



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

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA  
COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA.  
LTDA., EN EL CANTÓN LORETO, PROVINCIA DE  
ORELLANA.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**MISHELL ESTEFANIA PINCAY AGREDA**

Riobamba-Ecuador

2022



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

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR  
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COMPAÑÍA  
RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA., EN EL CANTÓN  
LORETO, PROVINCIA DE ORELLANA.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** MISHELL ESTEFANIA PINCAY AGREDA

**DIRECTOR:** Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza. PhD

Riobamba-Ecuador

2022

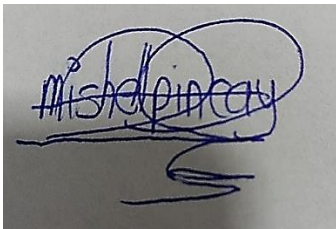
**©2022, Mishell Estefanía Pincay Agreda**

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

Yo MISHHELL ESTEFANIA PINCAY AGREDA, declaro que el presente trabajo de titulación 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 autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 06 de Enero de 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mishell Pincay', with a large, stylized flourish above the name and a horizontal line below it.

---

**Mishell Estefanía Pincay Agreda**

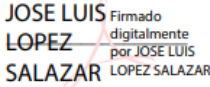
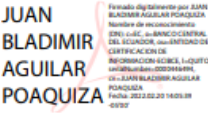

**C.c. 2200282552**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo: Proyecto de Investigación **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA., EN EL CANTÓN LORETO, PROVINCIA DE ORELLANA.,** realizado por el señor / la señorita: **MISHELL ESTEFANIA PINCAY AGREDA,** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Luis López Salazar <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 JOSE LUIS Firmado LOPEZ digitalmente por JOSE LUIS SALAZAR LOPEZ SALAZAR	2022-01-06
Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaqui. PhD <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 JUAN Firmado digitalmente por BLADIMIR AGUILAR POAQUIZA AGUILAR POAQUIZA POAQUIZA	2022-01-06
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	 GIOVANN Firmado digitalmente por Y JAVIER ALARCON PARRA ALARCON PARRA ALARCON PARRA	2022-01-06

## **DEDICATORIA**

A Dios, por brindarme la sabiduría y paciencia necesaria para poder culminar mi carrera universitaria, porque reconozco que sin su cuidado y protección nada de esto sería posible.

A mis padres por todo el amor y comprensión que me brindan día tras día, por el esfuerzo y sacrificio que hicieron para cumplir un sueño más en mi vida, por inculcarme un estilo de vida y valores basados en la fe, amor y respeto y sobre todo por ser mi brazo fuerte en los momentos difíciles.

A mi familia y personas que pese a las adversidades me apoyaron con sus consejos en el transcurso de mi carrera.

Mishell

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la vida y salud que me ha otorgado hasta el día de hoy, porque sé que si eh llegado hasta aquí ha sido por su amor y misericordia, porque gracias a Él y todas las bendiciones que eh recibido soy lo que soy.

A mis padres por todo el esfuerzo y apoyo que me han otorgado, mismo que ha permitido que alcance este peldaño más en mi vida profesional, por velar por mi bienestar en todas las áreas de mi vida, por demostrarme que en la vida no todo es fácil pero si posible con ayuda de Dios, esfuerzo y trabajo, por inculcarme la fe, la cual ha sido de vital importancia en mi vida, agradezco a mis hermanos y resto de familia, porque con su apoyo de una u otra manera estuvieron incentivándome a seguir a pesar de las dificultades, también agradezco a aquellas personas que forman parte de mi vida que con su empeño y cariño me han acompañado en el transcurso de mi vida estudiantil.

Mishell

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRAC .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Antecedentes de investigación .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Marco teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Plan.....</b>	<b>3</b>
<i>1.2.1.1. Importancia.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.1.2. Características.....</i>	<i>3</i>
<b>1.2.2 Estrategia .....</b>	<b>4</b>
<i>1.2.2.1. Características de las Estrategias .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2.2. Tipos de estrategias .....</i>	<i>5</i>
<b>1.2.3 Plan estratégico.....</b>	<b>6</b>
<i>1.2.3.1. Ventajas del Plan Estratégico.....</i>	<i>6</i>
<b>1.2.4 Metodología del plan estratégico. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.5 Características del plan estratégico.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.6 Componentes de un plan estratégico .....</b>	<b>8</b>
<i>1.2.6.1 Componente estratégico político .....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.6.2 Componente estratégico de los negocios .....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.6.3 Componente de planeación.....</i>	<i>10</i>



<b>1.2.7</b>	<b>Parámetros del direccionamiento.</b>	10
1.2.7.1	<i>Misión y visión.</i>	10
1.2.7.2	<i>Matriz Axiológica.</i>	10
1.2.7.3	<i>Establecer los principios y valores corporativos.</i>	11
1.2.7.4	<i>Objetivos</i>	11
1.2.7.5	<i>Directriz estratégica.</i>	11
1.2.7.6	<i>Alineación estratégica.</i>	11
1.2.7.7	<i>Construcción de los objetivos estratégicos.</i>	12
1.2.7.8	<i>Mapa estratégico.</i>	12
1.2.7.9	<i>Operatividad de la estrategia.</i>	12
<b>1.2.8</b>	<b>Dirección estratégica.</b>	12
1.2.8.1	<i>Fases de la dirección estratégica.</i>	13
<b>1.2.9</b>	<b>Diagnóstico estratégico.</b>	14
1.2.9.1	<i>Análisis situacional</i>	14
<b>1.2.10</b>	<b>Matriz PESTEL.</b>	15
1.2.10.1	<i>Beneficios del análisis PESTEL</i>	16
1.2.10.2	<i>Como realizar un análisis PESTEL</i>	16
<b>1.2.11</b>	<b>Matriz FODA</b>	18
1.2.11.1	<i>Diagnostico interno.</i>	18
1.2.11.2	<i>Diagnostico externo.</i>	18
<b>1.2.12</b>	<b>Matriz EFI.</b>	19
<b>1.2.13</b>	<b>Matriz EFE.</b>	20

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>Marco Metodológico</b>	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de la Investigación</b>	<b>22</b>
2.1.1	<i>Enfoque Cualitativo</i>	22
2.1.2	<i>Enfoque Cuantitativo</i>	22
<b>2.2</b>	<b>Nivel de Investigación</b>	<b>22</b>

2.2.1	<i>Descriptivo</i> .....	22
2.3	<b>Método de investigación</b> .....	<b>23</b>
2.3.1	<i>Deductivo</i> .....	23
2.3.2	<i>Inductivo</i> .....	23
2.4	<b>Diseño de investigación</b> .....	<b>23</b>
2.4.1	<i>Investigación No experimental</i> .....	23
2.5	<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>24</b>
2.5.1	<i>Longitudinal</i> .....	24
2.5.2	<i>De campo</i> .....	24
2.5.3	<i>Documental</i> .....	24
2.6	<b>Población y muestra</b> .....	<b>25</b>
2.6.1	<i>Población.</i> .....	25
2.6.2	<i>Muestra.</i> .....	25
2.7	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>25</b>
2.7.1	<i>Técnicas</i> .....	25
2.7.1.1	<i>Entrevista</i> .....	25
2.7.1.2	<i>Encuesta</i> .....	26
2.7.1.3	<i>Observación</i> .....	26
2.7.2	<i>Instrumentos</i> .....	26
2.7.2.1	<i>Cuestionario</i> .....	26

### **CAPÍTULO III**

3.	<b>Marco de resultados y discusión de los resultados</b> .....	<b>27</b>
3.1	<b>Resultados</b> .....	<b>27</b>
3.1.1	<i>Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores de la Compañía Riversweet Construcciones</i> .....	27
3.1.2	<i>Entrevista realizada al gerente de la Compañía</i> .....	39
3.2	<b>Discusión de Resultados</b> .....	<b>40</b>
3.3	<b>Propuesta</b> .....	<b>41</b>

<b>3.3.1</b>	<b><i>Título de la propuesta</i></b> .....	41
<b>3.3.2</b>	<b><i>Objetivos de la propuesta</i></b> .....	41
3.3.2.1	<i>Objetivo General</i> .....	41
3.3.2.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	41
<b>3.3.3</b>	<b><i>Perfil de la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda.</i></b> .....	41
3.3.3.1	<i>Datos Generales de la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda.</i> .....	42
3.3.3.2	<i>Logotipo de la Compañía</i> .....	42
3.3.3.3	<i>Actividades Económicas</i> .....	42
<b>3.3.4</b>	<b><i>Filosofía Organizacional</i></b> .....	43
3.3.4.1	<i>Misión Propuesta</i> .....	43
3.3.4.2	<i>Visión Propuesta</i> .....	43
3.3.4.3	<i>Valores Corporativos Propuestos</i> .....	44
3.3.4.4	<i>Organigrama Propuesto</i> .....	45
3.3.4.5	<i>Manuales de funciones propuestos</i> .....	45
<b>3.3.5</b>	<b><i>Análisis Externo</i></b> .....	53
<b>3.3.6</b>	<b><i>Análisis Interno</i></b> .....	54
<b>3.3.7</b>	<b><i>Matriz FODA</i></b> .....	55
<b>3.3.8</b>	<b><i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i></b> .....	56
<b>3.3.9</b>	<b><i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i></b> .....	58
<b>3.3.10</b>	<b><i>FODA Estratégico</i></b> .....	59
<b>3.3.11</b>	<b><i>Matriz de Objetivos, estrategias</i></b> .....	61
<b>3.3.12</b>	<b><i>Planeación Operativa</i></b> .....	64
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>75</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>76</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1.</b>	Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos. EFI.....	19
<b>Tabla 2-1.</b>	Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos. EFE.....	20
<b>Tabla 1-3.</b>	Conocimiento de la misión y visión .....	27
<b>Tabla 1-3.</b>	Valores, principios y políticas de la compañía. ....	28
<b>Tabla 3-3.</b>	Metas y objetivos a largo plazo .....	29
<b>Tabla 4-3.</b>	Implementación de un plan estratégico .....	30
<b>Tabla 5-3.</b>	Proceso de inducción.....	31
<b>Tabla 6-3.</b>	Manual de funciones y/o manual de procesos .....	32
<b>Tabla 7-1.</b>	Funciones y responsabilidades dentro de la compañía .....	33
<b>Tabla 8-3.</b>	Clima laboral.....	34
<b>Tabla 9-3.</b>	La compañía planifica, organiza, coordina sus actividades .....	35
<b>Tabla 10-3.</b>	La compañía entrega herramientas necesarias .....	36
<b>Tabla 11-3.</b>	Aspectos necesarios a mejorar en la compañía.....	37
<b>Tabla 12-3.</b>	Gestión administrativa .....	38
<b>Tabla 13-3.</b>	Datos Generales de la Compañía.....	42
<b>Tabla 14-3.</b>	Matriz para elaborar la misión.....	43
<b>Tabla 15-3.</b>	Matriz para elaborar la visión.....	43
<b>Tabla 16-3.</b>	Manual de Funciones para Gerente. ....	46
<b>Tabla 17-3.</b>	Manual de Funciones para Secretaria. ....	47
<b>Tabla 18-3.</b>	Manual de Funciones para Contadora. ....	48
<b>Tabla 19-3.</b>	Manual de Funciones para Jefe de TT.HH. ....	48
<b>Tabla 20-3.</b>	Manual de Funciones para Jefe de Obra.....	50
<b>Tabla 21-3.</b>	Manual de Funciones para Jefe de Compras. ....	51
<b>Tabla 22-3.</b>	Manual de Funciones para Jefe de Obras. ....	51
<b>Tabla 23-3.</b>	Manual de Funciones para Ayudante de Albañilería. ....	53
<b>Tabla 24-3.</b>	Matriz PESTEL.....	54
<b>Tabla 25-3.</b>	Análisis Interno.....	55
<b>Tabla 26-3.</b>	Matriz FODA.....	56
<b>Tabla 27-3.</b>	Matriz EFI.....	57
<b>Tabla 28-3.</b>	Matriz EFE.....	58
<b>Tabla 29-3.</b>	Matriz de FODA Estratégico.....	59
<b>Tabla 30-3.</b>	Matriz de Objetivos y Estrategias.....	61
<b>Tabla 31-3.</b>	Estrategia 1 .....	64
<b>Tabla 32-3.</b>	Estrategia #2.....	65

<b>Tabla 33-3.</b>	Estrategia 3. ....	66
<b>Tabla 34-3.</b>	Estrategia 4. ....	67
<b>Tabla 35-3.</b>	Estrategia 5. ....	68
<b>Tabla 36-3.</b>	Estrategia 6. ....	69
<b>Tabla 37-3.</b>	Estrategia 7. ....	70
<b>Tabla 38-3.</b>	Estrategia 8. ....	71
<b>Tabla 39-3.</b>	Estrategia 9. ....	72
<b>Tabla 40-3.</b>	Estrategia 10.....	73
<b>Tabla 41-3.</b>	Presupuesto de Estrategias. ....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3.</b> Logotipo de la Compañía.....	42
<b>Figura 2-3.</b> Organigrama Propuesto a la Compañía. ....	45

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1.</b>	Características de un Plan. ....	4
<b>Gráfico 2-1.</b>	Componentes de un Plan Estratégico. ....	8
<b>Gráfico 3-1.</b>	Alineamiento Estratégico. ....	12
<b>Gráfico 4-1.</b>	Modelo de Dirección Estratégica. ....	14
<b>Gráfico 1-3.</b>	Conocimiento de la misión y visión ....	27
<b>Gráfico 2-3.</b>	Valores, principios y políticas de la compañía. ....	28
<b>Gráfico 3-3.</b>	Metas y objetivos a largo plazo ....	29
<b>Gráfico 4-3.</b>	Implementación de un plan estratégico ....	30
<b>Gráfico 5-3.</b>	Proceso de inducción. ....	31
<b>Gráfico 6-3.</b>	Manual de funciones y/o manual de procesos ....	32
<b>Gráfico 7-3.</b>	Funciones y responsabilidades dentro de la compañía ....	33
<b>Gráfico 8-3.</b>	Clima laboral.....	34
<b>Gráfico 9-3.</b>	La compañía planifica, organiza, coordina sus actividades ....	35
<b>Gráfico 10-3.</b>	La compañía entrega herramientas necesarias. ....	36
<b>Gráfico 11-3.</b>	Aspectos necesarios a mejorar en la compañía.....	37
<b>Gráfico 12-3.</b>	Gestión administrativa ....	38

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

**ANEXO B:** EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS.



## RESUMEN

En la presente investigación titulada, Plan Estratégico para Mejorar la Gestión Administrativa de la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda. En el cantón Loreto, Provincia de Orellana. Se dio una estructura empresarial, que cimiente objetivos estratégicos reales a las necesidades de la empresa y la coyuntura económica del país. Para comprobar el problema de la investigación, se realizó encuestas a los trabajadores y una entrevista al gerente - propietario con el propósito que proporcionen información interna de la organización, para conocer la incidencia con el macro entorno que tiene la misma. Para el análisis de la situación actual de la organización se realizó un análisis interno y externo mediante la Matriz FODA. En donde se pudo determinar que la compañía presenta algunas dificultades en su gestión debido a que no tiene objetivos definidos, el personal es poco capacitado y no cumple con las funciones y responsabilidades dado que no cuentan con manuales de funciones y procesos, no posee un organigrama estructural que esté de acuerdo a la situación actual de la compañía. La propuesta contiene la misión, la visión, los objetivos a cumplirse y un organigrama estructural, así como estrategias administrativas, financieras, operativas y de talento humano, por lo que se concluye que el plan estratégico desarrollado permitirá tomar decisiones correctas para mejorar la gestión administrativa de la compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda. Por lo tanto, se recomienda a la gerencia su implementación.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> < POSICIONAMIENTO DE MARCA > <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <ESTRATEGIAS> <EMPRESA>.



Firmado electrónicamente por:

**RAFAEL INTY  
SALTO**

16-02-2022

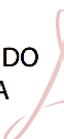
0300-DBRA-UTP-2022

## ABSTRAC

The present study entitled a strategic plan to improve the administrative management of a company called Riversweet Construcciones Cía. Ltda. located in Loreto, province of Orellana. was created to establish real and strategic objectives to satisfy the needs of the company and the economic situation of the country. To verify the problem of the investigation, some surveys were applied to workers and an interview with the manager - owner with the purpose of providing internal information of the organization, to know the incidence and the macro environment. For the analysis of the current situation of the organization, an internal and external analysis was carried out using the SWOT Matrix where it was possible to determine that the company presents some difficulties regarding its management as it lacks of defined objectives, the staff is poorly trained and does not comply with the functions and responsibilities as they do not have function and process manuals, they lack an organizational chart structure in accordance with the current situation of the company. The proposal contains the mission, vision, objectives to be met and a structural organization chart, as well as administrative, financial, operational and human talent strategies, It is concluded that this strategic plan will allow making correct decisions to improve the administrative management of the company Riversweet Construcciones Cía. Ltda. Therefore, the management staff of the company is recommended to implement this plan.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLANNING> <BRAND POSITIONING> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> <STRATEGIES> <COMPANY>

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA  
FRAY



Firmado  
digitalmente por  
LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2022.02.17  
16:33:28 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad para toda empresa en un entorno cambiante, resulta un tema muy importante la planificación estratégica. En un mercado muy competitivo es necesario tener una dirección clara, enfocada en el futuro de la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo.

No obstante, aún existen muchas empresas que cometen el gran error de no planificar, algunas consideran que por ser pymes no necesitan una planificación estratégica, pese a todos los paradigmas que encierran muchos empresarios, la aplicación de este plan permitirá definir las directrices para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

En el actual estudio se pretende realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, los factores que determinan la problemática a resolver y los diferentes tópicos que ayudaran de forma práctica a que esta entidad se vuelva competitiva; pero analizando las variables y propuesta generada en la primera parte del trabajo, también se procura diseñar un plan estratégico que permita a la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda., marcar la dirección y el rumbo de la visión para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para la elaboración de este proyecto la investigación está dividida en tres capítulos fundamentales que se detallan a continuación.

En el capítulo I, se basa en recolectar información de fuentes bibliográficas y linkografías por medio de revisión de libros, trabajos de titulación, revistas o páginas web, se observó y se acoto varios tipos de teorías de la planificación estratégica, gestión administrativa y la gestión financiera las cuales respaldan técnicamente el desarrollo de la misma.

En el capítulo II, En esta sección la investigación menciona varios tipos de técnicas, métodos e instrumentos para el desarrollo de la misma, las cuales son usadas para analizar y tabular la información de forma organizada, para así poder responder claramente al problema que tiene la compañía.

En el capítulo III, El marco propositivo, es la última parte de toda la investigación, ya que en esta fase se propone el plan estratégico y todas sus fases, en la cual se le da una razón de ser a la empresa, y se propone la misión, visión, valores, políticas y los objetivos a largo plazo y de cumplimiento periódico.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes de investigación

En una previa investigación se pudo constatar varias investigaciones relaciones, lo que nos ayuda a encontrar una referencia para desarrollar nuestra investigación entre los cuales detallare a continuación:

Según (Neira & Tenelema, 2017) del trabajo de titulación denominado: *“Plan Estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al Servicio Técnico Automotriz en la Ciudad de Guayaquil”*.

##### **Conclusión:**

De acuerdo a los resultados de la investigación obtenidos se puede determinar que los factores que carece y afectan el funcionamiento de las actividades operativas en la empresa son: la dirección y desarrollo de la planificación, implementación de la misión, visión, objetivos, metas y políticas organizacionales, estrategias funcionales, aplicación de un organigrama y designación de los puestos de trabajo por lo que se procedió a elaborar un plan estratégico que mejorara la gestión de la empresa Serviexpress.

Según (Amboya & Muñoz, 2018) del trabajo de titulación denominado: *“Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022”*

##### **Conclusión:**

Gracias al estudio situacional realizado a la pequeña empresa “EL LOJANITO”, se logró determinar otras debilidades a parte de la ausencia de planificación estratégica, que posee la empresa de producción de alimentos. Las principales son la falta de estructura organizacional y de funciones, de una gestión administrativa y financiera, entre otros, los cuales justifican el actual desequilibrio en las distintas operaciones de la empresa.

Según (Herrera Marin, Ramirez Ortiz, & Zurita Gatica, 2015) del trabajo de titulación denominado: *“Planificación Estratégica de DYS Obras Civiles S.A”*.

##### **Conclusión:**

Este estudio es una propuesta de planificación estratégica para el desarrollo y crecimiento de la empresa DYS OBRAS CIVILES S.A. en el cual se logró establecer estrategias, a través del

análisis general, específico e interno de la empresa, generando una visión y misión de esta y a su vez trazando objetivos importantes los cuales son fundamentales para alcanzar el éxito esperado en dicha institución, llevando un control acabado por parte de sus altos mandos

## **1.2 Marco teórico**

### ***1.2.1 Plan***

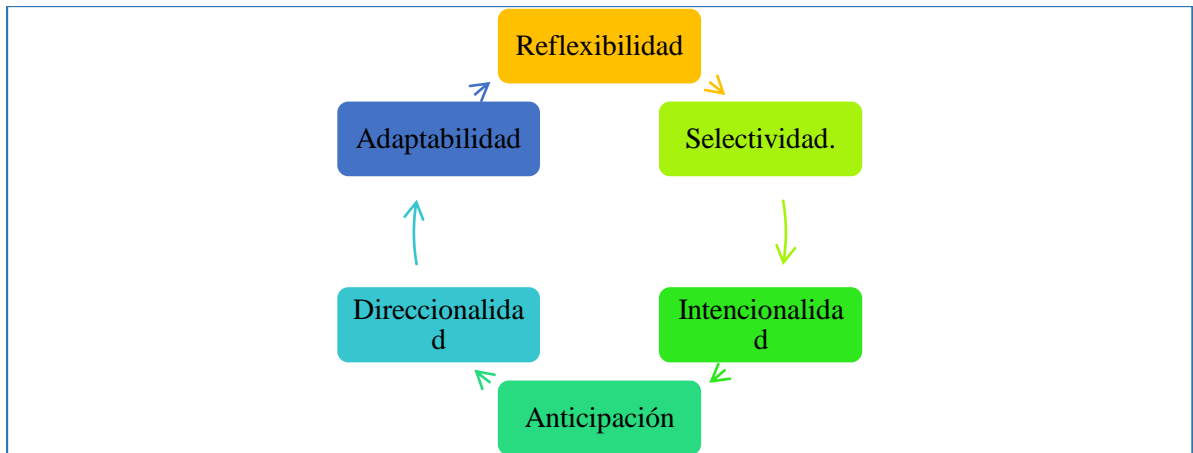
Se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados. En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar. (Ossorio, 2003, pág. 17)

#### ***1.2.1.1. Importancia.***

El plan puede ser asumido como un mapa que puede ayudarnos a lograr cumplir con nuestro objetivo. La importancia de elaborar un plan es ver como este documento puede afianzar el desempeño de toda organización, generando una sensación de calidad y de eficiencia, además de que se ha preparado a la institución para asumir diversos cambios que el entorno manifieste.

#### ***1.2.1.2. Características.***

- Deben ser claros y con la suficiente información como para que sea verídicamente válido.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir etapas que posibiliten medir resultados.
- Prever los posibles cursos de acción ante desviaciones.



**Gráfico 1-1.** Características de un Plan.

Realizado por: Pincay, M. 2020

### 1.2.2 Estrategia

La estrategia se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional. La estrategia es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Tiene un carácter dialéctico que podemos describir de la siguiente manera: (Ossorio, 2003, pág. 21)

- Organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores.
- Considera a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas.
- Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones.

“La estrategia está directamente vinculada a la percepción e interpretación dinámica del escenario donde se ponen en juego las intenciones, recursos y organización de los diferentes actores sociales.” (Ossorio, 2003, pág. 22)

La estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad

en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma. (Amboya & Muñoz, 2018)

La estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades que permitirán a una organización destacar y establecer una diferencia sostenible en el mercado, esto permitirá lograr la diferenciación lo cual surge de las actividades que se escojan y como se llevan a cabo. Entonces la estrategia se basa en definir las metas y objetivos a largo plazo de una organización, la adopción de acciones y la asignación de recursos óptimos para el cumplimiento de los objetivos.

#### *1.2.2.1. Características de las Estrategias*

Durante mucho tiempo diversos administradores han llegado a la conclusión que la “estrategia” puede tener cualquiera de las siguientes respuestas.

- Saber adónde va uno y cómo va a llegar allí.
- Establecer un conjunto de objetivos claros y movilizar recursos para lograrlos.
- Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo.
- Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado.
- Diseñar y seleccionar un curso de acción. (Scott, 2015, pág. 7)

#### *1.2.2.2. Tipos de estrategias*

**Estrategia Empresarial:** Consiste en el direccionamiento de la organización a través de ideas, planes o perspectivas que se plasman en la Misión, Visión empresarial y los Valores, que responde a las preguntas ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuál será mi valor agregado? ¿Cuáles son mis recursos?, pero sobre todo ¿qué ventaja competitiva me dará? (Roncancio, 2020).

**Estrategia Operativa:** El proceso de las operaciones consiste en la transformación de unas entradas (materias primas, información o mano de obra) en productos finalizados con valor agregado que tienen demanda en el mercado. En ese sentido, la Estrategia Operativa se dirige hacia la competitividad en los procesos industriales de manufactura y en el caso de las organizaciones de servicios, hacia la mejora de todos sus procesos e intangibles. (Roncancio, 2020).

**Estrategia de Marketing:** Es el plan dirigido a la promoción y venta de un producto o un servicio. Las estrategias de marketing más exitosas contienen tres elementos centrales:

conocimiento profundo del cliente, una marca con distintos mensajes, y análisis de mercado. (Roncancio, 2020).

**Estrategia Directiva:** Es la que define el rumbo de la organización en sus aspectos generales. Consiste en tener claro un concepto de negocio y crear una visión que dirija diariamente el camino de la organización. Asimismo, el concepto de negocio crea una misión que se debe transformar en objetivos específicos de resultado. Se realiza a largo plazo e implica la visión, la misión y los valores corporativos. (Roncancio, 2020).

### ***1.2.3 Plan estratégico***

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que busca identificar de mejor manera las decisiones más eficientes que las organizaciones deben adoptar en torno al diagnóstico actual y al camino que deben recorrer en el futuro para poder adaptarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno que los rodea de modo que se logre la mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de sus funciones.

Carlos Matus, creador del PES, quien fuera considerado uno de los más importantes teóricos de la planificación en organismos públicos, señala que la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. (Ossorio, 2003, pág. 44)

La estrategia empresarial se considera una ventaja competitiva y el propósito de la planificación estratégica es permitir que la organización obtenga de manera eficiente una ventaja sostenible sobre sus competidores, entonces la estrategia corporativa es un intento por mejorar las fortalezas de la institución para distanciarse efectivamente de sus competidores.

El Plan Estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio. (Loayza, 2017, pág. 15).

#### ***1.2.3.1. Ventajas del plan estratégico.***

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.



- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos in-esperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

#### *1.2.4 Metodología del plan estratégico.*

Para la elaboración de un correcto plan estratégico será necesario identificar lo siguiente:

- Los principios, valores o ideas fuerza en que se basará el Plan y su desarrollo, y que reflejarán la opción estratégica escogida. (Misión, Visión, Principios, Valores)
- Definir las áreas o líneas estratégicas en las que se intervendrá y que serán objeto de análisis y estudio.
- Los objetivos, planes de acción, actuaciones y proyectos clave de cada área o línea estratégica, priorizados y con indicadores de seguimiento. (González, 2014, pág. 11).

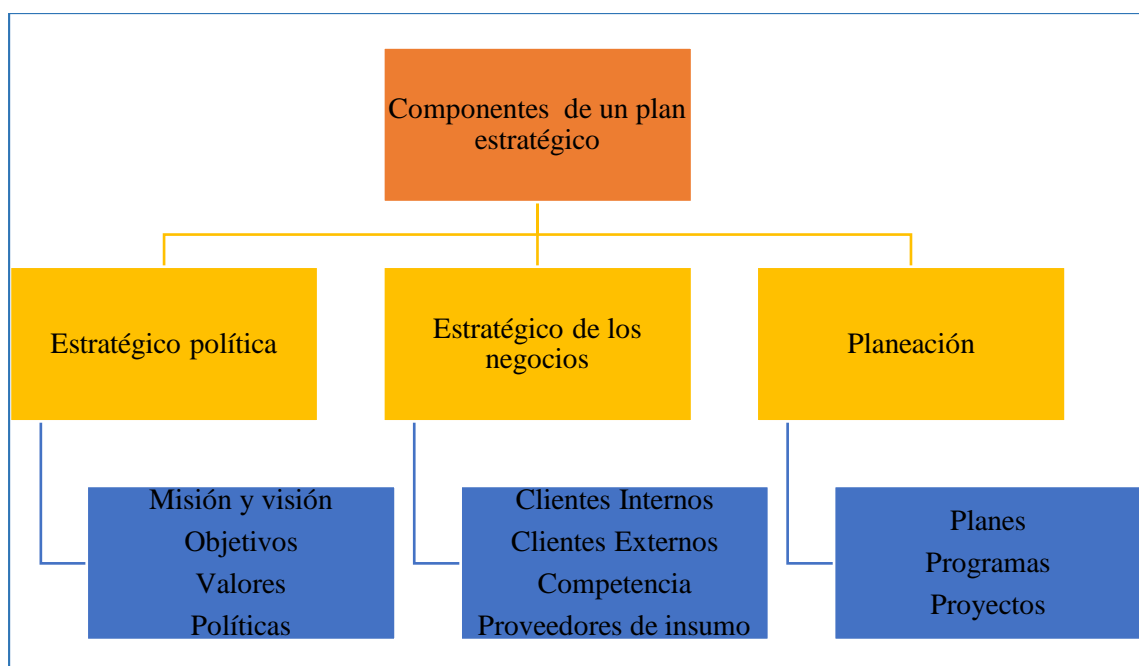
#### *1.2.5 Características del plan estratégico.*

Un plan estratégico representa un apoyo fundamental en una organización a la hora de tomar decisiones o de mejorar la gestión administrativa, por ello es importante mencionar cuales son las características más relevantes, las mismas que se enumeran en la lista siguiente:

- **Es cuantitativo:** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- **Es temporal y actualizable:** Su vigencia explicita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- **Es flexible:** Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.

- **Está orientado al futuro:** orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- **Es normativo:** puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.
- **Es integrador:** Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- **Es creíble:** Necesita plantear metas que sean factibles, lógicas y viables.
- **Es sencillo:** Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser práctico.
- **Es evaluativo:** Da pie a la retroalimentación.

### 1.2.6 Componentes de un plan estratégico



**Gráfico 2-1.** Componentes de un Plan Estratégico.

Realizado por: Pincay, M. 2020

#### 1.2.6.1 Componente estratégico político

El componente político comprende la visión, valores, misión, objetivos estratégicos y la cuantificación en metas y estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad,

- La Visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la organización.

- Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.
- La Misión está condicionada a los propósitos de la empresa.
- La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma.
- Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo.
- Las estrategias generales y específicas, señalan como se pueden lograr alcanzar los objetivos y las metas.

#### *1.2.6.2 Componente estratégico de los negocios*

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de la empresa. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, ¿Cuáles son nuestras áreas estratégicas?

Unidad Estratégica de Negocios es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas, procesos y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría.

Cada UEN tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización.
- Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA, cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos.

### *1.2.6.3 Componente de planeación.*

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN y de la empresa, debidamente articulados entre sí. Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos.

Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control. Determinando los mecanismos de feedback o retroalimentación para corregir sesgos o desviaciones de lo esperado.

### *1.2.7 Parámetros del direccionamiento.*

#### *1.2.7.1 Misión y visión.*

**Misión.-** La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. (Armijo, 2015, pág. 26).

Se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una organización. (Neira & Tenelema, 2017)

**Visión.-** La visión corresponde al futuro deseado de la organización, es decir se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público, para establecer la visión será necesario tener en cuenta los valores de la organización y como la institución prefiere ser observada o percibida en determinado tiempo a futuro. (Armijo, 2015, pág. 39) .

Es la declaración que semana a donde se quiere llegar en la organización en un tiempo previamente establecido. (Neira & Tenelema, 2017)

#### *1.2.7.2 Matriz Axiológica*

Es la representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización, tiene como fin común servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. También permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

#### *1.2.7.3 Establecer los principios y valores corporativos.*

- Identificar las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para la obtención de los objetivos.
- Se elabora una matriz que identifique a que grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo.
- Realizar la matriz axiológica explicando cómo se aplican o aplicarán los principios y valores en los grupos de referencia asociados.

#### *1.2.7.4 Objetivos*

Por tanto, la planificación estratégica se basa en establecer los objetivos por parte de los responsables de la empresa y desarrollar las políticas necesarias para su cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación. (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2015, pág. 12)

#### *1.2.7.5 Directriz estratégica.*

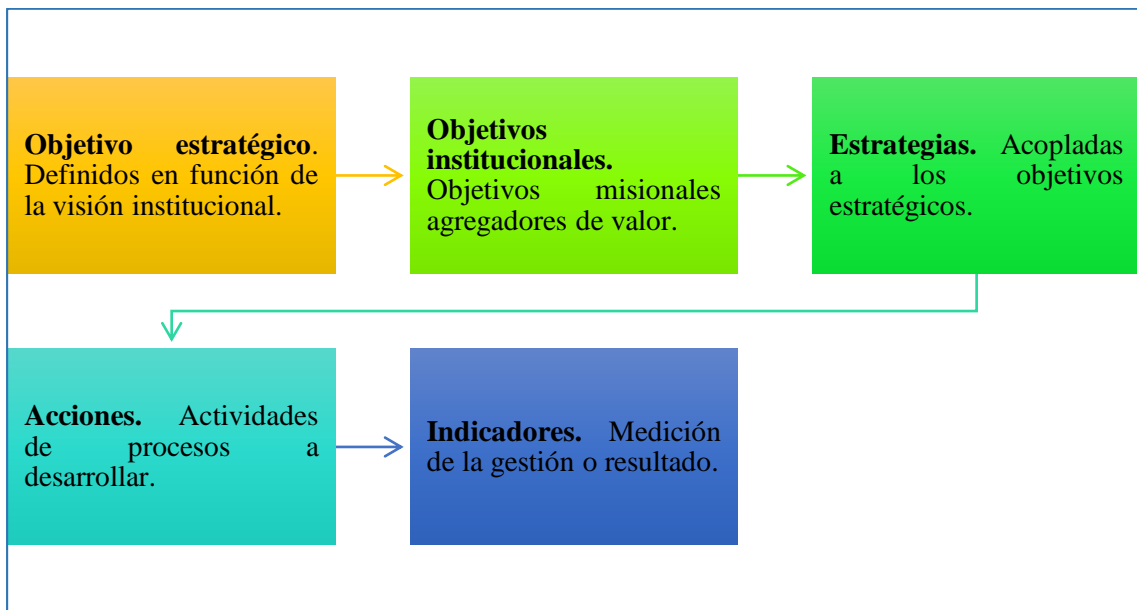
Una directriz es una norma que se tiene en cuenta para realizar una actividad, siendo la base para fijarnos en cómo se logrará obtener determinado objetivo. Responde las necesidades de la organización para hacer frente a las necesidades del mercado.

#### *1.2.7.6 Alineación estratégica.*

La alineación estratégica se define como el grado de consistencia y coherencia que existe entre el plan estratégico, la cultura, así como todas las actividades y tareas que se realizan en el proceso de ejecución estratégica. Para tal efecto, todas las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto, para que se puedan tomar decisiones acertadas.

El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que

la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente. (Valle, 2015, pág. 2)



**Gráfico 3-1.** Alineamiento Estratégico.

Realizado por: Pincay, M. 2020

#### 1.2.7.7 Construcción de los objetivos estratégicos.

En base a las directrices estratégicas se deben determinar los objetivos, los mismos que debe ser medibles, alcanzables, temporales y específicos.

#### 1.2.7.8 Mapa estratégico.

Se debe generar un mapa estratégico de la organización, con el fin de dar una visión macro del plan estratégico de la institución.

#### 1.2.7.9 Operatividad de la estrategia.

Es el resultado final de la planificación estratégica, en el cual deben plasmarse las directrices, objetivos e iniciativas estratégica, conjuntamente con el plan de acción a seguir. (Omaña, 2016, pág. 31)

#### 1.2.8 Dirección estratégica.

La dirección estratégica es la fuente de éxito de toda institución se utiliza para lograr alcanzar las metas y propósitos, adaptándose al medio y transformando las amenazas en oportunidades, siendo este el pilar más importante en la gestión empresarial de toda organización. (Trenza, 2018, pág. 2)

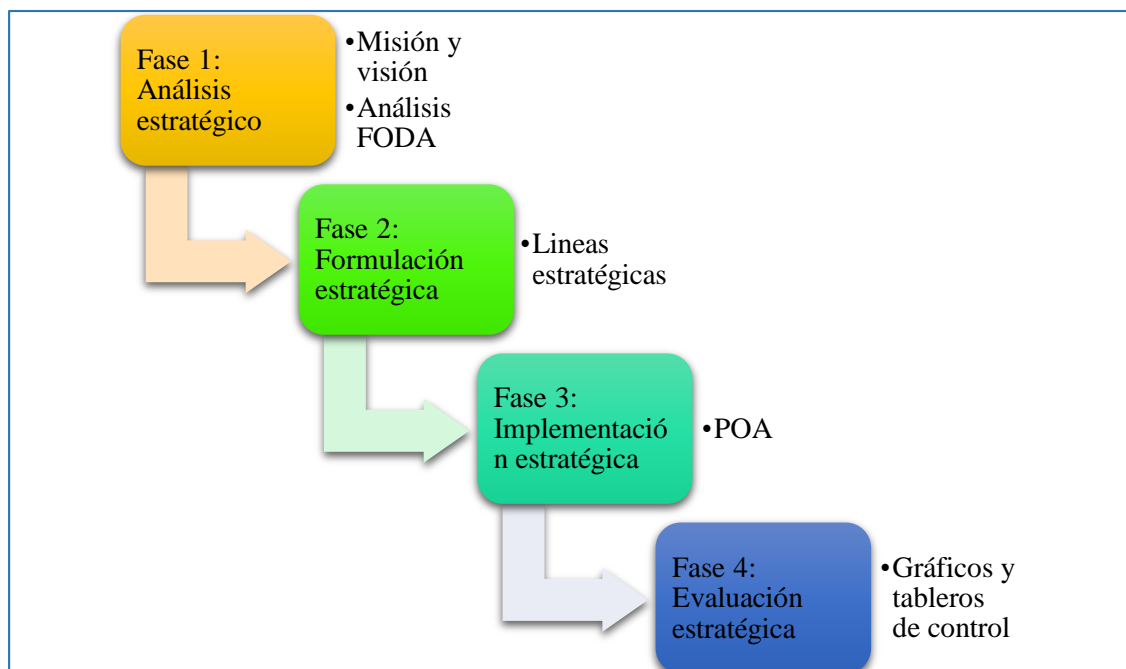
La dirección estratégica se basa en la actitud estratégica, que implica una actitud extrovertida, voluntarista y anticipada a los hechos que de manera crítica y abierta al cambio prioriza la preocupación de los directivos en términos de eficiencia y eficacia, siendo un intento por mejorar la dirección y la gestión de la institución.

El soporte de la dirección estratégica requiere de abordar los siguientes aspectos:

- La complejidad del entorno como creador de nuevos retos.
- La complejidad de la organización debido a las amenazas y oportunidades del entorno.
- La necesidad de integración y jerarquización en cada una de las fases o funciones del proceso.
- La necesidad de una capacidad rápida para hacer frente a todo tipo de situación. (Casate, 2007, pág. 6)

#### *1.2.8.1 Fases de la dirección estratégica.*

- Diagnóstico estratégico, que comprende el Análisis Interno (Microambiente) y el análisis Externo (Macroambiente). En esta fase se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Análisis estratégico, que trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para esta tarea se usan la matriz DAFO, la matriz BCG, etc.
- Elección de la estrategia, que se refiere a la formulación de las posibles acciones a emprender. Se definen las bases para elegir las estrategias adecuadas a través de la selección de alternativas
- Implantación de la estrategia, que se refiere a la planificación y puesta en práctica de las estrategias coordinando con el nivel de decisión operativo (Silva, 2010, pág. 159)



**Gráfico 4-1.** Modelo de Dirección Estratégica.

Realizado por: Pincay, M. 2020

### 1.2.9 Diagnóstico estratégico.

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad. (Dussán & Serna, 2012)

A través del diagnóstico estratégico, la empresa puede detectar cuáles son sus oportunidades y amenazas (mediante el análisis del entorno o análisis externo de la empresa) y cuáles son sus fortalezas y debilidades (mediante el análisis de la situación interna de la empresa). De esta manera, la empresa es capaz de determinar a qué se enfrenta y con qué cuenta.

#### 1.2.9.1 Análisis situacional

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. (Salgado, 2010, pág. 15)

- Ambiente externo o entorno general.
- Ambiente interno o institución.



La importancia del análisis situacional radica en tomar en cuenta las siguientes condiciones:

- Punto de inicio en la elaboración de la planificación estratégica.
- Reúne información sobre el ambiente interno y externo de la organización para su posterior análisis y diagnóstico de los posibles efectos.
- Determina el cuadro de la situación actual de la institución, permitiendo obtener información importante que permita lograr controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades mientras se utilizan las fortalezas de la organización.
- Establece la relación existente entre la empresa, clientes, proveedores, intermediarios y la respectiva competencia.

#### ***1.2.10 Matriz PESTEL.***

En el entorno de la empresa existen muchos factores que influyen de manera directa o indirecta a la organización es por ello que se debe evaluar estos factores antes de crear una estrategia.

Según (Milla & Martínez, 2012) El análisis PESTEL consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la organización, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos. Todo esto a través de la consideración de factores:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ambientales
- Legales

El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales.

El análisis PESTEL sirve como una entrada para la elaboración de la matriz FODA, esta relación se da porque muchos de los resultados obtenidos en este análisis servirán como parte de oportunidades y amenazas del análisis FODA.

### 1.2.10.1 *Beneficios del análisis PESTEL*

De acuerdo a (Betancourt, 2018) este análisis es tan usado en las empresas porque presenta los beneficios siguientes:

- Es una herramienta de aplicación sencilla, pues se entiende muy fácil y el personal puede apropiarse de ella, esto facilita de manera enorme el trabajo en equipo.
- Se puede integrar con otras herramientas como FODA o fuerzas de Porter, además se repliega fácilmente en estrategia organizacional.
- Su uso se puede realizar en cualquier tipo de organización (grande, mediana, pequeña) o en proyectos de gran envergadura.

### 1.2.10.2 *Como realizar un análisis PESTEL*

Realizar este análisis no es complicado pero si se recomienda determinar de manera adecuada todos los factores a mencionar en cada área del análisis por ello se debe considerar conocer muy bien a la organización para elegir los factores más relevantes de acuerdo al impacto que pueden causar a la organización. Después se comienza el análisis de cada factor:

**Factores Políticos:** En este apartado evalúa de qué manera la intervención del gobierno puede afectar a la empresa, pues las decisiones gubernamentales pueden afectar o beneficiar de forma evidente los intereses de la empresa.

Algunos ejemplos que se pueden mencionar son:

- Cambios de gobierno
- Políticas fiscales
- Subsidios
- Cambios de tratados o legislación, entre otros.

**Factores Económicos:** Se debe considerar el entorno macroeconómico nacional o internacional que puede afectar a la organización, se debe tener en cuenta que depende el sector al que pertenece la organización se deben enumerar los distintos factores económicos.

Algunos ejemplos de factores económicos en general son los siguientes:

- Cambios del PIB o del ciclo económico.
- Tasas de empleo
- Inflación
- Devaluación de la moneda

- Déficit gubernamental
- Demanda del producto, entre otros.

**Factores Sociales:** Se evalúa la cultura, creencias, religión, hábitos o preferencias de la sociedad, pues esto puede influir en el consumo de los productos de la organización.

Algunos factores sociales son:

- Nivel de educación
- Modas
- Opinión de los clientes
- Estilo de vida
- Nivel de ingresos
- Edad, entre otros.

**Factores Tecnológicos:** Al vivir en un mundo tan cambiante la tecnología juega un rol importante en el entorno de las empresas, debido a que las nuevas tecnologías generan nuevos productos y servicios que podrían alterar el sector el que se desarrolla la organización.

En la siguiente lista se detallan algunos ejemplos de estos factores:

- Nueva maquinaria
- Reemplazo de tecnología
- Obsolescencia
- Internet
- Incentivos por uso de tecnologías.

**Factores Ecológicos:** Se evalúa de qué manera el medio ambiente puede afectar a la organización.

A continuación se enlistan algunos ejemplos:

- Cambio climático / riesgos naturales.
- Consumo de recursos no renovables
- Reciclaje
- Contaminación
- Políticas ambientales

**Factores Legales:** Las organizaciones están obligadas a cumplir con las distintas leyes existentes y como estas cambian constantemente, por ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Propiedad intelectual
- Salud y seguridad laboral
- Salarios
- Licencias.

### ***1.2.11 Matriz FODA***

Una de las técnicas de análisis en lo interno y externo, es el denominado análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis se realiza tanto en la fase de apreciación de la situación como en la de análisis y formulación de la estrategia con distintos grados de precisión. (Ossorio, 2003, pág. 81)

Es también conocido como análisis DOFA, el cual es una metodología que permite el estudio de la situación interna de una empresa o proyecto, analizando sus características internas y externas en una matriz cuadrada. (Neira & Tenelema, 2017)

El hacer un análisis interno y externo de la empresa conlleva a hacer uso de una serie de medios que nos refleje escenarios en los que se mueve la empresa.

#### ***1.2.11.1. Diagnostico interno.***

Detección de los recursos y capacidades clave para la empresa. El diagnostico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. (Dussán & Serna, 2012).

#### ***1.2.11.2. Diagnostico externo.***

Detección de los factores clave de éxito o factores estratégicos del entorno. El diagnóstico externo o análisis externo o auditoria externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. (Dussán & Serna, 2012).

### 1.2.12 Matriz EFI.

De acuerdo a (Carrero, 2018) La Matriz de EFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas pertenecientes a la organización, a la vez, evaluar las relaciones entre ellas. Es necesaria la intuición al establecer los factores.

Se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Identificar las fortalezas y debilidades.
- Asignarles una ponderación, entre 0,01 y 1; siendo la importancia que tienen los factores; su suma es igual a 1.
- Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor.
- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor, da el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos tanto de las fortalezas como de las debilidades de la empresa dan como respuesta los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra internamente la empresa.

**Tabla 1-1.** Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos. EFI.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1.			
2.			
<b>DEBILIDADES</b>			
1.			
2.			
<b>TOTAL</b>			

**Fuente:** Evaluación de factores externos matriz EFE y EFE (Carrero, 2018).

**Realizado por:** Pincay, M. 2020

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades.

Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos.

### 1.2.13 Matriz EFE.

Según (Carrero, 2018) la Matriz EFE permite resumir y evaluar la información obtenida como resultado del análisis de las Fuerzas PESTEL, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno; respondiendo a ellas de manera ofensiva y defensiva respectivamente.

Se debe realizar el siguiente procedimiento:

- Se debe identificar las oportunidades y amenazas de la organización
- A cada factor asignar una ponderación entre 0,01 y 1; lo que indica la importancia que tiene cada factor (oportunidad o amenaza). La suma de la ponderación de los factores debe dar como resultado 1.
- Asignar calificaciones de 1(respuesta pobre) al 4(respuesta es superior) a cada factor para indicar su impacto, además si la actual estrategia responde a cada uno de ellos.
- El peso de cada factor se debe multiplicar por su calificación y se obtiene el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

**Tabla 1-2.** Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos. EFE.

OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1.			
2.			
AMENAZAS			
1.			
2.			
TOTAL			

**Fuente:** Evaluación de factores externos matriz EFE y EFE (Carrero, 2018).

**Realizado por:** Pincay, M. 2020

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

- Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades.
- Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos

- Si el resultado es superior a 2,5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa no tiene problemas internos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque de la Investigación

##### 2.1.1 *Enfoque Cualitativo*

“El método cualitativo; es aquel método que utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018).

Esta investigación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo porque nos dará una visión sobre la gestión que realiza la Compañía Riversweet Construcciones de manera que permita identificar, evaluar y describir los elementos que toda organización debe considerar para una correcta implementación del plan estratégico. A través del diagnóstico se logrará emitir criterios, opiniones y juicios de valor a raíz de las reuniones llevadas a cabo en la compañía lo cual generará puntos de vista que serán útiles para el seguimiento y desarrollo del trabajo.

##### 2.1.2 *Enfoque Cuantitativo*

“El método cuantitativo; utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018).

Está orientada a través de un enfoque cuantitativo porque examinará datos numéricos evaluando a través de ellos resultados que permitirán desarrollar de manera eficiente el Plan Estratégico para la Compañía Riversweet Construcciones.

#### 2.2 Nivel de Investigación

##### 2.2.1 *Descriptivo*

Esta investigación será descriptiva porque se analizarán diversos aspectos tras la recopilación de datos describiendo la gestión de la compañía relacionando estas actividades con la situación actual para establecer de mejor manera los objetivos, estrategias e indicadores correspondientes al plan estratégico, además de detallar las características que identifiquen los diferentes componentes, procesos y datos del trabajo de investigación.



## **2.3 Método de investigación**

### **2.3.1 *Deductivo***

De acuerdo a (García J. , 2016) el método deductivo se conoce que existen problemas en la es Se tomará como referencia la elaboración de un plan estratégico en otras instituciones, utilizando este método para analizar desde un punto de vista general el diagnóstico situacional de la compañía y los problemas que presenta respecto a la gestión administrativa frente a las entidades reguladoras, obteniendo un panorama global de todo lo que acontece determinando objetivos, estrategias e indicadores acorde a las necesidades de la organización.

### **2.3.2 *Inductivo***

De acuerdo a (García J. , 2016, pág. 67) El gran valor del método inductivo está dado justamente porque establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares, lo que le posibilita desempeñar un papel esencial en el proceso de confirmación empírica de la hipótesis.

Se utilizará este método al momento de registrar los sucesos que acontecen en la compañía lo cual permitirá analizar los hechos particulares para llegar a elaborar las conclusiones pertinentes a nivel general.

## **2.4 Diseño de investigación**

### **2.4.1 *Investigación No experimental***

Según (Vásquez, 2020) Los Diseños no experimentales no tienen determinación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación. El investigador observa lo que ocurre de forma natural, sin intervenir de manera alguna. Existen muchas razones para realizar este tipo de estudio. Primero, un número de características o variables no están sujetas, o no son receptivas a manipulación experimental. Así como, por consideraciones éticas, algunas variables no pueden o no deben ser manipuladas. En algunos casos, las variables independientes aparecen y no es posible establecer un control sobre ellas.

Se aplicará un diseño de investigación no experimental porque el estudio se basará en la observación de la administración de la compañía según se observe en su entorno real, analizando la situación con posterioridad, de manera que permita identificar la necesidad de elaborar el plan estratégico que logre optimizar los recursos de manera eficiente y eficaz, mejorando los procesos actuales.

## **2.5 Tipo de estudio**

### **2.5.1 Longitudinal**

El tipo de estudio será el diseño longitudinal porque se centrará en evaluar la gestión de la compañía y su incidencia respecto a los términos de regulación de las entidades de control que debe cumplir misma que será recolectada a través de entrevistas, reuniones y cuando el caso lo amerite, describiendo que procesos y actividades desempeña el personal en la actualidad.

Se evaluará la gestión, actividades, procesos y demás acciones que permita analizar la gestión con lo cual se elaborará el plan estratégico apropiado y necesario para Riversweet Construcciones Cía. Ltda. que permitirá mejorar su relación con las entidades reguladoras de control.

### **2.5.2 De campo**

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Este tipo de investigación se utilizará al momento de realizar las visitas a la oficina de la compañía y de las reuniones con el personal en las que se realizarán las entrevistas necesarias para recopilar información útil y necesaria, lo cual permitirá continuar con el desarrollo del trabajo de investigación.

### **2.5.3 Documental**

Se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor.

Para realizar este trabajo se recurrirá a fuentes bibliográficas referentes al tema de manera que se proceda a analizar la teoría, práctica e investigación, la utilización de estos instrumentos

permitirá comprender y entender la correcta elaboración de un plan estratégico siendo así un referente en su desarrollo.

## **2.6 Población y muestra**

### **2.6.1 Población.**

Para poder realizar cualquier análisis estadístico se requiere primeramente definir cuál es la población que será objeto de estudio. “La población es el conjunto de elementos que tienen una característica común que es observable y acerca del cual queremos realizar determinados estudios”. (García J. , 2016).

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar la gestión que desempeña Riversweet Construcciones Cía. Ltda. a través de la elaboración del plan estratégico, lo cual facilitará la gestión administrativa que las entidades reguladoras solicitan siendo así el personal de la compañía los beneficiarios directos de este trabajo.

### **2.6.2 Muestra.**

El muestreo es un procedimiento por el cual algunos miembros de una población, personas o cosas, se seleccionan como representativos de la población completa. (Baena Paz, 2017).

En la compañía la población es tan solo de 5 personas a nivel administrativo y 5 a nivel operativo fijo, debido a esto se procederá a trabajar con la población total (10 personas) para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **2.7 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.7.1 Técnicas**

#### **2.7.1.1 Entrevista**

Según (Reyes & Boente, 2019) La entrevista es el medio que se usa en esta investigación para obtener los datos con base en las indicaciones establecidas en los cuestionarios, es el momento más importante de la encuesta, siendo determinante para todos los procesos posteriores y su éxito depende de muchos factores que pueden parecer de poca importancia.

En la investigación para obtener información relevante que aporte a la misma, se realizará entrevistas al gerente y al administrador.

#### *2.7.1.2 Encuesta*

Para (Gil, 2016) la utilización de encuestas es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una determinada muestra, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo, por medio de procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. Esta es una técnica muy utilizada que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.

La encuesta se hará para obtener información real de manera directa y se lo realizará a los colaboradores de la Compañía Riversweet Construcciones.

#### *2.7.1.3 Observación*

Según Tapia citado en (García J. , 2016) La observación “es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano.”

Esta técnica se aplicará a los empleados y a los procesos de la organización los mismos que nos permitirán conocer la realidad de la empresa en su día a día.

### **2.7.2 Instrumentos**

#### *2.7.2.1 Cuestionario*

De acuerdo a (García T. , 2003) El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.

Para elaborar el cuestionario se harán preguntas abiertas al gerente de la Compañía Riversweet Construcciones con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible y así poder establecer de manera más clara la situación real de la compañía.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados

##### 3.1.1 Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores de la Compañía Riversweet Construcciones

1. ¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de la compañía?

**Tabla 1-3.** Conocimiento de la misión y visión.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10%
No	9	90%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 1-3.** Conocimiento de la misión y visión

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

**Análisis:** De los 10 colaboradores de la compañía Riversweet Construcciones, 90% de ellos manifestaron que no tienen conocimiento sobre la misión y visión de la compañía y tan solo 10% colaborador menciona conocer sobre este tema, estos valores reflejan la falta de

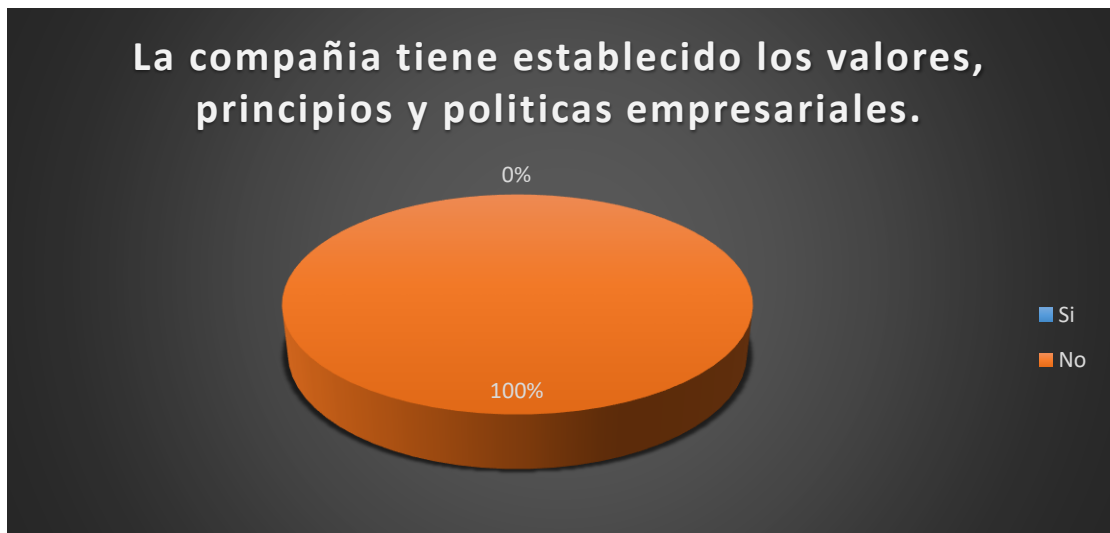
socialización por parte del gerente a sus trabajadores de estos elementos importantes ya que sirve para comunicar a toda la empresa la razón de ser, a donde se quiere llegar y que se necesita para alcanzarlo.

- ¿Conoce usted si la compañía tiene establecido los valores, principios y políticas empresariales?

**Tabla 2-3.** Valores, principios y políticas de la compañía.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 2-3.** Valores, principios y políticas de la compañía.

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

**Análisis:** El 100% trabajadores no conocen los valores, principios y políticas empresariales, esto se debe a que la compañía no ha establecido estos elementos que son fundamentales porque orientan las creencias y convicciones que influyen de forma importante en el desenvolvimiento de los miembros de la compañía.

3. ¿La Compañía Riversweet Construcciones Ltda., persigue metas y objetivos a largo plazo?

**Tabla 3-3.** Metas y objetivos a largo plazo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 3-3.** Metas y objetivos a largo plazo

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

**Análisis:** El 60% de los trabajadores de la compañía mencionan no conocer que la empresa persiga metas y objetivos a largo plazo, lo que provoca una desorientación puesto que no tienen una claridad con respecto a los propósitos, aspiraciones de la compañía, al mismo tiempo que se visualiza el camino que ayudara a llegar hasta eso.

4. ¿Sabe si la compañía ha implementado o está implementando un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa?

**Tabla 4-3.** Implementación de un plan estratégico

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 4-3.** Implementación de un plan estratégico

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

**Análisis:** El 100% de los trabajadores dijeron que no tienen conocimiento que la compañía haya implementado o este implementando un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, estos datos reflejan la necesidad de ejecutar un plan estratégico en la compañía con el objetivo de crear planes de acción que permitan a la empresa conseguir lo que desea, además establece las actividades que se necesitan para lograr una adecuada y eficiente gestión administrativa.

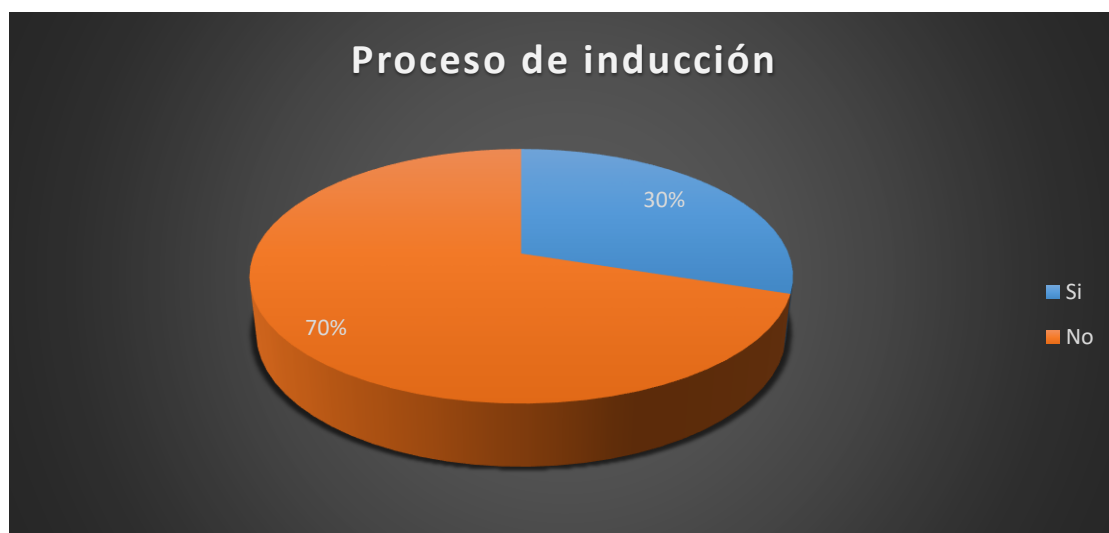
5. ¿Cuándo empezó a laborar en la compañía usted recibió un proceso de inducción?



**Tabla 5-1.** Proceso de inducción

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	30%
No	7	70%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 5-3.** Proceso de inducción.

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

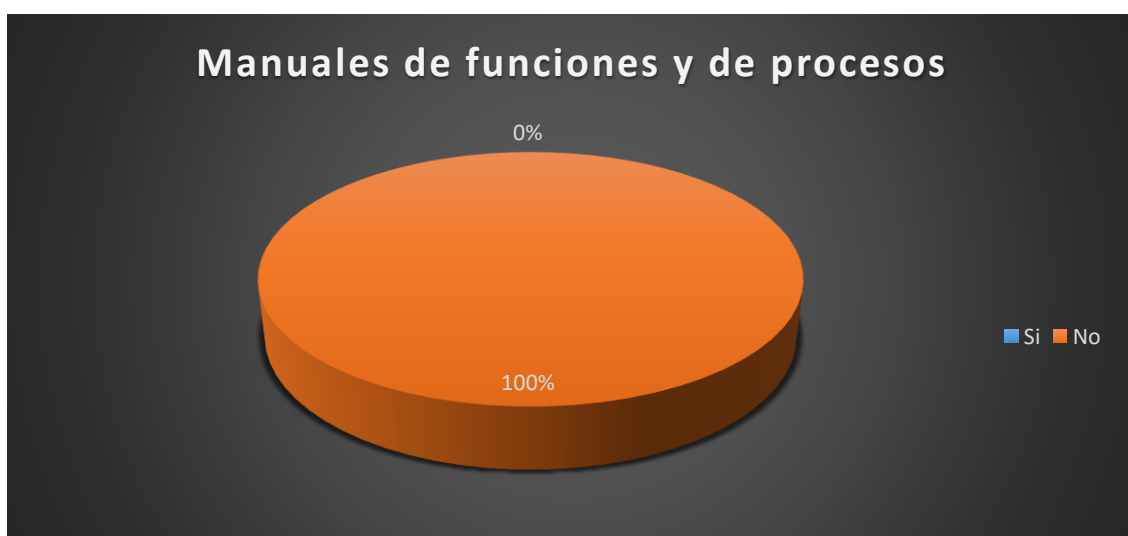
**Análisis:** El 70% de los trabajadores comentaron que al ingresar a la compañía no recibieron un proceso de inducción que les permita adaptarse de mejor manera a su puesto de trabajo, acotando que esto se debe a que ellos fueron contratados en los inicios de la compañía cuando no se realizaban este tipo de procesos mientras que el 30% restante de trabajadores comentaron lo contrario, demostrando así que con el pasar del tiempo la granja ha implementado la inducción como un proceso que reduce dudas o errores que tengan los nuevos colaboradores que son contratados, ya que se proporciona información necesaria al nuevo miembro del equipo de trabajo.

6. ¿Se le ha entregado a usted un manual de funciones y/o manual de procesos para su correcto desempeño en su puesto de trabajo?

**Tabla 6-3.** Manual de funciones y/o manual de procesos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 6-3.** Manual de funciones y/o manual de procesos

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

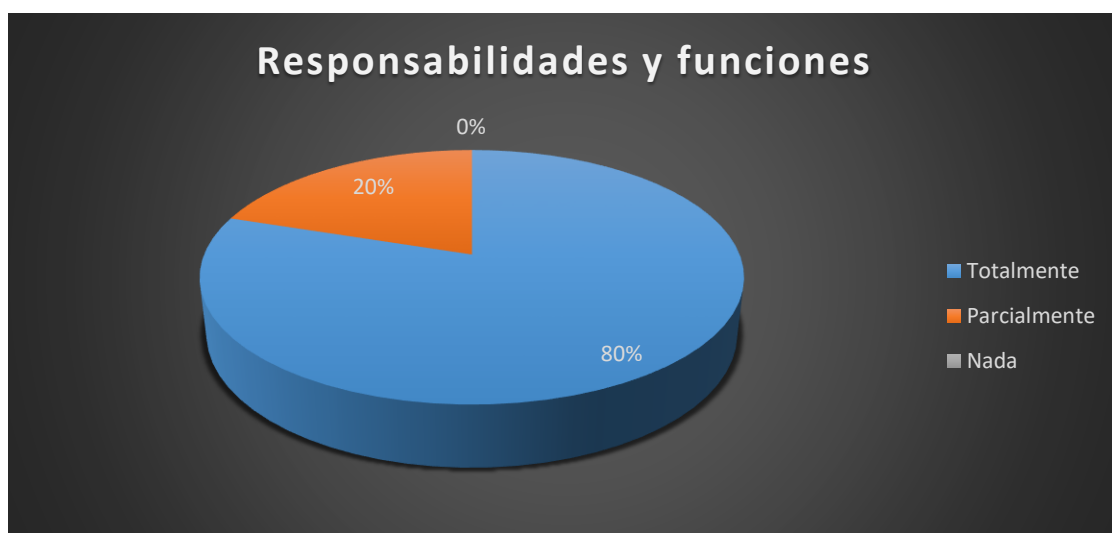
**Análisis:** El 100% de los trabajadores manifestaron que no se les ha entregado los manuales de funciones ni de procesos de la compañía, que les sirva de soporte al realizar sus tareas diarias o procesos que se desarrollan, puesto que el gerente no ha considerado necesario realizar estos documentos que son de suma importancia, ya que ofrecen a cada individuo un conocimiento más claro y conciso de cuáles son las responsabilidades y actividades de cada cargo dentro de la compañía.

7. ¿Tiene usted conocimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de la compañía?

**Tabla 7-1.** Funciones y responsabilidades dentro de la compañía

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	8	80%
Parcialmente	2	20%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>80%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 7-3.** Funciones y responsabilidades dentro de la compañía

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

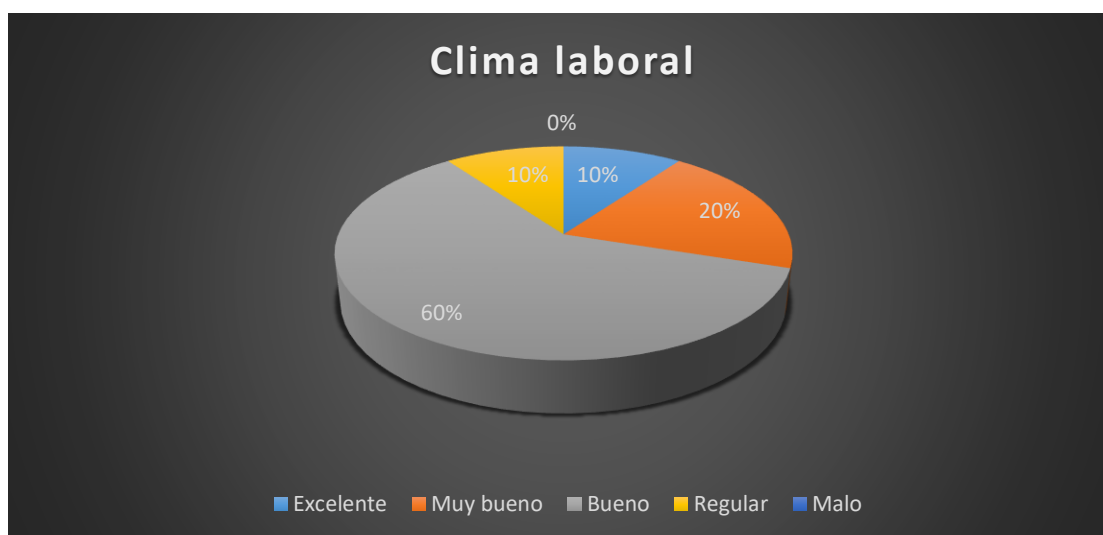
**Análisis:** El 80% de los trabajadores mencionaron que tienen totalmente conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la compañía, mientras que un 20% menciono lo contrario, estas respuestas se soportan en que el encargado de la obra en curso comunica diariamente que tareas debe realizar cada colaborador, en lo que respecta al área operativa, sin embargo en el área administrativa el que comunica que tareas debe realizar el personal es el gerente.

8. ¿Cómo califica de acuerdo a su criterio el clima laboral que existe en la compañía?

**Tabla 8-3.** Clima laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	10%
Muy bueno	2	20%
Bueno	6	60%
Regular	1	10%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas  
Realizado por: Pincay, M. 2020



**Gráfico 8-3.** Clima laboral

Fuente: Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
Realizado por: Pincay, M. 2020

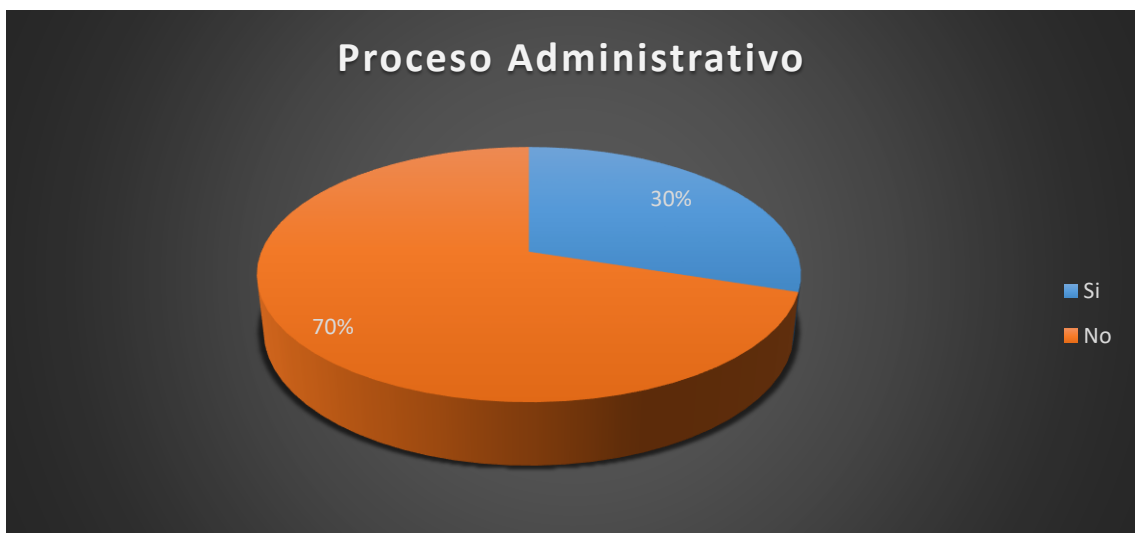
**Análisis:** El 60% de los trabajadores manifestaron que el clima laboral es bueno, por otro lado el 20% dijo que es muy bueno y finalmente en igual proporción un 10% menciona que es muy bueno y otro regular, dando a conocer así que el clima laboral existente es armonioso y hace que las labores de trabajo entre compañeros sean más amenas, sin embargo este podría mejorar.

9. ¿Considera usted que la compañía planifica, organiza, coordina sus actividades y controla eficientemente todas las labores?

**Tabla 9-3.** La compañía planifica, organiza, coordina sus actividades

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	30%
No	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 9-3.** La compañía planifica, organiza, coordina sus actividades

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

**Análisis:** El 70% de los colaboradores que la compañía no planifica, no organiza, no coordina sus actividades y no controla eficientemente todas las labores, puesto que a su opinión el gerente administra de manera empírica las actividades de la compañía por lo cual no existen este proceso general de administración a la hora de hacer uso de los recursos y tareas de trabajo.

10. ¿La compañía le ha entrega todas las herramientas necesarias para que usted realice su trabajo de manera adecuada?

**Tabla 10-3.** La compañía entrega herramientas necesarias

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	8	80%
Parcialmente	2	20%
Nada	0	0%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 10-3.** La compañía entrega herramientas necesarias.

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

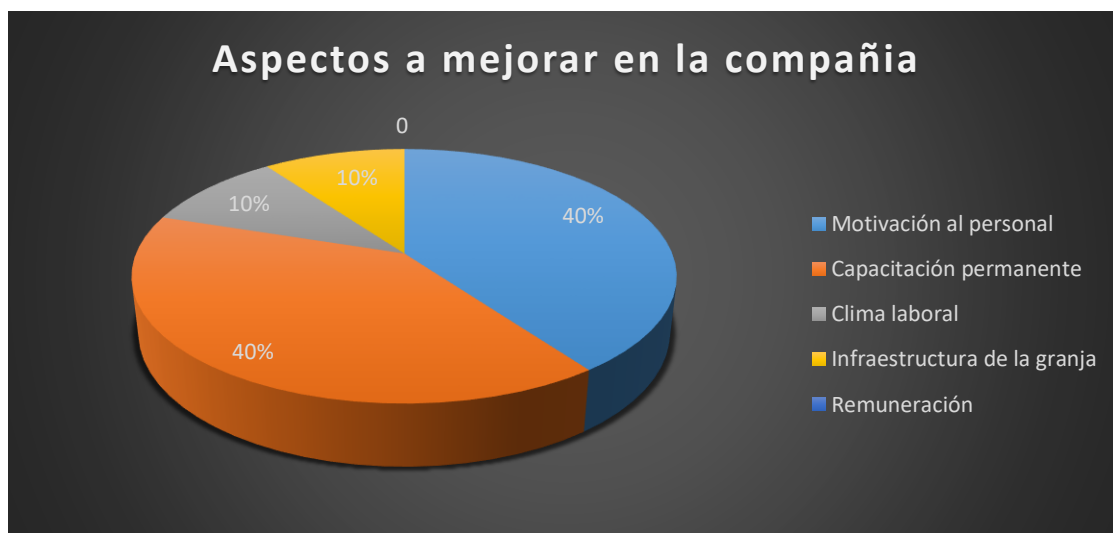
**Análisis:** El 80% de los trabajadores manifestaron que si han recibido todas las herramientas necesarias que ayudan a facilitar las labores diarias de su puesto de trabajo permitiéndoles así desempeñarse de forma adecuada, por el contrario solo el 20% manifestó lo contrario, estas cifras demuestran que el gerente está comprometido con proporcionar las herramientas suficientes a sus operarios, aunque aún debe cubrir con todas las herramientas a todo el personal.

11. ¿Cuál de los siguientes aspectos usted cree que sea necesario mejorar en la compañía?

**Tabla 11-3.** Aspectos necesarios a mejorar en la compañía

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Motivación al personal	4	40%
Capacitación permanente	4	40%
Clima laboral	1	10%
Infraestructura de la granja	1	10%
Remuneración	0	0
Total	10	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 11-3.** Aspectos necesarios a mejorar en la compañía.

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

**Análisis:** El 40% de los colaboradores manifestaron que el ámbito principal en el cual se deben enfocar mejoras es en lo que respecta a capacitaciones permanentes, pues consideran que es un ámbito de gran importancia para su desempeño eficiente pero no está siendo tratado como tal; de igual forma otro 40% de colaboradores concordaron que la motivación al personal es un factor importante por ello debe mejorar; mientras que un 10% de colaboradores manifestaron

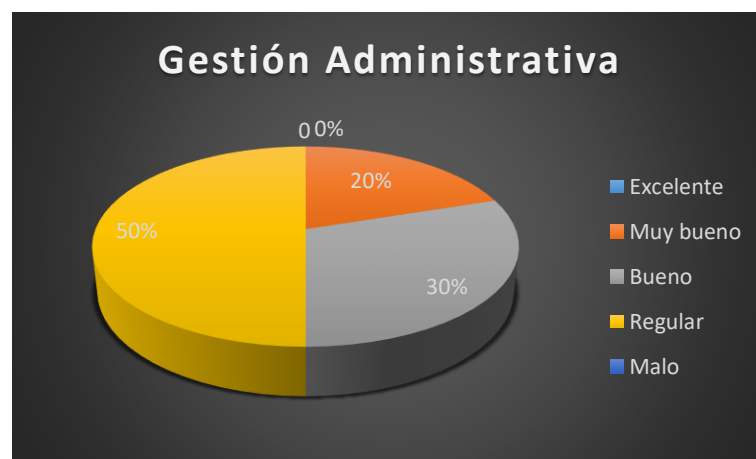
que tanto la infraestructura como el clima laboral son puntos de relevancia que pese a estar en un estándar normal requieren mejoras.

12. ¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la compañía?

**Tabla 12-3.** Gestión administrativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy bueno	2	20%
Bueno	3	30%
Regular	5	50%
Malo	0	0
Total	10	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020



**Gráfico 12-3.** Gestión administrativa

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.  
**Realizado por:** Pincay, M. 2020

**Análisis:** El 50% de los colaboradores consideran que la gestión administrativa de la compañía es regular, mientras que el 30% la considera como buena y el 20% restante piensa que es muy buena, lo cual demuestra que la gestión administrativa debería mejorar ya que la mitad de sus colaboradores la determinan como regular encontrándose en un estándar por debajo de la mitad,



por lo cual es importante definir un plan estratégico que sirva como base en toma de decisiones y en los procesos administrativos que se realice.

### **3.1.2 Entrevista realizada al gerente de la Compañía**

**1. ¿El funcionamiento de la compañía se basa en objetivos y metas debidamente planificadas?**

La compañía desde sus inicios fue dirigida empíricamente, por lo cual no se planean metas u objetivos a alcanzar, ni tampoco rutas que ayuden a que esto se logre, provocando así que la compañía no haya tenido el crecimiento adecuado en el mercado que se desarrolla.

**2. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos y metas que se plantean lograr?**

No, pues no nos hemos planteado objetivos ni metas.

**3. ¿La compañía se encuentra departamentalizada por áreas?**

No, pues he caído en el error de creer que no es fundamental, por eso solo lo tenemos dividido por secciones pero no por departamentos ni tampoco se ha plasmado un orden jerárquico ya que la compañía no cuenta con un organigrama estructural.

**4. ¿Qué aspectos usted analiza al momento de tomar decisiones para la compañía?**

Como el máximo representante de la compañía a pesar de administrar bajo un modelo empírico siempre antes de tomar una decisión pienso en los beneficios que esto puede generar en mi negocio por eso primero analizo la rentabilidad del gasto o inversión que voy a realizar, claro que esto no lo hago de manera profunda o por algún método específico.

**5. ¿Usted realiza evaluaciones del desempeño a los colaboradores de la compañía, y con qué periodicidad usted lo hace?**

No, lo único que se suele hacer es evaluaciones orales o escritas cuando se realiza capacitaciones, pero últimamente se ha descuidado ese aspecto.

**6. ¿Considera usted que la experiencia que ha adquirido en sus años de gerencia le han propiciado una visión correcta en la manera de administrar la empresa?**

Si, aunque no se ha llevado a cabo una planificación que genere grandes cambios en la gestión administrativa lo cual permita mejorar la compañía y así esta crezca en el mercado que se desenvuelve.

**7. ¿Conoce usted qué es un plan estratégico y la importancia que este tiene en una empresa?**

En realidad no tengo una idea clara y amplia sobre el tema pero a breves rasgos sé que es un plan maestro que ayuda a las empresas a conseguir sus objetivos por medio de estrategias claras que les permiten ser más productivas y competitivas.

**8. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico ayudaría a mejorar la gestión administrativa de la compañía?**

Considero que si ya que se podrá utilizar como una guía para plantear objetivos a corto y largo plazo permitiéndonos tomar mejores decisiones mejorando la gestión de los recursos que tiene disponibles la compañía, así también nos ayudará a plantear estrategias para mejorar los servicios que ofrecemos.

**9. ¿Existe en la compañía manual de funciones y/o manual de procedimientos que ayuden a sus colaboradores a desempeñarse de una manera más eficiente en sus puestos de trabajo?**

No, actualmente no se cuenta con manuales de funciones ni de procesos lo que en varias ocasiones ha generado problemas dentro del personal como: duplicidad de tareas, desconocimiento previo de un determinado proceso, no saber qué actividades son responsabilidad de su cargo, entre otras.

### **3.2 Discusión de Resultados**

Después de haber realizado las encuestas a los trabajadores de la compañía de la misma se obtuvieron los siguientes hallazgos importantes: la compañía no tiene establecida su misión, visión y valores corporativos, no se ha implementado nunca un plan estratégico por lo cual no se tiene claro cuáles son los objetivos y metas que quiere alcanzar la compañía, además la mayor parte de los trabajadores consideran que se debería mejorar aspectos como motivación al personal y capacitación permanente, en base a todo ello, le otorgaron a la gestión administrativa de la compañía como regular, dejando claro así que existen varios aspectos que deben cambiar. Por otro lado de la entrevista al gerente se consiguieron los siguientes resultados: la compañía se encuentra administrada desde sus inicios de manera empírica por lo cual el gerente a pesar de

adquirir experiencia liderando la compañía a lo largo de estos años ha descuidado factores importantes como establecer un organigrama donde se reflejen los distintos departamentos y orden jerárquico, tampoco realiza evaluaciones del desempeño a sus trabajadores y no ha proporcionado manuales de funciones ni de procesos lo cual no permite que ellos tengan claro cuáles son sus tareas y responsabilidades en su puesto de trabajo, a esto resalta el reconocimiento del gerente sobre lo importante que sería implementar un plan estratégico que le sirva como una herramienta para mejorar la gestión administrativa y toma de decisiones.

### **3.3 Propuesta**

#### ***3.3.1 Título de la propuesta***

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA., EN EL CANTÓN LORETO, PROVINCIA DE ORELLANA.

#### ***3.3.2 Objetivos de la propuesta***

##### ***3.3.2.1 Objetivo General***

Elaborar un plan estratégico para la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda., en el cantón Loreto, provincia de Orellana, que permita mejorar la actual gestión administrativa.

##### ***3.3.2.2 Objetivos Específicos***

- Diseñar la filosofía organizacional, la cual contiene misión, visión y valores corporativos para la compañía Riversweet construcciones.
- Ejecutar un diagnóstico exhaustivo de la compañía, para lo cual se realizó un estudio situacional tanto interno como externo, el cual permita identificar los factores que influyen en la compañía.
- Crear estrategias y planes de acción que permitan mejorar la gestión administrativa, además indicadores que ayuden a un correcto seguimiento y control de su cumplimiento.

#### ***3.3.3 Perfil de la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda.***

### 3.3.3.1 Datos Generales de la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda.

**Tabla 13-3.** Datos Generales de la Compañía.

<b>Razón Social</b>	Riversweet construcciones Cía. Ltda.
<b>RUC</b>	2290322726001
<b>Dirección</b>	Cantón Lotero, Barrio 5 de Agosto calle Marco Jipa s/n a 20 metros de la Iglesia Apostólica.
<b>Teléfono</b>	0980582942
<b>Correo Electrónico</b>	<a href="mailto:zapatavictor2395@gmail.com">zapatavictor2395@gmail.com</a>
<b>Representante Legal</b>	ZAPATA GONZALES VICTOR HUGO

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.

**Realizado por:** Pincay, M. 2020

### 3.3.3.2 Logotipo de la Compañía



**Figura 1.3.** Logotipo de la Compañía.

**Fuente:** Estudio de Campo en Riversweet Construcciones Cía., Ltda.

**Elaborado por:** Mishell Pincay, 2021.

### 3.3.3.3 Actividades Económicas

- Construcción de carreteras, calles, autopistas y otras vías para Vehículos o peatones.
- Actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para Gestión de proyectos relacionados con la construcción.
- Construcción de obras de ingeniería civil relacionadas con: tuberías Urbanas, construcción de conductos principales y acometidas de redes de Distribución de agua sistemas de riego (canales), estaciones de bombeo, depósitos.
- Instalación en edificios y otros proyectos de construcción de: sistemas De calefacción (eléctricos, de gas y de gasóleo), calderas, torres de refrigeración, Colectores de energía

solar no eléctricos, equipo de fontanería y sanitario, equipo Y conductos de ventilación, conducciones de gas, tuberías de vapor, sistemas de Aspersores contra incendios, sistemas de riego por aspersión para el césped. (Incluye ampliaciones, reparaciones, reformas y mantenimiento).

- Construcción de puentes y viaductos.

### 3.3.4 Filosofía Organizacional

#### 3.3.4.1 Misión Propuesta

**Tabla 14-3.** Matriz para elaborar la misión.

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes somos?	Somos una compañía constructora
¿Qué hacemos?	A crear, desarrollar y comercializar proyectos de construcción
¿Para qué lo hacemos?	Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes generando bienestar y calidad de vida.
¿Cómo lo hacemos?	Contamos con gente exitosa comprometida con la filosofía de aportar al desarrollo social
¿Con qué criterio lo hacemos?	Dentro de altos estándares de productividad y calidad

**Realizado por:** Pincay, M. 2020

“Somos una compañía constructora dedicada a crear, desarrollar y comercializar proyectos de construcción, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes generando bienestar y calidad de vida. Contamos con gente exitosa comprometida con la filosofía de aportar al desarrollo social, dentro de altos estándares de productividad y calidad”.

#### 3.3.4.2 Visión Propuesta

**Tabla 15-3.** Matriz para elaborar la visión.

Preguntas	Respuestas
¿Cómo nos proyectamos dentro de 3 a 5 años?	Ser la empresa constructora líder de Orellana, consolidada y reconocida.

¿Qué logro deseamos alcanzar dentro de 3 a 5 años?	Mejorar continuamente los procesos y fortaleciendo la competencia del equipo humano.
¿Qué expectativas del cliente podemos satisfacer dentro de 3 a 5 años?	Ser una organización confiable y honesta, con proyectos de excelente calidad

**Realizado por:** Pincay, M. 2020

“Ser la empresa constructora líder de Orellana, consolidada y reconocida por ser una organización confiable y honesta, con proyectos de excelente calidad, mejorando continuamente los procesos y fortaleciendo la competencia del equipo humano”.

#### 3.3.4.3 Valores Corporativos Propuestos

**Respeto:** Se fomenta un ambiente armónico, por medio de prácticas éticas en cada actividad que se desarrolle en la granja.

**Honestidad.** - Se basa sobre la relación con el cliente al realizar un negocio de manera transparente ofreciendo un producto de excelente calidad al beneficio de la empresa y los consumidores.

**Puntualidad.** - Cumplir cabalmente los pedidos del cliente en tiempo y condiciones acordadas.

**Disciplina.** - Esta conducta está orientada a desempeñarse en las actividades diarias de manera eficiente y ordenada.

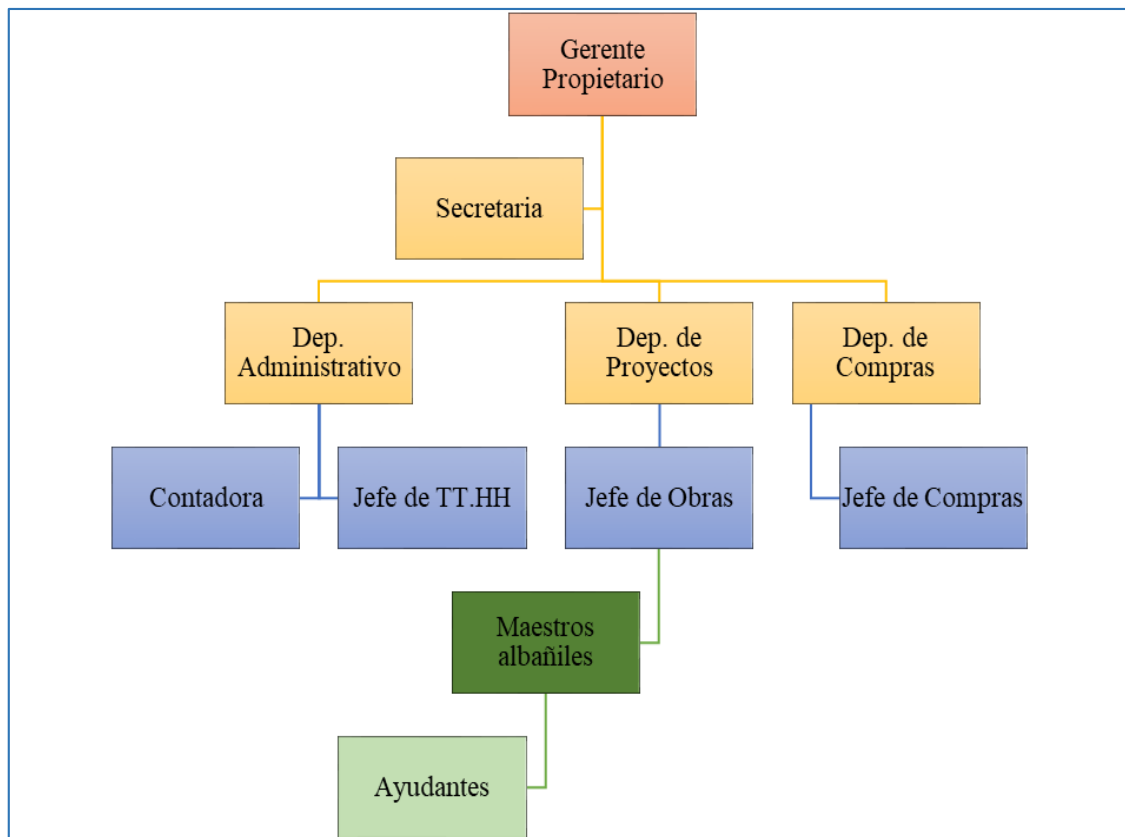
**Responsabilidad.** - Buscamos satisfacer la necesidad real del cliente cumpliendo con nuestras obligas dentro y fuera de la granja.

**Trabajo en equipo:** Este valor es significativo entre los colaboradores, dentro de la compañía el trabajar en equipo es fundamental para realizar las actividades cotidianas en un clima laboral idóneo entre compañeros.

**Compromiso:** Contamos con la tenacidad y capacidad necesaria para lograr las metas organizacionales propuestas aportando con nuestro trabajo, contribuyendo constantemente en la toma de decisiones.

**Liderazgo.** - Ser líderes en la producción, ofreciendo un producto de calidad a precios competitivos.

#### 3.3.4.4 Organigrama Propuesto




**Figura 2.3.** Organigrama Propuesto a la Compañía.

**Realizado por:** Pincay, M. 2020

#### 3.3.4.5 Manuales de funciones propuestos

Los siguientes manuales de funciones propuestos servirán de guía a los colaboradores, pues se detallan las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo así como también el perfil idóneo que debe tener la persona seleccionada para desempeñarse en el cargo de manera eficiente.


**Tabla 16-3.** Manual de Funciones para Gerente.

<b>COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA</b> 	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Gerente – Propietario
<b>DEPENDE DE</b>	Nadie
<b>SUPERVISA</b>	Todos los departamentos
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Planear, dirigir y controlar las actividades administrativas de la compañía, coordinando la eficiencia de los recursos económicos, humanos y tecnológicos, guiando al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar de manera legal, judicial y extrajudicial a la compañía.</li> <li>• Ejercer autoridad funcional a los demás cargos administrativos y operativos.</li> <li>• Liderar la planeación estratégica, identificando los factores de éxito, por medio de objetivos y metas específicas.</li> <li>• Diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>• Planear, organizar y controlar las actividades de la compañía optimizando los recursos disponibles.</li> <li>• Coordinar el proceso de compras con proveedores que ofrezcan productos y condiciones que beneficien a la compañía.</li> <li>• Seleccionar, contratar, sancionar y/o remover al empleado si la situación lo amerita.</li> <li>• Verificar que se cumplan las funciones encomendadas a cada una de las personas a su mando.</li> <li>• Otras funciones afines al puesto y que sean necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es necesario es el propietario.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Capacidad de negociación.</li> </ul>

Realizado por: Pincay, M. 2020




**Tabla 17-3.** Manual de Funciones para Secretaria.


<b>COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA</b> 	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Secretaria
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente Propietario
<b>SUPERVISA</b>	Nadie
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Ejecutar las labores secretariales según directrices de la Gerencia.
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la correspondencia de la gerencia de una empresa y comunicarse de manera efectiva con otros empleados y proveedores y/o clientes.</li> <li>• Asegurarse que la compañía cumple con ciertas obligaciones legales comprobando la adecuación de una gran variedad de documentos.</li> <li>• Llevar un registro efectivo revisando que las reuniones de su jefe están bien programadas y no interfieren con otras obligaciones.</li> <li>• Enviar agendas e informes.</li> <li>• Comprobar que las acciones acordadas se llevan a cabo.</li> <li>• Tener una agenda actualizada incluyendo a los trabajadores de la empresa, clientes y proveedores.</li> <li>• Velar por el buen funcionamiento de los equipos, materiales y suministros asignados a la unidad.</li> <li>• Otras funciones afines al puesto y que sean necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años de experiencia.</li> <li>• Egresadas o cursando tecnología en carreras administrativas.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Paquete Office Intermedio.</li> <li>• Conocimientos en Secretariado Ejecutivo.</li> </ul>

Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 18-3.** Manual de Funciones para Contadora.


<b>COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA</b> 	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Contadora
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente Propietario
<b>SUPERVISA</b>	Nadie
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Responsable del cumplimiento de las obligaciones establecidas en las leyes fiscales y contables, producir y proporcionar información financiera y contable de forma oportuna y veraz para la toma de decisiones del comité ejecutivo y la ejecución de la gerencia.
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques, cuentas por cobrar y otros).</li> <li>• Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.</li> <li>• Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.</li> <li>• Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.</li> <li>• Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.</li> <li>• Llevar un sistema contable actualizado que abarque todos los registros de las operaciones económicas que se realizan.</li> <li>• Definir y efectuar los procedimientos contables.</li> <li>• Elaborar las retenciones del IVA y del impuesto a la renta de las facturas de compras.</li> <li>• Elaborar mensualmente las declaraciones del IVA e Impuestos a la Renta al SRI.</li> <li>• Registrar y contabilizar las facturas de los proveedores.</li> <li>• Manejar el pago a proveedores, acorde a las fechas de vencimiento y valores establecidos.</li> <li>• Realizar los cierres anuales de contabilidad.</li> <li>• Elaborar los roles de pago de los colaboradores.</li> <li>• Otra Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Contabilidad y Auditoría.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años.</li> <li>• Sexo: Femenino.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Orientado a Resultados 4.</li> <li>• Comunicación Efectiva 5.</li> <li>• Administración y Control</li> <li>• Habilidad Financiera.</li> </ul>

**Tabla 19-3.** Manual de Funciones para Jefe de TT.HH.

<b>COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA</b> 	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Jefe de TT.HH.
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente Propietario
<b>SUPERVISA</b>	Personal de la compañía.
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, afiliaciones a IESS, liquidaciones de nómina, seguridad social y parafiscal, velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina y da seguimiento a la elaboración del presupuesto de personal, reflejado en la reorganización de ley de salarios, jornal diario y contrato de personal de la empresa y demás gestiones ante el IESS.</li> <li>• Facilita y administra el recurso humano, el control y registro de los expedientes del personal de la Gerencia.</li> <li>• Implementa las normas, políticas y procedimientos a seguir por los empleados.</li> <li>• Coordina el proceso de reclutamiento y selección de personal para los aspirantes a plazas.</li> <li>• Supervisa la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Capacitación Institucional.</li> <li>• Monitorea el control de asistencia y supervisa la aplicación de descuentos y multas por incumplimiento de los mismos para personal.</li> <li>• Coordina la formulación y ejecución del Plan Anual Operativo, presupuesto y programación anual de compras de la Gerencia, lo que deberá ser consistente con el presupuesto anual asignado.</li> <li>• Revisa y remite informe de avance de Plan Anual Operativo. .</li> <li>• Otras funciones afines al puesto y que sean necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín al cargo.</li> <li>• 2 años de experiencia.</li> <li>• Sexo: Indistinto.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Creatividad e innovación</li> </ul>


Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 20-3.** Manual de Funciones para Jefe de Obra.

<b>COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA</b>  	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Jefe de Obras
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente propietario
<b>SUPERVISA</b>	Maestros albañiles, Ayudantes.
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	El jefe/a de obra es el profesional que planifica, coordina y supervisa la ejecución de las obras siguiendo las directrices marcadas por la gerencia, es en quien recae la responsabilidad de dirigir las obras, controla la calidad, el presupuesto y los plazos.
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como Responsable Directo de la obra a su cargo deberá cumplir y hacer cumplir los requerimientos del Plan de Seguridad y Salud (PSS) teniendo en cuenta las medidas preventivas en función de los riesgos existentes y de calidad en cada obra, vigilando el cumplimiento de todo el personal a su cargo directo y subcontratado.</li> <li>• Controla las entradas y salidas de materiales del almacén de la obra.</li> <li>• Gestiona los contratos con suministradores e industriales: materiales que deben entregar, plazos, precios, calidades, etc.</li> <li>• Gestiona el equipo técnico y administrativo de la obra (contratos, horarios, bajas, etc.).</li> <li>• Revisa el trabajo de los industriales contratados (soldadores, eléctricos, pintores, etc)</li> <li>• Informa y notifica a la dirección facultativa y a la propiedad.</li> <li>• Controla y realiza el seguimiento de la planificación técnica y económica de la obra.</li> <li>• Controla la ejecución y supervisa la seguridad y salud de la obra.</li> <li>• Gestiona toda la documentación de la obra: actos, licencias y permisos, contratos, libros de la obra, presupuestos, mediciones, archivos, etc.</li> <li>• Otras funciones afines al puesto y que sean necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado en Arquitectura o Ingeniería Civil.</li> <li>• Conocimientos en prevención de riesgos, preparación de documentos.</li> <li>• 2 o 3 años de experiencia.</li> </ul>	<b>COMPETENCIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Preocupación por el orden y la calidad</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>


Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 21-3.** Manual de Funciones para Jefe de Compras.


<b>COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA</b>  	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Jefe/a de compras
<b>DEPENDE DE</b>	Nadie
<b>SUPERVISA</b>	Nadie
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Coordinar las actividades de adquisición y abastecimiento de los productos y servicios necesarios para el corporativo obteniendo siempre el mejor precio, calidad, servicio y condiciones de compra.
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las negociaciones para la compra de insumos, y asegurar el abastecimiento oportuno al área de producción</li> <li>• Participar en las reuniones operativas con dirección y líderes para conocer las necesidades de materiales y productos</li> <li>• Recibir las órdenes de compra, realizar cotizaciones y obtener las mejores condiciones de calidad, servicio y costo,</li> <li>• Realizar el monitoreo desde que lo surte el proveedor de materiales hasta que se recibe en almacén, asegurando que cumpla con las especificaciones de tamaño, color, cantidad, etc. solicitadas</li> <li>• En su caso, efectuar devoluciones y reclamaciones a proveedores.</li> <li>• Mantener estrechas relaciones con los proveedores para generar alianzas estratégicas (socios de negocios) que propicien beneficios mutuos en la comercialización de sus productos</li> <li>• Prospeccionar, negociar y mantener actualizado el catálogo de proveedores</li> <li>• Darle seguimiento a las devoluciones de materiales realizadas.</li> <li>• Monitorear e informar sobre el logro de objetivos de compras</li> <li>• Otras funciones afines al puesto y que sean necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en administración, negocios internacionales, comercio o carrera afín.</li> <li>• Experiencia: 2 años.</li> <li>• Sexo: Indistinto.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Office</li> <li>• En adquisición de productos</li> <li>• En logística.</li> <li>• En desarrollo de proveedores</li> <li>• Capacidad de negociación.</li> </ul>

Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 22-3.** Manual de Funciones para Jefe de Obras.

<b>COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA</b> 	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Maestro Albañil
<b>DEPENDENCIA</b>	Jefe de Obras
<b>SUPERVISA</b>	Ayudantes
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Dirigir y ejecutar las actividades de construcción de una manera segura y productiva, organizar grupos de trabajadores y les asignan las tareas a realizar. Asimismo, se aseguran que la labor del personal esté acorde con los estándares más altos.
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar la obra de acuerdo con las especificaciones técnicas, tiempos y calidad acordada</li> <li>• La supervisión y capacitación de las personas que tiene bajo su cargo y que a futuro serán sus sucesores.</li> <li>• Planificación y organización del proceso y mecánica de los trabajos de obra.</li> <li>• Organización de los espacios de trabajo, maniobra, almacenamiento, carga/descarga, de los talleres y accesos a la obra.</li> <li>• Control y seguimiento de la ejecución de obra.</li> <li>• Interpretación de planos.</li> <li>• Replanteos de las unidades de obra.</li> <li>• Control y organización de los grupos de trabajo y asignación de tareas a los operarios.</li> <li>• Propuesta de procedimientos, materiales y técnicas. Asesoramiento a los operarios.</li> <li>• Coordinación de los trabajos con diferentes industriales y subcontratados.</li> <li>• Recepción y organización de materiales, zonas de reunión, talleres, etc.</li> <li>• Cálculo de materiales y medición de la obra ejecutada.</li> <li>• Control de los medios y la maquinaria de obra.</li> <li>• Control de los materiales.</li> <li>• Supervisión y verificación de los procesos y resultados de los trabajos.</li> <li>• Otras funciones afines al puesto y que sean necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Mínimo 3 años de experiencia en obras civiles grandes.</li> <li>• Sexo: Masculino.</li> </ul>	<b>COMPETENCIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Organización y responsabilidad.</li> </ul>

**Tabla 23-3.** Manual de Funciones para Ayudante de Albañilería.

<b>COMPAÑÍA RIVERSWEET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA</b> 	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Ayudante de albañilería
<b>DEPENDE DE</b>	Maestro Albañil
<b>SUPERVISA</b>	Nadie
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Realizar trabajos relacionados con el apoyo al maestro albañil en la construcción y reparación de edificaciones, revestimiento y decoración de paredes, techos, suelos y otras estructuras de la Institución.
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar mezclas de cemento, arena y otros materiales necesarios para la ejecución de los trabajos asignados.</li> <li>• Construir refuerzos de hierro y colocarlos en las bases para vigas, logos y otros.</li> <li>• Colocar ladrillos, bloques y otras piezas de construcción similares, para edificar muros, paredes y otras superficies.</li> <li>• Trasladar materiales como arena, cemento, piedra y herramientas hacia el área de trabajo.</li> <li>• Mantener en orden equipos y sitios de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Realizar además de las tareas previstas en el puesto, aquellas que sean encomendadas dentro del alcance del mismo.</li> <li>• Otras funciones afines al puesto y que sean necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Mínimo 1 año de experiencia en labores afines al puesto.</li> <li>• Sexo: Masculino.</li> </ul>	<b>COMPETENCIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso y manejo de equipo de albañilería.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>

Realizado por: Pincay, M. 2020

### 3.3.5 Análisis Externo

Los factores que muestra la matriz PESTEL son obtenidos a partir del análisis del macro entorno, estos elementos pueden incidir de forma positiva o negativa sobre la empresa, aspecto este que es analizado con la elaboración de la matriz de factores externos.

Para realizar un análisis externo y más completo del entorno en el que se desarrolla la compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda., se realizó un análisis PESTEL el cual se fundamenta en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los mismos que se detallan y evalúan en la siguiente tabla.

**Tabla 24-3. Matriz PESTEL**

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	
	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Políticos</b>		
Inestabilidad política por cambio de gobierno y las posibles medidas que tome el nuevo mandatario.		X
Aumento de los aranceles de insumos importados.		X
Ley de incentivos para alianzas públicas-privadas que permitan la reactivación económica.	X	
Disminución de subsidios a combustibles.		X
<b>Económicos</b>		
Mayor accesibilidad a créditos bancarios para la reactivación económica	X	
Gran representación del sector en la productividad del país	X	
Contracción del PIB en este año.		X
Alza de precios en los materiales de construcción		X
<b>Sociales</b>		
Crecimiento poblacional.	X	
Falta de fuentes de empleo a causa de la pandemia.		X
<b>Tecnológicos</b>		
Avances tecnológicos en la industria a nivel internacional	X	
Programas informáticos para optimizar recursos en los procesos administrativos-contables.	X	
<b>Ecológicos / Ambientales</b>		
Reutilización de recursos de empleados en obra.	X	
<b>Legales</b>		
Sanciones y multas incumplimiento de leyes		X
Ley de Gestión Ambiental para uso de recursos en las obras.		X

Realizado por: Pincay, M. 2020

### 3.3.6 Análisis Interno

El análisis interno permite determinar las fortalezas y debilidades, detallando los aspectos positivos y negativos en cada una de las actividades que se desarrollan en las distintas áreas de la compañía, las mismas que se describen en la siguiente tabla.



**Tabla 25-3.** Análisis Interno.

<b>Áreas</b>	<b>Comportamiento</b>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"><li>• La compañía realiza constantemente inversiones para adecuaciones de la maquinaria.</li><li>• Cuenta con maquinarias propias así no gasta en alquileres.</li></ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duplicidad en las actividades por la falta de manuales de funciones.</li><li>• Falta de comunicación entre los colaboradores y el gerente.</li><li>• No se ha realizado capacitaciones desde el año 2015.</li><li>• Falta de compromiso e iniciativa.</li></ul>
Administración	<ul style="list-style-type: none"><li>• La compañía no tiene direccionamiento estratégico.</li><li>• No existe una buena organización en los procesos contables – administrativos, por ello en ocasiones se ha recibido multas por parte del SRI.</li><li>• Amplia experiencia en el área de construcción.</li><li>• No se maneja un sistema de control de inventarios de las existencias en el plantel.</li><li>• Convenios con el sector público para realizar contratados para obras civiles.</li><li>• Buen historial crediticio lo cual le facilita hacer créditos para futuras inversiones.</li></ul>
Producción	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existen manuales de procesos.</li><li>• Se cuenta con herramientas y equipos necesarios para la construcción.</li><li>• Los colaboradores tienen gran experiencia en construcciones.</li></ul>

Realizado por: Pincay, M. 2020

### 3.3.7 *Matriz FODA*

En la siguiente matriz FODA se recopilan las fortalezas y debilidades que se encontraron en el análisis interno realizado a las distintas áreas que conforman la compañía, por otra parte también se detallan las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo que se hizo al entorno de la compañía por medio del análisis Pestel.

**Tabla 26-3.** Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con maquinarias propias así no gasta en alquileres</li> <li>• Alianza estratégica con el GAD, como Cliente potencial.</li> <li>• Amplia experiencia en el área de construcción.</li> <li>• Se cuenta con herramientas y equipos necesarios para la construcción.</li> <li>• Gran variedad de proveedores y buena relación con los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la demanda por la tendencia en aumento de las construcciones.</li> <li>• Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos – contables.</li> <li>• Ley de incentivos para alianzas públicas-privadas que permitan la reactivación económica.</li> <li>• Mayor accesibilidad a créditos bancarios.</li> <li>• Tendencia a reutilización de recursos empleados en obra para ser amigables con el ambiente.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseer estructura y filosofía empresarial.</li> <li>• Falta de iniciativa y compromiso del personal.</li> <li>• Falta de automatización en el manejo de la documentación tributaria.</li> <li>• Falta de capacitación al personal.</li> <li>• Inexistencia de manuales de funciones y procesos.</li> <li>• No disponer de un sistema de control de inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del costo de mantenimiento de la maquinaria.</li> <li>• Leyes implementadas por el gobierno que regulan las actividades de la construcción.</li> <li>• Alza de precios en los materiales de construcción</li> <li>• Sanciones y multas incumplimiento de leyes.</li> <li>• Disminución de subsidios a combustibles.</li> </ul>

Realizado por: Pincay, M. 2020

### 3.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI es una herramienta que permite analizar los factores internos de la empresa es decir comprender las fortalezas y debilidades para luego realizar estrategias en base al análisis.

La calificación asignada a cada factor se dará de la siguiente manera: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza y 4 = mayor fortaleza.

**Tabla 27-3. Matriz EFI**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Cuenta con maquinarias propias así no gasta en alquileres	0,1	4	0,4
Alianza estratégica con el GAD, como Cliente potencial.	0,15	4	0,6
Amplia experiencia en el área de construcción.	0,1	4	0,4
Se cuenta con herramientas y equipos necesarios para la construcción.	0,08	3	0,24
Gran variedad de proveedores y buena relación con los mismos.	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>			
No poseer estructura y filosofía empresarial.	0,08	1	0,08
Falta de iniciativa y compromiso del personal.	0,07	2	0,14
Falta de automatización en el manejo de la documentación tributaria.	0,1	2	0,2
Falta de capacitación al personal.	0,1	1	0,1
Inexistencia de manuales de funciones y procesos.	0,1	2	0,2
No disponer de un sistema de control de inventarios.	0,05	2	0,1
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>2,67</b>

**Realizado por:** Pincay, M. 2020

La compañía obtuvo como resultado de la matriz EFI una calificación de 2,67 lo que nos demuestra que internamente la compañía es fuerte, al mismo tiempo se llega a la conclusión que las debilidades que posee se pueden convertir en fortalezas si se manejan estratégicas enfocadas a las necesidades presentadas en la matriz.

### 3.3.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFE es una herramienta que permite analizar los factores internos de la empresa es decir comprender las oportunidades y amenazas para luego realizar estrategias en base al análisis.

La calificación asignada otorgada se basará en la capacidad que la empresa emplea estrategias para responder a cada factor y será en la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es media y 1 = la respuesta es deficiente.

**Tabla 28-3.** Matriz EFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Incremento de la demanda por la tendencia en aumento de las construcciones	0,1	4	0,4
Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos – contables.	0,09	3	0,27
Ley de incentivos para alianzas públicas-privadas que permitan la reactivación económica.	0,1	4	0,4
Mayor accesibilidad a créditos bancarios.	0,09	4	0,36
Tendencia a reutilización de recursos de empleados en obra para ser amigables con el ambiente.	0,1	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento del costo de mantenimiento de la maquinaria.	0,1	2	0,2
Leyes implementadas por el gobierno que regulan las actividades de la construcción.	0,1	1	0,1
Alza de precios en los materiales de construcción	0,12	2	0,24
Sanciones y multas por incumplimiento de leyes.	0,1	1	0,1
Disminución de subsidios a combustibles.	0,1	2	0,2
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>2,57</b>


**Realizado por:** Pincay, M. 2020

En base al resultado obtenido de la matriz EFI la compañía se encuentra sobre la media con una calificación de 2,57 lo que nos demuestra que internamente es fuerte, al mismo tiempo se llega a la conclusión que las debilidades que posee se pueden convertir en fortalezas si se manejan estratégicas enfocadas a las necesidades presentadas en la matriz.

### 3.3.10 FODA Estratégico

Es una herramienta esencial para la planeación estratégica, ya que permite determinar las estrategias claras y precisas a ejecutar para disminuir debilidades, aumentar fortalezas, afrontar amenazas y aprovechar oportunidades presentes en el entorno que se desarrolla la granja.

**Tabla 29-3.** Matriz de FODA Estratégico.

			OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
			O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
			Incremento de la demanda por la tendencia en aumento de las construcciones.	Avances tecnológicos que optimizan los procesos	Ley de incentivos para alianzas públicas-privadas que permitan la reactivación económica.	Mayor accesibilidad a créditos bancarios.	Tendencia a reutilización de recursos empleados en obra para ser amigables con el ambiente.	Incremento del costo de mantenimiento de la maquinaria.	Leyes implementadas por el gobierno que regulan las actividades de la construcción.	Alza de precios en los materiales de construcción	Sanciones y multas por incumplimiento de leyes..	Disminución de subsidios a combustibles.
			<b>Estrategias FO</b>					<b>Estrategias FA</b>				
<b>FORTALEZAS</b>	Cuenta con maquinarias propias así no gasta en alquileres	<b>F1</b>	<b>Estrategia 1: F2, F3, O3, O4.</b> Establecer relaciones con entidades financieras para incrementar los recursos económicos y seguir financiando los proyectos de los clientes con calidad para conseguir su fidelización.					<b>Estrategia 4: F3, F5, A1, A3, A5:</b> Utilizar la experiencia del gerente en el mercado, y la buena relación con proveedores de materiales e insumos, para establecer alianzas comerciales que proporcionen los mejores precios y calidad contrarrestando el alza inesperada de precios.				
	Alianza estratégica con el GAD, como Cliente potencial.	<b>F2</b>										

	Amplia experiencia en el área de construcción.	<b>F3</b>	<b>Estrategia 2: F3, O1:</b> Captar nuevos clientes en el mercado privado con el fin de ampliar la compañía.  <b>Estrategia 3: F1, F3, F4, O1, O5.</b> Utilizar los conocimientos y experiencia del gerente, y la calidad de la maquinaria, herramientas y equipos, para mejorar los servicios de la empresa, y disminuir costos por medio de la reutilización de recursos.	
	Se cuenta con herramientas y equipos necesarios para la construcción.	<b>F4</b>		
	Gran variedad de proveedores y buena relación con los mismos.	<b>F5</b>		
			<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>DEBILIDADES</b>	No poseer estructura y filosofía empresarial.	<b>D1</b>	<b>Estrategia 5: D1, D2, O1:</b> Determinar una estructura y filosofía empresarial adecuada para la compañía con el fin que mejore la gestión administrativa y se aprovechen las oportunidades presentes en el entorno.  <b>Estrategia 6: D2-O1-O2:</b> Crear políticas de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente.  <b>Estrategia 7: D4-O1-O2-O3-O5:</b> Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores.  <b>Estrategia 8: D5-O1:</b> Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y crear los manuales de procesos de Pronaca acorde a las necesidades de la compañía.  <b>Estrategia 9: D3-O2:</b> Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas.	<b>Estrategia 10: D6-A3:</b> Implementar un software para el registro de las existencias con las que cuenta la compañía, con la finalidad de administrar los recursos de manera óptima.
	Falta de iniciativa y compromiso del personal.	<b>D2</b>		
	Falta de automatización en el manejo de la documentación tributaria.	<b>D3</b>		
	Falta de capacitación al personal.	<b>D4</b>		
	Inexistencia de manuales de funciones y procesos.	<b>D5</b>		
	No disponer de un sistema de control de inventarios.	<b>D6</b>		

Realizado por: Pincay, M. 2020

### 3.3.11 Matriz de Objetivos, estrategias

La matriz de objetivos y estrategias fue establecida en base a la matriz FODA, la misma que servirá para el direccionamiento organizacional de la compañía para lo cual se aplicó la metodología de metas a alcanzar en cada estrategia propuesta, permitiendo así determinar el impacto que tendrá dentro de los objetivos de la compañía.

**Tabla 30-3.** Matriz de Objetivos y Estrategias.

Objetivo General	Objetivo Estratégico	Estrategia a implementar	Metas a lograr
Diseñar un direccionamiento organizacional óptimo para la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda., adecuado para su tamaño y operatividad.	Ofrecer servicios de calidad que permitan fidelizar a los clientes existentes y captar nuevos clientes.	<b>Estrategia 1: F2, F3, O3, O4.</b> Establecer relaciones con entidades financieras para incrementar los recursos económicos y seguir financiando los proyectos de los clientes con calidad para conseguir su fidelización.	Conseguir la aprobación de al menos un crédito bancario para inversión en capital de trabajo. Fidelizar al 100% de los clientes actuales.
		<b>Estrategia 2: F3, O1:</b> Captar nuevos clientes en el mercado privado con el fin de ampliar la compañía.	Aumentar la cartera de clientes en un 10%
	Disminuir costos de producción con el fin de ofrecer servicios con precios más accesibles que permitan aumentar la	<b>Estrategia 3: F1, F3, F4, O1, O5.</b> Utilizar los conocimientos y experiencia del gerente, y la calidad de la maquinaria, herramientas y equipos, para mejorar los servicios de la empresa, y disminuir costos por medio de la reutilización de	Disminuir los costos de operación en un 10%.

	competitividad en el mercado.	recursos.	
		<b>Estrategia 4: F3, F5, A1, A3, A5:</b> Utilizar la experiencia del gerente en el mercado, y la buena relación con proveedores de materiales e insumos, para establecer alianzas comerciales que proporcionen los mejores precios y calidad contrarrestando el alza inesperada de precios.	Generar convenios que beneficien a la compañía con el 100% de los proveedores actuales.
	Crear un direccionamiento estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la compañía y tomar decisiones acertadas.	<b>Estrategia 5: D1, D2, O1:</b> Determinar una estructura y filosofía empresarial adecuada para la compañía con el fin que se aprovechen las oportunidades presentes en el entorno.	Establecer la misión, visión, valores corporativos, organigrama y socializar al 100% de los integrantes de la compañía.
	Aumentar la eficiencia y motivación de los colaboradores.	<b>Estrategia 6: D2-O1-O2:</b> Crear políticas de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente.	Conseguir que un 15% de los colaboradores hayan recibido una bonificación como incentivo.
Mejorar el desarrollo de las funciones del personal y la eficiencia de los	<b>Estrategia 7: D4-O1-O2-O3-O5:</b> Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los	Cumplir al 100% el plan de capacitación anual	



	procesos productivos.	colaboradores.	
		<b>Estrategia 8: D5-O1:</b> Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y crear los manuales de procesos acorde a las necesidades de la compañía.	Aplicar el 100% de los manuales de funciones y de procesos establecidos para la compañía.
	Desarrollar optimización y control en los procesos administrativos- contables con el objetivo de disminuir multas y sanciones de las entidades regulatorias.	<b>Estrategia 9: D3-O2-A4:</b> Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas.	Disminuir un 100% multas y sanciones por retrasos en las declaraciones tributarias.
	<b>Estrategia 10: D6-A3:</b> Implementar un software para el registro de las existencias con las que cuenta la compañía, con la finalidad de administrar los recursos de manera óptima.	Supervisar al 100% las entradas y salidas de los materiales existentes en bodega.	

Realizado por: Pincay, M. 2020

### 3.3.12 Planeación Operativa

**Tabla 31-3.** Estrategia 1

<b>Objetivo # 1</b>	Ofrecer servicios de calidad que permitan fidelizar a los clientes existentes y captar nuevos clientes.					
<b>Estrategia # 1</b>	Establecer relaciones con entidades financieras para incrementar los recursos económicos y seguir financiando los proyectos de los clientes con calidad para conseguir su fidelización.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
Planificar el monto de préstamo necesario y a que área será destinada. Coordinar reuniones a distintas instituciones financieras. Analizar las instituciones financieras que tengan los intereses y plazos más convenientes. Elegir la mejor institución financiera.	Una vez.	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario.  Contadora	Gerente – Propietario.	\$100,00	Captar el 50% de empresas financieras del sector. # de créditos aprobados.

Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 32-3. Estrategia #2.**

<b>Estrategia # 2</b>	Captar nuevos clientes en el mercado privado con el fin de ampliar la compañía.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
Realizar una investigación de mercado. Desarrollar el plan de promocionar a la compañía por redes sociales. Ejecutar el plan	Una vez.	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario. Secretaria. Jefe de TT-HH	Gerente – Propietario. Jefe de TT-HH	\$500,00	# de clientes captados luego de la ejecución del plan.

Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 33-3.** Estrategia 3.

<b>Objetivo # 2</b>	Disminuir costos de producción con el fin de ofrecer servicios con precios más accesibles que permitan aumentar la competitividad en el mercado.					
<b>Estrategia # 3</b>	Utilizar los conocimientos y experiencia del gerente, y la calidad de la maquinaria, herramientas y equipos, para mejorar los servicios de la empresa, y disminuir costos por medio de la reutilización de recursos.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
Analizar que recursos están siendo desperdiciados y evaluar si se pueden reutilizar en las siguientes obras sin que afecte la calidad del servicio, con el objetivo de ser amigable con el ambiente y al mismo tiempo reducir costos de producción.	Una vez.	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario. Jefe de Obras Maestro albañil.	Jefe de Obras	\$50,00	# De recursos a reutilizar.  % De disminución de desperdicios.

Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 34-3.** Estrategia 4.

<b>Estrategia # 4</b>	Utilizar la experiencia del gerente en el mercado, y la buena relación con proveedores de materiales e insumos, para establecer alianzas comerciales que proporcionen los mejores precios y calidad contrarrestando el alza inesperada de precios.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
<p>Pedir proformas a los diferentes proveedores.</p> <p>Constante comunicación con los proveedores</p>	Una vez.	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario. Jefe de Compras	Jefe de Compras	\$50,00	# de convenios exitosos con proveedores.

Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 35-3.** Estrategia 5.

<b>Objetivo # 3</b>	Crear un direccionamiento estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la compañía y tomar decisiones acertadas.					
<b>Estrategia # 5</b>	Determinar una estructura y filosofía empresarial adecuada para la compañía con el fin que se aprovechen las oportunidades presentes en el entorno.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
Realizar una reunión para revisar la misión, visión, valores corporativos, organigrama y objetivos propuestos en este trabajo de investigación con el fin de aprobar o hacer cambios necesarios para que se implementen en la compañía y sean socializados con todos los trabajadores.	Una vez.	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario.  Secretaria.  Jefe de TT-HH	Jefe de TT-HH	\$75,00	% de empleados que conozcan la filosofía y estructura empresarial socializada.

Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 36-3.** Estrategia 6.

<b>Objetivo # 4</b>	Aumentar la eficiencia y motivación de los colaboradores.					
<b>Estrategia # 6</b>	Crear políticas de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
Planificar las posibles políticas de incentivo. Crear e informar a todos los colaboradores las políticas de incentivo a implementarse. Realizar evaluaciones del desempeño con el objetivo de bonificar a los colaboradores con mejores puntuaciones.	Una vez	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario.  Secretaria.  Jefe de TT-HH	Jefe de TT-HH	\$600,00	% De trabajadores que han recibido la bonificación.

**Realizado por:** Pincay, M. 2020

**Tabla 37-3. Estrategia 7.**

<b>Objetivo # 5</b>	Mejorar el desarrollo de las funciones del personal y la eficiencia de los procesos productivos..					
<b>Estrategia # 7</b>	Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
Identificar los temas idóneos para las capacitaciones. Cotizar y elegir a la mejor empresa que provea las capacitaciones. Elaborar un cronograma de capacitaciones anual.	Una vez.	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario.  Secretaria.  Jefe de TT-HH	Jefe de TT-HH	\$900,00	# De capacitaciones realizadas en el año / # de capacitaciones planificadas para el año.

Realizado por: Pincay, M. 2020



**Tabla 38-3.** Estrategia 8.

<b>Estrategia # 8</b>	Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y crear los manuales de procesos acorde a las necesidades de la compañía.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
Realizar una reunión para evaluar los manuales de funciones propuestos y para crear los manuales de procesos. Revisión y aprobación de los manuales. Socializar y entregar los manuales a los colaboradores de la granja.	Una vez.	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario.  Secretaria.  Jefe de TT-HH	Jefe de TT-HH	\$100,00	% de aplicación de los manuales de funciones y de procesos.

Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 39-3.** Estrategia 9.

<b>Objetivo # 6</b>	Desarrollar optimización y control en los procesos administrativos- contables con el objetivo de disminuir multas y sanciones de las entidades regulatorias..					
<b>Estrategia # 9</b>	Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
<p>Analizar proveedores de softwares contables.</p> <p>Contactar con el proveedor seleccionado para revisar los términos de compra.</p> <p>Capacitar al personal que utilizará el software.</p>	Una vez.	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario.  Contadora.	Contadora.	\$2100,00	# De multas actuales / # de multas anteriores.

Realizado por: Pincay, M. 2020

**Tabla 40-3.** Estrategia 10.

<b>Estrategia # 10</b>	Implementar un software para el registro de las existencias con las que cuenta la compañía, con la finalidad de administrar los recursos de manera óptima.					
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador</b>
Ingresar todas las existencias de materias primas al software contable implementado, con el fin de generar los kardex que permitan llevar un control de las entradas y salidas de materiales.	Una vez.	Recursos Humanos, Tecnológicos, Económicos.	Gerente – Propietario.  Contadora.	Contadora.	\$00,00	# De materiales comprados / # de materiales utilizados.

**Realizado por:** Pincay, M. 2020

**Tabla 21-3.** Presupuesto de Estrategias.

<b>Estrategia</b>	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto.</b>
1. Establecer relaciones con entidades financieras para incrementar los recursos económicos y seguir financiando los proyectos de los clientes con calidad para conseguir su fidelización.	Gastos de viáticos y diligencias del gerente mientras realiza las visitas y tramites.	\$100,00
2. Captar nuevos clientes en el mercado privado con el fin de ampliar la compañía.	Gasto de publicidad por creación de redes sociales de impacto.	\$500,00
3. Utilizar los conocimientos y experiencia del gerente, y la calidad de la maquinaria, herramientas y equipos, para mejorar los servicios de la empresa, y disminuir costos por medio de la reutilización de recursos.	Gastos de gestión	\$50,00
4. Utilizar la experiencia del gerente en el mercado, y la buena relación con proveedores de materiales e insumos, para establecer alianzas comerciales que proporcionen los mejores precios y calidad contrarrestando el alza inesperada de precios.	Gastos de gestión	\$50,00
5. Determinar una estructura y filosofía empresarial adecuada para la compañía con el fin que se aprovechen las oportunidades presentes en el entorno.	Gastos por socialización de la estructura y filosofía empresarial.	\$75,00
6. Crear políticas de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente.	Bono de \$400 y \$200 a los dos mejores puntajes obtenidos en la evaluación del desempeño que se realiza cada semestre.	\$600,00
7. Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores.	Costo del plan de capacitación anual.	\$900,00
8. Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y crear los manuales de procesos acorde a las necesidades de la compañía.	Costo de diseño, impresiones y socialización de los manuales.	\$100,00
9. Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas.	Precio del software contable.	\$2100,00
10. Implementar un software para el registro de las existencias con las que cuenta la compañía, con la finalidad de administrar los recursos de manera óptima.		
<b>TOTAL</b>		<b>\$4475.</b>

Realizado por: Pincay, M. 2020

## **CONCLUSIONES**

La información obtenida permitió sustentar teórica y conceptualmente el desarrollo de la presente investigación, la bibliografía sirvió de base para los diferentes planteamientos propuestos ante los problemas encontrados.

El diagnóstico de la situación actual de la compañía se la realizó mediante el uso de la herramienta FODA que nos permitió conocer los factores que afectan su desarrollo tanto interna como externa, es decir, definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; encontrando problemas tales como: la falta de un manual de funciones, trabajadores poco capacitados y motivados, ineficiente manejo en los procesos administrativos – contables, inexistencia de control de inventarios, entre otros.

Este estudio es una propuesta de planificación estratégica para el desarrollo y crecimiento de la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda. en el cual se logró establecer estrategias, a través del análisis general, específico e interno de la empresa, generando una visión y misión de esta y a su vez trazando objetivos importantes lo cuales son fundamentales para alcanzar el éxito esperado en dicha institución, llevando un control por parte de sus altos mandos.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere que la gerencia implemente el plan estratégico desarrollado en la presente investigación, ya que su propósito fundamental es mejorar la gestión administrativa de la Compañía Riversweet construcciones Cía. Ltda., ya que, con la ejecución de las mismas, la empresa logrará construir, una organización sólida y capaz de sortear todos los obstáculos, que la economía ecuatoriana atraviesa.

Controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, a través de las ratios financieras, y evaluar para determinar si la empresa está logrando con éxito el cumplimiento de las de las propuestas realizadas en la presente investigación, también es importante gestionar la fuente del crédito, ya que se debe buscar una institución financiera que promueva los prestamos productivos al segmento de las PYMES del Ecuador.

Se recomienda socializar la presente propuesta a todos los trabajadores de la compañía con el fin de dar a conocer la situación actual y la proyección de mejora.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito"*. Quito: UCE.
- Armijo, M. (2015). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPLETO\\_de\\_Abril.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf)
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Betancourt, D. F. (2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Quito: David Andrade.
- Carrero, J. (2018). *Evaluación de factores externos matriz EFE y EFE*. Obtenido de 2 IM MARKETING: <https://2immarketing.com/factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Casate, R. (2007). La dirección esstratégica en la sociedad del conocimiento. *Scielo*, 6(15), 1-35.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2015). *Plan estrategico e implementación del cuadro de mando integral*. Obtenido de [https://www.camaracr.org/uploads/tx\\_icticontent/Manual\\_Experiencias\\_Plan\\_Estrategico\\_y\\_CMI\\_01.pdf](https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf)
- Dussán, C., & Serna, H. (Enero de 2012). *Planeación estratégica*. Obtenido de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá: Ediciones de la U.
- García, T. (2003). *EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN/EVALUACIÓN*. Almendralejo.
- Gil, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- González, F. (7 de Julio de 2014). *La planificación estratégica: métodos, técnicas y buenas prácticas*. Obtenido de <http://www.fundacionmadeca.es/images/pdf/curso-verano-planificacion-estrategica-ronda/metodos-tecnicas-buenas-practicas-planificacion-estrategica.pdf>
- Guaygua, J. (s.f). *Mundo Constructo*. Obtenido de Mundo Constructo: <https://www.mundoconstructor.com.ec/la-realidad-actual-de-la-construccion-ecuatoriana/>

- Loayza, C. (20 de Mayo de 2017). *Plan estratégico*. Obtenido de [https://www.academia.edu/33336407/LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO](https://www.academia.edu/33336407/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO)
- Milla, A., & Martínez, D. (2012). *Análisis del Entorno*. Díaz de Santos.
- Neira, J., & Tenelema, C. (2017). *Plan estratégico para la empresa Serviexpress*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Omaña, E. (2016). *Creación del plan estratégico para la empresa construcciones interventorías y suministros de Santander S.A.S*. Bucaramanga: Universidad Nacional de Santander.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico* (5 ed.). Buenos Aires: Librería CM.
- Reyes, N., & Boente, A. (2019). *Metodología de la Investigación Copilación Total*.
- Roncancio, G. (14 de Enero de 2020). *¿Cuáles son los tipos de Estrategia?* Obtenido de Pensamos.com: <https://gestion.pensemos.com/tipos-de-estrategia>
- Salgado, J. (2010). *Análisis situacional*. Quito: ESPE.
- Scott, A. (2015). *Planificación estratégica*. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>
- Silva, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Redalyc*(26), 153-178.
- Trenza, A. (6 de Febrero de 2018). *Dirección estratégica, ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido de <https://anatreza.com/direccion-estrategica-sirve/>
- Valle, Y. (10 de Agosto de 2015). *El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/10/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales/>
- Vásquez, W. A. (2020). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Santa Anita: Universidad de San Martín de Porres.



## ANEXOS

### ANEXO A. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

#### ENCUESTA A COLABORADORES

**OBJETIVO:** Diseñar un plan estratégico para la Compañía Riversweet Construcciones mediante un diagnóstico situacional de la misma que le permita mejorar su productividad.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) la respuesta que considere adecuada según su criterio.

1. ¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de la compañía?

Si	
No	

2. ¿Conoce usted si la compañía tiene establecido los valores, principios y políticas empresariales?

Si	
No	

3. ¿La Compañía Riversweet Construcciones Ltda., persigue metas y objetivos a largo plazo?

Si	
No	

4. ¿Sabe si la compañía ha implementado o está implementando un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa?

Si	
No	

5. ¿Cuándo empezó a laborar en la compañía usted recibió un proceso de inducción?

Si	
No	

6. ¿Se le ha entregado a usted un manual de funciones y/o manual de procesos para su correcto desempeño en su puesto de trabajo?

Si	
No	

7. ¿Tiene usted conocimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de la compañía?

Totalmente	
Parcialmente	
Nada	

8. ¿Cómo califica de acuerdo a su criterio el clima laboral que existe en la compañía?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9. ¿Considera usted que la compañía planifica, organiza, coordina sus actividades y controla eficientemente todas las labores??

Si	
No	

10. ¿La compañía le ha entrega todas las herramientas necesarias para que usted realice su trabajo de manera adecuada?

Totalmente	
Parcialmente	
Nada	

11. ¿Cuál de los siguientes aspectos usted cree que se necesario mejorar en la compañía?

Motivación al personal	
Capacitación permanente	

Clima laboral	
Infraestructura de la granja	
Remuneración	

12. ¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la compañía?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

*Gracias por su colaboración*

## ENTREVISTA AL GERENTE

**OBJETIVO:** Diseñar un plan estratégico para la Compañía Riversweet Construcciones mediante un diagnóstico situacional de la misma que le permita mejorar su productividad.

**INSTRUCCIONES:** Contestar las siguientes preguntas, con toda la veracidad del caso debido a que sus respuestas ayudarán a cumplir el objetivo planteado.

1. ¿El funcionamiento de la compañía se basa en objetivos y metas debidamente planificadas?

---

---

2. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos y metas que se plantean lograr?

---

---

3. ¿La compañía se encuentra departamentalizada por áreas?

---

---

4. ¿Qué aspectos usted analiza al momento de tomar decisiones para la compañía?

---

---

5. ¿Usted realiza evaluaciones del desempeño a los colaboradores de la compañía, y con qué periodicidad usted lo hace?

---

---

6. ¿Considera usted que la experiencia que ha adquirido en sus años de gerencia le han propiciado una visión correcta en la manera de administrar la empresa?

---

---

7. ¿Conoce usted qué es un plan estratégico y la importancia que este tiene en una empresa?

---

8. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico ayudaría a mejorar la gestión administrativa de la compañía?

---

---

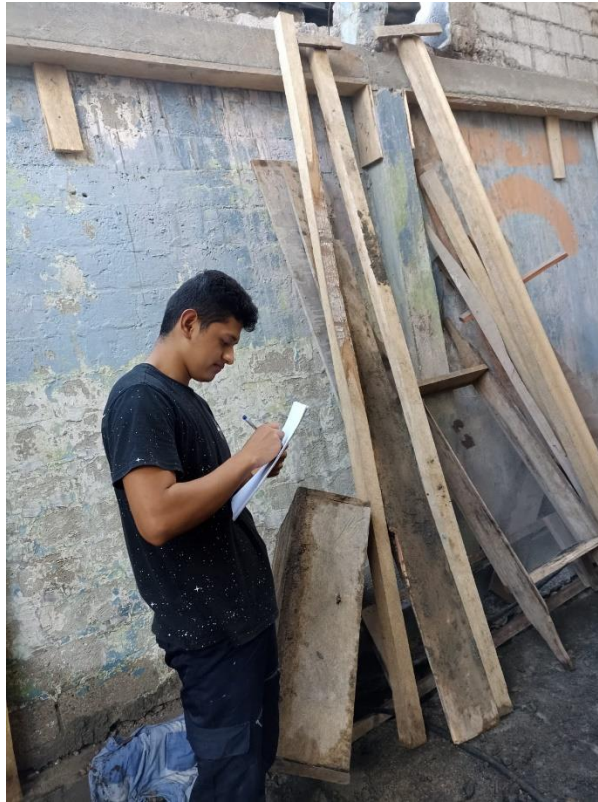
9. ¿Existe en la compañía manual de funciones y/o manual de procedimientos que ayuden a sus colaboradores a desempeñarse de una manera más eficiente en sus puestos de trabajo?

---

*Gracias por su colaboración*

**ANEXO B. EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS.**

FOTOGRAFIAS ENCUESTANDO A LOS COLABORADORES.





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: 14 / 03 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> MISHHELL ESTEFANIA PINCAY AGREDA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**



14 / 03 / 2022

0300-DBRA-UTP-2022