgos relacionados con los altos costos en las promociones y la implementación de certificaciones de calidad, estos son relativamente controlables en comparación con los riesgos de la Alternativa 3, que involucra incertidumbres asociadas a la identificación de socios y a los costos asociados a campañas publicitarias dirigidas. Además, los beneficios de la mejora continua y la reputación asociada a un fuerte sistema de calidad son indiscutibles.

Costos Moderados: Aunque la Alternativa 2 tiene un costo estimado de implementación de 48,532 USD, que es inferior al de la Alternativa 1 (49,939 USD) y cercano a la Alternativa 3 (49,993 USD), el potencial de retorno supera ampliamente el costo inicial, con un enfoque en beneficios sostenibles a largo plazo.

4. Evaluación y mitigación de riesgos

Una matriz de riesgos para la evaluación y mitigación de riesgos en la implementación de una estructura organizacional en una empresa tiene como objetivo identificar, evaluar y anticipar los riesgos asociados con el proceso de cambio o reestructuración organizacional. La matriz debe permitir la identificación de los riesgos, su impacto potencial, la probabilidad de que ocurran, y las estrategias para mitigarlos.

Para implementar una estructura organizacional que fortalezca la cultura de gestión de calidad en una empresa, es fundamental identificar los riesgos que podrían afectar el proceso de integración y la efectividad del sistema de calidad. La cultura organizacional

tiene un impacto directo en la implementación de la gestión de calidad, y los riesgos asociados deben ser evaluados y mitigados de manera efectiva.

MAPA DE LA SENSIBILIDAD:

Evaluación y mitigación en la implementación de una Estructura Organizacional para el Fortalecimiento de la cultura de la gestión de calidad.

Tabla 14

		MATRIZ DE RIESGOS				
		CONSECUENCIA				
		Mínima	**Menor**	**Moderada**	**Mayor**	**Máxima**
PROBABILIDAD		**1**	**2**	**4**	**8**	**16**
Muy alta	5	5	10	20	40	80
Alta	4	4	8	16	32	64
Media	3	3	6	12	24	48
Baja	2	2	4	8	16	32
Muy baja	1	1	2	4	8	16

NIVEL DE RIESGO	**COLOR**
Riesgo aceptable	
Riesgo tolerable	
Riesgo Alto	
Riesgo muy alto	

Tabla 15

MATRIZ DE RIESGOS:

Evaluación y mitigación en la implementación de una Estructura Organizacional para el Fortalecimiento de la cultura de la gestión de calidad.

ID	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIA	NIVEL DE RIESGO	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	RESPONSABLE
1	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores en adoptar nuevas prácticas de calidad.	Alta	Alta	Mayor	32	Realizar talleres y entrenamientos sobre la importancia de la calidad empresarial.	Recursos Humanos
2	Confusión sobre los nuevos roles y responsabilidades	Media	Alta	Moderada	24	Clarificar roles mediante documentación y sesiones informativas.	Recursos Humanos
3	Descoordinación entre los departamentos	Media	Alta	Moderada	24	Establecer reuniones periódicas y canales de comunicación claros	Gerencia General
4	Inadecuada comunicación de los objetivos de calidad.	Alta	Media	Mayor	16	Establecer canales claros de comunicación y seguimiento.	Departamento de gestión
5	Falta de liderazgo en la gestión de calidad	Media	Alta	Mayor	24	Capacitar a los líderes en liderazgo y gestión de calidad.	Departamento de gestión
6	Inadecuada integración de nuevas tecnologías.	Baja	Alta	Moderada	16	Realizar pruebas previas y formar equipos especializados.	Tecnología
7	Falta de recursos y herramientas adecuadas para la gestión de calidad.	Media	Alta	Moderada	24	Asegurar la asignación de recursos suficientes tanto tecnológicos, humanos y financieros.	Gerencia General
8	Baja participación en la mejora continua.	Muy alta	Muy alta	Máxima	80	Fomentar un ambiente que celebre la mejora continua y la innovación.	Recursos Humanos
9	Dificultades en la alineación de la cultura organizacional con la calidad.	Media	Media	Moderada	12	Incluir la calidad como un valor central en la misión, visión y valores de la empresa.	Departamento de gestión
10	Impacto en la moral del equipo por cambios constantes	Media	Media	Moderada	12	Gestionar el cambio de una manera estructurada y respetuosa.	Recursos Humanos

5. Implementación de la alternativa seleccionada.

La implementación del fortalecimiento de la cultura de gestión de calidad en la constructora se llevará a cabo en cinco etapas clave para garantizar la efectividad de los procesos de calidad y la obtención de certificaciones. Estas etapas son:

Figura 5

Etapas de implementación



En esta primera etapa se establece la base del proyecto mediante el análisis y la definición de los elementos esenciales para la integración de los procesos de gestión de calidad dentro de la constructora. Esto incluye la identificación de los recursos humanos, la planificación de la capacitación necesaria y la estructuración de los procedimientos que garantizarán la implementación exitosa de la cultura de calidad en todas las fases del proyecto.

Tabla 16

Etapa 1: Planificación inicial

Hitos	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Definir objetivos del proyecto	Establecer los objetivos específicos del fortalecimiento de la cultura de calidad en la empresa constructora.	- Reunir a los tomadores de decisiones para discutir la visión de la calidad. - Establecer metas claras a alcanzar.	- Claridad en el propósito del proyecto. - Alineación de todos los miembros del equipo hacia los mismos objetivos.	Gerente de Calidad, Dirección Ejecutiva
Establecer el cronograma	Definir el tiempo de ejecución de las actividades clave: formación, auditorías y certificación.	- Desarrollar un cronograma detallado. - Asignar fechas para cada actividad (capacitaciones, auditorías, certificación).	- Mejora en la organización y la eficiencia en la ejecución del proyecto. - Facilitar la gestión de tiempos y recursos.	Gerente de Calidad, Coordinadores de Proyecto
Identificación de recursos	Identificar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la implementación del proyecto.	- Establecer el presupuesto. - Determinar el equipo necesario, como capacitadores, auditores y consultores.	- Asegurar la disponibilidad de recursos clave. - Control de costos del proyecto.	Gerente de Calidad, Finanzas
Asignación de responsabilidades	Asignar responsabilidades claras para cada parte del proceso de implementación.	- Definir roles para el equipo de trabajo. - Establecer responsabilidades específicas.	- Claridad en las responsabilidades. - Evitar duplicación de tareas y confusión en la ejecución del proyecto.	Gerente de Calidad, Dirección de Recursos Humanos
Revisión de costos y presupuesto	Asegurar que el presupuesto para la fase de planificación sea realista y esté alineado con los recursos disponibles.	- Revisión de los costos de capacitación, auditorías y certificación ISO 9001. - Aprobar el presupuesto final.	- Garantizar que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto aprobado. - Minimizar posibles sobrecostos.	Finanzas, Gerente de Calidad

Etapa de Diseño y Selección de Proveedores

Esta etapa se enfoca en el diseño y planificación de los procesos internos de gestión de calidad, así como en la preparación para la integración con los proveedores de servicios relacionados, como auditorías y certificaciones de calidad. Se busca crear una estructura organizacional que facilite la implementación eficiente de los procesos de calidad en todas las áreas del proyecto, asegurando que se cumplan los estándares y normativas necesarias para obtener la certificación ISO 9001 y otros reconocimientos de calidad.

Tabla 17

Etapa 2: Diseño y selección de proveedores

Hitos	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Diseño del sistema de calidad	Crear el sistema de calidad que se implementará en la constructora, basado en los estándares ISO 9001.	- Desarrollar procedimientos y políticas de calidad para todas las fases del proyecto. - Definir los criterios de calidad y métricas de evaluación.	- Asegurar que el sistema sea claro y funcional. - Establecer una base sólida para la gestión de calidad en la empresa.	Gerente de Calidad, Equipo de Gestión de Calidad
Selección de proveedores de formación	Elegir a los proveedores de capacitación para el personal en gestión de calidad, alineados con los estándares ISO.	- Evaluar empresas de capacitación en gestión de calidad. - Comparar propuestas de proveedores. - Seleccionar al proveedor más adecuado.	- Proveedor con la mejor relación calidad-precio. - Formación efectiva y alineada con las necesidades de la empresa.	Gerente de Calidad, Dirección de Recursos Humanos
Selección de proveedores de auditoría interna	Elegir proveedores que realicen las auditorías internas necesarias para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad.	- Solicitar cotizaciones de auditores internos especializados en ISO 9001. - Evaluar las propuestas y elegir el proveedor.	- Auditorías realizadas de manera profesional y objetiva. - Identificación de áreas de mejora en los procesos internos.	Gerente de Calidad, Finanzas
Selección de proveedor para certificación ISO 9001	Elegir una entidad certificadora acreditada que emita la certificación ISO 9001 a la empresa.	- Investigar entidades certificadoras acreditadas. - Comparar precios y tiempos de entrega de la certificación. - Elegir la mejor opción.	- Obtención de la certificación ISO 9001, validando el cumplimiento de estándares de calidad.	Gerente de Calidad, Dirección Ejecutiva

Etapa de Desarrollo y Configuración

Durante la etapa de desarrollo y configuración, se implementan los procesos y procedimientos internos relacionados con la gestión de calidad, incluyendo la integración de herramientas de monitoreo y control de calidad. Además, se establece la estructura de auditorías internas y se configuran las capacitaciones necesarias para todo el personal involucrado en el proceso. Esta etapa asegura que todos los sistemas y equipos estén alineados con los estándares de calidad necesarios para avanzar hacia la certificación.

Tabla 18

Etapa 3: Desarrollo y configuración

Hitos	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Desarrollo de programas de formación	Crear y ejecutar programas de capacitación para el personal en los principios de gestión de calidad y en el manejo de las herramientas necesarias para implementar el sistema de calidad.	- Desarrollar materiales de capacitación adaptados a las necesidades de la empresa. - Organizar las sesiones de formación con los proveedores seleccionados.	- Personal capacitado y preparado para implementar el sistema de calidad. - Reducción de errores debido a la falta de conocimiento.	Gerente de Calidad, Equipo de Formación
Configuración de procesos de calidad	Implementar los procedimientos, políticas y herramientas que formarán parte del sistema de gestión de calidad.	- Establecer y documentar los procesos de calidad en cada fase del proyecto. - Configurar herramientas y recursos necesarios para el seguimiento y control de la calidad.	- Procesos alineados con la normativa ISO 9001. - Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión de la calidad.	Gerente de Calidad, Coordinadores de Proyecto
Implementación de metodologías de auditoría interna	Configurar y estandarizar el proceso de auditoría interna para garantizar que los procedimientos de calidad sean seguidos correctamente.	- Desarrollar un plan de auditorías internas. - Establecer los criterios de auditoría y las métricas de desempeño. - Capacitar a los auditores internos.	- Auditorías internas efectivas que detecten áreas de mejora. - Garantía de que los procesos se están siguiendo correctamente.	Gerente de Calidad, Auditores Internos
Configuración de herramientas de seguimiento	Implementar herramientas tecnológicas para el seguimiento de los procesos de calidad y el desempeño general del sistema.	- Seleccionar software o herramientas de gestión de calidad. - Configurar herramientas para la recolección de datos y seguimiento.	- Facilitar el monitoreo continuo del desempeño. - Proveer datos para mejorar continuamente los procesos.	Gerente de Calidad, IT

Etapa de Pruebas y Ajustes

En esta fase, se realizan pruebas exhaustivas de los procesos y procedimientos de gestión de calidad, con el objetivo de identificar y corregir posibles desviaciones o áreas de mejora. Se llevan a cabo auditorías internas y simulaciones de calidad para asegurar que los procesos implementados sean eficientes y cumplan con los estándares establecidos. Estas pruebas garantizan que todos los sistemas de gestión de calidad estén funcionando correctamente antes de la implementación final en el proyecto.

Tabla 19

Etapa 4: Pruebas y Ajustes

Hitos	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Realización de pruebas de calidad	Validar que los procesos de calidad implementados cumplen con los requisitos establecidos.	- Realizar pruebas de calidad en diferentes áreas del proyecto. - Evaluar el rendimiento de los procesos de calidad.	- Verificar la efectividad de los procesos de calidad. - Detectar posibles fallas antes de la implementación final.	Gerente de Calidad, Coordinadores de Proyecto
Ajustes a procesos y procedimientos	Hacer modificaciones necesarias en los procesos y procedimientos de calidad en base a los resultados de las	- Analizar los resultados de las pruebas realizadas. - Realizar ajustes en los procedimientos según los hallazgos.	- Mejora continua de los procesos. - Adaptación de los procesos a las necesidades reales del proyecto.	Gerente de Calidad, Equipo de Gestión de Calidad
Revisión de resultados de auditorías internas	Revisar los hallazgos de las auditorías internas realizadas durante las pruebas para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad.	- Analizar los resultados de las auditorías. - Ajustar los procedimientos internos si es necesario.	- Asegurar el cumplimiento de los estándares ISO 9001. - Identificación de áreas que requieren más capacitación o ajustes.	Auditores Internos, Gerente de Calidad
Revisión de la eficacia de las herramientas de seguimiento	Evaluar la efectividad de las herramientas de monitoreo y seguimiento de calidad.	- Verificar si las herramientas están recolectando datos de manera adecuada. - Ajustar parámetros de seguimiento según los resultados obtenidos.	- Herramientas de monitoreo más precisas y eficientes. - Mejor control y gestión del sistema de calidad.	Gerente de Calidad, IT

Etapa de Lanzamiento y Seguimiento

La etapa final se centra en la implementación de los procesos de gestión de calidad a gran escala y en el monitoreo posterior para garantizar el cumplimiento continuo de los estándares establecidos. Se realiza un seguimiento detallado para asegurar que todos los procedimientos estén operando según lo planeado y se obtiene retroalimentación del equipo y de los resultados obtenidos en la ejecución de las auditorías internas. Esta información es crucial para realizar ajustes y mejoras continuas, asegurando que la cultura de calidad se mantenga y evolucione dentro de la organización.

Tabla 20

Etapa 5: Lanzamiento y Seguimiento

Hitos	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Lanzamiento del sistema de calidad	Implementar oficialmente el sistema de gestión de calidad en toda la constructora.	- Comunicar a todos los empleados sobre la implementación oficial del sistema de calidad. - Ejecutar el sistema en todas las áreas relevantes.	- Implantación efectiva del sistema de calidad. - Alineación total de la organización con la cultura de calidad.	Gerente de Calidad, Dirección Ejecutiva
Monitoreo y seguimiento continuo	Realizar un seguimiento regular para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de calidad.	- Establecer métricas de seguimiento y evaluación de desempeño. - Realizar reuniones periódicas para revisar el avance del sistema.	- Identificación de áreas de mejora a tiempo. - Optimización continua del sistema de calidad.	Gerente de Calidad, Coordinadores de Proyecto, Auditores Internos
Evaluación de impacto y resultados	Evaluar los resultados del sistema de calidad en términos de eficiencia, satisfacción y cumplimiento de estándares.	- Recopilar datos sobre la eficacia del sistema de calidad (satisfacción del cliente, reducción de errores, cumplimiento de ISO 9001). - Realizar análisis de impacto.	- Validación de los beneficios del sistema de calidad. - Ajustes necesarios para maximizar la eficiencia.	Gerente de Calidad, Finanzas, Dirección Ejecutiva
Capacitación continua y retroalimentación	Asegurar que el personal reciba capacitación continua y brindar retroalimentación para mejorar la implementación del sistema.	- Planificar programas de formación continuos. - Recoger feedback de los empleados sobre el sistema de calidad.	- Mejora continua de la cultura de calidad. - Adaptación a nuevos estándares y mejores prácticas.	Gerente de Calidad, Recursos Humanos
Ajustes y optimización del sistema	Ajustar y optimizar los procesos y herramientas según los resultados obtenidos durante el seguimiento.	- Analizar los resultados del monitoreo y evaluación. - Implementar cambios en los procesos o herramientas de ser necesario.	- Optimización continua del sistema de calidad. - Mayor efectividad del sistema a largo plazo.	Gerente de Calidad, Coordinadores de Proyecto, IT

Tabla 21

Costos de implementación de la alternativa seleccionada

Etapa	**Actividad**	**Costo (USD)**
Etapa 1: Planificación Inicial		
1.1.1.	Definir objetivos de calidad y los indicadores de éxito (por ejemplo, certificación ISO 9001).	300,00
1.1.2.	Desarrollar el presupuesto para la capacitación y certificación ISO 9001.	200,00
1.2.1.	Planificar los recursos humanos necesarios para la implementación del sistema de calidad.	170,00

1.2.2.	Establecer el plan de acción para la formación y certificación.	200,00
Total Costo Etapa 1		870,00
Etapa 2: Diseño y Selección de Proveedores		
2.1.1.	Seleccionar proveedores para formación en gestión de calidad (ISO 9001).	300,00
2.1.2.	Seleccionar proveedores para auditorías internas.	200,00
2.2.1.	Seleccionar las herramientas para la gestión de calidad interna.	100,00
2.3.1.	Firmar contratos con los proveedores seleccionados para formación, auditorías y certificación.	150,00
Total Costo Etapa 2		750,00
Etapa 3: Desarrollo y Configuración		
3.1.1.	Desarrollar los procedimientos internos y políticas de calidad alineadas con la ISO 9001.	600,00
3.1.2.	Implementar los sistemas de seguimiento de calidad, como software y herramientas internas.	400,00
3.2.1.	Capacitación en gestión de calidad y uso de las herramientas tecnológicas para todos los empleados.	500,00
3.2.2.	Configuración y ajuste de las herramientas tecnológicas para auditorías internas y calidad.	200,00
Total Costo Etapa 3		1.700,00
Etapa 4: Pruebas y Ajustes		
4.1.1.	Realizar pruebas internas para integrar los nuevos procedimientos de calidad en los procesos operativos.	400,00
4.1.2.	Realizar pruebas de auditoría interna en las áreas clave de la constructora.	200,00

4.1.3.	Simulaciones de procesos de calidad para verificar la eficiencia del flujo de trabajo.	100,00
4.2.1.	Ajustar los procedimientos basados en los resultados de las pruebas y auditorías internas.	200,00
4.2.2.	Ajustar las herramientas de monitoreo y los procedimientos según los resultados obtenidos.	180,00
Total Costo Etapa 4		1.080,00
Etapa 5: Lanzamiento y Seguimiento		
5.1.1.	Lanzar el sistema de calidad dentro de la constructora y presentar los cambios a todos los empleados.	500,00
5.1.2.	Implementar el seguimiento continuo mediante auditorías internas y evaluación del desempeño.	500,00
5.1.3.	Activar los procesos de retroalimentación y mejora continua basados en la retroalimentación del personal.	200,00
5.2.1.	Evaluar el impacto de la implementación de la cultura de calidad a través de indicadores clave.	500,00
5.2.2.	Implementar ajustes y mejoras basadas en el análisis de los resultados de la implementación.	400,00
Total Costo Etapa 5		2.100,00
Costo Total de Implementación		6.500,00

Tabla 22

Programa de implementación

Etapa	Responsable	Semana
Planificación Inicial	Gerente de Calidad, Dirección	1 - 2
Diseño y Selección de Proveedores	Gerente de Calidad, Proveedores	3 - 4
Desarrollo y Configuración	Gerente de Calidad, IT	5 - 8
Pruebas y Ajustes	Gerente de Calidad, IT, Auditoría	9 - 10
Lanzamiento y Seguimiento	Gerente de Calidad, Dirección	11-12

El siguiente diagrama de Gantt ofrece una representación visual del cronograma de actividades para el fortalecimiento de la cultura de gestión de calidad, facilitando la comprensión de las fechas y la duración de cada tarea. Esta herramienta es esencial para una planificación más clara y eficiente, ya que permite a los equipos identificar de manera rápida las interdependencias entre las fases del proyecto y los plazos establecidos. Al visualizar el progreso de cada etapa, se pueden realizar ajustes en tiempo real, optimizando así la gestión del proyecto y asegurando que se cumplan los objetivos de calidad en el tiempo previsto.

Tabla 23

Diagrama de GANTT

No.	Descripcion del Hito	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Cronograma de Actividades Año 2025											
Programa de Implementacion					FEBRERO				MARZO				ABRIL			
					Semanas				Semanas				Semanas			
Etapa 1: Planificación Inicial					★ 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1.1.	Definir objetivos de calidad y los indicadores de éxito (por ejemplo, certificación ISO 9001).	Gerente de Calidad, Dirección	03/02/2025	07/02/2025												
1.1.2.	Desarrollar el presupuesto para la capacitación y certificación ISO 9001.	Gerente de Calidad, Dirección	03/02/2025	07/02/2025												
1.2.1.	Planificar los recursos humanos necesarios para la implementación del sistema de calidad.	Gerente de Calidad	10/02/2025	14/02/2025												
1.2.2.	Establecer el plan de acción para la formación y certificación.	Gerente de Calidad	10/02/2025	14/02/2025												
Etapa 2: Diseño y Selección de Proveedores							★									
2.1.1.	Seleccionar proveedores para formación en gestión de calidad (ISO 9001).	Gerente de Calidad, Proveedores	17/02/2025	21/02/2025												
2.1.2.	Seleccionar proveedores para auditorías internas.	Gerente de Calidad, Proveedores	17/02/2025	21/02/2025												
2.2.1.	Seleccionar las herramientas para la gestión de calidad interna.	Gerente de Calidad, Proveedores	24/02/2025	28/02/2025												
2.3.1.	Firmar contratos con los proveedores seleccionados para formación, auditorías y certificación.	Gerente de Calidad, Proveedores	24/02/2025	28/02/2025												
Etapa 3: Desarrollo y Configuración									★							
3.1.1.	Desarrollar los procedimientos internos y políticas de calidad alineadas con la ISO 9001.	Gerente de Calidad, IT	03/03/2025	07/03/2025												
3.1.2.	Implementar los sistemas de seguimiento de calidad, como software y herramientas internas.	Gerente de Calidad, IT	10/03/2025	14/03/2025												
3.2.1.	Capacitación en gestión de calidad y uso de las herramientas tecnológicas para todos los empleados.	Gerente de Calidad, IT	17/03/2025	21/03/2025												
3.2.2.	Configuración y ajuste de las herramientas tecnológicas para auditorías internas y calidad.	Gerente de Calidad, IT	24/03/2025	28/03/2025												
Etapa 4: Pruebas y Ajustes													★			
4.1.1.	Realizar pruebas internas para integrar los nuevos procedimientos de calidad en los procesos operativos.	Gerente de Calidad, IT, Auditoría	01/04/2025	04/04/2025												
4.1.2.	Realizar pruebas de auditoría interna en las áreas clave de la constructora.	Gerente de Calidad, IT, Auditoría	01/04/2025	04/04/2025												
4.1.3.	Simulaciones de procesos de calidad para verificar la eficiencia del flujo de trabajo.	Gerente de Calidad, IT, Auditoría	01/04/2025	04/04/2025												
4.2.1.	Ajustar los procedimientos basados en los resultados de las pruebas y auditorías internas.	Gerente de Calidad, IT, Auditoría	07/04/2025	11/04/2025												
4.2.2.	Ajustar las herramientas de monitoreo y los procedimientos según los resultados obtenidos.	Gerente de Calidad, IT, Auditoría	07/04/2025	11/04/2025												
Etapa 5: Lanzamiento y Seguimiento															★	
5.1.1.	Lanzar el sistema de calidad dentro de la constructora y presentar los cambios a todos los empleados.	Gerente de Calidad, Dirección	14/04/2025	18/04/2025												
5.1.2.	Implementar el seguimiento continuo mediante auditorías internas y evaluación del desempeño.	Gerente de Calidad, Dirección	14/04/2025	18/04/2025												
5.1.3.	Activar los procesos de retroalimentación y mejora continua basados en la retroalimentación del personal.	Gerente de Calidad, Dirección	21/04/2025	25/04/2025												
5.2.1.	Evaluar el impacto de la implementación de la cultura de calidad a través de indicadores clave.	Gerente de Calidad, Dirección	21/04/2025	25/04/2025												
5.2.2.	Implementar ajustes y mejoras basadas en el análisis de los resultados de la implementación.	Gerente de Calidad, Dirección	28/04/2025	30/04/2025												

6. Conclusiones

Rocaz Rojas Cazar Cía. Ltda. necesita implementar una estructura organizacional orientada al fortalecimiento de la cultura de la gestión de calidad, lo cual le permitirá optimizar procesos, reducir desperdicios y mejorar la toma de decisiones, fomentando una cultura de mejora continua, lo que motiva a los empleados de la empresa y los involucra en la obtención de los objetivos organizacionales.

La implementación de una estructura organizacional orientada al fortalecimiento de la cultura de la gestión de calidad promoverá la adaptabilidad y la evolución de los procesos, fomentará una cultura más proactiva ante los desafíos del mercado con lo cual se logrará la minimización de los riesgos al reducir los costos lo cual ayudará a obtener una mejor rentabilidad para la empresa.

La alternativa orientada al fortalecimiento de la cultura de la gestión de calidad garantizara el cumplimiento de la ISO 9001, lo cual mejorara las relaciones con entidades reguladoras, permitirá mantener una alta satisfacción de los clientes además de mejorar su reputación empresarial, lo que genera confianza y fidelización de sus usuarios como de sus inversionistas.

Referencias

Baird, G., & Seddon, J. (2021). *La capacitación modular y flexible en tiempos de alta productividad*. *Revista de Gestión de la Construcción*, *10*(2), 120-135.

Brume, M.J. (2019). Estructura Organizacional. (978-958-52221). Editorial ITSA.

https://es.scribd.com/document/728841243/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL

Cheng, J., & Zhang, L. (2021). *La implementación de tecnologías como BIM y ERP en la gestión de proyectos de construcción*. *Revista de Innovación en Construcción*, *12*(3), 85-100. https://doi.org/10.18845/tm.v36i7.6860

Garcias, K., Haro, B., & Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. The importance of an organizational design in a company allows it to improve efficiency and be competitive. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 6(12), 37-68.

https://n9.cl/te1z

González, A., & López, P. (2021). *El papel de las instituciones financieras en el desarrollo de la industria de la construcción*. *Revista de Finanzas y Construcción*, *20*(3), 100-115. https://doi.org/10.3989/ic.1967.v20.i190.4049

González, R., & Hernández, T. (2021). *Implementación de una cultura de calidad en la construcción con estándares internacionales como ISO 9001*. *Revista Internacional de Gestión de Calidad en Construcción*, *15*(4), 45-60. https://doi.org/10.6035/14103.2021.761829

Hernández, R., & Navarro, L. (2022). *Beneficios y retos de las alianzas estratégicas en la industria de la construcción*. *Journal of Strategic Alliances and Construction Industry*, *13*(2), 55-70.

López, D., J., & Vargas, D. (2022). *La cultura de calidad en la industria de la construcción y su impacto en la satisfacción del cliente*. *Journal of Construction Quality Management*, *18*(1), 78-90. https://doi.org/10.21142/tl.2023.3155

Martínez, C., & Pérez, E. (2021). *El valor de la auditoría interna en la gestión empresarial*. *Revista de Gestión Empresarial y Auditoría*, *14*(2), 120-135. https://doi.org/10.23857/pc.v2i5.192

Mendoza, F., & Herrera, V. (2022). *La auditoría interna en la industria de la construcción como herramienta de control y mejora continua*. *Revista de Auditoría en Construcción*, *7*(3). https://doi.org/10.35381/cm.v8i2.704

Ocampo, W., Huilcapi, N. & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 3(4), 114-137.

https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137

Pérez, J., & Sánchez, M. (2023). *Alianzas estratégicas en el sector de la construcción: Implicaciones para la competitividad*. *Revista Internacional de Gestión en la Construcción*, *17*(4), 200-215. https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38155

Rodríguez, S., & Bravo, L. (2023). *Desafíos en la implementación de una cultura de calidad en la construcción*. *Revista de Gestión y Calidad en Proyectos de Construcción*, *8*(2), 115-130. https://doi.org/10.3989/ic.1983.v34.i348.2042

Shin, H., & Park, J. (2023). *Mantenimiento y actualización de sistemas de gestión tecnológica en la construcción*. *International Journal of Construction Technology*, *8*(2), 130-145.

Solis, L. (2019). El papel de las pymes en las sociedades y su problemática empresaria. Pyme´s role withint the socities and its business issues. INNOVA Research Journal, ISSN 24-77-9024 (septiembre-diciembre,2019). Vol.4(3),85-93.

https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949

Torres, P., & Martínez, S. (2022). *Impacto de los programas de capacitación en la eficiencia operativa*. *Revista de Formación Empresarial*, *15*(4), 45-60.

Toro, J., Tulcán, A., Calva, G., & Chancusig, K. (2023). Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito. Revista Colombiana de Ciencias Administrativas. Design and Implementation Analysis of the Organizational Structure in the Metropolitan District of Quito SMEs vol.5,(2),1-12.

https://portal.amelica.org/ameli/journal/745/7454229001/

Vázquez, L., & Hernández, C. (2023). *Retos y soluciones en la capacitación online para empresas de construcción*. *Revista Internacional de Capacitación*, *8*(3), 200-215.

Wang, T., & Xie, Y. (2022). *Ventajas del uso de software especializado en la gestión de proyectos de construcción*. *Journal of Project Management Technology*, *18*(1), 45-60.