



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA AYP
CONSTRUCTORES PERIODO 2021-2025.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

ROBINSON ISMAEL VARGAS SANCHEZ

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA AYP
CONSTRUCTORES PERIODO 2021-2025.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: ROBINSON ISMAEL VARGAS SANCHEZ

DIRECTOR: ING. JORGE LUIS CHAFLA GRANDA

Riobamba – Ecuador

2022

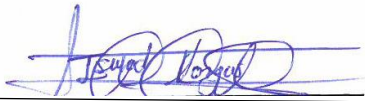
© 2022, **Robinson Ismael Vargas Sánchez**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Robinson Ismael Vargas Sánchez, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 29 de julio de 2022



Robinson Ismael Vargas Sánchez

C.I. 1804930582

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA AYP CONSTRUCTORES PERIODO 2021-2025**, realizado por el señor: **ROBINSON ISMAEL VARGAS SÁNCHEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Katherine Elizabeth Sandoval Escobar PhD. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-07-29
Ing. Jorge Luis Chafla Granda. DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-07-29
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-07-29

DEDICATORIA

Este Proyecto de Integración Curricular está dedicada a Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor ha estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis padres Luis Vargas y María Sánchez quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos Steven y Gisela por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar mi Trabajo de Integración Curricular a todos mis amigos, en especial a mi amigo Marco Paredes, por apoyarme cuando más lo necesito, por extender una mano en momentos difíciles y por la amistad brindada cada día, de verdad mil gracias amigo, siempre te llevo en mi corazón.

Robinson

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida; mi profundo agradecimiento a todas las personas de esta prestigiosa compañía que me abrieron las puertas, por confiar en mí y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su Compañía.

De igual manera mis agradecimientos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a toda la Facultad de Administración de Empresas, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda creer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

También quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Ing. Jorge Luis Chafla Granda principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Finalmente quiero expresar mi más grande agradecimiento a mi padre Luis Roberto Vargas y a mi madre María de los Ángeles Sánchez Oñate quienes con su sabiduría su apoyo incondicional estuvo conmigo en todo este proceso.

Robinson

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1 Generalidades	2
<i>1.1.1 Planteamiento del Problema.</i>	<i>2</i>
<i>1.1.2 Formulación del Problema:</i>	<i>3</i>
<i>1.1.3 Delimitación del Problema:</i>	<i>3</i>
<i>1.1.4 Objetivos</i>	<i>4</i>
<i>1.1.4.1 Objetivo General.....</i>	<i>4</i>
<i>1.1.4.2 Objetivos Específicos:</i>	<i>4</i>
<i>1.1.5 Justificación</i>	<i>4</i>
<i>1.1.5.1 Justificación Teórica.....</i>	<i>5</i>
<i>1.1.5.2 Justificación Metodológica</i>	<i>5</i>
<i>1.1.5.3 Justificación Practica.....</i>	<i>6</i>
1.2 Marco Teórico	8
<i>1.2.1 Concepto de Planificación</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2 Concepto de Estrategia.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3 Planificación Estratégica</i>	<i>11</i>
<i>1.2.4 Importancia de la Planificación</i>	<i>12</i>
<i>1.2.5 Características de la Planificación</i>	<i>13</i>
<i>1.2.6 Tipos de Planificación.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.7 Técnicas de la Planificación</i>	<i>14</i>
<i>1.2.8 Etapas de la Planificación</i>	<i>15</i>
<i>1.2.8.1 Etapa 1. Evaluar las Condiciones Actuales</i>	<i>15</i>
<i>1.2.8.2 Etapa 2. Determinar Objetivos y Metas.</i>	<i>15</i>
<i>1.2.8.3 Etapa 3. Establecer un Plan de Acción.....</i>	<i>15</i>

1.2.8.4	<i>Etapa 4. Asignar Recursos</i>	15
1.2.8.5	<i>Etapa 5. Ejecución</i>	16
1.2.8.6	<i>Etapa 6. Control</i>	16
1.2.9	<i>Ámbitos de la Planificación</i>	16
1.2.10	<i>Clasificación de la Planificación</i>	16
1.2.11	<i>Estilos de la Planificación</i>	18
1.2.12	<i>Elementos de la Planificación</i>	19
1.2.13	<i>Procesos de la Planificación</i>	19
1.2.14	<i>Beneficios de la Planificación Estratégica</i>	20
1.2.14.1	<i>Adaptación Proactiva al Cambio</i>	20
1.2.14.2	<i>Creación de Equipos de Trabajo Altamente Eficientes</i>	20
1.2.14.3	<i>Perfeccionamiento del Proceso de Toma de Decisiones</i>	21
1.2.14.4	<i>Mejor uso del Tiempo y los Recursos</i>	21
1.2.14.5	<i>Creación de un Marco para la Comunicación Interna</i>	21
1.2.15	<i>Modelos de la Planificación Estratégica</i>	22
1.2.15.1	<i>Balanced Scorecard</i>	23
1.2.15.2	<i>Mapa Estratégico</i>	24
1.2.15.3	<i>Análisis Foda</i>	25
1.2.15.4	<i>Análisis Pest</i>	26
1.2.15.5	<i>Blue Ocean Strategy</i>	27
1.2.15.6	<i>Análisis Porter de las Cinco Fuerzas</i>	28
1.2.15.7	<i>Análisis de Capacidades Vrio</i>	29
1.2.16	<i>Importancia de la Planificación Estratégica</i>	29
1.2.17	<i>Planificación Financiera</i>	30
1.2.17.1	<i>Análisis Financiero</i>	30
1.2.17.2	<i>Análisis de los Estados Financieros</i>	31
1.2.18	<i>Marco Conceptual</i>	31
1.3	<i>Idea a Defender</i>	32

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLOGICO	33
2.1	Enfoque de la investigación	33
2.2	Tipos de Investigación	33
2.3	Diseños de Investigación	33
2.4	Técnicas de Investigación	35
2.5	Instrumentos	35

2.6	Población y Muestra	36
-----	---------------------------	----

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	37
3.1	Análisis e interpretación de resultados.....	37
3.1.1	<i>Entrevista aplicada al personal involucrado en el proceso de una planificación estratégica de la Compañía AYP Constructores.....</i>	37
3.1.2	<i>Análisis de las encuestas aplicadas al personal de la Constructora AYP</i>	39
3.2	Comprobación de la idea a defender	51

CAPITULO IV

4.	MARCO PROPOSITIVO	52
4.1	Titulo	52
4.2	Introducción	52
4.3	Objetivo general de la planificación estratégica.....	52
4.3.1	<i>Objetivos específicos de la planeación estratégica</i>	52
4.4	Contenido de la propuesta.....	52
4.5	Análisis estratégico a la planificación de la compañía AYP Constructores.....	53
4.5.1	<i>Descripción de la empresa</i>	53
4.5.2	<i>Misión</i>	54
4.5.3	<i>Visión</i>	54
4.5.4	<i>Valores</i>	54
4.5.5	<i>Grupo de interés</i>	55
4.6	Análisis foda de la compañía AYP.....	55
4.7	Plan estratégico	63
4.7.1	<i>Propuesta de políticas de control interno</i>	63
4.7.2	<i>Políticas generales</i>	64
4.8	Objetivos Estratégicos	66
4.9	Mapa estratégico	66
4.9.1	<i>Acciones estratégicas</i>	67
4.9.2	<i>Indicadores de planificación estratégica</i>	69
4.9.3	<i>Metas estratégicas</i>	71
	CONCLUSIONES.....	76
	RECOMENDACIONES.....	77

BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población de la compañía.....	36
Tabla 1-3:	El desarrollo de una planificación estratégica permitirá a	39
Tabla 2-3:	El espacio físico es adecuado para las funciones que usted	40
Tabla 3-3:	Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los.....	41
Tabla 4-3:	La información y comunicación transmitida dentro de la constructora.....	42
Tabla 5-3:	La compañía AYP realizar una planificación de su negocio.....	43
Tabla 6-3:	Cuál de estas áreas cree que se debería mejorar.....	44
Tabla 7-3:	Ha recibido algún tipo de motivación por parte de la constructora.....	45
Tabla 8-3:	Las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas.....	46
Tabla 9-3:	La compañía trabaja con planificación y organización para lograr metas.....	47
Tabla 10-3:	Existe un clima que permita realizar sugerencias y discrepar con las	48
Tabla 11-3:	Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su	49
Tabla 12-3:	La imagen de la constructora se ve reflejada en.....	50
Tabla 1-4:	Matriz análisis interno Fortalezas.....	56
Tabla 2-4:	Matriz de análisis interno Debilidades.....	57
Tabla 3-4:	Matriz de análisis interno Oportunidades.....	58
Tabla 4-4:	Matriz de análisis externo Amenazas.....	60
Tabla 5-4:	Matriz Dafo.....	61
Tabla 6-4:	Acciones Estratégicas.....	68
Tabla 7-4:	Indicadores de planificación financiera.....	69
Tabla 8-4:	Metas estratégicas.....	71
Tabla 9-4:	Matriz de estrategias.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Mapa Estratégico.	24
Figura 2-1:	Análisis Foda	25
Figura 3-1:	Análisis Pest.....	26
Figura 4-1:	Blue Ocean Strategy.	27
Figura 5-1:	Las Cinco Fuerzas de Porter	28
Figura 6-1:	Análisis de Capacidades Vrio	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Hilo conductor.....	8
Gráfico 2-1:	Balanced Scorecard	23
Gráfico 1-3:	El desarrollo de una planificación estratégica permitirá a la constructora	39
Gráfico 2-3:	El espacio físico es el adecuado para las funciones que se desempeña	40
Gráfico 3-3:	Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados.....	41
Gráfico 4-3:	La información y comunicación transmitida dentro de la constructora es	42
Gráfico 5-3:	La compañía AYP realizar una planificación de su negocio.....	43
Gráfico 6-3:	Cual de estas áreas se debería mejorar.	44
Gráfico 7-3:	Se ha recibido algún tipo de motivación por parte de la constructora.....	45
Gráfico 8-3:	En el área administrativa las cargas de trabajo se encuentran bien	46
Gráfico 9-3:	La compañía trabaja con planificación y organización para lograr metas.....	47
Gráfico 10-3:	Está de acuerdo con que existe un clima que permita realizar sugerencias.....	48
Gráfico 11-3:	Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área.	49
Gráfico 12-3:	Para usted la imagen de la constructora se ve reflejada en.....	50
Gráfico 1-4:	Descripción de la compañía	53
Gráfico 2-4:	Plan Estratégico.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA AYP CONSTRUCTORES

ANEXO B: ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA AYP CONSTRUCTORES

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo realizar una planificación estratégica para la Compañía AYP Constructores del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua, que le permita manejar y optimizar los recursos necesarios y maximizar la rentabilidad, utilizando herramientas metodológicas claves para la consolidación de la Compañía AYP. La metodología aplicada estuvo enmarcada bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo con un nivel descriptivo. Se emplearon como instrumentos para la recolección de la información la encuesta y la entrevista que sirvieron como método de recopilación de datos aplicados a los empleados de la Compañía AYP. Se diagnosticaron una serie de falencias en las áreas administrativa y operativa de la compañía debilidades en los procesos contables y administrativos, falta de capacitación al personal operativo, mal manejo en el área de seguridad para los trabajadores de la planta, y mal manejo en la asignación de funciones en el área administrativa. Es así que a partir de las necesidades y realidades detectadas se desarrolla una propuesta de planeación estratégica que le permitirá fortalecerse en su etapa de crecimiento. Vale la pena mencionar que esta es una empresa ambateña que tiene por objetivo comercial la construcción de carreteras, autopistas, producción de asfalto y hormigón. El énfasis de esta propuesta estará en la definición de la misión, la visión, los objetivos y valores corporativos de la Compañía AYP, ya que estos son elementos clave para emprender bajo un modelo de pensamiento de la cultura de la planeación y principios filosóficos estratégicos, que les garanticen establecerse competitiva, responsable, rentable y exitosa. Concluyendo, con la factibilidad de presentar una Planificación para ser aplicado de forma efectiva mediante estrategias a implementar para mejorar los procesos y actividades de la Empresa, así como la optimización aplicados en el cuadro de las metas estratégicas determinadas y así maximizar los recursos económicos que se plantea alcanzar.

Palabras clave: <PLANEACIÓN ESTRATÉGICA>, <OBJETIVOS ESTRATÉGICOS>, <RENTABILIDAD>, <TOMA DE DECISIONES>, <FODA>, <METAS ESTRATÉGICAS>.



15-11-2022

2144-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this research was to carry out strategic planning for the AYP Constructores Company of Ambato canton, Province of Tungurahua to manage and optimize the necessary resources and maximize its profitability using methodological tools for its consolidation. The applied methodology was under the qualitative and quantitative approach with a descriptive level. The survey and the interview directed to employees of the AYP Company were necessary instruments for collecting information. After this process, it was possible to identify a series of shortcomings in the administrative and operational areas of the Company, such as weaknesses in the accounting and managerial procedures, lack of training for operating personnel, poor improvement in the area of safety for plant workers, and mismanagement in the assignment of functions in the administrative area. Thus, based on the detected needs and realities, a strategic planning proposal is developed that will allow the Company to strengthen itself in its growth stage. It is worth mentioning that this is a company from Ambato whose commercial objective is the construction of roads, highways, asphalt, and concrete production. Finally, this proposal will emphasize the definition of the mission, vision, objectives, and corporate values of the AYP Company. These are crucial elements under a thinking model of the planning culture and strategic philosophical principles that guarantee them to establish themselves as competitive, responsible, profitable, and successful. Finally, the proposal will include the planning feasibility to be applied effectively through strategies to be implemented to improve the processes and activities of the Company, as well as the optimization used in the framework of determining strategic goals and thus maximizing the economic resources the Company wants to reach.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <STRATEGIC OBJECTIVES>, <PROFITABILITY>, <DECISION MAKING>, <SWOT>, <STRATEGIC GOALS>.



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra Mgs.

C.I. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en la compañía AYP Constructores la presente investigación se realizará un estudio de la situación actual en los procesos estratégicos donde se evidencia la poca continuidad de la planificación en el seguimiento respectivo del mismo. Los empleados no tienen muy claras las políticas, normas internas, procesos, por esta razón se ha propuesto desarrollar una Planificación Estratégica para cumplir con los objetivos establecidos y que beneficie a la correcta toma de decisiones.

Cabe mencionar que el presente trabajo se ha llevado a cabo asumiendo el reto con seriedad y veracidad, ya que los datos se han obtenidos en las fuentes de alta credibilidad, con el propósito de solucionar el problema principal en la compañía como es la falta de una planificación estratégica, la misma que incide en el volumen de ventas.

A tales efectos la investigación está distribuido en 4 capítulos a saber:

Capítulo I, se describe la situación problemática sistematización: El Problema: Planteamiento del problema, objetivos y justificación. Marco teórico, y marco conceptual

Capítulo II, se determina el Marco Metodológico empleado en el desarrollo de la investigación: Enfoque de investigación, Nivel de investigación, Diseño de Investigación, Tipo de estudio, Población y muestra, Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

Capítulo III, expone el Marco de Resultados, Discusión y análisis de Resultados: Encuesta, Entrevista, Tabulación de Resultados, Análisis de Resultados.

Capitulo IV Marco Propositivo: Contenido de la propuesta, Matriz foda donde se da cumplimiento, al objetivo general del estudio y finalmente se presentan las conclusiones a las cuales se llegó la investigación.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Generalidades

1.1.1 Planteamiento del Problema.

La compañía AYP CONSTRUCTORES, nace con el objeto de contribuir al desarrollo integral de la Provincia de Tungurahua mediante la prestación del servicio público de construcción de vías, veredas, escuelas, edificios, etc., y permite contribuir con el desarrollo de la provincia dando como prioridad a una mayor calidad de trabajo en las diferentes obras que se ha realizado dentro de la ciudad y la provincia.

La siguiente investigación está basada en una compañía emprendedora apreciada como generadora de obras de ingeniería civil dando como resultado un trabajo óptimo y de mejor calidad ya que cuenta con Ingenieros y residentes que poseen experiencia en trabajos de asfalto y construcción de vías y diversos proyectos de construcción con altos niveles de eficiencia lo que resalta la calidad de su trabajo.

Con la necesidad de recabar la información requerida para el presente trabajo de investigación, se programó una entrevista con el Gerente General de la Compañía, de la cual se pudo alcanzar los siguientes aspectos desarrollados en sus diferentes actividades diarias:

- ✓ Inexistencia de una herramienta de evaluación de la gestión crediticia.
- ✓ Inexistencia de misión y visión.
- ✓ Incumplimiento de normativas internas.
- ✓ Falta de supervisión en las actividades que se ejecutan en las actividades administrativas del personal.
- ✓ No se ha invertido el suficiente tiempo, recursos y esfuerzos en detectar falencias en el departamento administrativo.
- ✓ Incumplimiento de metas.
- ✓ Desventaja competitiva.

De acuerdo a la observación directa obtenida se puede identificar problemas en el desarrollo de la productividad interna administrativa, la falta de estrategias determina que la compañía no desarrolle todo su potencial.

También se identificó la falta de asesoría administrativa, lo cual conlleva al ineficiente compromiso con la institución por parte de los trabajadores y al no aprovechamiento de las ventajas que cada uno de ellos debe poseer en su capacidad laboral.

La poca comunicación existente en la compañía es otro síntoma reconocido en esta problemática, presentándose inconvenientes en la toma de decisiones. Adicionalmente muestra un inadecuado espacio físico para lo que enlaza al desarrollo de actividades y atención a los clientes y proveedores siendo esto una prioridad en el ambiente de trabajo. La compañía no cuenta con un plan de actividades en el espacio interno de trabajo debido a la falta de una planificación que permita un mayor desempeño y así mejorando la productividad en base a la mejora y a la eficiencia de cada personal que labora en la compañía.

Es por eso que se busca desarrollar un plan estratégico para la compañía, con el propósito de implementar estrategias, procesos y mejores rendimientos que mejoren el desarrollo diario de las actividades.

1.1.2 Formulación del Problema:

¿Cómo influye las estrategias empresariales en la compañía AYP CONSTRUCTORA?

1.1.3 Delimitación del Problema:

AYP Constructores es una empresa en Ecuador, con sede principal en la ciudad de Ambato. Opera en Servicio de la construcción de vías, puentes y venta de hormigón. Es una compañía limitada, nace con el objeto de contribuir al desarrollo integral de la Provincia de Tungurahua mediante la prestación del servicio de construcción de vías. Veredas, obras de saneamiento, edificios. etc. dentro de la localidad de la provincia y del país:

Delimitación Espacial: El presente trabajo de titulación se llevará a cabo en la compañía AYP CONSTRUCTORES.

Ubicación: En la provincia de Tungurahua, ciudad Ambato

Objetivo: Desarrollo de un plan estratégico

Espacial: Compañía AYP CONSTRUCTORES

Temporal: La presente investigación se llevará a cabo en el periodo 2021/2025.

Dirección: Calle México 240 y Avenida de las Américas.

Ingresos netos por ventas: 14.32%

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo General

- ✓ Desarrollar una planificación estratégica para la compañía AYP constructores periodo 2021-2025.

1.1.4.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Estructurar la fundamentación teórica y conceptual de la investigación mediante la recopilación de información de fuentes bibliográficas y documental que sustenten posteriormente la propuesta.
- ✓ Diagnosticar el estado situacional de la compañía AYP constructores que permita dar lineamientos para realizar una planificación.
- ✓ Realizar la planificación que permita mejorar la gestión administrativa, financiera y operativa de la compañía AYP constructores.

1.1.5 Justificación

La presente investigación se basa en la necesidad de desarrollar un plan estratégico para La compañía AYP CONSTRUCTORES periodo 2021-2025, será un documento que permitirá ser una guía para futuros trabajos relacionados con el desarrollo de la organización y su mejoramiento en el ámbito en el que se desenvuelve, con el desarrollo de un plan estratégico se pretende lograr que La compañía AYP CONSTRUCTORES, pueda brindar sus servicios a un nivel óptimo en forma de una organización eficiente y crear crecimiento a la compañía.

En el desarrollo de un plan estratégico para la compañía AYP CONSTRUCTORES. Se utilizará los siguientes instrumentos metodológicos como son:

- ✓ La encuesta.
- ✓ La entrevista.

A través de estos medios se busca identificar ideas valiosas que ayuden y sean de gran aporte al desarrollo de un plan estratégico, generando soluciones oportunas a las diferentes interrogantes del área involucrada.

Mediante la realización del presente trabajo de titulación se busca mejorar el ámbito organizacional que permita un mejor desempeño para la compañía por eso radica la importancia del, desarrollo de un plan estratégico que permita establecer los procesos dentro del área administrativa.

1.1.5.1 Justificación Teórica

En el presente trabajo de titulación proponemos investigar las variantes generadas que permiten argumentar resultados de la investigación, basados en recopilaciones de información que destinara dentro de lo llamado marco teórico del trabajo, por el cual se detallara todas aquellas indagaciones, que permitirá por ende elaborar estrategias concretas y oportunas, entre ellos se destacaran libros, revistas indexadas, artículos de periódicos, informes de entidades gubernamentales, documentos de sitios web, artículos científicos, entre otros.

De esta forma se creará un propósito sobre el conocimiento existente para poder verificar la aplicación del desarrollo de una planificación estratégica.

1.1.5.2 Justificación Metodológica

En la actualidad la empresa AYP debe de trabajar en entornos de constante cambio, siendo uno de sus principales retos la mejora y desarrollo de un plan estratégico. Esto se logra a través de cumplimientos de objetivo y de un control y manejo adecuado en la metodología propuesta para así impulsar ideas en base a métodos de mejora aislados utilizando estrategias en base a factores que se presentan.

Con el objetivo de aumentar la eficiencia productiva, el análisis de diversos casos durante el periodo 2021 donde se desarrollaron un control en la mejora de procesos, y el mejor manejo en la orientación de investigación para así proponer estrategias sustentadas con fuentes primarias como la entrevista con gerencia y encuesta a los socios demostrando puntos importantes que nos ayudan a un mejor propósito y cambio a la hora de poder desarrollar un plan estratégico.

La orientación de la investigación es mixta y se aplicara con un conjunto de procesos sistemáticos, el manejo de criterios que involucran a la recopilación de información y el estudio de datos cualitativos y cuantitativos permitiendo enfocar en el desarrollo de la investigación.

A través de estos medios se busca identificar ideas valiosas que ayuden y sean de gran aporte al desarrollo de un plan estratégico, generando soluciones oportunas a las diferentes interrogantes

del área involucrada. Mediante la realización del presente trabajo de titulación se busca mejorar el ámbito organizacional que permita un mejor desempeño para la compañía por eso radica la importancia del, desarrollo de un plan estratégico.

El enfoque deductivo se ejecutará partiéndose los enunciados de carácter y uso de métodos científicos permitiendo conocer y observar los aspectos que tiene la planificación estratégica, en el enfoque inductivo formara un conocimiento sobre el entorno situacional de la compañía generando el ofrecimiento de técnicas adaptables, de tal forma que los resultados sean los más aplicables a la realidad y que permitan generar una situación real de la compañía AYP CONSTRUCTORA.

Se utilizará procesos analíticos, estudiando los aspectos particulares de la situación de la compañía AYP constructora estableciendo un sustentó general en la determinación de la propuesta.

1.1.5.3 Justificación Practica

El presente trabajo de titulación se justifica desde la propuesta de la investigación a la empresa AYP CONSTRUCTORA al no poseer un modelo estratégico para generar un adecuado control interno aplicando bases que puedan dar apertura al desarrollo de una planificación estratégica que le ayude a la optimización de los recursos, al correcto manejo organizacional, así como el manejo de tácticas para su funcionamiento, todo esto con el fin de hallar soluciones a la problemática existente.

La propuesta del desarrollo de una planificación estratégica requerirá de formación académica de la carrera de Ingeniería Financiera, que forman los procesos de aprendizaje compuesto por los aspectos técnico, económico, financiero y conocimiento de la actividad económica.

Antecedentes de la Investigación:

Las investigaciones que se ha realizado en la ejecución del tema de tesis de grado, y que posee relación con el tema, desarrollo de una planificación estrategia son las siguientes:

En la actualidad la empresa AYP debe de trabajar en entornos de constante cambio, siendo uno de sus principales retos la mejora en el área administrativa. Esto se logra a través de cumplimientos de objetivo y de un control y manejo adecuado en el ámbito organizativo por medio de un plan estratégico que permite impulsar ideas en base a métodos de mejora aislados utilizando estrategias en base a factores que se presentan.

Con el objetivo de aumentar la eficiencia productiva, el análisis de diversos casos durante el periodo 2021-2025 donde se desarrollaron un control en la mejora de procesos, y el mejor manejo en el desarrollo de dicho plan generara puntos importantes que nos ayudan a un mejor propósito y cambio a la hora de aplicar las diferentes técnicas y procesos que se desarrollaran con las estrategias que se van a aplicar:

- ✓ Mejorar la satisfacción del cliente.
- ✓ Conocer el proceso.
- ✓ Reducir defectos.
- ✓ Aumentar Rendimiento.
- ✓ Lograr objetivos.

1.2 Marco Teórico

Hilo Conductor

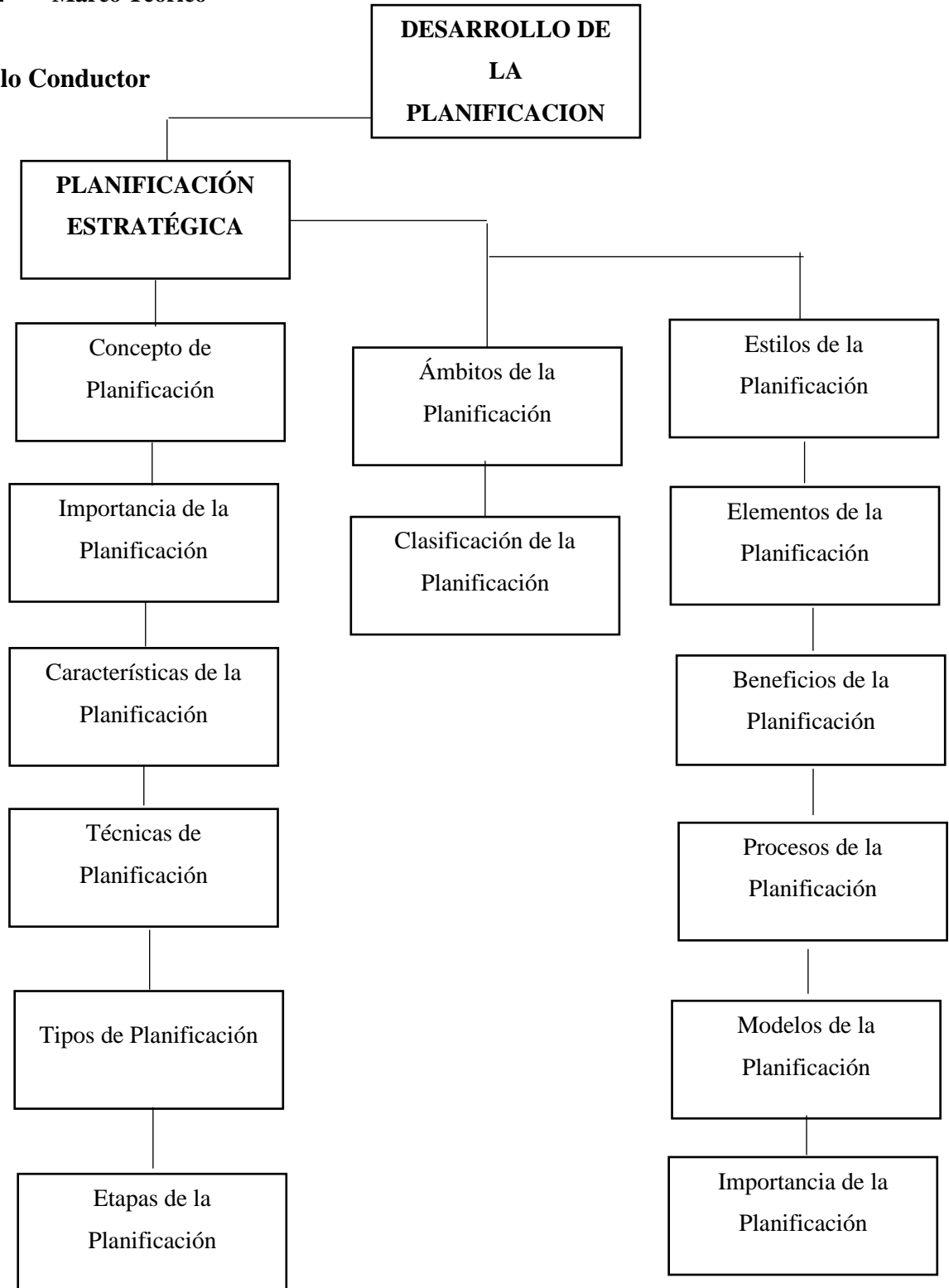


Gráfico 1-1: Hilo conductor.

Realizado por: Vargas, R,2022.

1.2.1 Concepto de Planificación

(Medina, Planificación, 2016) determina como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Según (Bueno Blanco, 2018, pág. 65) La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y forma parte de la fase mecánica: entre otros aspectos, a través de ella se establecen objetivos y metas, y se definen políticas y procedimientos, con la finalidad de funcionar como referentes de actividades que realizan en un futuro.

Para (Medina, Planificación, 2016) la planeación estratégica puede definirse como “el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta ópera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y lo resultados futuros de la empresa”.

Para (Velde, 2019, págs. 8,9), la planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (como hay que hacerlo).” Ezequiel Ander-Egg lo dice así: “Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o ilimitados.

La planificación aparece como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos. Se trata de hacer que ocurran cosas que, de otro modo no habrían ocurrido, o de crear alternativas, allí donde antes no había nada. La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es una ruta imaginaria para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los programas necesarios para alcanzarlos de la mejor manera El arte de planificar 10 Maestría y Didáctica para la Educación Superior posible. La planificación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

1.2.2 *Concepto de Estrategia*

Como lo expresa (Gutierrez Galindo, 2013, pág. 14), Esta definición ilustra que la planeación no solo se concreta a extrapolar la tendencia del pasado hacia el futuro sino prever anticipándose al futuro y prepararse en forma apropiada, considerando los factores tanto externos como internos, de los cuales Porter hace mención en su rueda estratégica, como políticas a ejecutar para alcanzar las metas de una organización. Capítulo 1 Administración Estratégica 15 Por otro lado también se puede considerar la idea de Fred R. David (2003) quien hace primero una distinción entre dirección y planeación estratégica, mencionando que esta última es más utilizada por el mundo de los negocios, mientras que el primer término es usado en el ambiente académico

Para (Maroto Carrion, 2007, pág. 18), la palabra “estrategia” procede del término griego “strategós” (dirigir un ejército). En el fondo, las empresas actuales son ejércitos que luchan con otros en busca del favor del cliente. Sun Tzu afirma que el arte de la guerra (la estrategia) es de vital importancia para el estado, llegando a convertirse en una cuestión de vida o muerte (para la supervivencia de la empresa en nuestro caso), en un camino que nos conduce a la seguridad o a la ruina (si ganas ventaja, vivirás; si la pierdes, morirás). Sun Tzu propone el análisis de cinco factores a tener en cuenta a la hora de hacer estrategias:

- ✓ **El camino.** Significa inducir al pueblo a que tenga el mismo objetivo que sus dirigentes para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro.
- ✓ **El clima.** Significa las estaciones del año.
- ✓ **El terreno.** Debe ser valorado en términos de distancia, facilidad o dificultad de desplazamiento, dimensiones y seguridad.
- ✓ **El líder o autoridad.** Es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad.
- ✓ **La disciplina.** Quiere decir organización, cadena de mando y logística.

A su vez, (Garcia Guiliany , 2017) de esta manera, las estrategias se conciben como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y las hipótesis o escenarios sobre la evolución futura. En este sentido, la administración organizacional se enfoca en desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de cualquier empresa, concerniente a la planificación, así como la dirección y control del proceso a ejecutar. Dichas expectativas gerenciales, deben ir acorde con el ambiente competitivo, en el cual están inmersas dichas empresas, por lo cual se genera la necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible. Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) consideran que una estrategia es la determinación de la misión o propósito fundamental de una

empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr fines planteados. También puede ser concebida como un plan a largo plazo, cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, es el resultado de una decisión ejecutiva, se relaciona con la determinación del propósito organizacional, la cual debe llevarse a cabo para una planificación eficaz.

Según (Castillo Palacios , 2012), es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

1.2.3 Planificación Estratégica

Según (Hernandez Torrez, 2014, pág. 6) señala que la planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Es así que las personas y las organizaciones acuden a la planeación como el medio más sensato de predecir el futuro, aunque con semejante sensación de que los pronósticos pueden tener un efecto cercano a los vaticinios de los videntes, adivinos o profetas; no obstante, la planeación se sustenta en técnicas, prácticas o modelos que más pueden aproximarse a esa realidad futura que se desea; desde luego que la planeación empleada como una técnica que diseña escenarios futuros deseados no tiene los mismos alcances o efectos que podrían tener la adivinación, las profecías, las videncias, la percepción extrasensorial o la clarividencia

Para (Equipo editorial , 2021) Planeación estratégica o planificación estratégica nos referimos usualmente a un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tanto dentro de una organización (empresa, institución, etc.) como en la vida personal.

La planeación estratégica es una herramienta organizacional de uso común, sobre todo en el ámbito militar (estrategia militar) o en el de los negocios (estrategia empresarial o estrategia financiera). Igualmente, también aplica para un variado conjunto de ámbitos de la vida, en los que

se hace necesario sentar las bases para la consecución de una meta, previendo posibles inconvenientes y procediendo de acuerdo a la ruta más idónea dados los recursos que se tienen. El cometido de todo ello es dar con una buena estrategia, es decir, con un buen camino o un buen conjunto de procedimientos para alcanzar la meta. Esto se traduce en:

- ✓ Definir y luego alcanzar el objetivo propuesto.
- ✓ Aprovechar las ventajas competitivas para destacar sobre el resto.
- ✓ Diseñar una metodología apropiada para los recursos disponibles, el entorno en el que se encuentra y las dinámicas que se enfrenta.
- ✓ Lograr un método dinámico, flexible y adaptable a los imprevistos, que permita resolver los problemas que surjan.
- ✓ Proponer un plan que sea medible y corregible en términos de efectividad. (Equipo editorial , 2021)

Una buena planificación establece las bases para los demás procesos administrativos, como la organización, la dirección y el control. (Equipo editorial , 2021)

Según (Roncancio Gabriel, 2018), la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

La planificación estratégica posee una variedad de acuerdos que se enmarcan a un orden y que admite entender la utilidad de un conjunto de ideas y que cubre las necesidades óptimas para las empresas para así alcanzar las metas, objetivos y una buena estructura organizacional bien planificada. Se relaciona a un conjunto de procesos conectados entre sí encaminados a alcanzar y mejorar una organización de la mejor manera posible. Todo el entorno de una organización y la obtención de las estrategias, se definen como procesos y tácticas esenciales de la misma.

1.2.4 Importancia de la Planificación

(Universia.ec, 2020) La planeación se ubica dentro del proceso administrativo y es la acción en conjunto de analizar una situación, establecer objetivos y determinar estrategias o planes para lograrlos. Se trata de una acción aplicable tanto para la vida personal como para el área laboral o profesional.

La importancia de la planeación radica en conocer el momento en el que te encuentras, a dónde te gustaría ir y cómo lo harás. Decirlo puede sonar fácil, pero se necesita de constancia, compromiso y responsabilidad para lograrlo.

- ✓ Quizás te preguntes cuáles son los resultados de hacer una correcta planeación. Se pueden resumir así:
- ✓ Prevención de alguna situación problemática o de crisis
- ✓ Priorización de ciertas actividades o tareas
- ✓ Gestión del tiempo
- ✓ Optimización de los recursos

El valor de la planificación es la posibilidad de afrontar con éxito cualquier tipo de situación, ya que es una etapa inicial en donde se puede visualizar todo un panorama para ponerse en acción.

1.2.5 Características de la Planificación

De acuerdo con (Bohorquez Zapata & Perez Brito, 2013, pág. 14), dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo:

- ✓ La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- ✓ La decisión: no obstante, la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

De acuerdo con (Perez Brito & Bohorquez Zapata, 2013, pág. 13), las características de la escuela de la planificación son:

- ✓ Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- ✓ En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.

- ✓ A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Según (Bohorquez , 2013, pág. 13), la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- ✓ Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- ✓ Trata con cuestiones básicas.
- ✓ Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
- ✓ Se trata de una planeación de largo alcance.
- ✓ Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa.

1.2.6 Tipos de Planificación

Para (Máxima, 2018), se puede identificar tipos en las organizaciones.

La planificación puede ser:

- ✓ Permanente o temporal, de corto, mediano o largo plazo.
- ✓ Estratégica, táctica, normativa u operativa.
- ✓ Puede perseguir un propósito o misión de carácter general, sectorizado (por cada grupo o sector influenciado) o múltiple (varios propósitos, interrelacionados).
- ✓ Puede identificar fallas en las organizaciones.
- ✓ Puede lograr resultados funcionales para la organización.
- ✓ Disponer de un elevado nivel de informatización en todos los conocimientos económico-financieros.
- ✓ Emplear instrumentos beneficiosos de la dirección organizacional de una institución en todos los niveles informativos.

1.2.7 Técnicas de la Planificación

A partir de su tipo, tomará diversas técnicas:

- ✓ Políticas. Persiguen fines de planificación actual y futuro, aplicables a todos los intervinientes de manera sectorial.
- ✓ Estrategias. No son para su ejecución instantánea, sino a largo plazo.
- ✓ Reglas. No son flexibles y se aplican a todos los sectores.

- ✓ Programas. Incluyen reglas y estrategias para su aplicación constante. (Máxima, 2018)

1.2.8 Etapas de la Planificación

El proceso de planificación consta de seis etapas que incluyen las siguientes acciones: 1) evaluar las condiciones actuales, 2) determinar objetivos y metas, 3) establecer un plan de acción, 4) asignar recursos, 5) ejecución y 6) control. En la figura 2, se muestran estas etapas (Cuaquera Moscoso, 2008)

1.2.8.1 Etapa 1. Evaluar las Condiciones Actuales

Esta evaluación incluye los recursos de la empresa, las tendencias del mercado, los indicadores económicos y los factores competitivos. En la planificación estratégica se adopta una visión panorámica del entorno de la organización. Los planes estratégicos expresan la finalidad de organización y fijan un conjunto de objetivos a largo plazo, que la organización debe tratar de alcanzar para sacar provecho de las oportunidades y evitar las hipotéticas a menazas.

1.2.8.2 Etapa 2. Determinar Objetivos y Metas.

Los objetivos son fines específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos deben ser desafiantes, relevantes y bien enfocados.

Las metas hacen referencia a los que es importante para una organización y dan al personal de plantilla un sentido de propósito.

1.2.8.3 Etapa 3. Establecer un Plan de Acción

Para el logro de los objetivos se necesita un plan de acción, en el cual se especifiquen las acciones que han de llevarse a cabo. Las acciones son medios específicos prescritos para el logro de los objetivos. los cursos de acción bien planificados reciben el nombre de estrategias y tácticas, y suelen diferenciarse en razón de su ámbito y de su marco temporal.

1.2.8.4 Etapa 4. Asignar Recursos

Asignar recursos está relacionada con la presupuestación y posterior entrega de recursos. Los recursos se definen como los activos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra índole con

lo que cuenta una organización. Un presupuesto es una cantidad determinada de recurso relacionada con una actividad. Existe una relación entre la presupuestación como técnica de planificación y la presupuestación como técnica de control.

1.2.8.5 Etapa 5. Ejecución

La ejecución tiene que ver con la delegación de tareas, con la acción impulsada por los objetivos y con la obtención de datos para la retroalimentación.

1.2.8.6 Etapa 6. Control

Se debe controlar la decisión de planificación. la organización ha de dirigir las actividades del trabajo en progreso para asegurar que se cumplan los objetivos, o en algunos casos, se reajusten para poder cumplirlos.

1.2.9 Ámbitos de la Planificación

La planificación suele asociarse a un ámbito laboral o empresarial, pero se reconoce posible en su aplicación a cualquier ámbito como el político, el familiar, el social, el económico, el gubernamental, el educativo o cualquier otro.

Cada uno de estos ámbitos tiene sus propias definiciones, especialmente en cuanto al respaldo económico y de materiales, a los tiempos de ejecución y al tiempo que dure su aplicación. (Máxima, 2018)

1.2.10 Clasificación de la Planificación

Castellano (2000), presenta una clasificación de la planificación basada en lo que el mencionado autor denomina “sus apellidos”, a continuación, se explican algunos de esos “apellidos”:

Planificación Normativa:

Inicialmente fue calificada como "planificación del desarrollo", y son los planes los que describen de forma estricta las acciones que se deberían ejecutar para el logro de los objetivos deseados. Jorge Ahumada dice que “es una metodología para la toma de decisiones, para escoger entre alternativas que se caracterizan porque permiten verificar la prioridad, la factibilidad y

compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes” (Medina Mezones , 2012)

Características principales:

- ✓ Ser un método permanente.
- ✓ Requerir un sistema de organización social compatible con la conducta racional y un sistema de control.
- ✓ Contar con un plan (documento) con las decisiones de la autoridad competente.
- ✓ Seguir un proceso de elaboración del plan que tiene como etapas: diagnóstico, programación, ejecución y control y evaluación y revisión.
- ✓ Ser relevante para la decisión, la acción y la evaluación.

Planificación Estratégica:

Se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

Características principales:

- ✓ Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- ✓ Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- ✓ Componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- ✓ Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- ✓ Identifica y lleva a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

Planificación Social:

Es el uso de las teorías y métodos de la planificación para alterar con un fin específico algún elemento del sistema social, se dice también que es el inventario de recursos y necesidades junto

a la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

También existe una clasificación de la planificación en tres categorías a continuación explicadas: Retrospectiva, Prospectiva, y Circunspectiva.

Retrospectiva: A través del análisis crítico de lo que ha sucedido en el pasado – orígenes, desarrollo, implicaciones e incluso ciclos que se llegan a complementar y repetir periódicamente, el equipo planificador debe tomar información de las constantes históricas, clasificación e intentar no sólo contemporizarlas sino proyectarlas. A esta corriente se les considera determinista y probabilística; restringe la creatividad del planificador en la obtención libre de interrelaciones y lo reduce a un técnico preocupado por mostrar una posición realista – mecanicista.

Prospectiva: La prospectiva es una concepción y una praxis de elevados alcances creativos y muy gratificantes por el aprendizaje que conlleva, basta mencionar su carácter holista (total): toma una cuenta la economía, la política, la educación y otras disciplinas relevantes en decisiones que marcan la dirección del futuro de la sociedad.

Circunspectiva: El existencialismo está presente desde que se considera de hoy, el ahora, como factor suficiente para el ejercicio de la planeación. La concepción circunspectiva se apoya en el escepticismo pragmático, sin embargo, la podemos calificar como "astuta" desde su recomendación de aprovechar las coyunturas sociopolíticas como medio propicio para proponer su planificación; de ahí que se le tilde de "oportunista" pero en si es de gran valor.

1.2.11 Estilos de la Planificación

La planificación, en cualquier tipo, puede tomar diversos estilos:

- ✓ Inactiva. Aplicada en situaciones estables y prósperas, es una planificación orientada hacia la prevención, de aplicación inmediata o circunstancial.
- ✓ Reactiva. Se aplica en situaciones en las que, a partir de un cambio inconveniente o situación negativa, se requiere de una acción inmediata. Suele aplicarse al corto y mediano plazo.
- ✓ Proactiva. Busca provocar cambios estables y hacia el futuro, con objetivos a largo plazo.
- ✓ Interactiva. Busca propiciar los cambios en función de las modificaciones del entorno, simultáneamente a ellos, o en el corto o mediano plazo a partir de su aparición. (Máxima, 2018).

1.2.12 Elementos de la Planificación

La planificación es un proceso meramente intelectual en el que se definen los pasos de acción (pero no se ejecutan). Por eso, los procesos de evaluación, racionalidad, contraste y toma de decisiones son unos de los elementos más importantes. (Máxima, 2018)

1.2.13 Procesos de la Planificación

Según (Equipo Editorial, 2021) La planificación es considerada la primera etapa de todo ciclo productivo y ésta parte siempre de la definición de los objetivos estratégicos. Se llama así a los objetivos nucleares, centrales, sobre los que se asienta la organización, o sea, las metas primordiales sin las cuales todo el esfuerzo carece de sentido y que, a su vez, permiten alcanzar otras metas.

Una vez establecidas las metas, se debe realizar un análisis de los recursos disponibles (materiales, humanos, tecnológicos, etc.) y de las variables de entorno (los retos, las dificultades, la competencia, etc.). La consideración de estos elementos es primordial para todo proceso de planificación estratégica ya que no pueden emprenderse estrategias para las que no se dispone de recursos, ni conviene desperdiciar o ignorar las potencialidades presentes en la organización, incluso en su punto de partida.

Una vez culminado el análisis estratégico, se deberá proceder a diseñar un plan básico o una estrategia mínima, que pueda irse complejizando a medida que así lo requieran las necesidades de la organización. Para ello, el plan principal deberá segmentarse en operaciones de bajo nivel, es decir, metas a corto plazo, fáciles de vislumbrar y de concebir en el tiempo, cuya articulación genera el plan a largo plazo. A este proceso de traducción en acciones concretas se lo conoce como ejecución estratégica.

Finalmente, el proceso deberá controlarse y someterse a dinámicas de diagnóstico y evaluación estratégica, para saber qué tanto se aproximan sus resultados a lo proyectado inicialmente y dónde están las fallas, las dificultades o los retos y de qué manera pueden solventarse para obtener mayor eficiencia y resultados óptimos.

- ✓ En resumen, el proceso de planificación estratégica consiste de:
- ✓ Definir o revisar los valores, misión y visión de la organización.
- ✓ Llevar a cabo un análisis de entorno.
- ✓ (Re)definir los objetivos estratégicos a largo plazo.

- ✓ Desarrollar un plan de acción estratégica para cumplirlos.
- ✓ Desarrollar procedimientos y acciones a corto plazo que conduzca en dirección a la meta.
- ✓ Evaluar el resultado y volver a aplicar el método.

1.2.14 Beneficios de la Planificación Estratégica

Para (Castillo, 2017), algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

1.2.14.1 Adaptación Proactiva al Cambio

En la actualidad, el cambio se produce de manera más rápida y es mucho más extensivo que nunca. Esto puede afectar a muchas organizaciones y poner en riesgo su supervivencia a mediano y largo plazo.

Uno de los beneficios de la planeación estratégica es que ayuda a los líderes a enfrentar de manera creativa e inteligente los retos que representa la incertidumbre del cambio.

De esta manera, las actividades de gestión estratégica están concebidas para transformar un plan estático en un sistema que proporcione información de rendimiento estratégico a la toma de decisiones.

Esta flexibilización permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian las circunstancias.

1.2.14.2 Creación de Equipos de Trabajo Altamente Eficientes.

Otro de los beneficios de la planificación estratégica, apoyado por la gestión estratégica, es que enseña a los equipos ejecutivos a funcionar como un equipo altamente eficaz al participar en la construcción y el apoyo del plan estratégico.

Así, el hecho de involucrar a cada miembro del equipo en la planeación refuerza su compromiso con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Esto permite que se maximice la actuación individual y la grupal, lo que potencia, a su vez, su efectividad y su responsabilidad.

1.2.14.3 Perfeccionamiento del Proceso de Toma de Decisiones

El proceso de planificación estratégica implica la toma de decisiones difíciles. Esto representa una oportunidad para que las organizaciones perfeccionen sus procesos de toma de decisiones. La planeación involucra al equipo directivo superior, la administración y, en general, todas las personas con responsabilidades gerenciales.

Por tanto, uno de los beneficios de la planeación estratégica es que se convierte en una ocasión propicia para reunir a la organización en torno a los objetivos empresariales y refinar la forma en que se toman las decisiones.

1.2.14.4 Mejor uso del Tiempo y los Recursos

Todas las organizaciones tienen límites en cuanto a tiempo, recursos financieros y recursos humanos.

La planeación estratégica puede determinar cuál es la mejor manera de disponer de esos recursos y de sacarles el mejor provecho.

Desde esta perspectiva, es necesario que todos los gastos de la organización sean evaluados para determinar de qué manera estos contribuirán a alcanzar los resultados clave.

1.2.14.5 Creación de un Marco para la Comunicación Interna

Uno de los grandes beneficios de la planeación estratégica es que promueve la creación de un marco para la comunicación interna.

A través de la comunicación efectiva se negocian las diferencias y se alinean los intereses para lograr el consenso.

La comunicación interna eficaz garantiza que los miembros de la organización están trabajando en colaboración para lograr los objetivos estratégicos trazados.

Además, esta ayuda a desarrollar una cultura cohesiva y ofrece las herramientas requeridas para tomar las decisiones correctas en línea con los objetivos de la organización. Todo lo anterior incrementa la eficiencia y productividad.

1.2.15 Modelos de la Planificación Estratégica

(Quinn Mintzberg & James, 2015), señalan que los pasos principales de un programa de planeación estratégica son:

Fijación de objetivos: consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.

Verificación externa: un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro. **Verificación interna:** consistente en el estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización.

Evaluación de estrategia: cómo el proceso de evaluaciones presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como la valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados con el cálculo de valor para los accionistas. Tal como queda evidenciado por los nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.

Puesta en operación de la estrategia: la puesta en operación de las estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales. Los amplios planes estratégicos a largo plazo tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo para el año siguiente.

Fijar plazos para todo el proceso: No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

A continuación, queremos presentarle algunos de los modelos de Planeación Estratégica más populares:

1.2.15.1 *Balanced Scorecard*

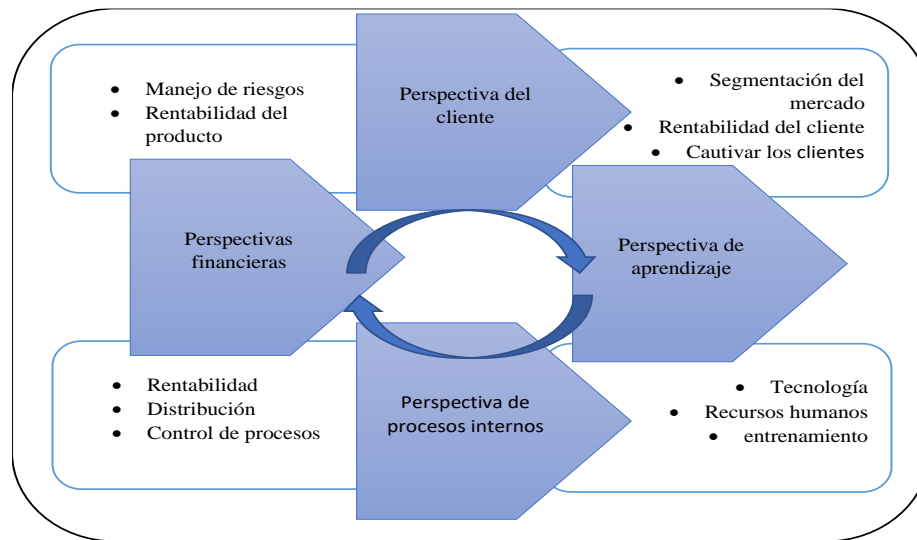


Gráfico 2-1: Balanced Scorecard

Fuente: (Alveiro Montoya, 2011)

Realizado por: Vargas, R.,2022.

El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol. (Alveiro Montoya, 2011, págs. 7,8).

1.2.15.2 *Mapa Estratégico*

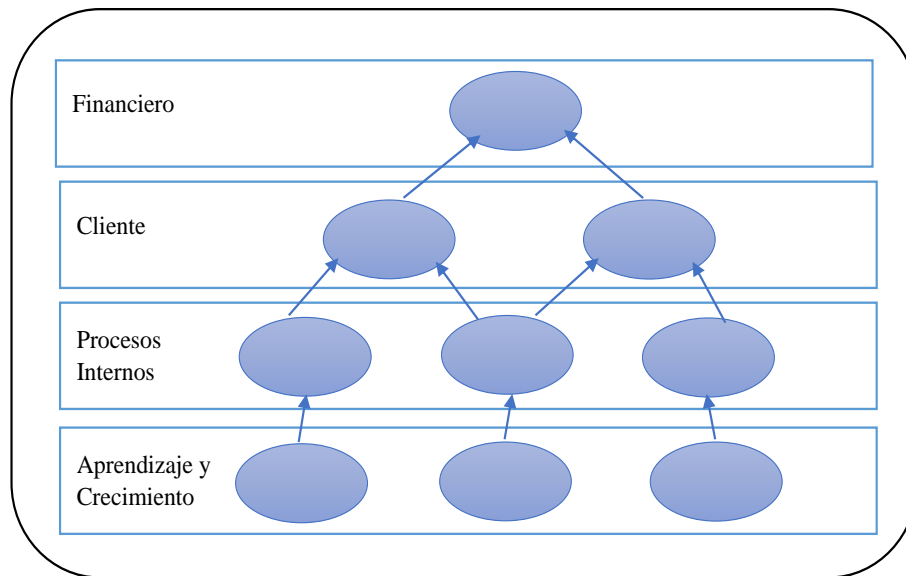


Figura 1-1: Mapa Estratégico.

Fuente: (Roncancio, 2018)

Realizado por: Vargas, R,2022.

Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización. El Mapa Estratégico es muy importante para el Balanced Scorecard, sin embargo, no es exclusivo para esta metodología. A modo de resumen, este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender. (Roncancio, 2018).

1.2.15.3 Análisis Foda

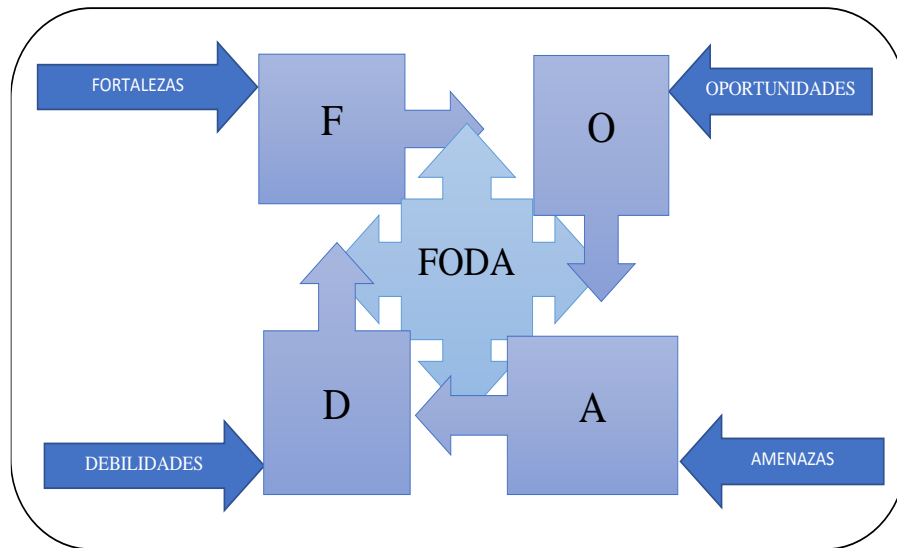


Figura 2-1: Análisis Foda

Fuente: (Koontz & Wehrich, 2014)

Realizado por: Vargas, R, 2022.

(Koontz & Wehrich, 2014, pág. 109) señala que la matriz FODA presenta cuatro estrategias alternativas que se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas), las mismas que se describen a continuación:

- ✓ La intención de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia “mini- mini”.
- ✓ La estrategia DO tiene como propósito minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos puede fortalecerlas internamente o adquirir del exterior las capacidades necesarias (como la tecnología o las personas con las habilidades necesarias), para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.
- ✓ La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para tratar con las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras a la vez que se minimizan las segundas. Así una compañía aprovecha sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de marketing para hacer frente a la amenaza que representa un nuevo producto introducido por su competidor.
- ✓ La situación más deseable es aquella en que una compañía aplica sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (la estrategia FO). De hecho, la meta de las empresas es pasar de otras posiciones en la matriz a esta última. Si tiene debilidades, se esforzarán

para superarlas y convertirlas en fortalezas, para con ellas enfrentar las amenazas, de tal modo que se puedan concentrar en las oportunidades.

1.2.15.4 Análisis Pest

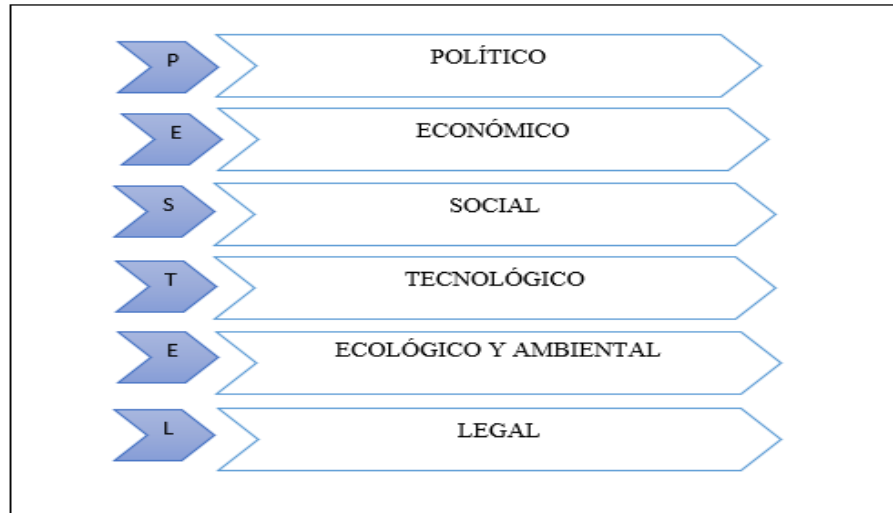


Figura 3-1: Análisis Pest

Fuente: (Peiro, 2017)

Realizado por: Vargas, R, 2022.

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o *marcas* para establecer una estrategia adecuada y eficaz. El análisis PEST se compara en ocasiones con el análisis DAFO, pero en este caso la diferencia es que este último depende en una parte directa de la empresa ya que analiza campos internos como las debilidades y fortalezas que tiene. Por el contrario, el análisis PEST se centra en el contexto del proyecto o empresa. (Peiro, 2017).

1.2.15.5 *Blue Ocean Strategy*

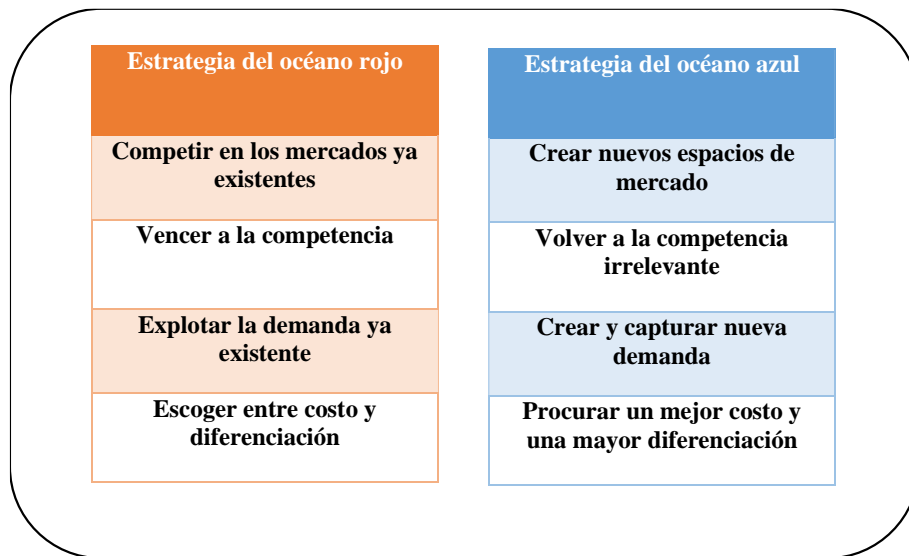


Figura 4-1: Blue Ocean Strategy.

Fuente: (Chan & Mauborgne, 2005)

Realizado por: Vargas, R.,2022.

Para comprender ese logro del Cirque du Soleil, imaginemos un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego'. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias, como lo hizo el Cirque du Soleil. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen. (Chan & Mauborgne, 2005, pág. 66).

1.2.15.6 Análisis Porter de las Cinco Fuerzas

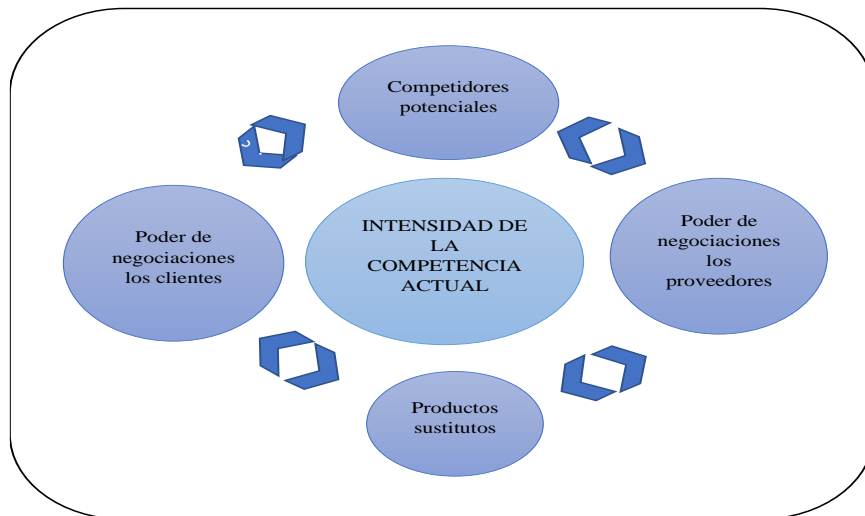


Figura 5-1: Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Peiro Ucha, 2015)

Realizado por: Vargas, R, 2022.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector. Esto, en función de la estructura del mercado.

Cada una de 5 las fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios y son las siguientes:

- ✓ Intensidad de la competencia actual.
- ✓ Competidores potenciales.
- ✓ Productos sustitutos.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Poder de negociación de los clientes.

Todo ello está desarrollado en el libro «Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores» de Michael E. Porter, publicado en 1982. (Peiro Ucha, 2015)

1.2.15.7 *Análisis de Capacidades Vrio*

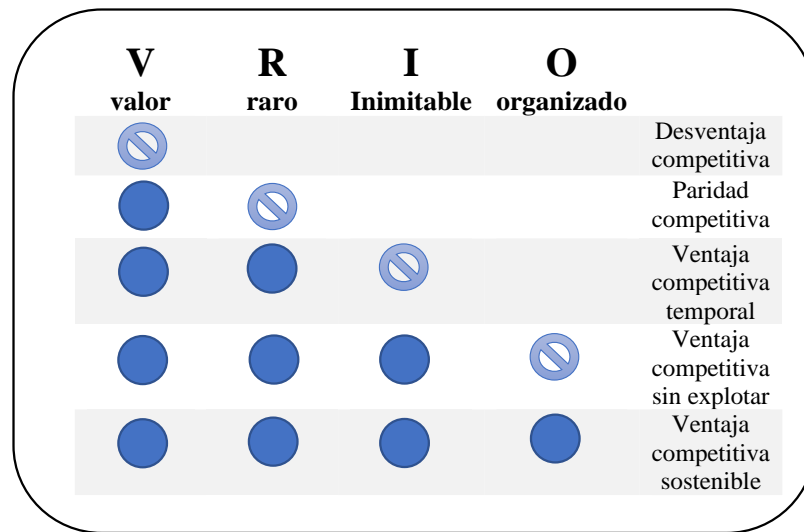


Figura 6-1: Análisis de Capacidades Vrio

Fuente: (Quiroa, 2021).

Realizado por: Vargas, R, 2022.

El análisis VRIO es una herramienta usada en el análisis estratégico de una empresa. Permite determinar cuáles de sus recursos y capacidades le pueden generar una ventaja competitiva. Fundamentalmente, es una herramienta que resulta muy útil para las empresas porque le permite notar cuáles son los recursos y las capacidades que posee. Luego, conociendo qué tan valiosos, raros, inimitables y organizados sean sus recursos y capacidades, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En efecto, para cualquier empresa, desarrollar una ventaja competitiva es muy importante. Esto, dado que esta ventaja le agrega valor y diferenciación, lo que le ayuda a consolidar su posicionamiento dentro del mercado (Quiroa, 2021).

1.2.16 Importancia de la Planificación Estratégica

Ante estas circunstancias, la planeación estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en relacionar y ubicar a una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones. De esta manera Planeación Estratégica es “el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una

empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos” (Bianchi, 1995) y proporcionar los resultados que satisfacen las expectativas de los clientes que se atiendan. Lo importante de esta definición se refiere al hecho de que no se siguen reglas fijas, sino un proceso que se retroalimenta continuamente con el fin de lograr planes estratégicos.

Antes de empezar a planear debe decidirse como se quiere que sea la empresa en el futuro. “La planeación estratégica parte de una intuición y de una voluntad para que la empresa se transforme, crezca, se diversifique, cambie de giro, atienda las necesidades de nuevos mercados, busque nichos específicos que puedan ser aprovechados, desarrolle nuevas tecnologías y procesos productivos, ofrezca nuevos bienes y servicios, aproveche las oportunidades que se presentan en el medio ambiente, incremente su productividad, aumenté su competitividad y, en fin, que sea más exitosa en sus actividades específicas”. (Fred, 1998). Al hablar de intuición nos estamos refiriendo a la habilidad que tienen los ejecutivos para hacer suposiciones sobre lo que puede suceder tanto en su empresa, como fuera de ella. Asimismo, es importante indicar que las expectativas se relacionan también con la intuición refiriéndose a los intereses que esos ejecutivos esperan o persiguen en la empresa y su defensa o mantenimiento a través de la actuación de la misma. (Reyes, 2014)

1.2.17 Planificación Financiera

1.2.17.1 Análisis Financiero

La administración financiera es la más amplia de las tres áreas antes mencionadas y es la que ofrece el mayor número de oportunidades de empleo. La administración financiera es muy importante en todo tipo de empresa, pues incluye bancos y otras instituciones financieras, así como empresas industriales y negocios al menudeo. La administración financiera también es importante en las operaciones del gobierno, desde escuelas, hospitales y departamentos de carreteras. Los tipos de empleo que se encuentran en la administración financiera oscilan desde aquellos en que se toman decisiones con relación a la expansión de plantas industriales hasta aquellos en que se eligen los tipos de valores que se deben emitir para financiar una expansión. Los administradores financieros también tienen la responsabilidad de decidir los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que debe mantener una empresa, la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano, si se deben adquirir o no otras empresas (análisis de fusiones) y el monto de las utilidades de la empresa que se deberá reinvertir dentro del negocio en lugar de pagarse como dividendos. (Van Horne & Wachowicz, Fundamentos de Administración Financiera, 2015)

1.2.17.2 *Análisis de los Estados Financieros*

Internamente, la administración también emplea el análisis financiero para fines de control interno y para ofrecer a los proveedores de capital lo mejor en cuanto a condiciones financieras y desempeño de la empresa. Desde el punto de vista de control interno, la administración necesita realizar un análisis financiero para planear y controlar con efectividad. Para planear el futuro, el gerente financiero debe evaluar la posición financiera actual de la compañía y las oportunidades relacionadas con esta posición. En cuanto a control interno, el gerente financiero está interesado en particular en el rendimiento sobre la inversión en los diferentes bienes de la compañía y en la eficiencia de la administración de los bienes. Por último, para negociar con efectividad los fondos externos, necesita estar en concordancia con todos los aspectos del análisis financiero que los proveedores de capital externos usan para evaluar a la empresa. Así, vemos que el tipo de análisis financiero realizado varía según los intereses específicos del analista. (Van Horne & Wachowicz, Fundamentos de Administración Financiera, 2015)

1.2.18 *Marco Conceptual*

Capital. - El capital es uno de los cuatro factores de producción junto con la tierra, el trabajo y la tecnología. Se caracteriza por comprender todos los bienes durables que se destinan a la fabricación de otros bienes o servicios. Así, por ejemplo, un horno es parte del capital de un panadero ya que lo utiliza para cocinar el pan (otro bien) y los servicios que le entrega durarán por varios años. El capital también se refiere a los recursos financieros que se invierten en un determinado proyecto para fabricación o venta de servicios. Además, también se considera capital a las ganancias de intereses u otras ganancias financieras. (Roldan, 2017)

Estudio económico. - determinar el monto de los recursos económicos necesarios para realización del proyecto. Al iniciar con el establecimiento se determinarán los costos de inversión donde se reflejan los costos de adquisición de los activos fijos y diferidos, y otros rubros en función de las áreas producción, administración y ventas. (Rodríguez & Gomez, 2017)

Empresa. - Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital) (Carrillo, 2015).

Estado financiero. - denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. (Martinez, 2016).

Finanzas. - De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el término finanza proviene del francés finance y se refiere a la obligación que un sujeto asume para responder de la obligación de otra persona. El concepto también hace referencia a los caudales, los bienes y la hacienda pública. (Porto Perez, 2018)

Gestión administrativa. - Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Holguin Cabezas, 2016)

Optimización. - Combinación de elementos en equilibrio; frecuentemente aseguran el máximo beneficio. (Holguin Cabezas, 2016)

Planificación financiera. - Es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible. (Andbank, 2015)

Recursos. - Bienes de que dispone una empresa para llevar adelante sus negocios, normalmente se hace referencia a ellos cuando se trata de dinero. Suelen reflejarse en el pasivo y se dividen en ajenos y propios. (Hernandez, 2016)

Recursos Financieros. - Fuentes de financiación, recogidas en el pasivo de la empresa, que se materializan en las inversiones o activo de ésta. Según su origen o naturaleza se distinguen varias categorías: crédito a corto, medio y largo plazo, financiación interna y externa y capitales permanentes y no permanentes. (Rodriguez & Gomez, 2017)

1.3 Idea a Defender

El desarrollo de un plan estratégico permitirá a la constructora AYP mejorar la gestión administrativa y financiera aplicando indicadores de productividad, para alcanzar los objetivos organizacionales y dar cumplimiento a la propuesta establecida, que garanticen una mejora en la productividad.

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

La modalidad a aplicar en el presente trabajo de investigación a la compañía AYP CONSTRUCTORES., es la modalidad mixta debido a la utilización de cuestionarios para evaluar el control interno dentro del área administrativa y la creación de nuevas ideas productivas para la compañía, al igual se utilizará el método cuantitativo para poder recopilar conocimientos, soluciones y saber la validez de la investigación.

2.2 Tipos de investigación

Los tipos de investigación permitirán una apropiada relación con el estudio, en función de los tipos de resultados esperados a lograr, así como el nivel de procesamiento de datos y análisis que se ejecute. Los tipos de investigación a utilizarse será:

Investigación de Campo: La investigación de campo que se llevara a cabo en la Compañía AYP Constructores, será de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo investigativo, ya que se recolectan datos importantes los cuales permitirán poner en práctica la Planificación Estratégica que se desea efectuar, se realizaran cuestionarios como técnica de recolección de datos, se analizaran documentos para dar soporte a la técnica cualitativa y cuantitativa.

Descriptivo: Con este método me permitirá, estudiar cada paso a realizarse en el desarrollo de la investigación, el cual nos servirá a su vez para dar una solución en falencias que se encuentren a lo largo del camino, con la aplicación de una Planificación Estratégica permitirá aplicar regulaciones de las normativas existentes.

Investigación Documental: Nos permitirá mejorar la información que actualmente se posee, dando paso a manejar la información precisa sobre el tema que está tratando para llevar a cabo se debe acudir a libros, documentos técnicos y demás relacionados, que colaboren a fortalecer el tema.

2.3 Diseños de Investigación

Método analítico según (Ruiz, El Método Científico y sus Etapas, 2017) El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus

partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Se empleará un proceso analítico sobre los parámetros particulares del estado situacional de la compañía AYP CONSTRUCTORES, para así establecer los cambios progresivos.

Método empírico: Según (Ruiz, El método científico y sus etapas, 2017, pág. 13) el método de observación directa que utiliza el análisis profundo en el estudio sobre los fenómenos ocurridos en el proceso, estableciendo las conexiones existentes entre las causas y el efecto en el manejo de los procesos administrativos.

Método inductivo: según (Ruiz, El Método Científico y sus Etapas, 2017, pág. 17) La inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías).

El método inductivo instituye una relación sobre los hechos observados y determinados en la compañía.

Método deductivo: según (Ruiz, El Método Científico y sus Etapas, 2017, pág. 20) En este proceso deductivo tiene que tomarse en cuenta la forma como se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos. Este procedimiento es necesario para poder comprobar las hipótesis con base en el material empírico obtenido a través de la práctica científica.

2.4 Técnicas de investigación

Las técnicas que se manejarán para el cumplimiento de la investigación del presente trabajo.

Entrevista. - (Yuni Urbano & Ariel, 2016) la entrevista es una técnica de investigación muy utilizada en la mayoría de las disciplinas empíricas. Apelando a un rasgo propio de la condición humana nuestra capacidad comunicacional, esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones, ideas etc.

La entrevista será aplicada al gerente legal de la compañía AYP CONSTRUCTORES, con el fin de estar al tanto de la situación económica y financiera de la compañía.

Observación directa. - Esta técnica es un instrumento de recolección de información muy importante y consiste en el registro sistemático válido y confiable de comportamiento, observando y analizando el estado económico y financiero de la empresa. Ejecución de las instalaciones de la compañía para conocer sobre los procesos y tácticas situacionales, permitiendo adquirir un enfoque crítico y técnico, además de la recolección de información previa de la compañía.

Encuesta. - (Lopez Roldan & Facheli, 2015) Considerada en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es obtener de manera sistematizada medidas sobre los conceptos que derivan de una problemática de investigación.

Las encuestas serán ejecutadas tanto al personal de la compañía, como a sus socios potenciales accediendo a la recopilación de información.

2.5 Instrumentos

Guía de entrevista. - Según (Ortiz Cruz, 2015) La guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista. Esta guía se empleará al gerente legal de la compañía AYP CONSTRUCTORES.

Guía de observación. - Permitirá alcanzar información directa de la compañía.

Cuestionario: Según (Paredes, 2017), un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información.

Para la aplicación de la encuesta, sobre la población investigada, se realizó un cuestionario con preguntas cerradas, específicamente para el área financiera de la compañía. Se aplicará a todos los socios de la compañía.

2.6 Población y muestra

Muestreo:

El muestreo en poblaciones finitas o encuesta por muestreo consiste en la selección de una parte de los elementos de una población estadística, con el objetivo de sacar conclusiones de dicha población (Alpizar Santana, 2014).

Población para los empleados:

La población para la ejecución de la investigación será 97 empleados que forman parte de la compañía AYP CONSTRUCTORES, siendo que el universo de la investigación es pequeño se empleará a todos los integrantes de la misma y por lo tanto no será preciso aplicar fórmula estadística para el cálculo de muestreo.

Tabla 1-2: Población de la compañía.

Integrantes	Número de integrantes.
Presidente y Gerente	2
Personal de la compañía	97

Fuente: Población de la Compañía AYP

Realizado por: Vargas R.2022.

La compañía AYP CONSTRUCTORES dentro del área que se está investigando se encuentra conformada por el presidente, el gerente el, personal administrativo y el personal operativo de la compañía.

La población con que se realizó la investigación fue el total de los empleados de la compañía AYP lo cual cuenta con 97 empleados totales y se toma en base a las encuestas que se realizaran, en este caso no se aplicara la fórmula de la muestra debido a que la población de la empresa no es muy extensa.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de resultados

3.1.1 Entrevista aplicada al personal involucrado en el proceso de una planificación estratégica de la Compañía AYP Constructores.

1 ¿La constructora cumple con los objetivos planteados?

Si cumple con los objetivos ya que demuestra compromiso y responsabilidad para poder ejecutar de manera responsable todas las metas y los objetivos son primordiales a la hora de cumplir con el compromiso hacia los clientes y empleados.

2 ¿Cómo es la estructura organizacional de la constructora?

La estructura organizacional de la compañía está formada:

- ✓ Gerente
- ✓ Subgerente
- ✓ Jefe administrativo
- ✓ Contadora
- ✓ Auxiliar contable
- ✓ Vendedor
- ✓ Residentes de obra
- ✓ Choferes
- ✓ Trabajadores en general

3 ¿Quién toma las decisiones en la constructora?

Las decisiones para un mejor manejo y un liderazgo dentro de la constructora lo realizan el gerente y dueño de la compañía

4 ¿Ha crecido la constructora en los últimos 5 años, como lo ha hecho?

Si ha crecido durante estos años demostrando responsabilidad, compromiso a la hora de ejecutar las obras y el cumplimiento del mismo.

5 ¿Cómo mide la productividad del recurso humano en la constructora, cumplen sus funciones correctamente?

Se mide por medio del compromiso de cada uno de los empleados, estar vinculado siempre a su trabajo siendo responsable en cada momento.

6 ¿Cómo es el clima interno de la constructora?

El clima interno en la constructora es positivo todos trabajan al mismo ritmo apoyando cada uno para cumplir con los objetivos que se establecieron, el compañerismo es un punto muy fuerte que permite mantener un dinamismo en todos los frentes.

7 ¿Cuáles son los principales factores que permiten el éxito de la constructora?

Compromiso, dedicación, honestidad y trabajo en equipo

8 ¿Qué opciones tienen los empleados para el crecimiento profesional?

Experiencia en el campo de la construcción que permita a largo plazo tener metas fijas y realistas y expandir sus conocimientos de manera que habrá más de una oportunidad en el campo laboral.

9 ¿Tiene la constructora el talento humano necesario para cumplir con las metas ya establecidas?

Si, ya que cuenta con los mejores empleados capacitados en cada área de trabajo y que brindan seguridad y compromiso para poder cumplir con las metas establecidas.

10 ¿Cómo calificaría el apoyo del gerente en la gestión administrativa?

Le calificaría con 9 ya que estar al frente de una constructora es muy complejo.

3.1.2 Análisis de las encuestas aplicadas al personal de la Constructora AYP

1. ¿Según su criterio el desarrollo de una planificación estratégica permitirá a la constructora mejorar su productividad en base a los objetivos establecidos?

Tabla 1-3: El desarrollo de una planificación estratégica permitirá a la constructora mejorar su productividad en base a los objetivos establecidos.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENTAJE
SI	97	100%
NO	0	0%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022

Realizado por: Vargas, R, 2022.

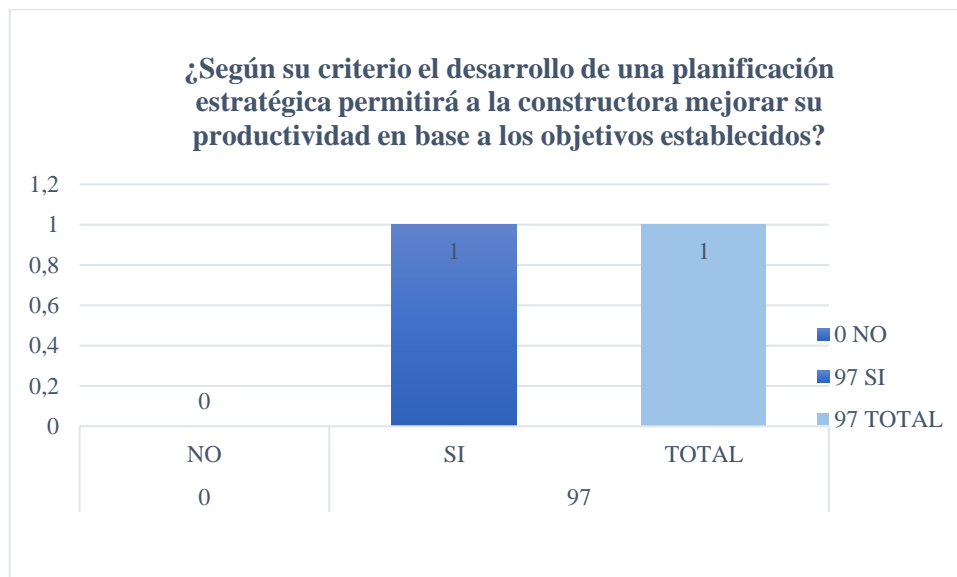


Grafico 1-3: El desarrollo de una planificación estratégica permitirá a la constructora mejorar su productividad en base a los objetivos establecidos

Realizado por: Vargas R.2022

Análisis e interpretación: La grafica indica que el dentro de la compañía el personal de la compañía está indica que el 100% de las encuestas realizadas están de acuerdo que exista una planificación estratégica definida para poder mejorar los la productividad de la compañía y por ende aplicar los objetivos estratégicos establecidos.

2. ¿El espacio físico es adecuado para las funciones que usted desempeña?

Tabla 2-3: El espacio físico es adecuado para las funciones que usted desempeña.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENTAJE
SI	84	87%
NO	13	13%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP. 2022.

Realizado por: Vargas R.2022

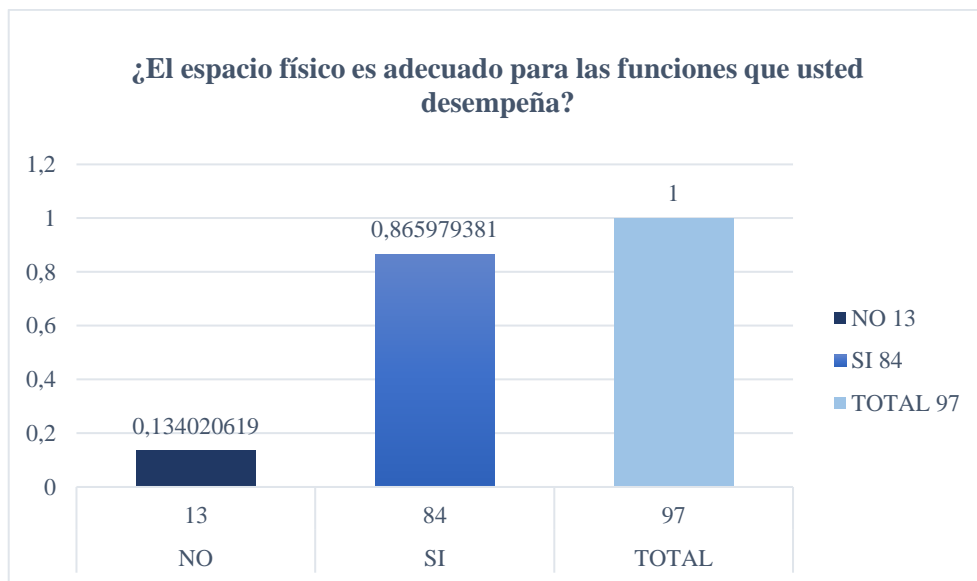


Gráfico 2-3: El espacio físico es el adecuado para las funciones que se desempeña

Realizado por: Vargas, R, 2022.

La grafica indica que el 87% de los empleados de la compañía indican que el espacio físico es el adecuado para poder realizar las funciones requeridas, mientras que el 13% de los empleados indican que el espacio físico no es el adecuado para poder realizar sus funciones dando a entender que es un punto positivo para el desenvolvimiento de las actividades que se ejecutan en la compañía.

3. ¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados?

Tabla 3-1: Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENAJE
SI	92	95%
NO	5	5%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022

Realizado por: Vargas R.2022

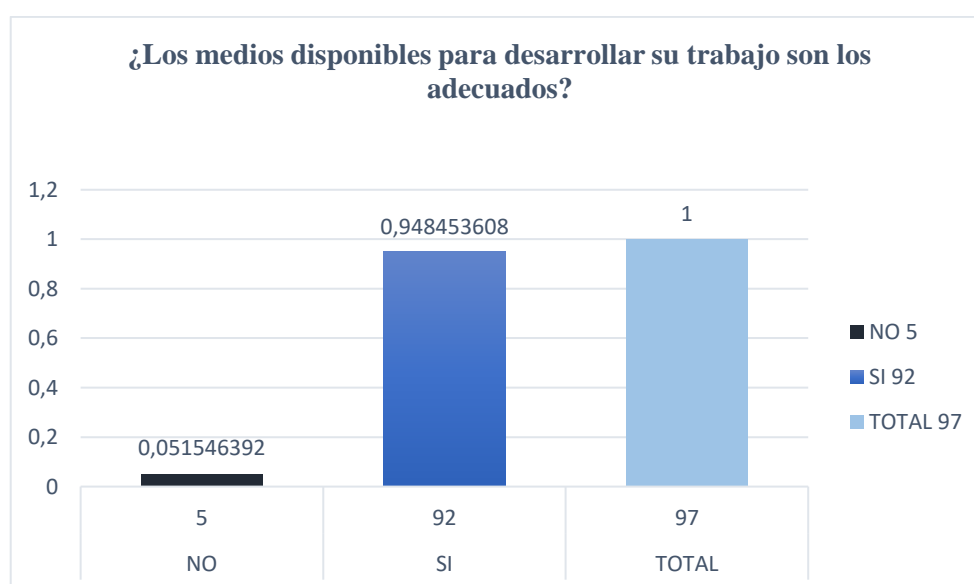


Gráfico 3-1: Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Como se puede observar en el gráfico que el 95% cuentan con los medios disponibles para poder realizar el trabajo asignado, mientras tanto el 5% de los empleados de la compañía no poseen los medios disponibles para desarrollar sus trabajos esto se debe a la falta de compromiso por parte de los empleados ya que, al desconocer de ello, determina el incumplimiento de los objetivos planteados por la compañía.

4. ¿La información y comunicación transmitida dentro de la constructora hacia los empleados es clara y efectiva?

Tabla 4-3: La información y comunicación transmitida dentro de la constructora, hacia los empleados son clara y efectiva.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENTAJE
SI	76	78%
NO	21	22%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas R.2022

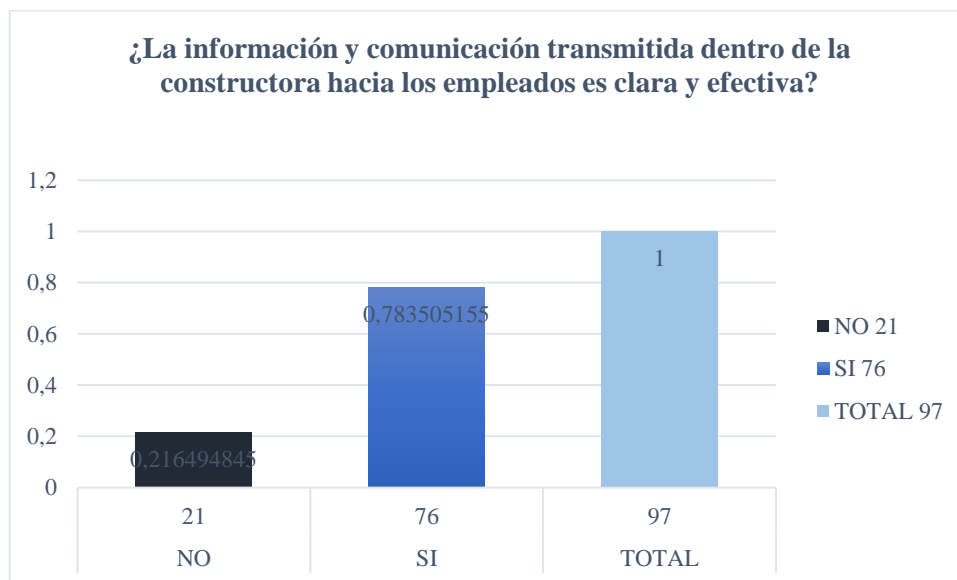


Gráfico 4-3: La información y comunicación transmitida dentro de la constructora es clara.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

La presente grafica indica que el 78% de los empleados encuestados indican que la comunicación dentro de la empresa es clara y se puede dar opiniones y determinan que es importante para el cumplimiento de las obligaciones, mientras tanto que el 22% de los empleados encuestados manifestaron que la comunicación en la compañía es limitada por lo que cuesta y dificulta mucho a la hora de cumplir con los objetivos por lo que es un punto negativo dentro de los parámetros y cumplimientos que se esperan obtener.

5. ¿Debe la compañía AYP realizar una planificación de su negocio?

Tabla 5-3: La compañía AYP realizar una planificación de su negocio.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENTAJE
SI	97	100%
NO	0	0%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

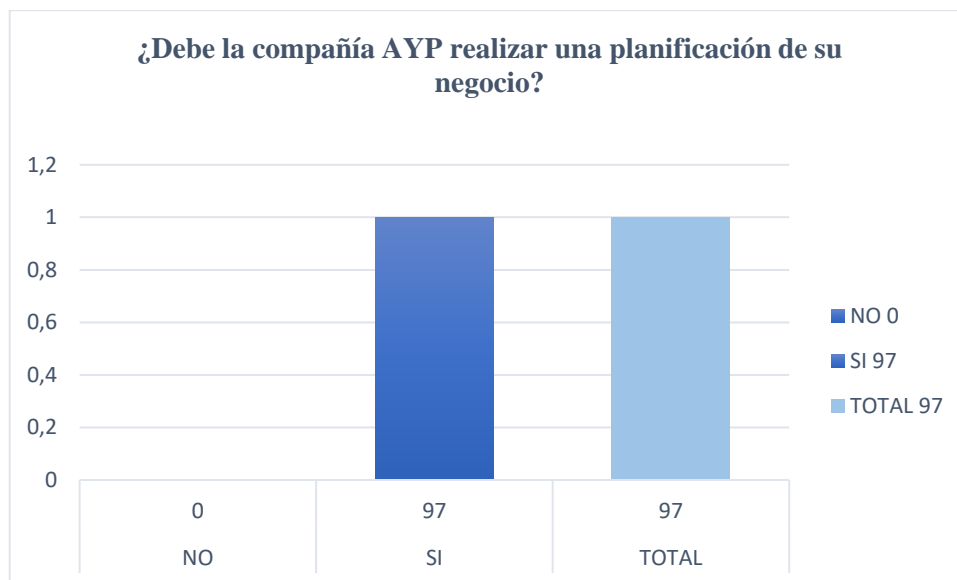


Gráfico 5-3: La compañía AYP realizar una planificación de su negocio.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

De acuerdo con la encuesta realizada a los empleados de la compañía se pudo notar que el 100% de los trabajadores encuestados dieron a entender que, si se deberá realizar una planificación dentro de la empresa, pero se debe trabajar en los aspectos que se encuentran con una escasa planificación y se deberá analizar los elementos para una mejora.

6. ¿Cuál de estas áreas cree usted que se debería mejorar?

Tabla 6-3: Cuál de estas áreas cree que se debería mejorar.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENAJE
AREA ADMINISTRATIVA	18	19%
AREA FINANCIERA	22	23%
AREA OPERATIVA	57	59%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

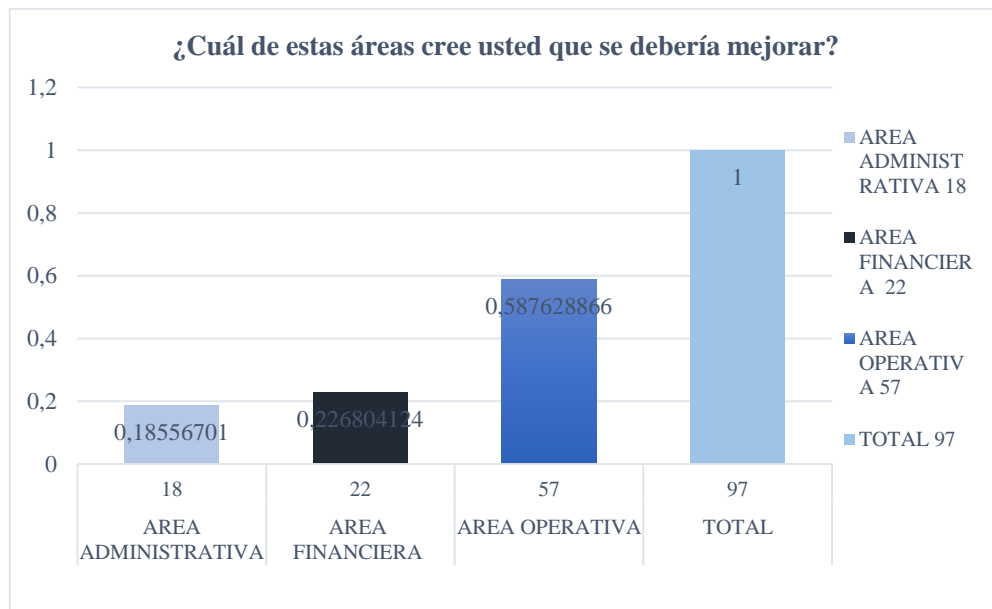


Gráfico 6-3: Cual de estas áreas se debería mejorar.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

La presente grafica indica que el 19% de los empleados encuestados determinaron que se debería mejorar en al área administrativa las falencias encontradas por parte de los empleados encuestados, mientras tanto que en el área financiera el 23% de los empleados encuestados manifestaron que se debería mejorar la área financiera, porque es una are donde se maneja los recursos de la compañía y el 59% de las encuestas realizadas manifestaron que se debería mejorar el área operativa es una de las falencias más evidentes de la compañía.

7. ¿Es necesario que la compañía mejore sus servicios?

Tabla 7-3: Ha recibido algún tipo de motivación por parte de la constructora.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENTAJE
SI	97	100%
NO	0	0%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

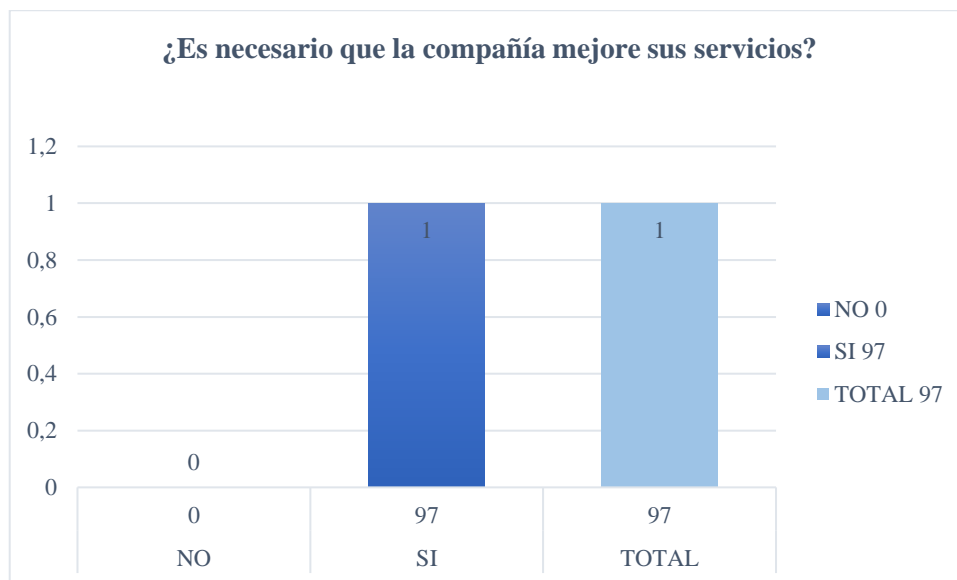


Gráfico 7-3: Se ha recibido algún tipo de motivación por parte de la constructora.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

La presente grafica indica que el 100% de los empleados encuestados indicaron que se debería mejorar los servicios que brinda la constructora debido a la alta demanda y la competencia y dar una iniciativa para una mejora en el desenvolvimiento externo por parte de los empleados.

8. ¿En su área las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?

Tabla 8-3: Las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENTAJE
SI	73	75%
NO	24	25%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

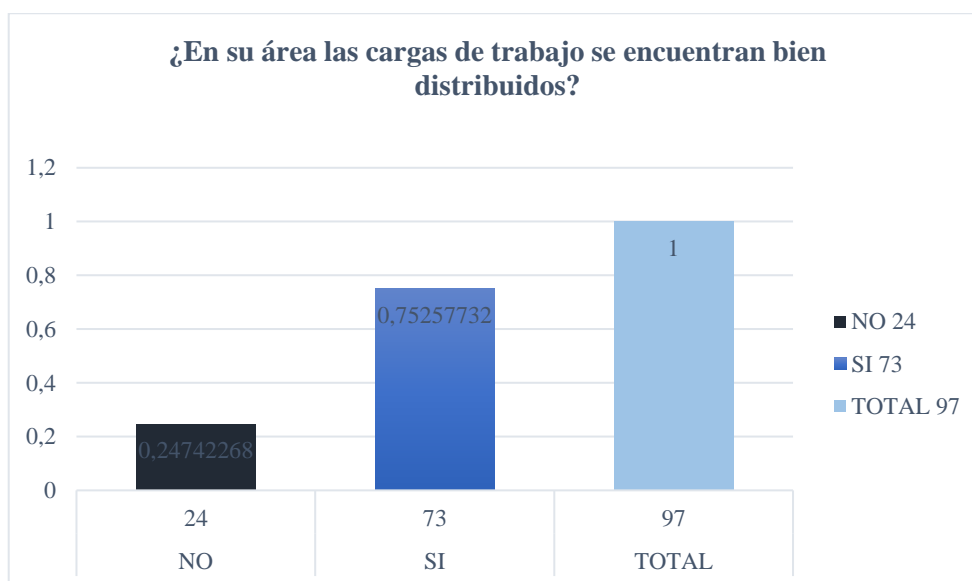


Gráfico 8-3: En el área administrativa las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Del total de la población encuestada referente a los empleados de la compañía se obtuvo el siguiente porcentaje el 75% indicó que, si existe las cargas de trabajo bien repartidas, mientras que el 25% de los empleados encuestados determinó que hay cargas de trabajo no definidas y que perjudica en un porcentaje el rendimiento del área administrativa.

9. ¿La compañía trabaja con planificación y organización para lograr metas establecidas?

Tabla 9-3: La compañía trabaja con planificación y organización para lograr metas establecidas.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	78.35%
NO	21	21.65%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

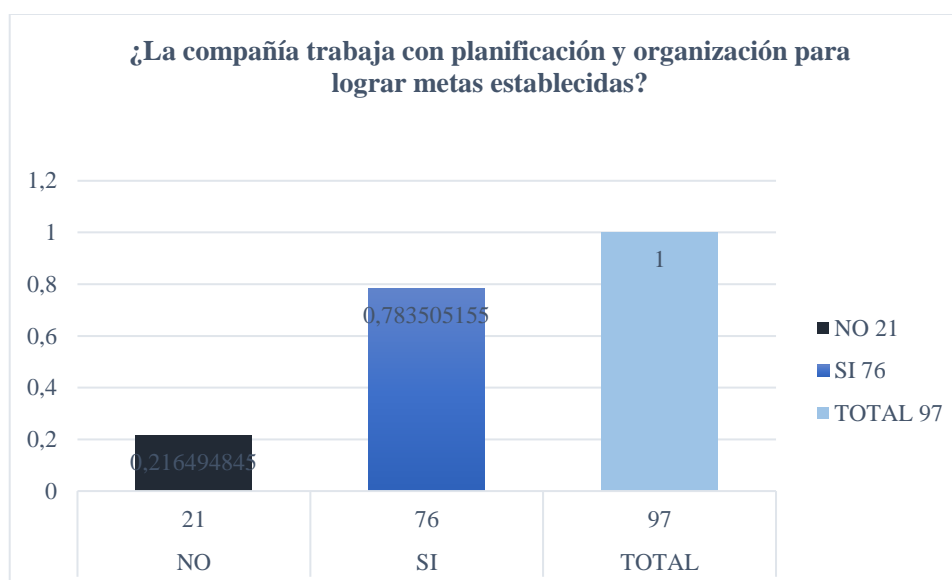


Gráfico 9-3: La compañía trabaja con planificación y organización para lograr metas establecidas.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Del total de la población encuestada referente a los empleados de la compañía se obtuvo el siguiente porcentaje el 78.35% indicó que, si se ha desarrollado un trabajo de la compañía con una planificación para cumplir con las metas establecidas, mientras que el 21.65% indicó que no se trabajó con una planificación adecuada para lograr las metas establecidas.

10. ¿Está de acuerdo con que existe un clima que permita realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los compañeros y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias?

Tabla 10-3: Existe un clima que permita realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los compañeros y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENAJE
SI	97	100%
NO	0	0%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

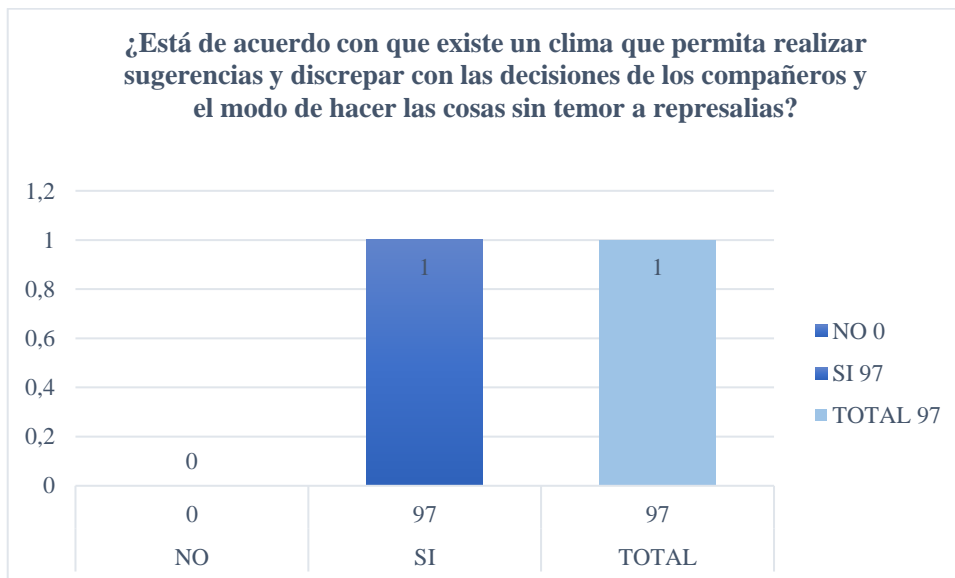


Gráfico 10-3: Está de acuerdo con que existe un clima que permita realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los compañeros y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Del total de la población encuestada referente a los empleados de la compañía se obtuvo el siguiente porcentaje el 100% indico que existe un clima laboral donde los empleados pueden involucrarse en temas diálogos que ayuden a mejorar de manera paulatina el crecimiento de la empresa con opiniones sugerencias.

11. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área?

Tabla 11-3: Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORECENTAJE
SIEMPRE	10	10%
CASI SIEMPRE	22	23%
DE VES EN CUANDO	38	39%
NUNCA	27	28%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

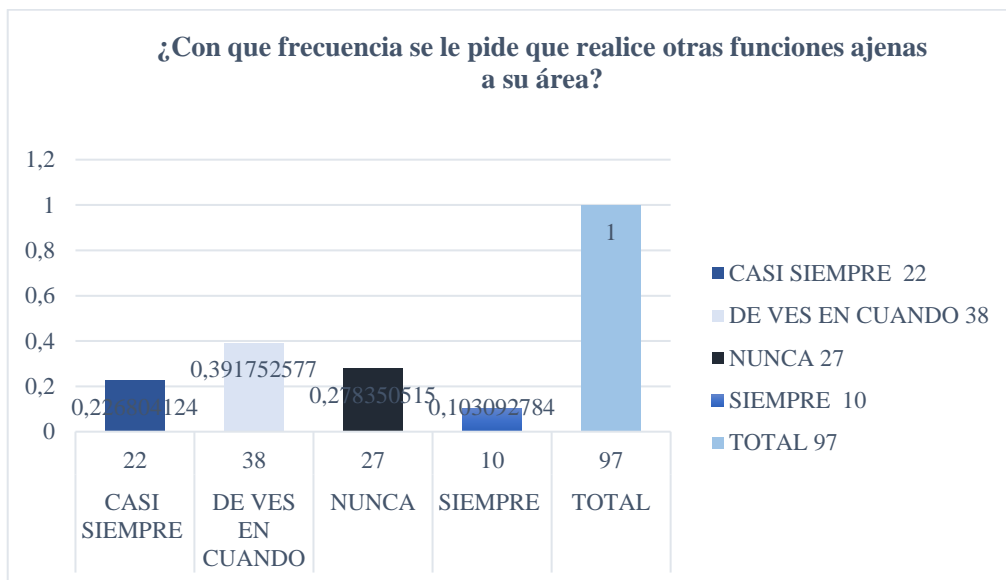


Gráfico 11-3: Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Del total de la población encuestada referente a los empleados de la compañía se obtuvo el siguiente porcentaje el 10% indicó que siempre realizan otras funciones ajenas a su trabajo mientras tanto el 23% indicó que casi siempre realizan otras funciones, mientras que el 39% de vez en cuando los empleados realizan otras funciones, y el 28% no realizan otras funciones.

12. ¿Para usted la imagen de la constructora se ve reflejada en?

Tabla 12-3: La imagen de la constructora se ve reflejada en.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALORES	29	30%
POLITICAS	32	33%
OBJETIVOS	36	37%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

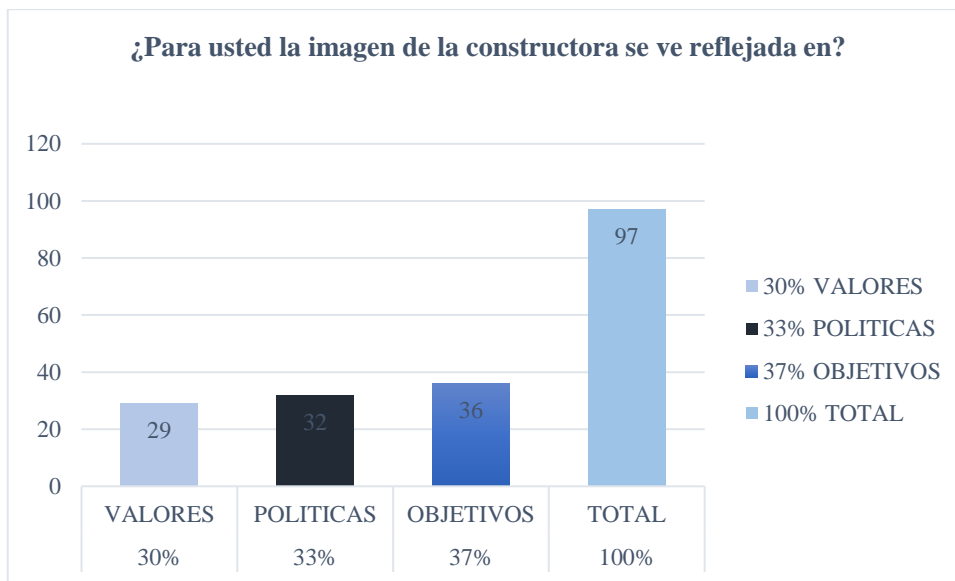


Gráfico 12-3: Para usted la imagen de la constructora se ve reflejada en.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Del total de la población encuestada referente a los empleados de la compañía se obtuvo el siguiente porcentaje el 30% indicó que la imagen de la constructora se ve reflejada en los valores mientras que el 33% indicó que la imagen se ve reflejada en las políticas y el 37% indicaron que la imagen de la compañía se ve reflejada en los objetivos.

Análisis de los resultados obtenidos bajo la técnica de la observación

La compañía AYP Constructores es una empresa que realiza contrato de asfalto y construcción de carreteras, su principal producto es el servicio de construcción. Tras la investigación realizada se conoce que la compañía no posee una planificación estratégica bien estructurada para minimizar el riesgo, el mismo que servirá de guía y soporte para el personal de la compañía. De los resultados obtenidos al personal de la compañía aceptan que hay una deficiente planificación dentro de la compañía como poca organización del personal en las tareas que cada uno debe ejecutar, poco control por parte de los supervisores, disminución de la rentabilidad de la compañía, acontecimientos no esperados y mencionan también que el trato por parte de los residentes no es tan buena, la comunicación es un punto importante lo cual manifestaron que permitirá mejorar la relación, entre otras. Para el desarrollo de la planificación se planteará estrategias tomando en cuenta las razones por lo que los empleados no rinden de una manera óptima.

3.2 Comprobación de la idea a defender

En consideración a la entrevista y encuestas realizadas, con los resultados obtenidos de la investigación se puede observar que los empleados poseen falencias que determina que no posee una planificación estructurada por lo que afirman que una Planificación Estratégica permitirá aumentar la productividad de la empresa en todas las áreas de la Compañía AYP Constructores, con el mismo se logrará mejorar la eficiencia y eficacia de la compañía.

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 Titulo

Desarrollo de una Planificación Estratégica para el área administrativa de la Compañía AYP Constructores periodo 2021-2025.

4.2 Introducción

De acuerdo con la encuesta realizada al personal involucrado en la Compañía AYP se pudo observar que la misma no posee una planificación estratégica bien definida, por ello se propone desarrollar una planificación en el que se planteen estrategias tomando en cuenta el análisis y las falencias presentadas con el objetivo de fortalecer y orientar el desempeño de las labores en todas las áreas que conforman la compañía. Para su desarrollo se consideró los aspectos básicos de la misma identificando los aspectos internos y externos de las actividades que influyen en el desempeño de la compañía.

4.3 Objetivo general de la planificación estratégica

Desarrollar una planificación estratégica para el área administrativa de la compañía AYP constructores periodo 2021-2025.

4.3.1 *Objetivos específicos de la planeación estratégica*

- ✓ Diagnosticar la situación de la planificación en la compañía AYP Constructores.
- ✓ Estructurar los componentes que conforman la planificación estratégica para minimizar el riesgo y mejorar su productividad.
- ✓ Desarrollar una planificación estratégica.

4.4 Contenido de la propuesta

Una vez analizada la fundamentación teórica el autor de la presente investigación considera seguir los siguientes pasos para el desarrollo de una planificación estratégica.

- ✓ Análisis estratégico a la planificación de la compañía AYP Constructores.

- ✓ Diseño de la cadena de valor
- ✓ Análisis foda
- ✓ Plan estratégico

4.5 Análisis estratégico a la planificación de la compañía AYP Constructores.

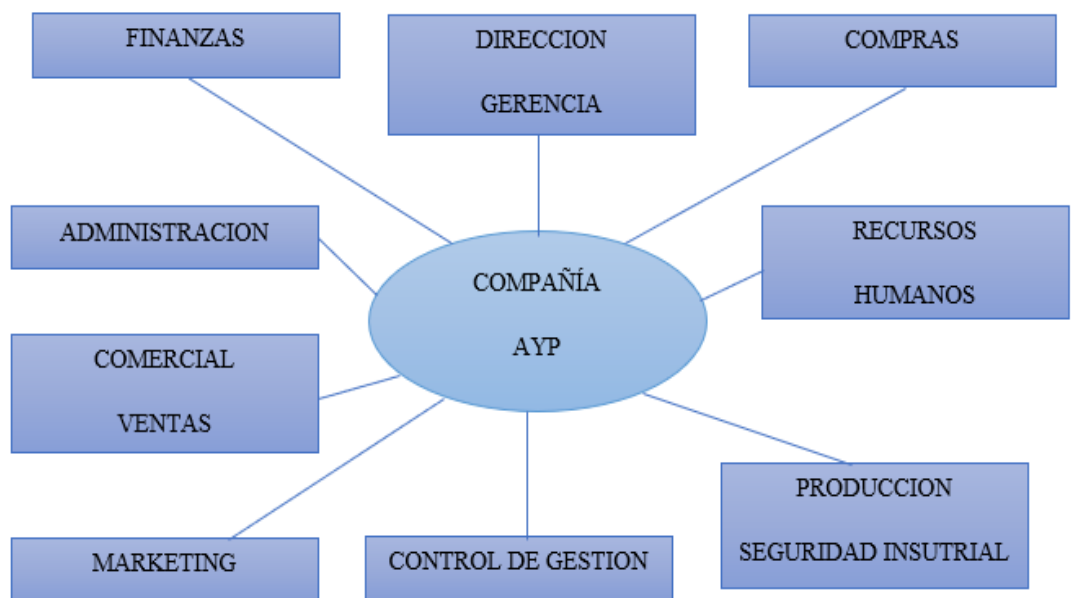


Gráfico 1-4: Descripción de la compañía

Realizado por: Vargas, R, 2022.

4.5.1 Descripción de la empresa

Desde la creación de A&P constructora hemos mantenido una actividad ininterrumpida en la industria de la construcción. Desde entonces, la continua evolución de nuestras capacidades nos permitió sostener el crecimiento empresarial necesario para participar en proyectos de mayor envergadura y/o complejidad técnica como: asfaltos y pavimentos, Obra Pública de grandes Parques y Plazas, Iluminación de la Vía Pública y Obras viales y grandes Complejos Habitacionales.

A&P constructora asfaltos y pavimentos Cía. Ltda. se enfoca en la generación de soluciones oportunas a las necesidades y requerimientos de los constructores, mediante un servicio que exceda las expectativas de sus clientes en los campos de la producción de hormigón, transportación, provisión de materiales pétreos, movimientos de tierras, construcción de vías, prefabricados de hormigón, pisos, texturas, etc. Desde su inicio A&P constructora ha servido y

asesorado a sus clientes, en distintos campos de la construcción a través de sus empresas relacionadas A&P Hormigones Y Conjunto privado EUROPA.

4.5.2 Misión

Ejecutar todo tipo de proyectos para el sector de la construcción, rehabilitación y mantenimiento de obras viales satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo a cabalidad y con eficacia sus requerimientos para así buscar el crecimiento económico de la empresa y contribuir al desarrollo vial de la provincia y el país.

4.5.3 Visión

Para el año 2025 ser la empresa líder de construcciones viales y obras de infraestructura en la provincia de Tungurahua, contribuyendo al progreso del país, en beneficio de sus clientes, empleados y accionistas.

“En el 2025 la Compañía AYP Constructores será una empresa líder en el sector constructor ecuatoriano funcionando como una organización con ética y valores, brindando productos y servicios de calidad, diferenciación estratégica, e innovación tecnológica, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de todos los clientes y ofrecerles experiencias confiables y agradables en cada contrato o proyecto “

Se considera que la visión replanteada sigue los lineamientos correctos. Para la realización de la visión de la empresa la Compañía AYP Constructores se centró en sus objetivos de mercado, productos, personal y la imagen de la empresa.

4.5.4 Valores

Se detallan los valores que posee la compañía AYP Constructores, y que se detalla a continuación:

- ✓ Respeto
- ✓ Eficiencia
- ✓ Transparencia
- ✓ Confianza
- ✓ Integridad profesional
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Trabajo en equipo

- ✓ Calidad humana
- ✓ Personal comprometido

4.5.5 Grupo de interés

De acuerdo con las reuniones emitidas y el interés del personal administrativo de la Compañía AYP constructores se definió que los grupos de interés las partes interesadas y los principales objetivos son:

Clientes: calidad, fidelidad, satisfacción

Accionistas: productividad, costos, rentabilidad y crecimiento

Personal: seguridad laboral, desarrollo profesional y personal

Competidores: innovación y crecimiento, imagen de la marca y posicionamiento

Proveedores: alianzas estratégicas

Sociedad en general: impacto en la sociedad e imagen corporativa

4.6 Análisis foda de la compañía AYP

La matriz foda muestra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la compañía puede relacionarse con las debilidades y fortalezas internas para generar cuatro series de estrategias las cuales son: ofensivas, defensivas, adaptivas y de supervivencia.

Para elaborar la matriz se determinó los puntos importantes que permitirán generar la matriz foda con los puntos a continuación.

FORTALEZAS

- ✓ Sistema micro plus fácil de manejar para ingreso de facturas
- ✓ Conocimiento proveedores.
- ✓ Copias de respaldo automáticas de los ingresos y egresos.
- ✓ Productos de primera calidad.
- ✓ Eficiencia en el manejo de los activos para incrementar las ventas.

DEBILIDADES

- ✓ Limitada Presencia comercial en la localidad.
- ✓ Altos niveles de inventario sin facturar lo cual afecta a la estabilidad de la empresa.
- ✓ Seria dificultan en recuperación de cartera.

- ✓ Falta de capacitación al personal en general.
- ✓ Falta de planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.

OPORTUNIDADES

- ✓ Crecimiento dinámico en el mercado.
- ✓ Facilidad para acceso a créditos.
- ✓ Adquisición de nuevas tecnologías.
- ✓ Alta demanda de servicios de construcción en general.
- ✓ Atracción de nuevos clientes por medio de clientes satisfechos.

AMENAZAS

- ✓ Nuevas empresas competidoras en el mercado de la construcción.
- ✓ Presencia de productos sustitutos.
- ✓ Escasez de materia prima
- ✓ Decrecimiento en la industria de la construcción.
- ✓ Inestabilidad económica.

Tabla 1-4: Matriz análisis interno Fortalezas.

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS							
FORTALEAS					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO			
Sistema micro plus fácil de manejar para ingreso de facturas.	El sistema nos ayuda a un mejor manejo a la hora del ingreso de facturas.			X	0.06	1	0.06
Conocimiento proveedores.	Relación comercial con proveedores de la empresa.	X			0.16	5	0.8
Copias de respaldo automáticas de los	Nos ayuda resguardar la información de posibles fallos del sistema y lo		X		0.18	3	0.54

ingresos y egresos.	mantienen seguro en la nube.						
Productos de primera calidad.	Materia prima de primera calidad.	X			0.08	5	0.4
Eficiencia en el manejo de los activos para incrementar las ventas.	Ayuda a un mayor y excelente dinamismo económico de la empresa			X	0.12	4	0.48

Fuente: Información obtenida del área administrativa de la compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Tabla 2.4: Matriz de análisis interno Debilidades.

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO: DEBILIDADES							
DEBILIDADES					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO			
Limitada Presencia comercial en la localidad.	Puede estar afectada con la competencia nacional y local		X		0.05	3	0.15
Altos niveles de inventario sin facturar lo cual afecta a la estabilidad de la empresa.	Reduce liquidez para la empresa		X		0.15	3	0.45
Seria dificultad en recuperación de cartera.	Problemas de liquidez por falta de seguimiento en las carteras vencidas, lo cual dificulta solventar los gastos de la compañía.		X		0.06	3	0.18

Falta de capacitación al personal en general.	Limita al desarrollo personal del trabajador lo cual afecta el ámbito profesional del trabajador permitiendo un rendimiento bajo para el crecimiento de la empresa.			X	0.08	1	0.08
Falta de planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.	Provoca que la compañía no tenga el suficiente respaldo para poder afrontar decisiones a futuro por ende ocasionaría ruptura estructural y nuevos retos que no se podrían ejecutar.			X	0.06	2	0.12

Fuente: Información obtenida del área administrativa de la compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Tabla 3-4: Matriz de análisis interno Oportunidades.

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO: OPORTUNIDADES							
OPORTUNIDADES					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO			
Crecimiento dinámico en el mercado.	Alta demanda de productos para la construcción que permita un mejor control a la hora de su ingreso al sistema.	X			0.11	5	0.55

Facilidad para acceso a créditos.	Control de las facturas que se ingresó y realizar controles y reportes de los mismos confianza con las entidades y responsables a la hora de cumplir.		X		0.06	3	0.18
Adquisición de nuevas tecnologías.	Un control diario por parte de la administración de todos los reportes que se facturaron con tecnología de punta equipos con seguridad que permita controlar la información de manera responsable.		X		0.8	3	0.24
Alta demanda de servicios de construcción en general.	Permite determinar un mejor avance de ingresos y gastos que ayuden a determinar un adecuado manejo de facturas.			X	0.09	2	0.18
Atracción de nuevos clientes por medio de clientes satisfechos.	Trabajo diario y responsable con capacidad de enfocarse en el mercado dando a conocer de manera profesional el producto y servicio que			X	0.09	2	0.18

	ofrece la compañía.						
--	---------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Información obtenida del área administrativa de la compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Tabla 4-1: Matriz de análisis externo Amenazas.

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO: AMENAZAS							
AMENAZAS					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO			
Nuevas empresas competidoras en el mercado de la construcción.	Aplicar estrategias que ayuden a afianzar a la compañía a la posición que se pretende llegar.	X			0.10	5	0.5
Presencia de productos sustitutos.	Llamar la atención de los competidores con propuestas más tentadoras auspicios conocimientos de nuestro producto mediante las redes sociales.		X		0.12	3	0.36
Escasez de materia prima.	Permite un desequilibrio en la el área operativa incomodando al cliente.			X	0.07	2	0.14
Decrecimiento en la industria de la construcción.	La competencia por ganar mercado reduce los precios con productos de calidad inferior por ende causa que muchas constructoras no		X		0.13	3	0.39

	participen en ofertas por el precio tan bajo.						
Inestabilidad económica.	Permite que las empresas de la construcción quiebren, implica altos costos para reanudar las obras.		X		0.10	3	0.3

Fuente: Información obtenida del área administrativa de la compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

Tabla 5-4: Matriz Dafo.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
COMPAÑÍA AYP CONSTRUCTORES	Conocimiento proveedores.	Limitada Presencia comercial en la localidad.
	Sistema micro plus fácil de manejar para ingreso de facturas.	Altos niveles de inventario sin facturar lo cual afecta a la estabilidad de la empresa.
	Copias de respaldo automáticas de los ingresos y egresos.	Falta de capacitación al personal en general.
	Productos de primera calidad.	Seria dificultan en recuperación de cartera.
	Eficiencia en el manejo de los activos para incrementar las ventas.	Falta de planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.
	OPORTUNIDADES	F101

Crecimiento dinámico en el mercado.	Realizar alianzas estratégicas con el fin de garantizar una estabilidad económica,	Ejecutar rutas de distribución, hacer seguimiento a las entregas y notificar al cliente del envío del producto y la ejecución del servicio.
Facilidad para acceso a créditos.	F2O2	D2O2
	Buscar financiamiento con el fin de reducir el tiempo de entrega de las obras y un control contable seguro que ayude a un mayor manejo de las finanzas.	Llevar a cabo informes de gestión periódicos de inventarios que permitan detectar puntos de mejora, problemas, avances con respecto a meses o semanas.
Adquisición de nuevas tecnologías.	F3O3	D3O3
	Captar al personal en nuevas tecnologías para la construcción, con el fin de otorgarles responsabilidades en la toma de decisiones	Designación de funciones, capacitaciones del personal y responsabilidades de acuerdo a la capacitación del personal de cada empleado con el fin de garantizar el servicio.
Alta demanda de servicios de construcción en general.	F4O4	D4O4
	Ofrecer en el servicio de construcción de obras a través de canales de negociación	Asignara a una persona preparada y estar involucrado en cartera vencida para que maneje todo lo que es cobros.
Atracción de nuevos clientes por medio de clientes satisfechos.	F5O5	D5O5
	Mejorar los tiempos de entrega de obras y de productos para la construcción (Hormigón, Asfalto) para así evitar malestar del cliente y ganar confianza.	Cumplir con los procedimientos programados de acuerdo a las medidas de contingencia implantadas
AMENAZAS	F1A1	D1A1
Nuevas empresas competidoras en el mercado de la construcción.	Mejorar el plan de marketing de la compañía, brindar un servicio de calidad dar a conocer a su modelo de trabajo y su calidad en el producto y servicio.	Mantener una excelente relación con los municipios, cumplir con los plazos establecidos para dejar un referente de nuestro trabajo en los municipios.
	F2A2	D2A2

Presencia de productos sustitutos.	Adquisición de un programa contable de obras y proyectos para obtener información diaria y actualizada	Crear una base de datos de todo el inventario utilizado y tener un control en las finanzas mediante un sistema que se acople al área contable de la compañía.
Escasez de materia prima.	F3A3	D3A3
	Mejorar el control de cupos de materia primas con empresas distribuidoras y tener un control diario del manejo de materia prima.	Potenciar las destrezas de los empleados para incursionar en las obras dentro y fuera de la ciudad con el fin de expandir su conocimiento con calidad de su trabajo.
Decrecimiento en la industria de la construcción.	F4A4	D4A4
	Realizar medidas de contingencia, que permitan buscar alternativas de construcción en tiempos difíciles.	Mejorar las actividades del departamento contable en lo cobros para que no exista un mayor déficit en las cuentas por cobrar.
Inestabilidad económica.	F5A5	D5A5
	Incursionar en la construcción privada (conjuntos habitacionales)	Cumplir con los parámetros estratégicos para que la compañía demuestre estabilidad económica y una buena liquidez.

Fuente: Información obtenida del área administrativa de la compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

4.7 Plan estratégico

Como resultado de la información obtenida se ha implementado un plan estratégico para la compañía que permita desarrollar de manera más eficiente el desenvolvimiento el área administrativa, financiera y operativa con el fin de mejorar paulatinamente y así poder obtener un mayor desempeño del personal, de los recursos facilitando a un crecimiento de la compañía para los próximos cinco años.

4.7.1 Propuesta de políticas de control interno

En este punto se presentará una propuesta de políticas de control interno para la compañía AYP CONSTRUCTORES podrá utilizar como base para crear manual de políticas y procedimientos de control interno que ayuden a cumplir con sus objetivos estratégicos, operativos, informativos y de cumplimiento.

Los objetivos son:

Objetivos estratégicos

- ✓ Mejorar la eficiencia y la productividad en la gestión operativa de la compañía
- ✓ Mejorar posición operativa de la compañía
- ✓ Promover el desarrollo profesional de los empleados
- ✓ Mejorar la atención a los clientes

Objetivos operativos

- ✓ Promover la eficiencia operativa utilizando los recursos adecuadamente
- ✓ Salvaguardar los activos de la compañía

Objetivos informativos

- ✓ Garantizar información financiera confiable y oportuna

Objetivos de cumplimiento

- ✓ Actuar bajo las leyes que rige la empresa y cumplir con todas las obligaciones legales y fiscales impuestas.

En función de las políticas establecidas se revisan y elaboran los planes y procedimientos, se administran los recursos, se organiza la administración y el funcionamiento de la compañía e identificar políticas que permita que todos los trabajadores de la compañía trabajen en equipo para lograr los objetivos.

Las políticas propuestas son:

4.7.2 Políticas generales

Propósito: Mejora permanente que permita alcanzar los objetivos estratégicos, operativos y de cumplimiento de la compañía.

- ✓ La administración deberá diseñar y posteriormente mantener la estructura organizacional de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades.
- ✓ Toda modificación en la estructura organizacional debe ser aprobada por la gerencia.

- ✓ La estructura organizacional contara con tres áreas, administrativa, de operaciones y financiera.
- ✓ Las áreas de la compañía deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.
- ✓ Mantener informados a los empleados de la compañía sobre las políticas reglamentos y procedimientos de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la empresa, su relación con todas las áreas y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- ✓ La elaboración de los manuales de procedimientos será responsabilidad de la gerencia.
- ✓ La gerencia será la responsable de elaborar el reglamento interno de la compañía que sirva como punto de partida para que el trabajador sepa a qué atenerse en cuestiones básicas que hacen al orden y disciplina que debe existir en cualquier unidad de trabajo, y en el conste:
 - Condiciones de ingreso y renuncia de empleados.
 - Forma de remuneración
 - Prohibiciones.
 - Sanciones y medidas disciplinarias.
 - Ausencia por enfermedad y permisos.
 - Accidentes de trabajo.
- ✓ Se realizarán informes trimestrales por cada una de las áreas de la compañía para la administración acerca de sus actividades asignadas y desempeño.
- ✓ Los empleados deberán realizar su trabajo con responsabilidad y ética para lo cual la gerencia implementara un código de conducta.
- ✓ Se deberán revisar los controles internos constantemente a fin de evaluarlos y medir su efectividad.
- ✓ La administración será la responsable de evaluar el control interno.
- ✓ Se deberá establecer las acciones necesarias para la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la compañía.
- ✓ Identificar y comunicar información pertinente de forma oportuna.
- ✓ Se deberá contar con recursos tecnológicos adecuados para la generación de información.
- ✓ Se deberá dar seguimiento a las quejas de los clientes, proveedores o cualquier otro grupo de interés.
- ✓ S deberá implementar los controles necesarios para mitigar los riesgos.

- ✓ Se utilizarán indicadores para medir el nivel de eficiencia de las operaciones.
- ✓ Dar a conocer al personal los manuales de funciones, políticas y procedimientos.
- ✓ Estimular y facultar a los empleados para ayudar a crear un lugar de trabajo positivo
- ✓ Estimular a los empleados y darles los medios para comunicar sus criterios y opiniones sin miedo al castigo
- ✓ Los jefes de área deberán supervisar las actividades de los empleados a su cargo.
- ✓ Todos los comprobantes de ingreso tendrán las firmas de elaboración y revisión cada comprobante de ingreso tendrá su respectivo soporte de depósito o transferencia.
- ✓ La contadora emitirá un reporte de cuantas por cobrar actualizado todos los jueves y se lo entregará al gerente.

4.8 Objetivos Estratégicos

Los objetivos que el gerente general se ha planteado en base a las estrategias para efectuarlos hasta el año 2025 son los siguientes.

- ✓ Aumentar la rentabilidad de la organización en un 3% anual durante los próximos 3 años.
- ✓ Mantener la cartera de clientes actual e incrementar la venta de asfalto y hormigón a los mismos a razón de 5% anual durante los próximos 3 años.
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 5% anual por los próximos 3 años.
- ✓ Automatizar el 50% del proceso productivo durante los próximos 3 años.
- ✓ Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren la calidad y los tiempos del servicio hasta el año 2025.
- ✓ Implementar un departamento de marketing hasta el primer semestre del año 2022.
- ✓ Implementar y completar un plan de capacitación y desarrollo del personal hasta el segundo semestre del año 2022.
- ✓ Lograr que la rotación del personal sea inferior al 20%.

4.9 Mapa estratégico

El mapa estratégico permite entender la coherencia entre los objetivos estratégicos u visualizar de forma gráfica la estrategia, el mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico ya que nos los presenta agrupados en perspectivas las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves de la compañía.

Las cuatro perspectivas utilizadas son

- ✓ Perspectiva financiera
- ✓ Perspectiva de cliente
- ✓ Perspectiva interna
- ✓ Perspectivas de crecimiento y aprendizaje

Se realizó un mapa estratégico con las cuatro perspectivas que lo conforman, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera, interrelacionando la misión, visión y los objetivos estratégicos planteados en los puntos anteriores. Cada elemento que conforma el mapa estratégico tiene objetivos que se clasifican, es decir el factor, aprendizaje y crecimiento en base de los procesos internos, y estos a su vez soportan a los clientes para apoyar a los objetivos financieros y cumplir con los objetivos establecidos.

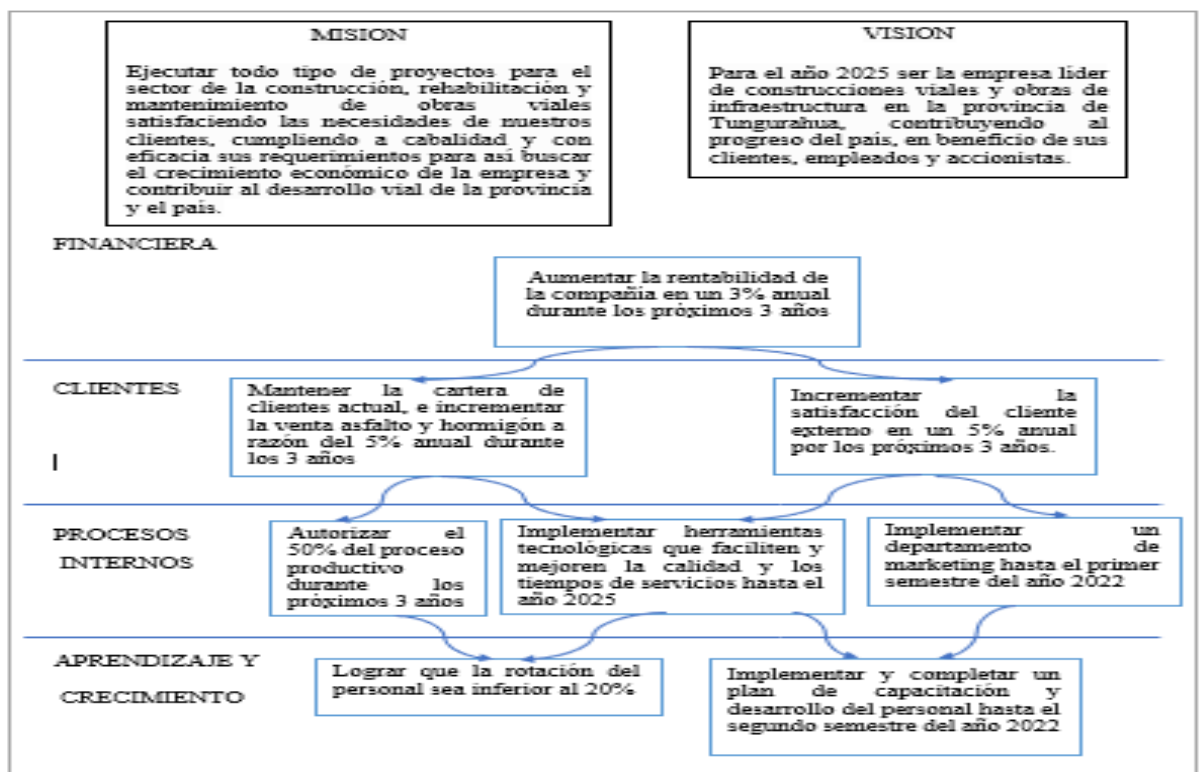


Gráfico 2-4 Plan Estratégico.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

4.9.1 Acciones estratégicas

Tras haber analizado y planteado los objetivos estratégicos se determinó las acciones estratégicas que pueden ser de soporte para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 6-4: Acciones Estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la organización en un 3% durante los próximos 3 años	Manejar los recursos económicos de la empresa mediante la reducción de servicios y materiales que no aportan valor a los clientes.
		Ampliar las opciones de proveedores con mayor o igual nivel de calidad.
Clientes	Mantener la cartera de clientes actual, e incrementar las ventas de asfalto y hormigón a razón del 5% anual durante los próximos 3 años.	Alianzas con empresas constructoras.
		Revitalizar la imagen de la empresa para tener una mejor aceptación por parte del cliente.
		Plan estratégico a futuro para convertirse en una compañía líder en el mercado local.
	Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 5% anual en los próximos 3 años.	Efectuar encuestas online de experiencias generales con el producto o servicio de la compañía.
Procesos internos	Autorizar el 50% del proceso productivo durante los próximos 3 años.	Realizar un levantamiento de los procesos de la compañía.
		Invertir en sistemas de automatización.
	Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren la calidad y los tiempos de servicios hasta el año 2025.	Invertir en herramientas tecnológicas.
		Aplicar negociaciones con empresas de comunicación que oferten el producto y servicio.
	Implementar un departamento de marketing hasta el primer semestre del año 2022.	Proceso de reclutamiento de personal de marketing.
Aprendizaje y crecimiento	Lograr que la rotación del personal sea inferior al 20%	Implementar indicador de medición del clima laboral

		como: empowerment, reconocimiento, feedback.
		Crear una política para fomentar el desarrollo profesional del personal.
		Implementar canales de comunicación para mantener la satisfacción del ambiente laboral.
	Implementar y completar un plan de capacitación y desarrollo del personal hasta el segundo semestre del año 2022	Alianzas con empresas de capacitación de personal.
		Creación e implementación de un departamento de seguimiento y control del personal.

Fuente: Información obtenida del área administrativa de la compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

4.9.2 Indicadores de planificación estratégica

Para los indicadores de la planificación estratégica, se realizó una matriz, presentando los objetivos estratégicos, con los indicadores que medirán el cumplimiento, la tabla también representa la forma de medir cada indicador y si su sentido si el objetivo tiene tendencia al alza es positivo y si el objetivo tiene tendencia a la baja es negativo.

Tabla 7-4: Indicadores de planificación financiera.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FORMA DE CALCULO	SENTIDO
Aumentar la rentabilidad de la compañía en un 3% durante los próximos 3 años.	Rentabilidad	$(\text{Ganancia}/\text{inversión}) * 100$	Positivo
Mantener la cartera de clientes actual, e incrementar la venta de asfalto y hormigón a razón del 5% anual durante los 3 años	Incremento de ventas	$\text{Tasa de crecimiento} = ((\text{valor final ventas} - \text{valor inicial ventas}) / \text{valor inicial ventas}) * 100$	Positivo

Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 5% anual por los próximos 3 años.	Productividad	(Procesos automatizados/total de procesos) *100	Positivo
Autorizar el 50% del proceso productivo durante los próximos 3 años	Satisfacción de cliente externos.	Porcentaje promedio de opiniones obtenidas del indicador implementado o de las encuestas	Positivo
Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren la calidad y los tiempos de servicios hasta el año 2025	Índice de automatización de las herramientas tecnológicas	(Número de las herramientas automatizadas/número total de las herramientas) *100	Positivo
Implementar un departamento de marketing hasta el primer semestre del año 2022.	ROI M Marketing	(Ingresos generados-inversión realizada/inversión realizada) *100	Positivo
Lograr que la rotación del personal sea inferior al 20%.	Índice de rotación de personal.	(Número de empleados nuevos/número total de empleados) *100	Positivo
Implementar y completar un plan de capacitación y desarrollo del personal hasta el segundo semestre del año 2022.	Cumplimiento de objetivos	(Actividades completadas/número total de actividades) *100	Positivo

Fuente: Información obtenida del área administrativa de la compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas R.2022.

4.9.3 Metas estratégicas

Al tener indicadores, su forma de cálculo, y sentidos ya establecidos se determinó la meta medición para alcanzar los objetivos estratégicos en cada periodo y porcentaje delimitado.

Tabla 8-4: Metas estratégicas.

INDICADORES	FORMA DE CALCULO	SENTIDO	META	MEDICIÓN
Rentabilidad	(Ganancia/inversión) *100	Positivo	3%	Anual
Incremento de ventas	Tasa de crecimiento= ((valor final ventas-valor inicial ventas) /valor inicial ventas)) *100	Positivo	5%	Anual
Productividad	(Procesos automatizados/total de procesos) *100	Positivo	50%	Anual
Satisfacción de clientes externos	Porcentaje promedio de opiniones obtenidas del indicador implementado o de las encuestas	Positivo	5%	Anual
Índice de automatización de las herramientas tecnológicas	(Número de herramientas automatizadas/número total de herramientas) *100	Positivo	15%	Semestral
ROI M Marketing	(Ingresos generados-inversión realizada/inversión realizada) *100	Positivo	50%	Mensual
Índice de rotación de personal	(Número de empleados/número total de empleados) *100	Positivo	20%	Semestral
Cumplimiento de objetivos	(Actividades completadas/número total de actividades) *100	Positivo	100%	Trimestral

Fuente: Información obtenida del área administrativa de la compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas R.2021.

Tabla 9-4: Matriz de estrategias.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADORES	FORMA DE CALCULO	SENTIDO	META	MEDICION
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad de la organización en un 3% anual, durante los próximos 3 años	Manejar los recursos económicos de la compañía, mediante la reducción de los servicios y materiales que no aportan valor a los clientes.	Rentabilidad	(Ganancia/Inversión) *100	Positivo	3%	Anual
		Ampliar las opciones de proveedores, con mayor o igual nivel de calidad					
CLIENTES	Mantener la cartera de clientes actual e incrementar las ventas de hormigón y asfalto a los mismo a razón del 5% anual durante los próximos 3 años	Alianza con empresas constructoras	Incremento de ventas	Tasa de crecimiento= ((valor final ventas-valor inicial ventas) /valor inicial ventas)) *100	Positivo	5%	Anual
		Revitalizar la imagen de la empresa					
		Plan estratégico a futuro para convertirse					

		en una constructora líder					
	Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 5% anual por los próximos 3 años	Efectuar encuestas online de experiencias generadas con el producto y servicio de la compañía.	Satisfacción de clientes externos	Porcentaje promedio de opiniones obtenidas del indicador implementado o de las encuestas.	Positivo	5%	Anual
		Creación de proyectos.					
		Implementar indicadores que ayuden a monitorear el rendimiento de la compañía.					
PROCESOS INTERNOS	Autorizar el 50% del proceso productivo durante los próximos 3 años.	Realizar un levantamiento en los procesos de la compañía.	Productividad	(Procesos automatizados/total de procesos) *100	Positivo	50%	Anual
		Invertir en sistemas de automatización.					

	Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren la calidad y los tiempos de servicios hasta el año 2025.	Invertir en herramientas tecnológicas.	Índice de automatización de las herramientas tecnológicas.	(Número de las herramientas automatizadas/número total de las herramientas) *100	Positivo	15%	Semestral
	Implementar un departamento de marketing hasta el primer semestre del año 2022.	Proceso de reclutamiento de personal de marketing y creación de una campaña digital	ROI M Marketing	(Ingresos generados-inversión realizada/inversión realizada) *100	Positivo	50%	Mensual
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr que la rotación del personal sea inferior al 20%	Implementar indicador de medición de clima laboral como empowerment, reconocimiento, feedback.	Índice de rotación del personal.	(Número de empleados nuevos/número total de empleados) *100	Positivo	20%	Semestral
		Crear una política para fomentar el desarrollo					

		profesional del personal.					
	Implementar un departamento de marketing hasta el primer semestre del año 2022.	Alianzas con empresas de capacitación de personal. Creación e implementación de un área de desarrollo de capacidades para el personal.	Cumplimiento de objetivos.	(Actividades completadas/número total de actividades) *100	Positivo	100%	Trimestral

Fuente: Información obtenida del área administrativa de la compañía AYP, 2022.

Realizado por: Vargas, R, 2022.

CONCLUSIONES

- ✓ Sin duda una buena planificación de calidad marca la diferencia de una empresa frente a la competencia. Por ende, la ejecución de un plan estratégico es una de las herramientas más importantes que está dando iniciativa de un mejor control y crecimiento para las empresas a nivel nacional e internacional, las financieras no son la excepción ya que mejoran los servicios y generan mayor confianza y ahorro de tiempo a sus socios y clientes.
- ✓ Se pudo conocer también que al ser ejecutado dicho plan aportara un aumento en el rendimiento interno de la empresa dado a conocer un punto muy importante, que es la predisposición y aplicación de normas que contribuyan a cumplir los objetivos planteados de nel desarrollo de las estrategias evaluadas y ejecutadas.
- ✓ Con la implementación y desarrollo de un plan estratégico ayudara a posterior a la mejora, se apunta al mejoramiento continuo en la compañía. Para ello debemos involucrar a todos los empleados a fin de encontrar los procesos ideales que garanticen una gestión de calidad. Los avances continuos de la tecnología demandan la implementación de procedimientos en los cuales el fin de uno constituya el inicio del siguiente. La aplicación continua de un plan estratégico produce beneficios para los empleados de la compañía en el sentido de mejorar de manera eficiente, eficaz y efectividad.
- ✓ La compañía en general debe tener un pensamiento visionario y una adecuada planificación el plan estratégico es una propuesta que ayudara a la compañía a un mejor rendimiento, control y desempeño la misma a fin de cumplir con los objetivos establecidos.
- ✓ Una estrategia no se debe aplicar sin antes hacer un estudio adecuado de los puntos débiles y fuertes encontrados dentro de la compañía AYP es decir las cualidades como las desventajas, oportunidades y amenazas que hay que tomar en cuenta al momento de planificar y así tener los planes estructurados dentro de la compañía logrando las metas y los objetivos planteados.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es indispensable que la planificación estratégica lo cual es objeto de estudio del presente trabajo se difunde a todos los empleados de la compañía para el buen entendimiento del mismo y sobre todo de esta manera dar inicio al direccionamiento estratégico que haga partícipes de la misión, visión, valores, y principios organizacionales, así mismo se recomienda al gerente de la compañía a adoptar un liderazgo participativo capaz de impulsar a los empleados a reforzar un trabajo en equipo y abrir canales de comunicación en todos los niveles de la compañía.
- ✓ La compañía AYP Constructores deberá aplicar el manual de funciones propuesto para cada cargo con el objetivo de normalizar las actividades del personal evitar carga o acumulación de trabajo en las áreas administrativo y operativo de esta forma se distribuye equitativamente cantidad de tareas, se elimina el malestar entre el personal lo que posibilita a agilizar los procesos internos de la compañía.
- ✓ Es recomendable que la compañía AYP Constructores utilice las herramientas de administración estratégica a fin de que pueda mejorar notablemente el rendimiento de la compañía mantener constante supervisión de todas las actividades que se ejecutan en cada área y reforzar los equipos de trabajo mediante las propuestas establecidas.
- ✓ Se recomienda a la compañía AYP Constructores consolidar la propuesta de capacitación permanente a sus empleados en lo que concierne a la optimización de cada área funcional y en temas relacionados con atención al cliente ya que por ser una empresa de servicios y mantener un contacto directo con el cliente los empleados representan su imagen principal.
- ✓ El costo de la planificación estratégica debe ser vista como una inversión que puede ser recuperada a corto plazo si se emplea con eficiencia y eficacia, por tanto, el presente trabajo no debe quedar en simples papeles pues el monitoreo de ciertos indicadores planteados en esta investigación ayudase a tener una visión clara del camino que debe seguir la compañía AYP Constructores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alpizar Santana, M. (2014). *Gestión económica financiera en instituciones de educación superior*. La Habana, Cuba: Universitaria.
- Alveiro Montoya, C. (02 de 07 de 2011). *El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf> el balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión:
- Andbank. (15 de Julio de 2015). *Las 4 clave de la planificación financiera*. Recuperado de <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/las-4-claves-de-la-planificacion-financiera-objetivos-plazos-presupuesto-y-control-de-las-decisiones/>
- Bohorquez , Z. M. (2013). *Planificacion Estrategica un Pilar en la Gestion Empresarial*. México: el buzón de pazioli.
- Bohorquez Zapata, M. I., & Perez Brito, A. E. (2013). *La Planificación Estratégica un Pilar en la Gestión Empresarial*. Mexico: el buzón de pazioli.
- Bueno Blanco , R. (2018). *Elementos de administración*. mexico. Recuperado de <http://planificaci.blogspot.com/2016/07/planificacionestrategica-segun-autores.html>
- Calderón, D. E. (2013). El escenario de competencia . *El Periplo Sustentable*, 67.
- Carrillo, B. (2015). Gestión financiera y la dinámica empresarial. Recuperado el 18 de Marzo de 2019, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-y-la-dinamicaempresarial/>
- Castillo Palacios , W. F. (14 de 03 de 2012). *El Concepto de Estrategia*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Castillo, I. (07 de 09 de 2017). *Lifeder*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Bogotá: Norma S.A.
- Cuaquera Moscoso, J. A. (jueves/18 de diciembre de 2008). *Etapas del Proceso Planificación*. Recuperado de <http://alfredoj111.blogspot.com/2008/12/etapas-del-proceso-de-planificacin.html#:~:text=El%20proceso%20de%20planificaci%C3%B3n%20consta,%20ejecuci%C3%B3n%20y%20control.>
- Equipo editorial , E. (5 de Agosto de 2021). *Concepto*. Recuperado de: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- Equipo Editorial, E. (26 de 08 de 2021). *Concepto*. Recuperado de: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- Garcia Guiliany , J. E. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 16.

- Gutiérrez Galindo, L. D. (2013). *Estrategias Empresariales*. México: Editorial Lagares de México, S.A. de C.V.
- Hernandez Torrez, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo editorial patria.
- Hernandez, B. (2016). *Técnicas para la gestión financiera en logística*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Holguin Cabezas, R. (2016). Administración de empresa. En *Administración de empresa* (pág. 33). Edición HOLQUIN S.A. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracioneficiente.html>; (05/02/14).
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2014). *Elementos de Administración un Enfoque Internacional y de Innovación*. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- Lopez Roldan, P., & Facheli, S. (Febrero de 2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona, España.
- Maroto Carrion, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (2a ed.). Madrid, España. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5885806&query=estrategia%2B>
- Martinez, C. (2016). *Gestión administrativa y económico-financiera de pequeños negocios o microempresas*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Martínez, O. G. (2015). *Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo en la planificación territorial*. Habana, Cuba. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4183617&query=planificaci%25C3%25B3n%2Bestrat%25C3%25A9gica>
- Máxima, U. J. (19 de Julio de 2018). *Planificación*. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>
- Medina Mezones , L. (17 de enero de 2012). *Reflecciones Educativas*. Recuperado de: http://mezones.blogspot.com/2012/01/clasificacion-de-la-planificacion_27.html
- Medina, M. (28 de 07 de 2016). *Planificacion*. Recuperado de: <http://planiniciaci.blogspot.com/2016/07/planificacionestrategica-segun-autores.html>
- Medina, M. (28 de 07 de 2016). *Planificacion*. Recuperado de: <http://planiniciaci.blogspot.com/2016/07/planificacionestrategica-segun-autores.html>
- Ortiz Cruz , M. (30 de abril de 2015). *Blog*. Recuperado de: https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/
- Peiro Ucha, A. (21 de 09 de 2015). *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

- Peiro, R. (05 de 07 de 2017). *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Perez Brito, A., & Bohorquez Zapata, M. I. (2013). *La Planeacion Estrategica un Pilar en la Gestion Empresarial*. Mexico: el buzón de pazioli.
- Porto Perez, J. (2018). Definición de modelo de gestión. Recuperado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Quinn Mintzberg, H., & James, B. (2015). *El Proceso Estratégico*. México.
- Quiroa, M. (05 de 05 de 2021). *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html#referencia>
- Reyes, O. (2014). *Planeacion Estrategica para alta Dirección*. EEUU.
- Rodriguez, C., & Gomez, M. (2017). *El proceso de modelado en economía y ciencias de la gestión*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Roldan, P. (31 de 07 de 2017). *Capital*. *Economipedia.com*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/capital.html>
- Roncancio Gabriel. (24 de Mayo de 2018). *Pensemos*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Roncancio, G. (24 de 05 de 2018). *Pensemos*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Ruiz , R. (2017). *El método científico y sus etapas*. Recuperado de: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Ruiz, R. (2017). *El Método Científico y sus Etapas*. Recuperado de: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Ruiz, R. (2017). *El Método Científico y sus Etapas*. Recuperado de: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Ruiz, R. (2017). *El Método Científico y sus Etapas*. Recuperado de: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Thompson, I. (2019). *PromonegocioS.net*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>
- Universia.ec. (11 de 11 de 2020). *Universia*. Recuperado de: <https://www.universia.net/ec/actualidad/orientacion-academica/importancia-de-la-planeacion-la-clave-de-tu-exito.html>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2015). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2015). *Fundamentos de Administracion Financiera*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Velde, H. (2019). *El Arte de Planificar*. (S. (. ICB, Ed.) Nicaragua, Nicaragua. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=5809123&ppg=72&query=planificaci%C3%B3n+>

Yuni Urbano , J., & Ariel, C. (2016). *Técnicas para investigar*. Argentina: Brujas.



ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA AYP CONSTRUCTORES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

Objetivo: Conocer el criterio personal del gerente de la Compañía AYP Constructores.

- 1 ¿La constructora cumple con los objetivos planteados?**
- 2 ¿Cómo es la estructura organizacional de la constructora?**
- 3 ¿Quién toma las decisiones en la constructora?**
- 4 ¿Ha crecido la constructora en los últimos 5 años, como lo ha hecho?**
- 5 ¿Cómo mide la productividad del recurso humano en la constructora, cumplen sus funciones correctamente?**
- 6 ¿Cómo es el clima interno de la constructora?**
- 7 ¿Cuáles son los principales factores que permiten el éxito de la constructora?**
- 8 ¿Qué opciones tienen los empleados para el crecimiento profesional?**
- 9 ¿Tiene la constructora el talento humano necesario para cumplir con las metas ya establecidas?**
- 10 ¿Cómo calificaría el apoyo del gerente en la gestión administrativa?**

ANEXO B: ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA AYP CONSTRUCTORES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

Objetivo: Conocer el criterio del personal de la Compañía AYP Constructores

Encuesta aplicada a los empleados de la constructora AYP

1. ¿Según su criterio el desarrollo de una planificación estratégica permitirá a la constructora mejorar su productividad en base a los objetivos establecidos?

Si
No

2. ¿El espacio físico es adecuado para las funciones que usted desempeña?

Si
No

3. ¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados?

Si
No
En ocasiones

4. ¿La información y comunicación transmitida dentro de la constructora hacia los empleados es clara y efectiva?

Si
No

5. ¿Debe la compañía AYP realizar una planificación de su negocio?

Si
No

6. ¿Cuál de estas áreas cree usted que se debería mejorar?

Área Administrativa
Área Financiera
Área Operativa

7. ¿Es necesario que la compañía mejore sus servicios?

Si
No

8. ¿En su área las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?

Si

No

9. ¿La compañía trabaja con planificación y organización para lograr metas establecidas?

Si

No

10. ¿Está de acuerdo con que existe un clima que permita realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los compañeros y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias?

Si

No

en ocasiones

11. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área?

Siempre

Casi Siempre

De vez en Cuando

Nunca

12. ¿Para usted la imagen de la constructora se ve reflejada en?

Valores

Políticas

Objetivos



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 15 / 11 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ROBINSON ISMAEL VARGAS SÁNCHEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



2144-DBRA-UTP-2022