



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN”**

AUTORA:

SAMMY ESTEFANÍA TORRES LEÓN

TUTOR DE TESIS:

CPA. CECILIA VÉLEZ BARROS

**PALABRAS CLAVES: DEPARTAMENTO, ESTRATEGIAS, ADMINISTRACIÓN, POLÍTICAS,
PROCEDIMIENTOS**

GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE, 2018

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN		
AUTOR/ES (apellidos/nombres): SAMMY ESTEFANÍA TORRES LEÓN	TUTOR (A): CPA. CECILIA VÉLEZ BARROS REVISOR (A): ING. RODRIGO ALARCÓN A. MAE.	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Contaduría Pública Autorizada		
GRADO OBTENIDO: CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 09 2018	N° DE PÁGS.: 125	
ÁREAS TEMÁTICAS: Emprendimiento, innovación, competitividad y desarrollo empresarial.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: departamento, estrategias, administración, políticas, procedimientos		
<p>RESUMEN/ABSTRACT: El presente estudio analiza los problemas que se presentan ante la falta de una adecuada gestión administrativa. Se pretende identificar los problemas que surgen al momento de la falta de políticas y procedimientos establecidos en el control de las funciones de los departamentos de una empresa. Esta investigación está enfocada en las falencias que han presentado los departamentos de caja y de recursos humanos, para lo cual se recopila información sobre los principales puntos de inflexión de cada departamento y se procede a realizar las estrategias de mejora dirigidas a cada uno de ellos.</p> <p>Estas fueron diseñadas pensando en las necesidades de cada departamento de tal manera que cubran una falencia en específica y puedan contribuir a la optimización de procesos y a cumplimiento de las funciones de cada departamento, yendo de lo general a lo específico, es decir, del departamento en conjunto hasta funciones individuales. Los resultados consisten en que la empresa contará con estrategias consolidadas que permiten un desarrollo eficiente y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa.</p>		
N° DE REGISTRO: EN BASE DE DATOS	N° DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL: TESIS EN LA WEB		
ADJUNTO PDF	SI (<input checked="" type="checkbox"/>)	NO (<input type="checkbox"/>)
CONTACTO CON AUTOR/ES: SAMMY TORRES LEÓN	Teléfono: 0996007198	E-mail: Samy09-tl@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Ab. Elizabeth Coronel	
	Teléfono: 2282187 E-mail: fca.secretariageneral@ug.edu.ec	



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA



Unidad de Titulación

**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO
 COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACÁDEMICOS**

Yo, SAMMY ESTEFANIA TORRES LEON con C.I. N°. 0926659467, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN**” son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 144 del CÓDIGO ÓRGANICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

 SAMMY ESTEFANIA TORRES LEON

C.I. N°. 0926659467

* CÓDIGO ÓRGANICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (registro Oficial n. 899-Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a Dios y a mi familia. A Dios porque está conmigo a cada paso que doy, guiándome y dándome fortaleza para continuar y culminar esta meta.

A mi Esposo uno de mis pilares fundamentales en mi vida por su gran apoyo en todo momento para que yo logre avanzar cada día hacia la meta propuesta.

A mis padres y hermanos, quienes son los pilares fundamentales en mi vida y han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mis abuelos que han sido de gran ayuda y valoro mucho su esfuerzo su amor incondicional por siempre estar allí para ayudarme y apoyándome en todo.

Por último y no por eso menos importante, quiero dedicar este trabajo a mi tesoro más grande, mi Princesa Sophie quien es mi motivación cada día para ser mejor mi hija quien me dio la fuerza que me faltaba para culminar mis estudios.

Agradecimiento

Mi agradecimiento infinito es a mi Dios por brindarme fortaleza y sabiduría para seguir día a día esforzándome en todo lo que me proponga, por colmar de bendiciones mi vida quien siempre está conmigo cuidándome y guiándome por el buen camino, ayudándome aprender de mis errores y ser mejor persona.

Gracias Dios por regalarme lo más maravilloso que un ser humano puede tener una familia, contar con el apoyo de mis Padres quienes me enseñaron principios, valores, siendo uno de mis pilares fundamentales en mi vida por su amor por su confianza. Siempre con una palabra de bendición para mí, aquello me ayudaba avanzar y me impulsaba a no desmayar por más obstáculos que se me presentaban alrededor de mi carrera estudiantil, me enseñaron el valor del esfuerzo y la satisfacción de culminar mis metas propuestas fueron mi guía mi apoyo y siempre respetando mis decisiones.

A mi esposo que con su apoyo y amor incondicional en todo momento y quien hizo factible que llegara hasta aquí cumpliendo con uno de mis metas propuestas, a mi amada hija mi motor principal para continuar y lograr uno más de mis objetivos y ser ejemplo para ella en un futuro.

A ustedes familia mi más grande agradecimientos por su comprensión y confianza depositada en mí.

A mis docentes y autoridades de la facultad de ciencias administrativa por trasmitirme sus saberes y enseñanzas motivándome a seguir adelante, brindándome su apoyo.

Índice de contenido

CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD	III
Índice de contenido	VII
Índice de figuras	XI
Resumen	XII
Abstract	XIII
Introducción	1
CAPÍTULO I	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Antecedentes del problema	2
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Formulación y sistematización de la investigación	6
1.3.1 Formulación del problema	6
1.3.2 Sistematización del problema	6
1.4 Objetivos de la investigación	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 Justificación de la investigación	7
1.5.1 Justificación teórica	7

1.5.2	Justificación práctica.....	7
1.5.3	Justificación metodológica.....	7
1.6	Delimitación de la investigación.....	8
1.7	Hipótesis	8
1.7.1	Variable independiente	8
1.7.2	Variable dependiente.....	8
1.7.3	Operacionalización de las variables	9
1.8	Viabilidad del estudio	10
CAPÍTULO II.....		11
MARCO TEÓRICO		11
2.1	Antecedentes teóricos	11
2.2	Marco Contextual	40
2.3	Marco legal	45
CAPÍTULO III.....		61
METODOLOGÍA		61
3.1	Diseño de la investigación	61
3.2	Tipos de investigación	62
3.3	Población y muestra.....	64
3.3.1	Población.....	64
3.3.2	Muestra.....	65

3.4	Instrumentos de recopilación de información.....	66
CAPÍTULO IV		88
PROPUESTA.....		88
4.1	Tema	88
4.2	Objetivos de la propuesta.....	88
4.3	Justificación	88
4.4	Diagnóstico Inicial de la empresa.....	91
4.5	Desarrollo de la propuesta	94
4.5.1	Análisis de la Cadena de Valor	95
4.5.2	Balanced Scorecard.....	100
Conclusiones		114
Recomendaciones		115
Bibliografía		116
ANEXOS		120

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	9
Tabla 2 Población que constituye el universo para la investigación	64
Tabla 3 Muestra de investigación	65
Tabla 4 Conocimiento de planificación	81
Tabla 5 Relación entre planificación y éxito	82
Tabla 6 Proceso de auto análisis en la empresa	83
Tabla 7 Fortalezas y debilidades.....	84
Tabla 8 Conocimiento de las metas empresariales	85
Tabla 9 Aceptación de la planificación estratégica	86
Tabla 10 Matriz de impactos internos y externos	92
Tabla 11 <i>Balanced Scorecard</i>	101
Tabla 12. Matriz de comunicaciones	104

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Componentes de un sistema organizacional	11
Figura 2. Componentes de la administración.....	14
<i>Figura 3.</i> Direccionamiento estratégico	23
<i>Figura 4.</i> Proceso de planificación estratégica	24
<i>Figura 5.</i> Analisis FODA	30
<i>Figura 6.</i> Matriz de impactos internos.....	32
<i>Figura 7.</i> Matriz de impactos externos	33
<i>Figura 8.</i> Matriz de estrategias claves	33
Figura 9. Componentes del control interno	38
<i>Figura 10.</i> Diseño o Layout de Conauto	43
Figura 11. Conocimiento de planificación.....	81
Figura 12. Relación planificación éxito.....	82
Figura 13. Proceso de auto análisis en la empresa.....	83
Figura 14. Fortalezas y debilidades	84
Figura 15. Conocimiento de las metas empresariales.....	85
Figura 16. Aceptación de la planificación estratégica	86
<i>Figura 17.</i> Análisis FODA	91
Figura 18. Organigrama Propuesto.....	93
Figura 19 .Cadena de valor	97



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN”**

Autor:

Sammy Torres León

Tutor:

CPA. Cecilia Vélez Barros

Resumen

El presente estudio analiza los problemas que se presentan ante la falta de una adecuada gestión administrativa. Se pretende identificar los problemas que surgen al momento de la falta de políticas y procedimientos establecidos en el control de las funciones de los departamentos de una empresa. Esta investigación está enfocada en las falencias que han presentado los departamentos de caja y de recursos humanos, para lo cual se recopila información sobre los principales puntos de inflexión de cada departamento y se procede a realizar las estrategias de mejora dirigidas a cada uno de ellos. Estas fueron diseñadas pensando en las necesidades de cada departamento de tal manera que cubran una falencia en específica y puedan contribuir a la optimización de procesos y a cumplimiento de las funciones de cada departamento, yendo de lo general a lo específico, es decir, del departamento en conjunto hasta funciones individuales. Los resultados consisten en que la empresa contará con estrategias consolidadas que permiten un desarrollo eficiente y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa.

Palabras Claves: departamento, estrategias, administración, políticas, procedimientos.



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**



**“DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR THE IMPROVEMENT OF THE
ADMINISTRATIVE AND MANAGEMENT AREA”**

Author:

Sammy Torres León

Advisor:

CPA. Cecilia Velez Barros

Abstract

The present study analyzes the problems that arise in the absence of an adequate administrative management. It is intended to identify the problems that arise at the time of the lack of policies and procedures established in the control of the functions of the departments of a company. This research is focused on the shortcomings that the cash and human resources departments have presented, for which information is collected on the main inflection points of each department and the improvement strategies directed to each of them are carried out. These were designed with the needs of each department in mind so that they cover a specific failure and can contribute to the optimization of processes and compliance with the functions of each department, going from the general to the specific, that is, from the department in set up individual functions. The results consist of the company having consolidated strategies that allow an efficient development and contribute to the fulfillment of the company's institutional objectives.

Keywords: department, strategies, administration, policies, procedures.

Introducción

Dentro de las entidades empresariales, es de vital importancia una correcta planificación de estrategias que le permitan llegar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ellos, es necesario que la empresa pueda realizar una mirada objetiva a las necesidades y problemas que se están presentando en los diversos departamentos con el fin de proporcionar una guía confiable y el desarrollo de estrategias que contribuyan a un desarrollo óptimo de las funciones de cada departamento y de sus respectivos colaboradores.

Es por eso que la presente investigación se centra en analizar los problemas que se han presentado en el área de caja y de recursos humanos dentro de la empresa Conauto C.A. para ellos se estructuro el documento en cuatro capítulos. El primer capítulo trata de la identificación de la problemática de estudio, el planteamiento de los objetivos a alcanzar y su respectiva contextualización.

En vista de la necesidad de la teoría en el desarrollo del tema, en el capítulo II se explica la fundamentación teórica de los principales conceptos que sirven para el desarrollo de estrategias dirigidas a la optimización de procesos dentro de una empresa. Sin embargo, era necesario la obtención de información de fuentes internas de la entidad para obtener una visión general de lo que ocurre dentro de ella.

Es por eso que el capítulo III está destinado al diseño de la investigación y de la recopilación y análisis de datos que provienen desde el área administrativa de la entidad, para finalizar en el capítulo IV dónde se realiza la propuesta de solución al problema identificado., el cual concluye con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que surgen después de haber analizado la información recolectada.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

El sector automotriz en el Ecuador está experimentando diversos cambios acelerados, en la actualidad tanto los vehículos importados como ensamblados en el territorio nacional van en aumento. Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2018) para abril del año 2018 se importaron 6.667 vehículos, mientras que para mayo del mismo año 9.169 vehículos entraron en territorio nacional en modalidad de importación.

Por otro lado, la producción nacional para los mismos meses se ubica en 3.305 y 3.255 vehículos respectivamente. Es notable el dinamismo que tiene el sector automotor, beneficiando directa o indirectamente a otros sectores, como es el caso de las empresas que se dedican a la venta de repuestos para los vehículos que salen a circulación. Según la AEADE (2018) existen 3.126 empresas que se dedican a la venta de repuestos para automotores.

Como ejemplo de lo anterior, entre los meses de enero a mayo del 2018 se importaron 1.283 unidades de neumáticos para distintas clases de vehículo, moviendo miles de dólares para las empresas que se dedican a la venta de repuestos para automotores. Es evidente el dinamismo que tiene el sector automotriz respecto a las ventas, por lo que para las empresas que se desarrollan en tal sector es de vital importancia que realicen una gestión adecuada de su gestión administrativa, de tal manera que se pueda hacer frente a las exigencias y crecimiento del mercado.

1.2 Planteamiento del problema

La planificación ayuda a asegurar que una organización comercial siga siendo relevante y receptiva a las necesidades del mercado en el que se desenvuelve y contribuya a la estabilidad y el crecimiento institucional. Proporciona una base para monitorear el progreso y para evaluar los resultados y el impacto de las decisiones. Permite a una empresa mirar hacia el futuro de una manera ordenada y sistemática. Desde una perspectiva administrativa, le permite establecer políticas y metas para guiar a la empresa, y proporciona un enfoque claro a los directivos y al personal para la implementación del programa y la administración de la compañía.

Una empresa no puede lograr el máximo éxito sin un plan estratégico. Al diseñar y planificar un plan estratégico sólido, el propietario del negocio puede brindar un servicio que satisfaga una necesidad y genere una ganancia financiera. Por lo tanto, una estrategia se ha convertido en un proceso más que en un plan, compuestos de varios pasos: formulación o desarrollo, implementación, control, modificación o implementación de la estrategia, para asegurar el logro de los resultados deseados.

Por lo tanto, al desarrollar un plan estratégico sólido, el negocio desarrolla y construye aspectos que pueden lograr una ventaja competitiva sostenible al crear una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Al formular o desarrollar primero un plan de acción con un bosquejo aproximado, el administrador puede comenzar el proceso de construir sus negocios. Por lo que la planificación estratégica es importante para ayudar en los costos de diseño, calidad, en el proceso de venta, adquisición de inventario, cumplimiento de los empleados con la organización y con los proveedores, etc.

Por lo anterior mencionado, es muy importante para las empresas desarrollar una planificación que le permita cumplir sus objetivos institucionales y comerciales, de tal manera que se pueda llegar a la realización empresarial y a la obtención de las metas planteadas por los administradores. Sin embargo, desde otro punto de vista, planificar permite a los colaboradores de una empresa mejorar en sus funciones y dar contribuciones significativas a la institución.

Tal es el caso de la empresa Conauto C.A., dedicada a la comercialización y distribución de lubricantes, repuestos y accesorios de vehículos automotores ubicada en la Av. Juan Tanca Marengo y Justino Cornejo. La empresa entra en funciones en la ciudad de Guayaquil desde el año 1865, desde los cuales se ha destacado por realizar sus operaciones de manera óptima, intentando elevar el nivel de confort de los clientes en cada venta traduciendo esto en excelencia para beneficio de la empresa.

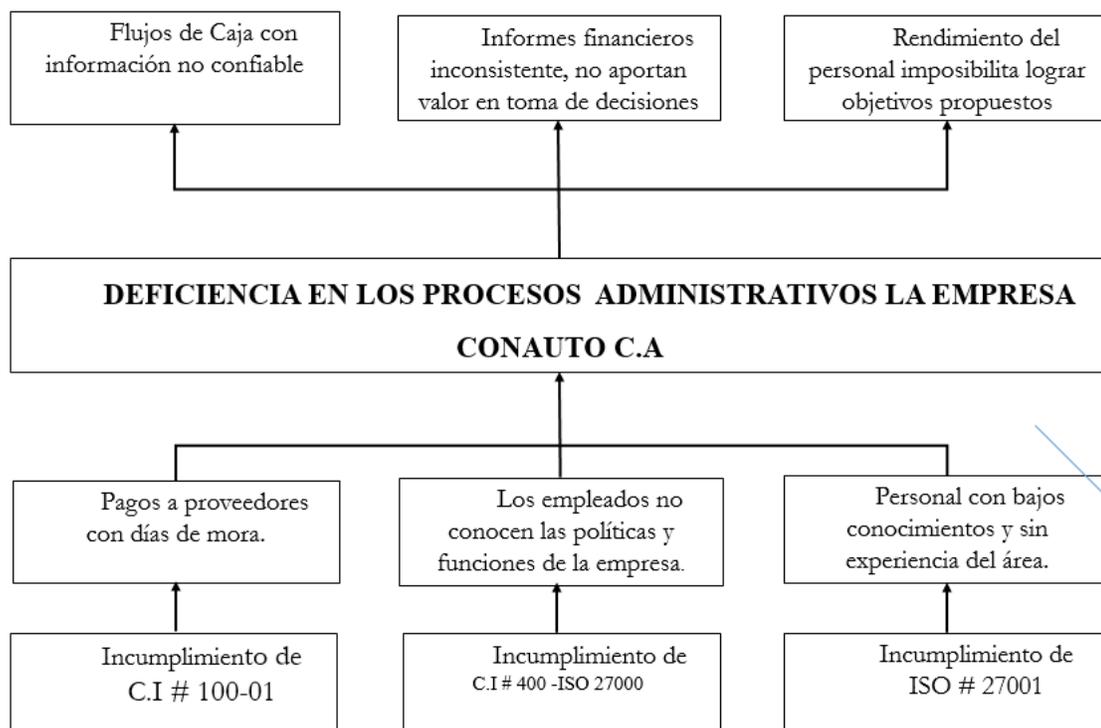
Sin embargo, la empresa Conauto C.A. ha presentado problemas en sus procesos administrativos, dado a que carecen de una planificación estratégica que regule las actividades que se están llevando a cabo dentro de la entidad. Esto ha llevado a que los procesos organizados y consolidados dentro de la empresa lleguen a extinguirse provocando problemas en distintas áreas de la entidad.

Por citar un problema de la empresa, se menciona el departamento de caja. Este departamento ha presentado problemas en el cumplimiento de sus funciones. Al momento de gestionar los pagos a los proveedores, los cheques de pagos no son emitidos a tiempo o son extraviados, por lo que el pago no se realiza a tiempo y se cae en mora con los proveedores. En la misma línea, aunque existen manuales de procedimientos para aquellos procesos, estos no están actualizados, lo que lleva a los empleados a que no los atiendan como debe de ser.

Otro factor que ha contribuido a los problemas administrativos de la empresa es la falta de políticas en la selección del personal calificado para que labore en la entidad, por lo que se han incurrido en contrataciones de personas que no cuentan con los conocimientos técnicos ni experiencia necesaria para llevar a cabo sus funciones, trayendo problemas al departamento al que pertenecen y, por extensión, a la empresa en sí.

Finalmente, la rotación de directivos provoca que no se establezca una línea de mando adecuada a la cual se deben de reportar los problemas presentes en la entidad, el problema es aumentado al no contar con cultura organizacional. Por lo mencionado en los párrafos precedente, se ha visto la necesidad de implementar un plan estratégico para el mejoramiento del área administrativa y de gestión.

A continuación, se desarrolló el árbol de problemas para una mejor apreciación de la problemática de la empresa Conauto C.A.



1.3 Formulación y sistematización de la investigación

1.3.1 Formulación del problema

¿De qué manera incide el diseño de un plan estratégico en el mejoramiento del área administrativa y de gestión de la empresa Conauto C.A.?

1.3.2 Sistematización del problema

¿Cuáles son los fundamentos teóricos para el diseño de un plan estratégico orientado a la mejora administrativa y de gestión?

¿Cuál es la situación actual de la empresa Conauto C.A. referente a sus áreas administrativas y de gestión?

¿Qué herramienta mejoraría los procesos que se llevan a cabo en el área administrativa de la empresa Conauto C.A.?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos en la empresa Conauto C.A orientado al cumplimiento de sus objetivos institucionales.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos teóricos sobre la planificación estratégicas orientadas al área administrativa.
- Realizar una evaluación de los procesos administrativos actuales de la empresa Conauto C.A.
- Establecer una propuesta de plan estratégico dirigida a la mejora del área administrativa de la empresa Conauto C.A.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación teórica

La justificación teórica consiste en el aporte que esta investigación realizará a empresas que atraviesan por problemas parecidos a la empresa Conauto C.A., de tal manera que se enfoque la solución que se obtenga en la investigación y se distribuya a empresas que necesitan resolver problemas parecidos.

1.5.2 Justificación práctica

En la presente investigación se investiga e identifica los puntos débiles que la empresa Conauto C.A. presenta en sus procesos administrativos, recaudando información que, después del procesamiento respectivo, contribuya significativamente a la realización de la propuesta.

Por lo tanto, los resultados que se obtengan a partir de esta investigación contribuirán a la solución del problema que enfrenta la empresa.

1.5.3 Justificación metodológica

La presente investigación se justifica metodológicamente al considerar el levantamiento de datos que se va a realizar. Se seguirá la metodología expuesta en la literatura existente, con el fin de reducir la cantidad de datos aberrantes y aumentar la información que contribuye a la generación de propuestas de solución al problema. Por lo que el documento tendrá características cualitativas, descriptiva, documental y de campo.

1.6 Delimitación de la investigación

Área:	Administración
Aspecto:	Propuesta de un plan estratégico para la mejora del área administrativa de la empresa Conauto C.A.
Delimitación Espacial:	Empresa Conauto C.A.
Tema:	Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento del área administrativa y de gestión
Delimitación Temporal:	2018

1.7 Hipótesis

Diseñar un plan estratégico orientado al área de administrativa de la empresa Conauto C.A. contribuirá a mejorar los procesos administrativos que se realizan en la empresa, viabilizando el cumplimiento de los objetivos institucionales

1.7.1 Variable independiente

Plan estratégico

1.7.2 Variable dependiente

Proceso administrativo

1.7.3 Operacionalización de las variables

Tabla 1
Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Ítems o preguntas	Instrumentos	Técnica
INDEPENDIENTE Plan estratégico	Proceso de identificar actividades de elección e implementación que mejorarán el desempeño de una organización.	Diseño de estrategias para el cumplimiento institucional.	Planificación Estrategias	Tiempo de planificación Tipos de estrategias	¿Qué es la planificación estratégica? ¿Qué estrategias se aplican al área administrativa?	Formulario	Entrevista
DEPENDIENTE Área administrativa	Área desarrollada con el fin de proporcionar guía a los miembros y procesos dentro de una organización	Centro de procesos institucionales de la entidad	Procesos administrativos Manuales administrativos	Efectividad en el cumplimiento de metas de la empresa Tipos de manuales a emplear	¿Cuáles procesos presentan problemas? ¿Existe manuales de procedimientos administrativos?	Formulario	Entrevista

1.8 Viabilidad del estudio

El estudio es viable, puesto que se cuenta con acceso a la información de estudio, con los recursos técnicos necesarios y con el recurso humano suficiente para realizar las actividades investigativas, de levantamiento de datos y de su posterior procesamiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes teóricos

Sistema organizacional

El componente principal de un sistema organizacional, es comprendido como un transformador de insumos a procesos finales que son enviados al entorno ambiental. Un sistema organizacional esta compuesto por varios elementos, como se presenta en la figura 1 (Valdez, 2016). El sistema organizacional no solo es una unidad administrativa que forma parte del proceso de conversión. Un sistema de gestión o administrativo, es una combinación de todos los elementos y procesos que interactúan con una unidad de gestión.

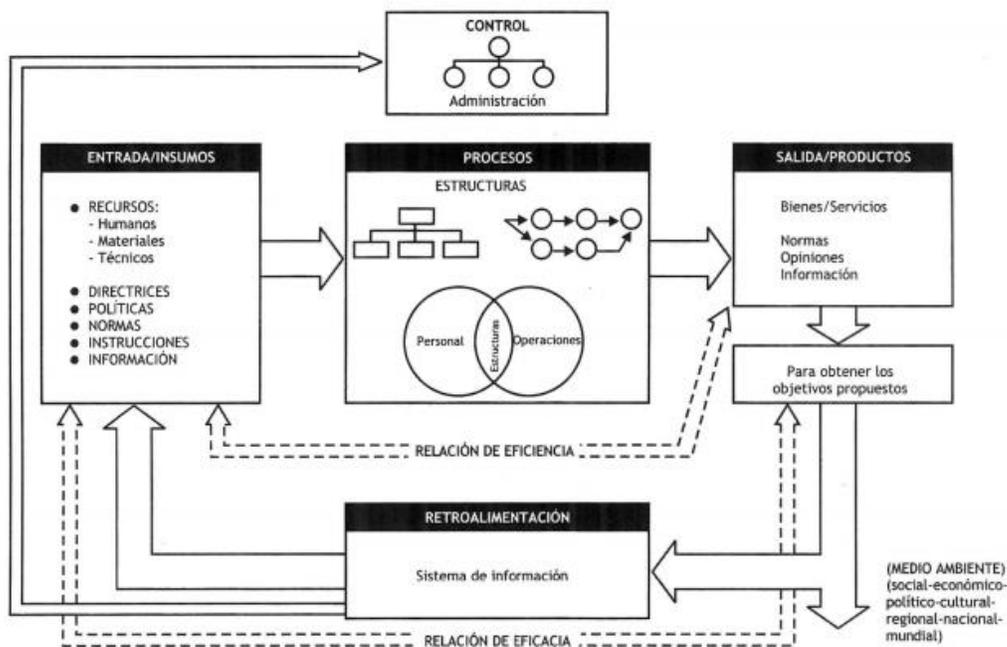


Figura 1. Componentes de un sistema organizacional

Administración

La administración es un campo amplio que incluye muchas funciones diferentes, entornos profesionales y oportunidades de crecimiento empresarial. En términos simples, consiste en la administración de los recursos, el tiempo y las personas de una organización. Los profesionales de administración trabajan para garantizar que las empresas y las organizaciones se ejecuten de manera efectiva, eficiente y rentable. Este es un acto de equilibrio que requiere conocimientos y habilidades en una variedad de disciplinas.

Trabajar en administración de empresas requiere habilidades cuantitativas y cualitativas, como comunicar ideas, influenciar a otros, dar retroalimentación y hacer presentaciones efectivas e informativas. Los profesionales de negocios generalmente necesitan al menos un conocimiento básico de contabilidad, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y tecnología de la información, muchos a menudo se especializan en un área de práctica.

Las personas que tienen éxito en los negocios también deben ser comunicadores claros y efectivos. La administración de empresas con frecuencia requiere trabajar en equipos y en proyectos de colaboración. Manejar la carga de trabajo es solo una parte del desafío: ser un miembro del equipo con el que sus compañeros y supervisores pueden contar es una parte crucial del éxito empresarial. Por eso a continuación se presentan algunas definiciones de distintos autores.

En palabras de Daft (2013) :

La administración se define con fines conceptuales, teóricos y analíticos como el proceso por el cual los gerentes crean, dirigen, mantienen y operan la organización intencional a través del esfuerzo humano cooperativo

coordinado y sistemático. La administración es el arte de obtener cosas hechas a través y dentro del grupo formalmente organizado. Administrar es pronosticar y planificar, organizar para coordinar y controlar. (p.27)

Por otro lado, Torres y Mejía (2013) afirman que:

La administración abarca todos los deberes y funciones que corresponden a la iniciación de una empresa, su financiación, el establecimiento de todas las políticas principales, la provisión de todo el equipo necesario, la definición de la forma general de organización bajo la cual la empresa debe operar y la selección de los principales funcionarios. Todas sus tareas se centran en planificar y guiar las operaciones que están sucediendo en la empresa. (p.114)

Adicionalmente, Robbins y Coulter (2014) ofrecen una definición más elaborada de administración. Ellos definen la administración como un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar, realizado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de personas y otros recursos. Según esta definición, la administración es un proceso, una forma sistemática de hacer las cosas.

Es importante definir lo que implica la administración, puesto que en la empresa Conauto C.A. los procesos administrativos que se siguen en la actualidad han provocado que surjan los errores descritos en el planteamiento del problema. Es de alta importancia tener claro los componentes de la administración, puesto que de ello depende que se puedan mejorar los procesos administrativos y realizar una planificación estratégica eficiente que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Las cuatro actividades de administración incluidas en este proceso son: planificación, organización, dirección y control. La planificación significa que los gerentes piensan en sus acciones de antemano. Organizar significa que los gerentes coordinan los recursos humanos y materiales de la organización. Dirigir significa que los gerentes motivan y dirigen a los subordinados. Controlar significa que los gerentes intentan asegurarse de que no haya desviación de la norma o plan. Si alguna parte de su organización está en el camino equivocado, los gerentes toman medidas para remediar la situación.

Etapas del proceso administrativo administración

En esta sección se establecen los conceptos básicos de los componentes de la administración, en resumen, estos componentes son los siguientes: Planificar, organizar, dirigir y controlar. Se los ilustra en la siguiente figura:

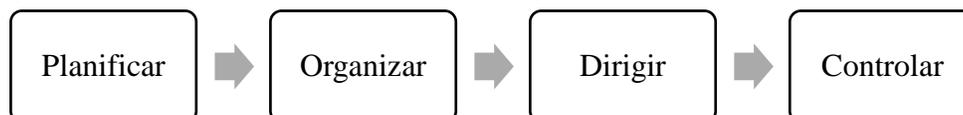


Figura 2. Componentes de la administración

Planificar: La planificación es la más fundamental y la más generalizada de todas las funciones de administración. Si las personas que trabajan en grupos deben desempeñarse eficazmente, deben saber de antemano lo que se debe hacer, qué actividades deben realizar para hacer lo que se debe hacer y cuándo se debe hacer. La planificación se refiere a qué, cómo y cuándo de rendimiento. Está decidiendo en el presente sobre los objetivos futuros y los cursos de acción para su consecución (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2017).

Por lo tanto, implica la determinación de objetivos a corto y largo plazo; desarrollo de estrategias y cursos de acciones a seguir para el logro de estos objetivos; y; formulación de políticas, procedimientos y reglas, etc., para la implementación de estrategias y planes. Los objetivos organizacionales son establecidos por la alta gerencia en el contexto de su propósito y misiones básicas, pronósticos comerciales y recursos disponibles y potenciales. Estos objetivos son tanto de largo como de corto alcance.

Los objetivos se dividen en, departamentales, seccionales e individuales. Esto es seguido por el desarrollo de estrategias y cursos de acción a seguir en varios niveles de gestión y en varios segmentos de la organización. Las políticas, los procedimientos y las reglas proporcionan el marco de la toma de decisiones, y el método y el orden para la elaboración e implementación de estas decisiones (Álvarez, 2018).

Cada gerente realiza todas estas funciones de planificación o contribuye a su rendimiento. En algunas organizaciones, particularmente aquellas que son tradicionalmente administradas y las pequeñas, la planificación a menudo no es hecho de manera deliberada y sistemática, pero todavía está hecho. La planificación es, por lo tanto, la función más básica de la administración. Se realiza en todo tipo de organizaciones por todos los gerentes en todos los niveles de jerarquía.

Robbins y Coulter (2014) afirman:

Organizar: la organización implica la identificación de actividades requeridas para el logro de los objetivos de la empresa y la implementación de los planes; agrupación de actividades en trabajos; asignación de estos trabajos y actividades a departamentos y personas;

delegación de responsabilidad y autoridad para el desempeño, y provisión para la coordinación vertical y horizontal de actividades. Cada gerente debe decidir qué actividades deben emprenderse en su departamento o sección para el logro de los objetivos que se le han confiado. (p.330)

Una vez identificadas las actividades, se tiene que agrupar actividades idénticas o similares para crear empleos, asignar estos trabajos o grupos de actividades a los subordinados, delegar autoridad a ellos para tomar decisiones e iniciar acciones para llevar a cabo estas actividades. Organizar implica las siguientes funciones: (a) identificación de actividades requeridas para el logro de objetivos y la implementación de planes. (b) Agrupar las actividades para crear trabajos autónomos. (c) Asignación de trabajos a empleados. (d) Delegación de autoridad para permitirles realizar sus trabajos (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2017).

Organizar es, por lo tanto, el proceso básico de combinar e integrar recursos humanos, físicos y financieros en interrelaciones productivas para el logro de los objetivos empresariales. Su objetivo es combinar a los empleados y las tareas interrelacionadas de manera ordenada para que el trabajo organizacional se realice de manera coordinada, y todos los esfuerzos y actividades se unan en la dirección de metas organizacionales.

Dirigir: Dirección es la función de guiar a los empleados a desempeñarse de manera eficiente y contribuir de manera óptima al logro de los objetivos de la organización. Los trabajos asignados a los subordinados tienen que explicarse y aclararse, se les debe proporcionar orientación en el desempeño laboral y deben estar motivados para contribuir con su rendimiento óptimo y entusiasmo. La función de dirigir implica, por lo tanto, las siguientes funciones secundarias: comunicación, motivación y liderazgo (Koontz & Weihrich, 2012).

Controlar: Controlar es la función de asegurar que los desempeños divisionales, departamentales, seccionales e individuales sean consistentes con los objetivos y metas predeterminados. Desviaciones desde los objetivos y planes deben identificarse e investigarse, y tomarse medidas correctivas. Las desviaciones de los planes y objetivos proporcionan retroalimentación a los gerentes y a todos los demás procesos de gestión incluida la planificación, organización y dirección se revisan continuamente y se modifican, cuando sea necesario (Daft, 2013).

Controlar implica que los objetivos, metas y estándares de desempeño existen y son conocidos por los empleados y sus superiores. También implica una organización flexible y dinámica que permitirá cambios en objetivos, planes, programas, estrategias, políticas, diseño organizacional, políticas y prácticas de personal, estilo de liderazgo, sistema de comunicación, etc., ya que no es raro que los empleados no logren estándares predeterminados debido a defectos o deficiencias en cualquiera o más de las dimensiones anteriores de gestión. Por lo tanto, controlar implica el siguiente proceso (Robbins & Coulter, 2014):

- (a) Medición del rendimiento contra objetivos predeterminados.
- (b) Identificación de desviaciones de estos objetivos.
- (c) Acción correctiva para rectificar las desviaciones.

Se puede señalar que la administración es un proceso integral y es difícil poner sus funciones ordenadamente en cajas separadas. Las funciones de administración tienden a unirse, y a veces es difícil separar una de la otra. Por ejemplo, cuando un gerente de producción está discutiendo problemas de trabajo con uno de sus subordinados, es difícil decir si está guiando, desarrollando o comunicándose, o haciendo todas estas cosas

simultáneamente. Además, los gerentes a menudo realizan más de una función simultáneamente.

Planificación estratégica

La definición del término planificación varía según los diferentes escenarios de uso del término. Las definiciones de planificación estratégica, en su mayoría, son variadas, pero notablemente parecidas en muchos aspectos. Una extensa revisión de la literatura brinda varias definiciones del término planificación estratégica. Palacios (2018) describe la planificación estratégica como:

El proceso de identificar las actividades de elección e implementación que mejorarán el desempeño a largo plazo de una organización estableciendo direcciones y creando una compatibilidad continua entre las habilidades y recursos internos de una organización y el entorno externo cambiante en el que opera. (p.4)

Por otro lado, Moreno y Borrego (2017) enfatizan la dirección y compatibilidad de una organización con su entorno. Para ellos, la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que relaciona sus recursos con su entorno cambiante. Consideran la planificación estratégica como una forma de cumplir y alinear la organización con la política empresarial. Ellos definen la planificación estratégica como un procedimiento para desarrollar un dispositivo a largo plazo y orientado a las políticas.

Finalmente, Valencia & García (2007) enfatizan el rol del liderazgo y las decisiones administrativas y declaran que es lo que una organización intenta lograr y cómo el liderazgo dentro de un la organización utilizará sus recursos para lograr sus fines. Lo definen como el

proceso por el cual una organización establece sus objetivos, formula acciones diseñadas para lograr estos objetivos dentro de un marco de tiempo, implementa las acciones y evalúa el progreso y los resultados.

El propósito de esta sección no es encontrar una definición universal del término tanto como encontrar una definición apropiada que sirva para el propósito de este proyecto de investigación. Se puede pensar en que la planificación estratégica establece la necesidad de planificar tanto como para reorganizar el lugar que ya la estrategia. En resumen, la planificación es un procedimiento formalizado para producir un resultado articulado, en la forma de un sistema integrado de decisiones.

La conclusión la planificación ocupa un lugar en relación con la estrategia, ya que toma en consideración las interrelaciones entre las decisiones y la formalización de los procedimientos administrativos que son parte integral de este estudio. De las definiciones anteriores se concluye que hay dos componentes clave para la planificación estratégica: estos son el destino al que apunta la organización y los caminos y métodos más apropiados para llegar a ese destino. Como el objetivo de la planificación estratégica es producir estrategias que permitan a la organización alcanzar su destino deseado, la siguiente sección pretende cubrir el concepto de estrategia.

Concepto de estrategia

En la historia reciente, la estrategia se ha utilizado ampliamente en muchos campos, especialmente en la administración de empresas. El concepto, tal como se aplica a las empresas, ha ido creciendo debido a las contribuciones de algunos de los primeros académicos de gestión empresarial. Se observó al revisar la literatura relacionada que no

existe una única definición universalmente aceptada para el término estrategia que capture todos los puntos de vista y se ajuste a todas las situaciones.

Dada la naturaleza sofisticada del concepto y los entornos organizacionales dinámicos en los que se aplica, se observó al revisar la literatura relacionada que no existe una única definición universalmente aceptada para el término estrategia que capture todos los puntos de vista y se ajuste a todas las situaciones. No obstante, parece haber un conjunto central de características que resuena cada vez que el término es interpretado.

Se han determinado aspectos como los objetivos a largo plazo, la dirección y la orientación, la asignación y utilización de recursos, la coordinación y el control como los elementos clave que caracterizan el concepto de estrategia. Por lo tanto, el objetivo de esta sección no es terminar con una definición ensamblada para el término estrategia, ya que se cree que al elegir una definición algunos elementos del término pueden pasarse por alto o ser demasiado enfatizados, sino presentar algunos de las definiciones bien articuladas para el término.

Contreras (2014) define a la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo fuera esos objetivos”(p.158). Por lo tanto, afirma que es un patrón o plan que integra las metas y objetivos de una organización con políticas, programas y secuencias de acción en un todo cohesivo. Finalmente, concluye que una estrategia bien formulada es aquella que no solo toma en cuenta las competencias internas de la organización, sino también las deficiencias y los cambios anticipados en el entorno.

Diseño

Se define a un diseño como aquel proceso previo que se realiza de manera mental, denominada prefiguración, que busca una solución hacia cualquier área. Un diseño incluye una variedad de dimensiones que van más allá de la forma, la forma y el color, e incluye la funcionalidad del objeto y la interacción con el usuario. En el proceso, también debe considerar la funcionalidad, operatividad, eficiencia y vida útil de sus objetos de diseño.

Un diseño nace como resultado de un proceso, que tiene el objetivo de encontrar la solución adecuada para un problema en particular, intenta hacer todo lo posible y al mismo tiempo formas prácticas y estéticas. Para lograr un buen diseño, se deben aplicar una variedad de métodos y técnicas de una manera que se pueda expresar en bocetos, dibujos o planos que desee alcanzar hasta el método de producción, logrando la apariencia más ideal y simbólica posible.

Un plan estratégico, es un diseño que nace de los resultados de alguna auditoria o evaluación realidad, donde surge la necesidad de corregir o mejorar determinados aspectos. “Un plan estratégico, es una herramienta que sirve para mejorar cualquier negocio, por medio de este se pueden expresar los objetivos empresariales a mediano y largo plazo”.

Objetivos del diseño

Un plan estratégico se establece bajo el objetivo de diseñar una ruta a seguir para el alcance de las metas, detallando como las decisiones llegan a transformarse en acciones, para establecer una ruta se requiere: el análisis y definición de las características de la organización, reflexión sobre los aspectos de mayor relevancia e importancia que pueden

provocar riesgos o amenazas derivados de un problema, reconocimiento de los objetivos de la organización y mejoras para su alcance (ISOTolls, 2015).

Fases del diseño

Un plan estratégico se encuentra compuesto por 7 etapas, comenzando por el análisis de la situación, donde se conoce la realidad en la que opera la organización, la segunda etapa consiste en el diagnóstico de la situación, conociendo las condiciones actuales donde se desempeña la organización, para lo cual se requieren de mecanismos que midan la situación interna y externa de la misma.

La siguiente etapa consiste en la declaración de los objetivos corporativos o de la organización, donde los objetivos estratégicos señalan los puntos a los cuales la organización espera llegar, mismos que deben ser cuantificables, reales y medibles. Una vez declarados los objetivos del plan estratégico, se establecen estrategias para su cumplimiento, esta etapa se denomina estrategias corporativas que responden a la necesidad que tiene una organización frente a la del mercado interno y externo, que brindan la oportunidad de jugar adecuadamente con las fichas y condiciones correctas.

Las estrategias corporativas ayudan al cumplimiento de los objetivos y la mejora organizacional, sin embargo, para una implementación adecuada se requiere de un plan de acción como quinta etapa del plan estratégico, seguido del seguimiento o monitoreo para el control de las mismas asegurando que se cumpla lo planteado y se ejecute de acuerdo a lo previsto. Una vez diseñado, e implementado el plan estratégico, este se somete a una evaluación que permite la medición de los resultados.

Direccionamiento Estratégico

Para comenzar el proceso de direccionamiento, se debe comprender los factores que afectan su entorno y su organización, para lo cual se emplean herramientas como el Análisis Pestel (factores políticos, económicos, sociales, técnicos, ecológicos y legales que afectan a las organizaciones) (Montoya., 2014) .



Figura 3. Direccionamiento estratégico

En el eje estratégico, se crean los elementos estructurales, es decir el norte hacia dónde va la organización y en cual se va a dar respuesta a las interrogantes: ¿Qué tipo de negocio estás haciendo? ¿Cuál es mejor? ¿Cuáles son las pautas básicas para la diferenciación en el modelo de negocio para construir? ¿Qué necesita desde la perspectiva de un proyecto empresarial para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Cuáles son mis objetivos para los próximos cinco años (figuras comerciales relacionadas)?

En el eje mercadeo y comercial, se desarrollan todos los elementos o tareas relacionados con el modelo de segmentación, la propuesta de valor y el modelo de rendimiento del equipo comercial. Abordar cuestiones tales como la estrategia del producto, las políticas de precios, la combinación de publicidad y comunicación, la estructura del canal y todos los elementos que rodean la capacitación, la capacitación y la compensación para los equipos comerciales.

En el eje de servicio, se definen los lineamientos necesarios para desarrollar el modelo de cultura de servicio corporativo, los programas de lealtad y fidelización, además de contener todas las estrategias necesarias para hacer del servicio una fuente de nuevas oportunidades de negocio para la organización. En el eje de talento humano, se trabaja todo elemento requerido a nivel de nuevos cargos o rediseño, el modelo de talento humano que incluye estrategias para seleccionar, entrenar, formar y planear continuamente en el eje del talento humano y la infraestructura; Tecnología y operaciones y procesos de atención al cliente.

Una vez definidas las estrategias, se realiza una priorización para identificar las estrategias más viables y que mantienen mayor impacto económico. Para cada estrategia se debe realizar un plan de acción donde se consignan actividades, objetivos, responsables, inversión y fecha. Un proceso de direccionamiento estratégico, en la actualidad parte del entendimiento de la organización.

Proceso de planificación estratégica



Figura 4. Proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que da vida a la misión y la visión de la empresa. Un plan estratégico, bien diseñado y de valor, se impulsa de arriba hacia abajo; considera el entorno interno y externo en el negocio; es el trabajo de los gerentes del negocio; y se comunica a todas las partes interesadas del negocio, tanto dentro como fuera de la empresa.

A medida que una empresa crece y el ambiente empresarial se vuelve más complejo, la necesidad de planificación estratégica aumenta. Es necesario que todas las personas en la corporación comprendan la dirección y la misión del negocio. Las compañías que constantemente aplican un enfoque disciplinado a la planificación estratégica están mejor preparadas para evolucionar a medida que el mercado cambia y los diferentes segmentos del mercado requieren diferentes necesidades para los productos o servicios de la compañía (Robbins & DeCenzo, 2014).

El beneficio de la disciplina que se desarrolla a partir del proceso de planificación estratégica, conduce a una mejor comunicación. Facilita la toma de decisiones efectiva, una mejor selección de opciones tácticas y conduce a una mayor probabilidad de alcanzar las metas y objetivos de los propietarios o partes interesadas. No existe una sola fórmula o proceso para la planificación estratégica. Sin embargo, hay principios y pasos necesarios que optimizan el valor de la planificación estratégica. Los pasos en el proceso descritos en esta sección sobre planificación estratégica se presentan a continuación.

La elección del proceso de planificación que mejor funciona debería ser impulsada por la cultura de la organización y por el nivel de comodidad de los participantes. El proceso de planificación estratégica debe reflejar los valores culturales y los objetivos de la empresa.

Beneficios de la planificación estratégica

No todas las empresas participan en la planificación estratégica, algunas de ellas la ven como una distracción innecesaria de las actividades cotidianas. La mayoría de las empresas reconocen los beneficios de la planificación estratégica, se ha realizado una recopilación de los principales beneficios que se detallan a continuación.

1. Identificación del riesgo

La planificación estratégica ayuda a las organizaciones a identificar los riesgos. Cuando se identifican los riesgos, se pueden administrar (Navajo, 2009).

2. Mejor control

La planificación estratégica obliga a la administración a establecer objetivos, que luego se pueden usar para ayudar a controlar la gestión (Palacios, 2018).

3. Consistencia

Sin una planificación estratégica, los objetivos a corto, mediano y largo plazo podrían ser inconsistentes. Por ejemplo, la organización puede tomar decisiones que lo beneficiarían en el corto plazo, pero lo dañarían a largo plazo. Al planear formalmente la estrategia de la organización, estos objetivos pueden armonizarse y mantenerse consistentes (Contreras, 2014).

4. Aclarar objetivos

La planificación estratégica obliga a la administración a definir sus objetivos, lo que ayuda a aclararlos (Robbins & DeCenzo, 2014).

5. Toma de decisiones

Algunos gerentes prefieren no tomar decisiones. Cuando pasan por un proceso formal de planificación estratégica, se ven obligados a tomar decisiones sobre el futuro del negocio. El plan estratégico ayuda a pronosticar las áreas futuras en las que la empresa podría estar involucrada, y las decisiones deben tomarse en relación a cuáles perseguir (Torres & Mejía, 2013).

Análisis de la situación actual

La importancia del análisis de situación actual prepara a la organización para abordar el trabajo de completar un plan estratégico útil y valioso que proporciona una ventaja competitiva a la empresa. Dentro del primer paso es tener ciertas declaraciones claras de misión y visión que reflejen los intereses del propietario o accionistas. Es importante que todos los empleados describan y comprendan constantemente estas declaraciones, pero especialmente sean los gerentes clave del negocio (Koontz & Weihrich, 2012).

La declaración de la misión describe aspectos importantes de la compañía. Cuanto más esa declaración diferencia a la compañía de su competencia, y cuanto más reconoce su singularidad y valor para los clientes, más poderosa se vuelve la declaración de la misión como una fuerza directriz y esclarecedora. Una declaración de la misión debe proporcionar una declaración que describa los productos, los mercados, la cultura corporativa y los objetivos financieros generales de la empresa (Prieto & Emonet, 2015).

La declaración de visión es la proyección del propietario de dónde debe estar la empresa en el futuro. Se establece en términos generales sobre medidas claves de importancia. Incluye

elementos selectivos como volumen de ventas, participación de mercado, penetración en el mercado, ganancias, satisfacción del cliente, inversión en investigación y desarrollo, y relaciones con socios estratégicos. Las declaraciones sobre la posición del costo en relación con los competidores y la productividad o la eficiencia también son apropiadas para los elementos clave de medición discutidos en la declaración de la Visión (García & Valencia, 2007).

Cada uno de los elementos de visión agrega valor solo si se ha identificado como claramente importante para el resultado definidos del negocio, según lo establecido por el propietario y por las expectativas y demandas del mercado. La Misión y Visión son producto de los propietarios o accionistas que proporcionan parámetros de definición importantes para los gerentes a medida que desarrollan un plan estratégico. Cada uno de los elementos del plan estratégico que se analizan deben estar de acuerdo y alineado con las declaraciones de misión y visión del negocio.

El siguiente paso para analizar la situación actual es el desarrollo de la información de referencia. Esta es la recopilación de datos internos y externos que pueden ayudar a definir la situación actual de la empresa. Los datos externos incluyen inteligencia de mercado, económica, información de clientes y proveedores, y datos de referencia tanto dentro como fuera de la industria directamente competitiva en el que se desenvuelve la empresa (Chiavetano & Sapiro, 2017).

Otro paso en el análisis de la situación actual de la empresa es medir y obtener una perspectiva sobre el grado de convergencia o desalineación de la percepción y opinión de los empleados de la misión, visión y estrategias de la compañía. Es muy importante que todos y cada uno de los empleados tengan una mentalidad consistente en relación con la misión,

visión y estrategia de la empresa. El acuerdo en toda la organización sobre este tema es un requisito fundamental para la optimización de los resultados. Si el análisis en esta etapa muestra divergencia, entonces se debe reducir las brechas antes de emprender la planificación estratégica (Palacios, 2018).

El análisis de situación actual está dominado por la recopilación y el análisis de datos. También es un momento para verificar la validez y el compromiso de la empresa referentes a su misión y visión. Es el momento de obtener retroalimentación sobre las percepciones de los empleados sobre la compañía. Este proceso proporciona la base para el trabajo de ensamblar los siguientes pasos de planificación estratégica en un documento de trabajo que se convierte en el plan estratégico.

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) es una valiosa, probada y efectiva herramienta para utilizar en la etapa de descubrimiento y evaluación de la planificación estratégica. Es una auditoría de la organización y el entorno de la empresa. El análisis FODA es más productivo cuando se trata de la entrada de una sección transversal de los gerentes en el proceso. Dado que el análisis FODA es un ejercicio que depende del juicio, la información de múltiples fuentes brinda la oportunidad de asegurar todos los puntos de vista y que los problemas importantes sean considerados (Funes, 2018).



Figura 5. Analisis FODA

Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es conveniente y una forma fácil de identificar la posición relativa de la empresa en el mercado, el cliente y la competencia. La herramienta de análisis FODA se presta a la evaluación del negocio en general, así como a las áreas funcionales específicas dentro del negocio. Incorporar a las personas al proceso FODA tanto dentro como fuera de la empresa impulsa el análisis aún más.

Las fortalezas son los atributos o actividades de la compañía que hace mejor que la mayoría, o mejor que nadie más, en su entorno competitivo. Incluye categorías importantes para el éxito del negocio. Cadena de suministro, marketing, operaciones, tecnología, desarrollo del producto y las personas son todos candidatos al FODA. La empresa debe crear la selección de áreas según los requisitos de su industria para tener éxito. Pensar en qué se hace bien mejor que la mayoría ayuda a formar las fortalezas (Valencia & García, 2007).

Las oportunidades son a menudo el producto de tendencias o condiciones fundamentales que se desarrollan o van apareciendo fuera de la compañía. Algunos ejemplos son cambios en

la especialización, consolidación, diversificación, condiciones económicas, estilos de vida y tecnología. Reconocer el desarrollo de tendencias o cambios proviene de una serie de actividades importantes que se esperan de los gerentes y propietarios de la empresa. Dos actividades sugeridas incluyen la lectura de la industria y las publicaciones de interés general y la constante evaluación comparativa dentro y fuera de su propia empresa e industria para identificar y evaluar las posibles oportunidades (Serna, 2007).

Las debilidades son los atributos y las actividades que, si se mejoraran sustancialmente, proporcionarían a la compañía una probabilidad adicional de éxito. En esta área, es importante obtener dos puntos de vista distintos de la situación actual. Primero, obtener múltiples vistas de los gerentes. Varios puntos de vista ayudarán a asegurar que surjan todas las debilidades. En segundo lugar, obtener la perspectiva fuera de la empresa al incluir a clientes y proveedores en la discusión. A menudo, las debilidades se ven de manera diferente desde fuera de la empresa (Contreras E. , 2014).

Las amenazas son los obstáculos que enfrenta la empresa para tratar de cumplir su misión, visión y metas estratégicas. Las amenazas pueden incluir elementos tales como la ventaja de ser el primero en competir en nueva tecnología o nuevos productos. Las amenazas pueden provenir de cambios en la regulación gubernamental o en los convenios del prestamista. El reconocimiento de amenazas reales o percibidas es importante en el desarrollo de un plan estratégico y crítico para evitar sorpresas que obstaculizan el logro de los objetivos (Funes, 2018).

Un análisis FODA exhaustivo, con participación en toda la empresa y en todos los aspectos clave proporcionará un bloque de construcción importante para el Plan Estratégico. Será un ejercicio conjunto que genere consenso y un mapa para un desempeño predecible. A lo largo

de cada paso del proceso FODA, priorizar y valorar cada uno de los elementos es de vital importancia. Para evaluar los aspectos internos y externos a la organización, que requieren ser controlados y cuales mantienen influencia entre sí, se emplea una rejilla que evalúa los aspectos internos y externos, encontrados con la matriz FODA.

Para elaborar la matriz MEFI, se consideran cinco fases: hacer una lista de fortalezas y debilidades es necesaria para las organizaciones (FODA), una alternativa para este diagnóstico y elección e estrategia de intervención. Luego de esto se asigna un peso entre 0.0 y 1.0 que va desde lo menos importante hacia lo de mayor importancia, este expresa la importancia del mismo, todos los pesos sumados deben dar un valor de 1.0.2.

Factor Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Imagen poderosa de la marca o reputación	0,20	4	0,80
Atención Personalizada	0,15	2	0,30
Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución	0,12	2	0,24
Capacidad tecnológica acorde con las exigencias del mercado	0,07	3	0,21
Debilidades			
Costos elevados con respecto a la competencia	0,12	1	0,12
Rentabilidad decreciente / estable	0,09	2	0,18
Tiempos de entrega para material no stock muy elevado	0,15	1	0,15
No existe un procedimiento de delegación del trabajo en caso de faltar la persona responsable	0,06	1	0,06
No existe un sistema para la planificación estratégica	0,04	1	0,04
Total			2,10

Figura 6. Matriz de impactos internos

Para evaluar los factores externos, se utiliza una matriz de evaluación que establece un análisis cuantitativo de los factores externos (oportunidades y amenazas) a través de: listado de oportunidades y amenazas, asignación de peso entre 0 y 1 que manifiesta lo importante de cada factor, ponderar un promedio entre 1 y 4 para el éxito de cada factor considerado.

Multiplicar el peso por factor para obtener la calificación ponderada, suma de las calificaciones ponderadas.

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por el tabaco sin humo	.20	1	.20
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.20	3	.60
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.15	4	.60
Amenazas			
1. Legislación en contra de la Industria del Tabaco	.20	2	.40
2. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de EE.UU.	0.5	3	1.50
3. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.20	2	.40
TOTAL	1.00		3,7

Figura 7. Matriz de impactos externos

A partir de la rejilla estratégica, o evaluación de los favores internos y externos a la organización, se crea la matriz FODA, que señalan las estrategias claves a aplicar para un direccionamiento estratégico.



Figura 8. Matriz de estrategias claves

Estrategia de la unidad de negocios

Dependiendo del alcance y la complejidad del negocio, el siguiente paso es desarrollar una o múltiples estrategias para los elementos del negocio. Esos elementos incluyen el negocio en general, cada división operativa de la empresa y cada área funcional clave. Entonces, habrá una declaración estratégica de división y declaraciones estratégicas funcionales. Las funciones pueden ser fabricación, marketing, logística o cadena de suministro, recurso humano u otras funciones importantes para el éxito del negocio (Álvarez, 2018).

La redacción de una declaración estratégica de unidad de negocio efectiva se enfoca en la creatividad y la diferenciación más que en el proceso. Está desarrollado y escrito en torno a los elementos intuitivos y diferenciadores del negocio. La estrategia de la unidad de negocio debe tomar en cuenta tanto la alineación de la misión y de visión con las necesidades del cliente o del consumidor y la diferenciación en comparación con la posición estratégica de la competencia. Los elementos de singularidad y de valor agregado son importantes para el producto final de la declaración estratégica (Álvarez, 2018).

Evaluación

El proceso de evaluación debe ser constante y continuo. Proporciona un chequeo clínico del progreso del negocio en comparación con el plan de negocios a corto plazo y el plan estratégico a largo plazo. El proceso de evaluación proporciona un marco de tiempo para determinar si se cumplen los objetivos establecidos. Además, el proceso de evaluación proporciona un tiempo para determinar si los resultados siguen siendo significativos y si se suman a los objetivos de mejora continua para la empresa.

Durante el proceso de evaluación, debe haber una medición continua de las circunstancias tanto dentro como fuera de la empresa. Los cambios significativos en las condiciones o en el rendimiento indican la necesidad de considerar adaptación al plan comercial a corto plazo para dirigir el negocio hacia atrás en el curso establecido por el plan estratégico. Cualquier cambio a corto plazo aún debe cumplir con los parámetros del plan estratégico a largo plazo (Valencia & García, 2007).

Es vital considerar que los cambios en el Plan Estratégico normalmente son impulsados solo por cambios significativos en las condiciones externas o internas identificadas en el proceso de planificación estratégica o por alguna condición material nueva en el entorno comercial. Menor o insignificante los cambios en el mercado generalmente se pueden abordar mediante cambios en el corto plazo.

El proceso de evaluación se realiza mejor con un componente formal e informal. El componente formal puede ser una evaluación oportuna de las condiciones. El proceso informal es la disciplina de los gerentes a las prácticas de estar en el campo, visitar clientes y proveedores. Es un proceso continuo de evaluación comparativa tanto dentro de la compañía como fuera de ella y su industria, incluyendo empresas e industrias que no están en un conjunto directamente competitivo; y está siendo sensible a condiciones cambiantes dentro de la compañía.

Misión

Una oración que describe las funciones, los mercados y las ventajas competitivas de una empresa; una breve declaración escrita de sus objetivos y filosofías comerciales. Una declaración de misión define qué es una organización, por qué existe, su razón de ser. Como mínimo, la misión debe definir los clientes principales, identificar los productos y servicios que produce y describir la ubicación geográfica en la que opera (Torres, 2014).

Visión

La visión de la compañía revela, en los más altos niveles, lo que una organización espera ser y lograr a largo plazo. Una declaración de visión proporciona una forma concreta para que las partes interesadas, especialmente los empleados, entiendan el significado y el propósito de su negocio (Robbins, DeCenzo, & Coulter, Fundamentos de administración, 2017).

El control interno

El control interno se define como un proceso afectado por una organización flujos de estructura, trabajo y autoridad, personas y sistemas de información de gestión, diseñados para ayudar a la organización a lograr metas u objetivos específicos. Es un medio por el cual los recursos de una organización son dirigidos, monitoreados y medidos. Desempeña un papel importante en la prevención y detección del fraude y la protección de los recursos de la organización, tanto físico como intangible (Pungitore, 2006).

Por otro lado, Blanco (2015) definió el control interno como la integración de las actividades, planes, actitudes, políticas y esfuerzos de las personas de una organización que trabajan juntas para proporcionar una seguridad razonable de que la organización alcanzará sus objetivos y misión. Todas las definiciones anteriores de sistemas de control interno han

identificado los principales objetivos de controles internos para garantizar que los recursos de la organización se destinen a la economía, uso eficiente y efectivo para lograr los objetivos para los que se estableció la organización arriba.

Los objetivos de control interno son condiciones deseables que se pretende satisfaga el sistema de control interno. Para que el objetivo de control sea efectivo, su cumplimiento debe ser medible y observable. La planificación estratégica evalúa el sistema de control interno al acceder a la capacidad de controles de procesos individuales para lograr los objetivos institucionales. El control de los objetivos incluye la autorización, integridad, exactitud, validez, salvaguardias físicas y seguridad, manejo de errores y segregación de deberes (Fonseca, 2011).

“El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales.

Constituyen elementos de control interno, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas y la corrección oportuna de las deficiencias de control”².

CONCEPTO DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL INFORME COSO

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Componentes del control interno



Figura 9. Componentes del control interno

Ambiente de control

Es la base para todos los demás componentes del control interno. El ambiente de control refleja el compromiso del consejo de administración y de la administración con el control interno. Proporciona disciplina y estructura al sistema de control. Los elementos del entorno de control incluyen la estructura organizacional de la institución, filosofía de la administración y estilo de operación, integridad, ética y competencia del personal, las influencias externas que afectan a las operaciones de la organización y las prácticas de gestión de riesgos, la atención y la dirección provistas por la junta directiva y sus comités y la efectividad de las políticas de recursos humanos y procedimientos (Deloitte, 2013).

Evaluación de riesgos

De acuerdo con Pungitore (2006) este componente del control interno destaca la importancia de que la administración, identifica cuidadosamente y evalúa los factores que pueden impedirle alcanzar su misión. La evaluación de riesgos es un proceso sistemático para integrar el juicio profesional sobre las condiciones adversas probables y eventos, y evaluar la probabilidad de posibles pérdidas (financieras y no financieras) como resultado de su ocurrencia.

Identificación de riesgo

La gerencia debe realizar un análisis exhaustivo del riesgo identificable, incluido todos los riesgos asociados con el objetivo a nivel de departamento y de actividad. Las actividades analizadas deben incluir aquellas que apoyan tanto a los objetivos financieros como a los no financieros. La gerencia debe considerar las interacciones significativas con organizaciones, así como los internos de su organización, tanto en todo el departamento y niveles de actividad (Chavarría & Roldán, 2014).

Análisis de riesgo

Después de identificar el nivel de actividad y el riesgo a nivel de departamento, la gerencia debe asumir un análisis de riesgo. La metodología puede variar ya que los riesgos son difíciles de cuantificar; sin embargo, en la definición de Santos (2004) el proceso generalmente incluye lo siguiente:

- Estimando la importancia del riesgo
- Evaluar la probabilidad / frecuencia de ocurrencia

- Considerar cómo administrar el riesgo

Riesgo con poca importancia y baja probabilidad de ocurrencia puede requerir atención especial. Después de evaluar la importancia y la probabilidad de riesgo, la gerencia debe determinar cómo controlarlo. Los enfoques pueden diferir entre agencias, pero deben estar diseñados para mantener el riesgo dentro de los niveles que la administración considere apropiados, teniendo en cuenta los conceptos de aseguramiento y costo-beneficio. Una vez implementado, el enfoque debe monitorearse continuamente para la efectividad (Spencer, 2007).

2.2 Marco Contextual

En la presente sección se analizará al objeto de estudio, es decir a la empresa Conauto C.A. esto servirá para tener una visión general del contexto en el cual se ha estado desarrollando la empresa, entender un poco de su historia, misión, visión, sus políticas, su estructura organizacional y sus principales actividades. La siguiente información a presentar ha sido obtenida de los archivos de la empresa.

El origen de CONAUTO se remonta a 1865, en Guayaquil, cuando un empresario suizo inició un proyecto que con el tiempo se convertiría en una de las más importantes y prósperas empresas del país: MAX MULLER Y CÍA; pionera del gran comercio en Ecuador (CONAUTO C.A., 2016). Con capital ecuatoriano-suizo, se dedicó a la importación y distribución de productos agros químicos, farmacéuticos, ferreterías y para el mantenimiento automotriz. Después de más de 100 años de actividad comercial, en 1970, Max Muller, se liquidó para dividirse en nuevas compañías que manejarían por separado sus especialidades (CONAUTO C.A., 2016).

CONAUTO C.A., es una compañía dedicada a la comercialización de bienes y servicios en la línea automotriz e industrial, creando satisfacción y valor, cumpliendo o excediendo las expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y proveedores, enmarcado su misión y visión (CONAUTO C.A., 2016). La empresa reconoce el liderazgo como parte fundamental en el desempeño y crecimiento de la organización y a esta política como la base para alcanzar sus objetivos, comprometidos en:

- Cumplir con las leyes ecuatorianas aplicables a la operación.
- Mantener un Sistema de Gestión de Seguridad basado en la mejora continua.
- Garantizar operaciones y un ambiente de trabajo seguro y confiable para los empleados, contratistas y el medio ambiente.
- La asignación de recursos para el desarrollo de esta política.

Misión

Distribuir, producir y suministrar productos y servicios de alta calidad a nivel nacional e internacional, en forma eficaz y oportuna a precios competitivos, sustentada en una organización eficiente y altamente tecnificada, con un talento humano capacitado y motivado. (CONAUTO C.A., 2016).

Visión

Ser una empresa exitosa, líder en el mercado automotriz e industrial, de crecimiento sostenido, con responsabilidad ambiental, apasionada y enfocada a brindar valor y satisfacción a nuestros clientes. (CONAUTO C.A., 2016).

Principios

Cultura de resultados: Obtener alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa (CONAUTO C.A., 2016).

Cultura de la innovación: Mantener los equipos y procesos actualizados con la tecnología más avanzada, para garantizar una continua producción e incremento en la productividad y competitividad de nuestras operaciones (CONAUTO C.A., 2016).

Cultura de calidad: Perfeccionar los procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y clientes (CONAUTO C.A., 2016).

Compromiso en el servicio: Destacarse por el elevado nivel de los servicios que se ofrecen en la empresa (CONAUTO C.A., 2016).

Cuidado del medio ambiente: Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente.

Responsabilidad social con la comunidad: Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social; participar en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad (CONAUTO C.A., 2016).

Desarrollo y bienestar del recurso humano: Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores; velar por su seguridad física, social y emocional; brindarles los servicios que los valoren como personas; promover su crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y social, estimular su autorrealización (CONAUTO C.A., 2016).

Principales actividades

Conauto C.A., posee un espacio físico de aproximadamente 60 metros cuadrados, el Layout o diseño de la empresa, presenta una distribución 8 áreas, donde constan: área de gerencia general, área contable, área de crédito y cobranzas, área comercial, área de coordinación logística, además contar con un espacio asignado para parqueadero y bodega.

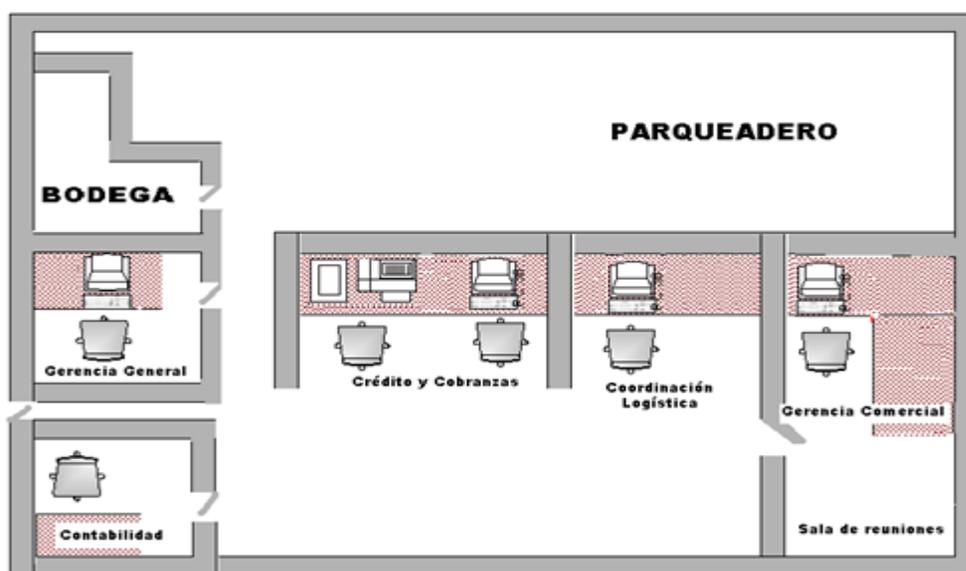


Figura 10. Diseño o Layout de Conauto

El área de gerencia general opera en conjunto con el área contable ya que son las encargadas y responsables del registro y control de las finanzas de la compañía. El área comercial con el de crédito y cobranzas operan conjuntamente, y para dar una mayor facilidad al cliente de realizar su compra (CONAUTO C.A., 2016).

El área de coordinación logística opera en una forma más independiente, a pesar de que tiene que presentar informes tanto al área contable como al área comercial. Cada una de las áreas debe operar donde le corresponde, por lo tanto se establecen como restricciones que colaboradores de un área no pueden hacer uso de las oficinas de otra área, así como también

el área contable establece sus restricciones con sus integrantes otorgando una autorización a una sola persona para que realice todos los trámites referentes a instituciones bancarias (CONAUTO C.A., 2016).

Todas las áreas mencionadas previamente forman parte de la estructura de la empresa. Estas se encuentran representadas gráficamente en el organigrama de la empresa, que se muestra a continuación:

Organigrama de Conauto C.A.

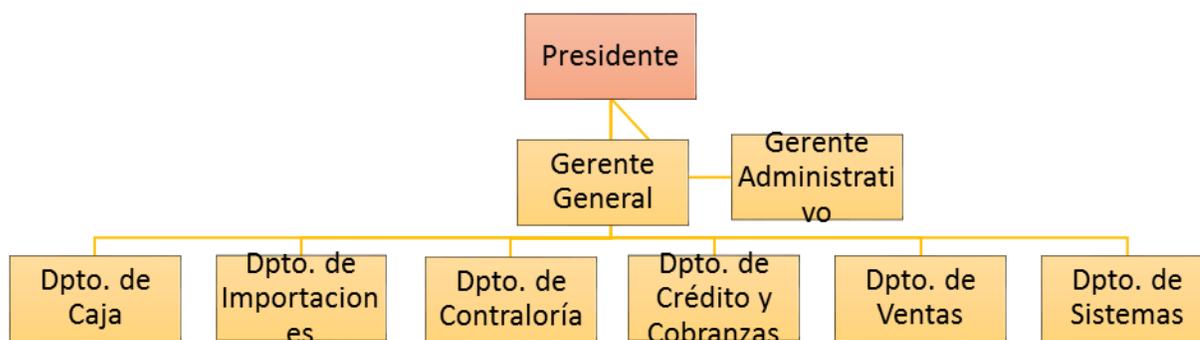


Figura 11. Estructura Organizacional de Conauto, C.A.

2.3 Marco legal

NIA 200: Objetivos de una auditoría

- El propósito de una auditoría es aumentar la confianza en la información que se da a los usuarios.
- Los estados financieros son preparados por la gerencia y son su responsabilidad.
- El auditor, debe obtener una razonable seguridad de que los estados financieros en su conjunto, estén libres de error material, ya sea debido a fraude o a error.

NIA 200: Objetivos de una auditoría

- Para emitir un informe, el auditor debe haber cumplido con todas las NIAs de lo contrario, no puede decir en su reporte que cumplió con las NIAs.
- El auditor, debe planificar y llevar a cabo el trabajo con escepticismo profesional, reconociendo que pueden existir errores materiales.
- Si el auditor no puede lograr el objetivo de una NIA, esto significa un tema significativo y hay que evaluar si se modifica la opinión o se renuncia al trabajo.

NIA 210: Acordando los términos de una auditoría

El auditor continúa o acepta una auditoría, cuando las bases del trabajo han sido aceptadas por la gerencia:

- Estableciendo, si las precondiciones de la auditoría están presentes:
- Base contable aceptable,

- la gerencia reconoce su responsabilidad en la preparación de los estados financieros y

NIA 210: Acordando los términos de una auditoría.....

- En el diseño e implementación del control interno, que asegure que los estados financieros estén libres de error, ya sea por fraude, o error, y
- la gerencia le dará al auditor, toda la información.
- Confirmando que hay un entendimiento entre el auditor y la gerencia de los términos del trabajo.

Los términos del trabajo deben ser acordados con la gerencia por escrito, anualmente.

- De acuerdo con la Norma de Control de Calidad Número 1, las firmas de auditoría deben establecer y mantener un sistema de control de calidad para proporcionar razonable certeza de que:

- La firma y sus profesionales, cumplen con las NIA y los requerimientos legales.
- Los reportes que se emiten, son apropiados en las circunstancias.
- El firmante de la opinión, asume la responsabilidad de asegurarse que esto se cumpla.

Para las entidades listadas se requiere un socio de calidad y se debe documentar su trabajo.

- Se documenta para dejar evidencia de las conclusiones y de que la auditoría se planeó y ejecutó de acuerdo con las NIAs.
- Debe documentarse, quién hizo la tarea, cuando, quién la revisó, cuando.
- Los procedimientos, deben tener conclusiones.

- Los temas significativos y las conclusiones deben documentarse.
- Los papeles de trabajo deben archivarlos oportunamente (60 días luego de fecha opinión según Norma de Control de Calidad Número 1).

NIA 240: La responsabilidad del auditor en relación al fraude

- El auditor debe identificar y evaluar el riesgo de error por fraude en los estados financieros y a nivel de aserciones, saldos y divulgaciones.
 - Se presume riesgo de error significativo por fraude en el reconocimiento de ingresos (si se refuta: documentarlo).
 - El auditor debe incorporar imprevisibilidad en la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos.

NIA 240: La responsabilidad del auditor en relación al fraude

- El auditor debe asegurarse que al hacer los procedimientos analíticos finales no surgen elementos de error por fraude.
 - La carta de representación debe incluir una manifestación que la gerencia es la responsable de prevenir y detectar el fraude y que han dado toda la información al auditor.

NIA 250: Consideración de leyes y reglamentos en una auditoría

La gerencia es responsable de asegurarse que la entidad cumple con las leyes, incluyendo su impacto contable.

El auditor obtiene suficiente evidencia del cumplimiento con las leyes y regulaciones que tienen efecto material en los estados financieros, identifica instancias de incumplimiento que tengan efecto material en los estados financieros y responde apropiadamente.

NIA 250: Consideración de leyes y reglamentos en una auditoría

La gerencia es responsable de asegurarse que la entidad cumple con las leyes, incluyendo su impacto contable.

- Si se identifica incumplimiento, se analiza con la gerencia y si no se resuelve, se evalúa el impacto en la auditoría.

Si es material: opinión calificada o adversa.

Si no hay suficiente información: opinión calificada o abstención.

NIA 260: Comunicación con el gobierno corporativo

El auditor debe:

- Comunicar con claridad a los miembros del gobierno corporativo las responsabilidades del auditor y un resumen de su enfoque planeado y de la oportunidad de los procedimientos.
- Obtener de los miembros del gobierno corporativo información relevante para la auditoría.

NIA 260: Comunicación con el gobierno corporativo

El auditor debe:

- Proporcionar por escrito a los miembros del gobierno corporativo con observaciones significativas surgidas de la auditoría y relevante para su responsabilidad de supervisión del proceso de reportes financieros.
- Promover una comunicación efectiva y de doble vía entre el auditor y los miembros del gobierno corporativo.

NIA 265: Comunicaciones de debilidades de control interno

El auditor, debe comunicar las debilidades de control interno que lleguen a su conocimiento en el transcurso de la auditoría y que de acuerdo con su juicio profesional, requieren ser comunicadas. “Deficiencias Significativas”.

NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORIA (NEA)

El propósito de esta Norma Ecuatoriana sobre Auditoría (NEA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

2. El auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

3. “Riesgo de auditoría” significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiado cuando los estados financieros están elaborados en forma

errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

4. “Riesgo inherente” es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una exposición errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

5. “Riesgo de control” es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

6. “Riesgo de detección” es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases.

7. “Sistema de contabilidad” significa la serie de tareas y registros de una entidad por medio de las cuales se procesan las transacciones como un medio de mantener registros financieros. Dichos sistemas identifican, reúnen analizan, calculan, clasifican, registran, resumen, e informan transacciones y otros eventos.

8. El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea

factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

a) “el ambiente de control” significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de funciones.

b) “Procedimientos de control” significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

- Los procedimientos específicos de control incluyen:
- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
 - cambios a programas de computadora
 - acceso a archivos de datos
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

9. En la auditoría de estados financieros, el auditor está interesado sólo en aquellas políticas y procedimientos dentro de los sistemas de contabilidad y de control

interno que son relevantes para las aseveraciones de los estados financieros. La comprensión de los aspectos relevantes de los sistemas de contabilidad y de control interno, junto con las evaluaciones del riesgo inherente y de control y otras consideraciones, harán posible para el auditor:

- a) identificar los tipos de potenciales exposiciones de carácter significativo que pudieran ocurrir en los estados financieros;
- b) considerar factores que afectan el riesgo de exposiciones erróneas substanciales; y
- c) diseñar procedimientos de auditoría apropiados

10. Al desarrollar el enfoque de auditoría, el auditor considera la evaluación preliminar del riesgo de control (conjuntamente con la evaluación del riesgo inherente) para determinar el riesgo de detección apropiado por aceptar para las aseveraciones del estado financiero y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos para dichas aseveraciones.

NEA 1. Objetivos y Principios Generales que regulan una Auditoría de Estados Financieros

Objetivo de una auditoría

El objetivo de una auditoría de estados financieros es hacer posible al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo con un marco de referencia identificado para

informes financieros. La frase utilizada para expresar la opinión del auditor es “presentar razonablemente, en todos los aspectos importantes”.

NEA 5 Fraude y Error

Al planificar y efectuar procedimientos de auditoría y al evaluar y reportar los consiguientes resultados, el auditor debería considerar el riesgo de exposiciones erróneas de carácter significativo en los estados financieros, resultantes de fraude o error.

Responsabilidad de la administración

La responsabilidad por la prevención y detección de fraude y error descansa en la administración por medio de la implementación y continua operación de sistemas de contabilidad y de control interno adecuado. Tales sistemas reducen, pero no eliminan la posibilidad de fraude y error.

NEA 7. Planificación

El auditor deberá planificar el trabajo de auditoría de modo que sea desempeñada de una manera efectiva.

La planificación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría.

El grado de planificación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría y la experiencia del auditor con la entidad, así como el conocimiento del negocio.

Ley de Compañías

1. Actualización de los libros de actas y participaciones de la Compañía.
2. Presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias;
3. Propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse desde la terminación del respectivo ejercicio económico;
4. Deberá cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía; 5. Formación de un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social;

Código de Trabajo

“Art. 8.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.” (Codigo del trabajo, 2015)

“Art. 80.- Salario y sueldo. - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.” (Moreta , 2014)

“Art. 69.- Vacaciones anuales. - Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborable”. (Ecuador tributa, 2011)

38 “Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.” (Codigo del trabajo, 2015)

“Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios. - Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales.” (Codigo del trabajo, 2015)

“Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de abril en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de septiembre en las regiones de la Sierra y Oriente. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.” (Codigo del trabajo, 2015)

Código Tributario

Capítulo III

Deberes formales del contribuyente o responsable

Art. 96.- Deberes formales. - Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,

e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

Art. 97.- Responsabilidad por incumplimiento. - El incumplimiento de deberes formales acarreará responsabilidad pecuniaria para el sujeto pasivo de la obligación tributaria, sea persona natural o jurídica, sin perjuicio de las demás responsabilidades a que hubiere lugar.

Art. 98.- Deberes de terceros. - Siempre que la autoridad competente de la respectiva administración tributaria lo ordene, cualquier persona natural, por sí o como representante de una persona jurídica, o de ente económico sin personalidad jurídica, en los términos de los artículos 24 y 27 de este Código, estará obligada a comparecer como testigo, a proporcionar informes o exhibir documentos que existieran en su poder, para la determinación de la obligación tributaria de otro sujeto.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

1. Actualizar anualmente el Registro Único de Contribuyente RUC.
2. Presentar la Declaración de Impuesto a la Renta anual, en el formulario No. 101 del SRI, a través de un medio magnético y el pago con débito directo al Banco autorizado.
3. Realizar los anticipos de Impuesto a la Renta y cumplir con las fechas establecidas para su pago.
4. Presentar mensualmente las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado IVA, en el formulario Nro. 104 del SRI, a través de un medio magnético y el pago con débito directo al Banco autorizado.
5. Presentar mensualmente las declaraciones de la Retención en la Fuente en formulario Nro. 103 del SRI, a través de un medio magnético y el pago con débito directo al Banco autorizado.

Capítulo VI

Contabilidad y estados financieros

Art. 19 - Obligación de llevar contabilidad. - Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible. Para efectos tributarios, las asociaciones, comunas y cooperativas sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, con excepción de las entidades del sistema financiero popular y solidario, podrán llevar registros contables de conformidad con normas simplificadas que se establezcan en el reglamento. (Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, LORTI, 2014)

Art. 20- Principios generales. - La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo. (Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, LORTI, 2014)

Art. 21- Estados financieros. - Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la

Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios. (Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, LORTI, 2014)

Estos son algunos artículos de muchos más que regulan la contabilidad en el territorio ecuatoriano, es fundamental cumplir con cada uno de ellos, a fin de evitar incurrir en faltas o sanciones, que afecten la rentabilidad y existencia de la empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

Los diseños de investigación son importantes. Le proporcionan un plan para usar al recopilar, analizar e interpretar datos que brindan respuestas al problema de investigación. Un diseño de investigación es un plan que especifica cómo se pretenden cumplir los objetivos del estudio. Es un plan racional de verificación que proporciona guía a través de las diversas etapas de investigación. Los diseños de investigación son importantes porque los diseños completos tienden a producir conclusiones significativas y correctas. Contribuyen a la observación sistemática de la pregunta o problema de investigación (Paz, 2014).

Según Hernández, Fernandez, y Baptista (2014) el diseño de la investigación sirve para varios propósitos. En primer lugar, sugiere las observaciones necesarias que debe realizar para proporcionar respuestas a la pregunta de investigación. Describe las formas en que debes hacer las observaciones. En segundo lugar, el diseño de la investigación identifica los procedimientos analíticos y estadísticos que se deberán usar al analizar los datos.

Para efectos de la presente investigación se hará uso de un diseño no experimental de la investigación. En palabras de Hernández et al (2014) el diseño no experimental de una investigación es el que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después someternos a análisis. Hernández además divide el diseño no experimental en transversal, donde se reúne la información en un solo momento, en un tiempo único y el diseño longitudinal donde se recopilan datos a través del tiempo.

Para el propósito de este estudio, se hará uso del diseño no experimental transversal, puesto que la información para el análisis será tomada en un determinado periodo de tiempo en el ambiente en el que se desarrollan las actividades de la empresa Conauto C.A. sin existir una manipulación de las variables de la investigación.

Por otro lado, se hará uso de un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo de la investigación. Este enfoque estará acompañado de componentes descriptivas, documentales y de campo. Puesto que se realizará una descripción de los principales problemas que se dan en la empresa a través del análisis de documentos tanto de la empresa como los documentos legales que rigen las actividades operativas de la entidad.

3.2 Tipos de investigación

Los tipos de investigación a utilizar en la presente investigación son tres: descriptivo, documental y de campo. Estos servirán como herramienta para la recopilación de información esencial y su respectivo procesamiento. Los tipos de investigación a emplear se describen a continuación.

Investigación Cualitativa

Por un lado, los autores Blasco y Pérez (2007:25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Por lo tanto, esta investigación se basa en describir comprender los fenómenos a través de la percepción e interpretación del investigador sobre los datos de estudio.

Investigación descriptiva

Por un lado, según Balestrini (2011) la investigación descriptiva consiste en llegar a establecer las situaciones, hábitos y convenciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, métodos y personas. El propósito no se limita a la recolección de información, sino a pronosticar e identificar las relaciones que existen entre dos o más variables. Por lo tanto, esta investigación será empleada para describir en detalle las características que presentan los problemas administrativos en la empresa Conauto C.A.

Investigación documental

De igual manera, Hernández et al (2014) mencionaron que la principal característica de la investigación documental es la reflexión sistemática del problema usando diferentes tipos de documentos que estudian el tema en cuestión. En el presente estudio se utilizará información de diversas fuentes bibliográficas sobre temas de planificación tributaria, que permita tener una visión clara de los componentes de la planificación para que sean ejecutados en el desarrollo del estudio a realizar.

Investigación de campo

Baena (2014) señala que la investigación de campo es aquella que se realiza en el ambiente natural del objeto de estudio, permitiendo al investigador obtener datos más confiables, seguros, descriptivos y que representen el problema en su máxima expresión. En el estudio a realizarse, la investigación de campo se llevará a cabo al recolectar la información directamente en las instalaciones de la empresa. De esta manera los datos obtenidos servirán para realizar el correspondiente análisis.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Walpole, Myers, & Ye (2012) mencionan que la población es "un conjunto de N unidades de investigación claramente definidas, algunas de cuyas características son objeto de estudio" (p.1), es decir, un conjunto mayor que corresponde a las unidades de investigación, de las cuales se pretende realizar una inferencia o averiguar sus principales características.

Para la presente investigación, la población objeto de estudio estará formada por los miembros de los departamentos administrativos de la empresa Conauto C.A. Se ha seleccionado a los principales departamentos, puesto que son los encargados de la gestión administrativa que se lleva a cabo en la empresa. Además, el punto de vista obtenido de parte de los miembros de este departamento sirvió para tener una visión general de los principales problemas que se están generando a causa de las deficiencias en la gestión administrativa.

Tabla 2
Población que constituye el universo para la investigación

Personal	Cantidad
Departamento de gerencia	
Gerente general	1
Asistente de gerencia	1
Secretaría	1
Gerente administrativo	1
Auxiliar administrativo	3
Departamento de contabilidad	
Contador general	1
Sub-Contador	1
Auxiliar contable	2
Contraloría	3
Departamento comercial	
Gerente comercial	1
Jefe de créditos y cobranzas	1
Asistentes	1
Importaciones	2

Varios	
Recursos humanos	3
Caja y ventas	4
Logística	4
Total	30

3.3.2 Muestra

Según Zurita (2010) definió a la muestra como un “subconjunto de n observaciones efectuadas a igual número de unidades de investigación tomadas de la población objetivo” (p. 3). Es decir, se trata de un subconjunto de la población. A través de la muestra se pretende identificar las características deseables de la población. La muestra debe ser elegida de tal manera que se disminuya el sesgo de información y aporte datos relevantes.

Considerando que se tiene una población de 30 elementos, por lo que se puede afirmar que la población tiene la característica de ser finita, se procedió a seleccionar a todos los elementos, pero se realizó una estratificación para seleccionar a los directivos de diferentes áreas de la empresa para realizarles una entrevista con el fin de obtener un acercamiento a la opinión administrativa de la empresa. Mientras que por otro lado, al resto de la población se le procedió a realizar una encuesta. El detalle se muestra a continuación.

Tabla 3
Muestra de investigación

Personal	Cantidad	Técnica
Gerente general	1	Entrevista
Gerente administrativo	1	Entrevista
Jefe de caja	1	Entrevista
Jefe de recursos humanos	1	Entrevista
Subtotal	4	
Asistente de gerencia	1	Encuesta
Secretaría	1	Encuesta
Auxiliar administrativo	3	Encuesta

Contador general	1	Encuesta
Sub-Contador	1	Encuesta
Auxiliar contable	2	Encuesta
Contraloría	3	Encuesta
Gerente comercial	1	Encuesta
Asistentes	1	Encuesta
Jefe de créditos y cobranzas	1	Encuesta
Importaciones	2	Encuesta
Recursos humanos	2	Encuesta
Ventas	3	Encuesta
Logística	4	Encuesta
Subtotal	26	
Total	30	

3.4 Instrumentos de recopilación de información

Para realizar el respectivo levantamiento de la información se hará uso de la entrevista. Las entrevistas se pueden definir como una técnica de investigación cualitativa que implica realizar entrevistas individuales intensivas con un pequeño número de encuestados para explorar sus perspectivas sobre una idea, programa o situación particular (Galindo, 2013). La entrevista será realizada al gerente general, administrativo, jefe de caja y al jefe de recursos humanos de la entidad los cuales están relacionados directamente con el tratamiento de la gestión administrativa y de la cual se podrá tener información precisa de la situación real de la empresa.

Por otro lado, Galindo (2013) afirma que las encuestas son un método de recopilar información de individuos. Tienen una variedad de propósitos y se pueden realizar de muchas maneras. Se pueden realizar encuestas para recopilar información a través de un cuestionario impreso, por teléfono, por correo, en persona, en disquete o en la web. Esta información se recopila mediante el uso de procedimientos estandarizados para que a cada participante se le

hagan las mismas preguntas de la misma manera. Implica pedir información a las personas en algún formato estructurado.

Por lo tanto, otra herramienta a utilizar será la entrevista, la que será realizar al personal de las principales áreas de la empresa y que se detalla en la Tabla 3. el formato de las entrevistas y encuestas puede ser consultados en los anexos del documento. En la siguiente sección se presentan los resultados obtenidos al realizar el levantamiento de información.

Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa Conauto C.A. con el fin de determinar los problemas administrativos que se están presentando dentro de la empresa.

1. Como principal directivo de la empresa ¿cómo describiría la gestión que se realiza en los diferentes departamentos de la empresa?

R. Considero que en general la administración en los diferentes departamentos de la empresa se realiza de una forma adecuada, dentro del grado razonable. Aunque admito que se han identificado problemas en ciertas áreas de la empresa. Los problemas identificados radican en el área de gestión de las ventas y de los recursos humanos.

Análisis

El punto de vista del gerente general indica que se tiene una percepción de que las actividades de la empresa se realizan de manera adecuada, pero a su vez se considera que existen áreas a mejorar, esto indica que la directiva está consciente de los problemas que presenta la empresa en materia administrativa.

2. ¿Se han realizado evaluaciones internas de la situación de la empresa, empleando herramientas de autoanálisis como por ejemplo el FODA?

R. Las evaluaciones de las operaciones de la empresa son realizadas a finalizar el año de actividades se emplea el criterio personal de cada directivo de los diferentes departamentos, esto con el fin de identificar los principales problemas que se han dado durante el año de servicio y establecer metas para el periodo siguiente con el fin de prevenir más errores, corregir los existentes y mejorar las áreas identificadas.

Análisis

Después de indagar sobre las principales maneras de autoevaluación que tiene la empresa, el entrevistado menciona que se realizan estos análisis en cada final del periodo. Esto se lo considera tardío, puesto que se debería realizar exámenes de la situación de la empresa mínimo dos veces en el año, en el momento en que surgen dichos problemas, con el fin de tomar medidas de corrección y prevenir que los problemas causen un dato grande y permanente a la empresa.

3. ¿Considera que la falta de organización administrativa afecta directamente a las actividades de la empresa?

R. Sí, es evidente que la falta de organización afecta al desarrollo eficiente de las actividades no solo en la empresa sino en cualquier entidad.

Análisis

Se tuvo una respuesta afirmativa al preguntar sobre la relación entre los problemas de la empresa y una falta de organización administrativa en la misma. Esto explicaría los problemas en los departamentos analizados en la presente investigación.

4. ¿Se ha implementado una planificación estratégica para la mejora de los problemas identificados?

R. La identificación de los problemas y la planificación de los procesos de mejora se lo realiza según la opinión de cada miembro del departamento, no se hace uso de sistemas de planificación estratégica solo nos guiamos por el pensar de cada jefe de áreas y se establecen los aspectos a mejorar.

Análisis

Se puede concluir que no se sigue un proceso sistematizado para la planificación de estrategias de mejora en la empresa, por lo que se realiza de manera experimental por lo que se ha obtenido resultados no tan favorables para las actividades empresariales que se realizan diariamente.

5. ¿Estaría de acuerdo en implementar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la empresa?

R. Sí. La gerencia siempre está buscando nuevas maneras de mejorar las actividades de la empresa y de optimizar procesos por lo que el diseño de una planificación estratégica serviría para empezar el mejoramiento de los departamentos que presentan problemas actualmente.

Análisis

El entrevistado se mostró muy de acuerdo al preguntarle sobre el diseño de un plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa de la empresa, por lo que se tiene que la gerencia busca forma de mejorar los procesos de la empresa, aunque se concluye que le falta un direccionamiento estratégico para llevar a cabo sus planes de mejora.



Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de contaduría pública
autorizada



Entrevista dirigida al Gerente Administrativo de la empresa Conauto C.A. con el fin de determinar los problemas administrativos que se están presentando dentro de la empresa.

1. ¿Realiza la empresa un análisis a sus actividades para identificar sus fortalezas y debilidades?

R. No se ha realizado un análisis profundo de las actividades de la empresa para identificar que los problemas que se tienen en el área administrativa. Aunque no puedo negar que la administración está consciente de los problemas que existen actualmente, pero nos hemos centrado más en el incremento de las ventas.

Análisis

Al preguntar sobre los procesos de autoanálisis que la empresa maneja, se obtuvo que no existen análisis definidos para identificar los problemas administrativos que aquejan a la empresa, sin embargo, se obtuvo la respuesta de que la directiva es consciente de los problemas administrativos que se están dando dentro de la entidad pero que existe una concentración dirigida hacia la generación de ingresos en lugar de una consolidación de la estructura administrativa.

2. ¿Considera que la falta de organización administrativa afecta directamente a las actividades de la empresa?

R. Sin lugar a dudas. Se ha detectado que los problemas organizativos que presentamos en algunas áreas han provocado que los procesos que se desarrollan en aquellas áreas no sean óptimos y tengan falencias, esto ha resultado en procesos más lento que cumplen su objetivo en un periodo muy largo de tiempo y que presentan algunos errores en los resultados esperados.

Análisis

Esta pregunta fue planteada para diagnosticar si existe una relación entre la falta de organización administrativa y los problemas de la empresa. Se obtuvo como resultado que los departamentos que presentan una mayor falta de estructura organizativa son los que muestra un mayor índice de problemas que consisten en retrasos en sus funciones o sus actividades llenas de errores.

3. ¿Cuál son los departamentos que han presentado un mayor índice de errores?

R. Entre los departamentos en los cuales se han detectado un mayor índice de problemas se encuentran el departamento de caja y de recursos humanos. Por ejemplo, para el primer departamento se tiene que los pagos a proveedores son demorados y no son cumplidos en su debido tiempo, por lo que se cae en morosidad con los acreedores, pero no a causa del efectivo, sino, dado que no se lleva un control del tiempo de paga a los proveedores.

En el departamento de recursos humanos los principales problemas que se han tenido es la falta de una selección eficiente de los miembros de la empresa, por lo que en ocasiones se ha tenido a personal que no cumplen con las debidas características para el puesto en el que se

encuentran. Lo cual provoca su salida, aumentando la rotación del personal e incrementando la inestabilidad del departamento en el que funcionan.

Análisis

La pregunta realizada es guiadora para la realización de la propuesta de la investigación puesto que presenta los departamentos más conflictivos de la empresa entre los cuales se encuentran el departamento de caja, de recursos humanos y una rotación del personal. Estos no cuentan con una estructura organizacional establecida por lo que se debe analizar sus funciones para establecer propuestas de solución.

4. ¿Existe manuales de procedimientos para las áreas que presentan problemas?

R. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos administrativos para cada área, por lo que las actividades no tienen un guía y son realizadas en base a las decisiones de los empleados lo que en ocasiones le ha dado problemas a la empresa.

Análisis

La empresa no posee un manual administrativo que contribuya al desarrollo eficiente de las actividades de los miembros de cada departamento.

5. ¿Considera usted que es necesario una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la empresa?

R. La administración considera que es necesario la implementación de una planificación estratégica dirigida al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa y las diferentes actividades que se realizan.



Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de contaduría pública
autorizada



Entrevista dirigida al jefe de caja de la empresa Conauto C.A. con el fin de determinar los problemas administrativos que se están presentando dentro de la empresa

1. ¿Qué principales problemas ha identificado en el departamento que preside?

R. Dentro de los principales problemas que se han presentado en el departamento de caja está el retraso en la gestión en la gestión de documentos, el traslado de la información a los diferentes departamentos que la necesitan y los problemas con los clientes.

Análisis

El entrevistado menciona que en el área de caja existen problemas, los cuales se identifican que están relacionado con la administración de los procesos que se siguen dentro del departamento.

2. ¿Considera que la falta de organización administrativa afecta directamente a las actividades de la empresa?

R. Claro que sí. Considero que el éxito de una empresa depende mucho de qué tan bien organizada se encuentre, de los procesos establecidos que sigan y de los sistemas estratégicos de planificación que cada empresa y componente de ella tengan. Es por eso que ante la carencia de tales factores surgen problemas administrativos en las entidades.

Análisis

El entrevistado menciona y reconoce la importancia de contar con una buena organización en la empresa y sus departamentos, puesto que estos contribuyen al desarrollo efectivo de los procesos que se siguen dentro de la entidad y al éxito empresarial. Además, se tiene que la carencia de estos elementos dentro de la entidad ocasiona problemas relacionados con la administración y que pueden ser superados con una planificación estratégica.

3. ¿Se han realizado procesos de planificación estratégica para la mejora del departamento?

R. De una manera explícita no se han realizado tales actividades de planificación. Al finalizar el año se realizan reuniones con gerencia para evaluar el desempeño y los resultados que se han obtenido durante el año, en dichas reuniones se establecen medidas correctivas para que sean aplicadas en el periodo siguiente. Estas actividades se realizan de manera anual pero sin un seguimiento de su cumplimiento hasta el siguiente fin de año.

Análisis

Nuevamente se tiene que el departamento analizado no realiza un proceso de planificación estratégica formal para evaluar la situación de la empresa y tomar medidas correctivas, por lo que se deja al final del año otorgando tiempo a que los problemas se desarrollen y causen daño a la entidad.

4. ¿Estaría de acuerdo en implementar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la empresa y del departamento?

R. Sí. Considero que el departamento de caja es uno de los principales dentro de la empresa, puesto que es el medio por el cual entran los ingresos a la empresa y el cual mantiene una relación estrecha con los clientes.

Análisis

Se tiene una respuesta positiva al indagar sobre la implantación de una planificación estratégica en el departamento de caja y en toda la empresa, por lo que se considera que el proyecto tendrá aceptación dentro de las áreas administrativas de la empresa y de cada uno de los departamentos que la conforman.

Entrevista dirigida al jefe de recursos humanos de la empresa Conauto C.A. con el fin de determinar los problemas administrativos que se están presentando dentro de la empresa.

1. ¿Qué principales problemas ha identificado en el departamento que preside?

R. Algunos problemas se han presentado en el área de recursos humanos, entre los principales se encuentra la alta rotación del personal al no ser considerados capacitados para el cumplimiento de las funciones de los puestos a los cuales han sido asignados. Esto ha aumentado que los puestos queden sin supervisión y que los errores cometidos en ellos aumenten.

Análisis

La persona entrevistada menciona que uno de los principales problemas que se tiene en el departamento de recursos humanos es la alta rotación que tienen los empleados. Esto puede deberse a la falta de planificación de estrategias al momento de realizar la contratación de un nuevo empleado y en determinar si este cumple con los requisitos necesarios para acceder a la vacante.

2. ¿Considera que la falta de organización administrativa afecta directamente a las actividades de la empresa?

R. Claro, la organización y planificación administrativa es necesaria para el mejoramiento y el desarrollo efectivo de las distintas áreas de una empresa y para la empresa como tal.

Análisis

Con esta pregunta se establece la relación entre los problemas de la empresa y la falta de una planificación estratégica. Dentro del departamento de recursos humanos ha faltado el proceso de planificación para poder hacer una selección efectiva del nuevo personal, por lo que ha aumentado el índice de rotación de los empleados y los errores que se cometen en el área y en el desempeño de la función.

3. ¿Se han realizado procesos de planificación estratégica para la mejora del departamento?

R. En el departamento de recursos humanos no se ha realizado un proceso formal de planificación estratégica, por lo que las actividades se han realizado en base a los análisis que se realizan al final del año y de las recomendaciones generales que se tienen de todos los que forman parte de este departamento.

Análisis

La falta de planificación estratégica en las diferentes partes de la empresa ha sido notable y ha llegado al departamento de recursos humanos. Producto de la falta de planificación se ha aumentado los errores cometidos en el departamento al momento de la selección del personal, aunque también se debe a la falta de capacitación por parte de los que conforman el departamento.

4. ¿Estaría de acuerdo en implementar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la empresa y del departamento?

R. Claro que sí. Estoy convencido que el proceso de planificación ayudaría mucho a una mejora estratégica dentro de las unidades de la empresa y a la empresa en su total. Es más, considero que es importante para toda entidad que pretende obtener el éxito empresarial en los distintos aspectos que conforman las actividades corporativas.

Análisis

Se tuvo una respuesta afirmativa en el diseño de una planificación estratégica para el mejoramiento de las actividades de la empresa y de cada departamento dentro de ella.

Conclusión general de las entrevistas

En general se tiene que la empresa no cuenta con una planificación estratégica para la mejora de las actividades de administración. Esto fue evidenciado al entrevistar a los principales directivos de la entidad y a los jefes de los departamentos que han presentado problemas en la empresa. Se observó que se realizan actividades de autoevaluación anuales para establecer metas de mejora en el siguiente periodo pero que estas no cuentan con el debido control y seguimiento.

Por otro lado, se resaltó que los entrevistados muestran el sentir general de la empresa al expresarse estar de acuerdo en la elaboración de una planificación estratégica dirigida a la mejora del proceso administrativo dentro de la empresa por lo que se facilitó el acceso a la información de los departamentos la cual sido utilizada en el desarrollo del presente documentos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal de la empresa que no fue entrevistado. Esta acción se la realiza con el fin de determinar el

sentir de los demás colaboradores, respecto a la administración de la empresa y sus procesos de planificación.

Encuesta dirigida al personal de la empresa Conauto C.A. con el fin de determinar los problemas administrativos que se están presentando dentro de la empresa.

1. ¿Conoce usted un proceso de planificación en el departamento en el cual labora?

Tabla 4
Conocimiento de planificación

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	35%
No	11	42%
No responde	6	23%
Total	26	100%

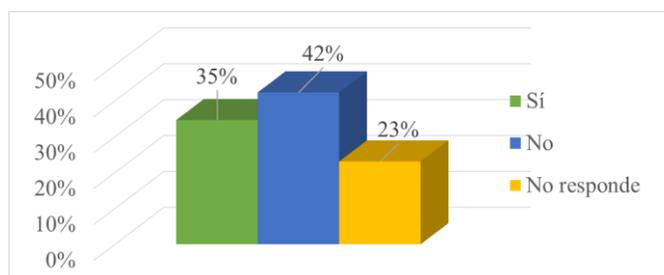


Figura 11. Conocimiento de planificación

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados se tiene que el 42% no sabe sobre una planificación estratégica en el área donde labora, mientras que el 35% dice sí conocer aunque se tuvo un 23% que prefirió abstenerse a responder la pregunta.

2. ¿Considera usted que existe una relación entre la planificación estratégica, administración y el éxito empresarial?

Tabla 5
Relación entre planificación y éxito

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	77%
No	6	23%
Total	26	100%

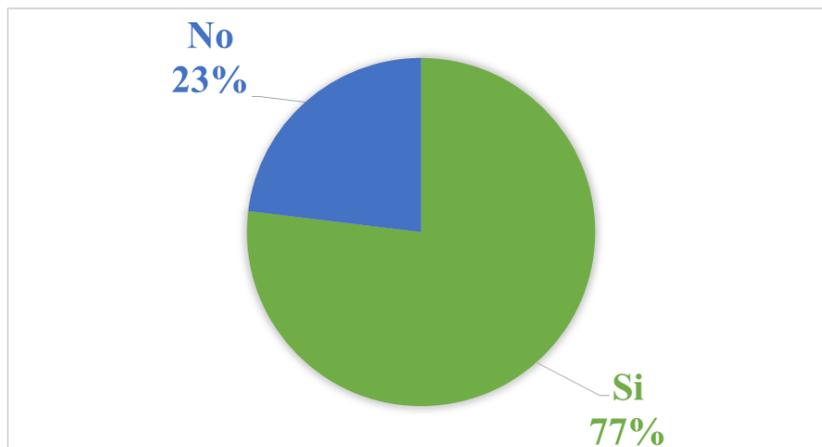


Figura 12. Relación planificación éxito

Análisis e interpretación

Del total de los encuetados se obtuvo que el 77% indica que existe una relación entre el proceso de planificación y el éxito de las actividades de la empresa y el departamento. Por otro lado, un 23% afirma que no hay relación entre tales componentes.

3. ¿Cómo considera usted el proceso de auto análisis dentro de la empresa?

Tabla 6
Proceso de auto análisis en la empresa

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	31%
Buena	7	27%
Mala	7	27%
No responde	4	15%
Total	26	100%

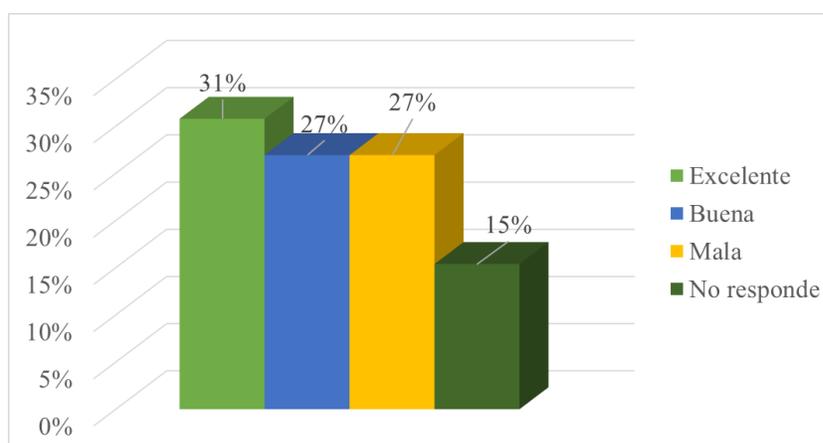


Figura 13. Proceso de auto análisis en la empresa

Análisis e interpretación

Al indagar sobre los procesos de auto análisis de la empresa se obtuvo que el 31% dijo que es excelente, el 27% afirmó que es buena mientras que otro 27% dijo que es mala y finalmente el 15% prefirió no responder a la pregunta.

4. ¿Se ha realizado un análisis de las fortalezas y debilidades del área en el que labora?

Tabla 7
Fortalezas y debilidades

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	23%
No	20	77%
Total	26	100%

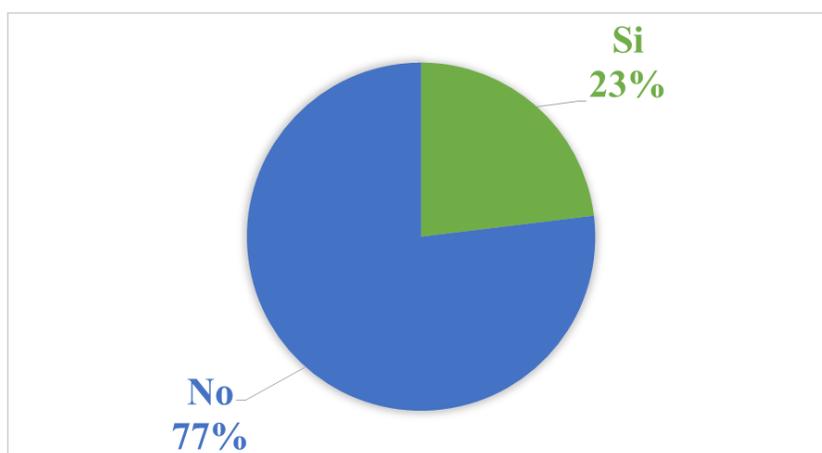


Figura 14. Fortalezas y debilidades

Análisis e interpretación

Al preguntar sobre el análisis interno de cada departamento ese tuvo que el 77% afirmó que no se realiza una identificación de las fortalezas y debilidades, mientras que otro 23% dijo que sí se realiza. Esta discrepancia ocurre ante la falta de una evaluación formal de planificación y análisis empresarial.

5. ¿Conoce las metas de la empresa?

Tabla 8
Conocimiento de las metas empresariales

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	35%
No	17	65%
Total	26	100%

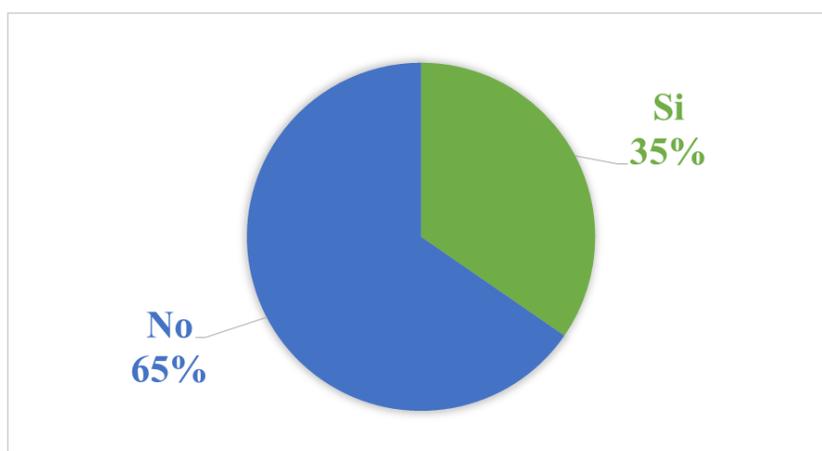


Figura 15. Conocimiento de las metas empresariales

Análisis e interpretación

Se presenta que del total de los empleados el 65% afirma no conocer las metas empresariales mientras que el 35% afirma que si las conoce. Esto se debe a una falta de transmisión de información por parte de los directivos a los empleados y jefes de cada departamento. Al faltar el conocimiento de las metas y lo que se espera de ellos, los empleados no encaminan sus actividades al cumplimiento de tales objetivos.

6. ¿Considera que el desarrollo de una planificación estratégica contribuiría a la mejora de la administración y gestión de la empresa?

Tabla 9
Aceptación de la planificación estratégica

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	100%
No	0	0%
Total	26	100%

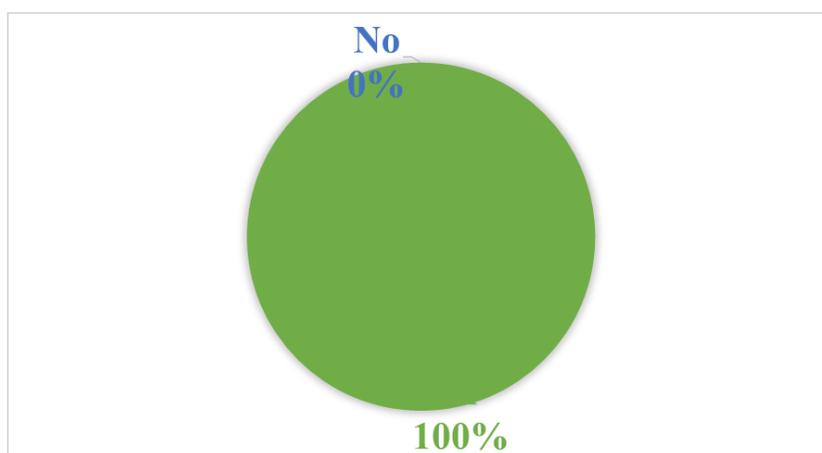


Figura 16. Aceptación de la planificación estratégica

Análisis e interpretación

Al preguntar sobre si se considera que la planificación estratégica ayudaría a la mejora administrativa de la empresa se obtuvo que el 100% de los encuestados afirma que si ayudaría a la mejora de la gestión administrativa de la empresa, por lo que se sintió una gran acogida a la propuesta del presente proyecto.

CONCLUSIONES:

Una vez analizadas las encuestas y entrevistas realizadas al personal directivo y operativo de la empresa CONAUTO C.A. se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La empresa no dispone de un Sistema de Control Interno adecuado a sus necesidades de manera que le permita desarrollar sus actividades de forma apropiada.
- Los empleados desconocen los procesos administrativos correctos que se deben seguir para el eficaz cumplimiento de cada actividad dentro de la empresa.
- Los trabajadores operativos no tienen conocimiento de los beneficios sociales que les asisten dentro de la empresa, debido a que el sistema de comunicación no es óptimo, así como también por el desinterés que muestran con respecto a estos temas.
- La empresa presenta una debilidad en cuanto a la escasa capacitación que brinda a los trabajadores especialmente en las áreas de seguridad y manejo de equipos, lo que ha provocado que el rendimiento laboral no sea el adecuado.
- Así mismo se detectó que existe falta de delimitación de responsabilidades en las actividades que se ejecutan en la empresa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Tema

Plan estratégico para mejorar el área administrativa y de gestión.

4.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Proponer un plan estratégico dirigido a una mejora de la gestión administrativa de la empresa Conauto C.A. enfocada en el departamento de caja y selección del personal.

Objetivos específicos

Emplear herramientas de análisis interno y externo para el estudio y diseño de la planificación estratégica en la empresa Conauto C.A.

Establecer una estructura organizacional para la empresa, especificando las funciones de los puestos laborales de la empresa.

Diseñar estrategias y procedimientos para la mejora del área de caja y selección de recursos humanos.

4.3 Justificación

Realizar un plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa es el proceso a través del cual una entidad identifica sus debilidades, establece sus objetivos de mejora y diseña estrategias para alcanzarlos. Esto implica un análisis interno de la organización y una participación activa de los administradores que permita la obtención permanente de

información sobre los factores a mejorar, su revisión, monitorio y ajustes periódicos a los cambios y necesidades que se presenten en la organización.

En este contexto la finalidad de la propuesta es el desarrollo de un plan estratégico que culmine con la implantación de un cuadro de mando integral de manera que la empresa pueda basar su estrategia empresarial innovadora en aspectos tecnológicos, organizativos o comerciales a través de la detección de ventajas competitivas. Para llevar a cabo un plan de estas características, en primer lugar, se considera oportuno detallar una serie de aspectos fundamentales.

El siguiente paso es la implantación de un cuadro de mando integral para conocer en todo momento si la compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos a través de indicadores que muestran el grado de consecución de los objetivos. Para ello, es necesario tener en cuenta otros aspectos tales como la motivación del personal de la empresa, la demanda de los clientes, los cambios del mercado, etc.

A continuación, se explica cómo se desarrolla e implanta en la práctica el plan estratégico.



El éxito depende que la organización y quienes la componen tengan una visión clara de los objetivos que se desean alcanzar al igual del mercado al que se desea llegar. Es por eso que la planificación estratégica se enfoca en los objetivos de la empresa, identificando sus debilidades y los posibles obstáculos que impidan el desarrollo de las metas institucionales.

Por lo que, con el desarrollo del plan estratégico, la empresa Conauto C.A. tendrá plena conciencia de los cambios constantes que se están presentando en su entorno interno y externo lo que le permitirá estar preparada para hacer frente a los restos y posibles contingencias que se presenten en el desarrollo de sus actividades empresariales. El desarrollo del plan es importante porque aporta guía a los procesos que se desarrollan diariamente en los departamentos en los cuales se han presentado problemas y que han sido identificados en la presente investigación.

Otro factor a considerar y que justifica la investigación, es que la empresa estará en la posición de evaluar el desarrollo de sus actividades, para analizar si se están desarrollando de manera óptima o si necesitan ser ajustados. De esta manera se podrán proyectar los posibles puntos de inflexión de la empresa antes de que comiencen a hacer daños al desarrollo de las actividades cotidianas de la entidad.

Finalmente, los miembros de los departamentos en los que se han presentado problemas contarán con una guía para el desarrollo de sus actividades, dando paso a una reducción de los errores en sus actividades y a la disminución de los conflictos a causa de una mala planificación departamental, puesto que contarán con procesos establecidos que les servirán de guía y a una mejora de sus actividades diarias.

4.4 Diagnóstico Inicial de la empresa

Previo a la creación e implementación de un plan estratégico, se requiere de una evaluación inicial a la empresa Conauto C.A., que presente los factores claves a corregir, esto se realiza por medio de una matriz Foda y una evaluación del mismo empleando para esto la matriz de evaluación de impactos internos y externos (rejilla estratégica), a partir del cual se realizarán las estrategias a aplicar.

Análisis interno FODA

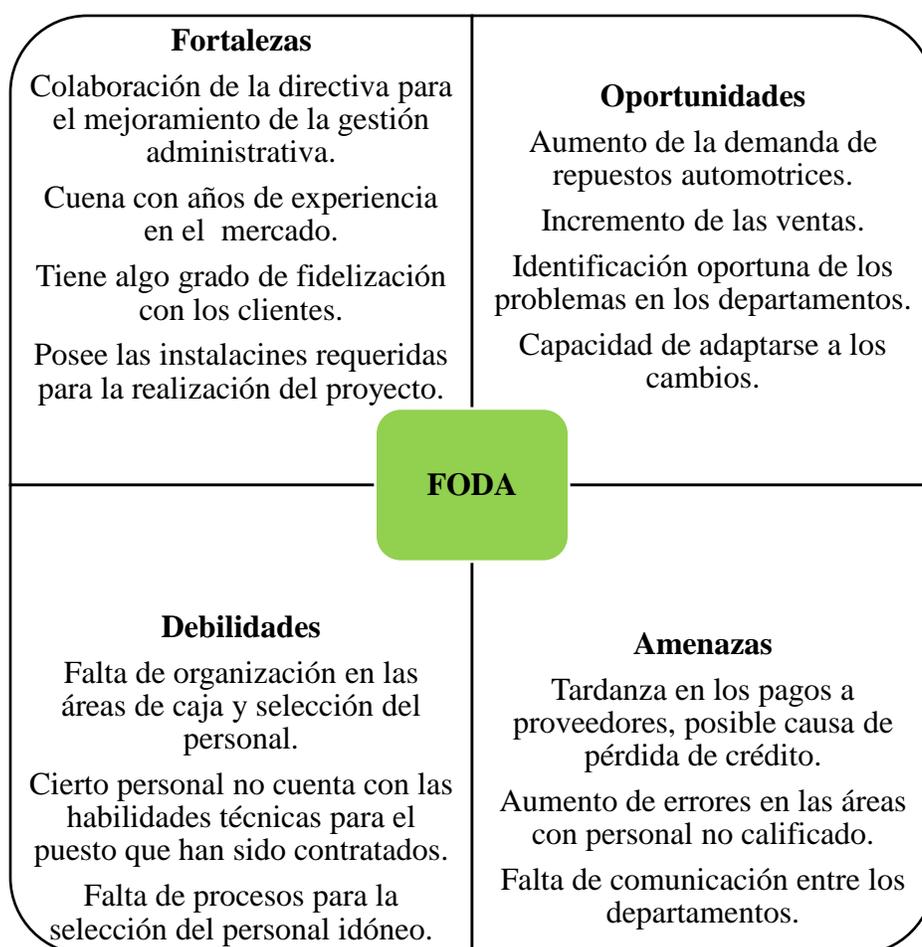


Figura 17. Análisis FODA

Tabla 10
Matriz de impactos internos y externos

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				Suma	Promedio
		Personas con experiencia y conocimiento idóneo y adicional adquirido en	Aumento de la demanda de repuestos automotrices	Incremento de las ventas	Identificación oportuna de los problemas en los departamentos	Tardanza en los pagos a proveedores, posible causa de pérdida de crédito.	Aumento de errores en las áreas con personal no calificado.	Perdida de crédito o proveedores (poder de negociación de los proveedores)	Falta de comunicación entre los departamentos		
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4		
FORTALEZAS											
Colaboración de la directiva para el mejoramiento de la gestión administrativa	F1	3	3	3	5	5	4	4	4	31	5.2
Existen manuales de procedimientos	F2	2	0	2	4	4	5	4	5	26	4.3
Algo grado de fidelización con los clientes	F3	0	3	3	4	0	2	2	2	16	2.7
Recursos necesarios y disponibilidad de los mismos	F4	5	3	5	3	5	4	3	0	28	4.7
SUMA		10	9	13	16	14	15	13	11	101	16.8
PROMEDIO		2,6	2,7	3,3	3,7	3,7	2,0	2,1	2,2		
DEBILIDADES											
Falta de organización en las áreas de caja y selección del personal	D1	5	0	0	4	5	4	4	3	20	3.3
Rotación de directivos	D2	5	0	0	3	3	4	4	3	17	2.8
Cierto personal no cuenta con las habilidades técnicas para el puesto que han sido contratados.	D3	5	0	0	4	4	5	3	1	17	2.8
No cuentan con planificación para regular las actividades	D4	2	0	0	4	5	3	3	1	16	2.7
SUMA		17	0	0	15	17	16	14	8		
PROMEDIO		5.67	0.00	0.00	5.00	5.67	5.33	4.67	2.67		

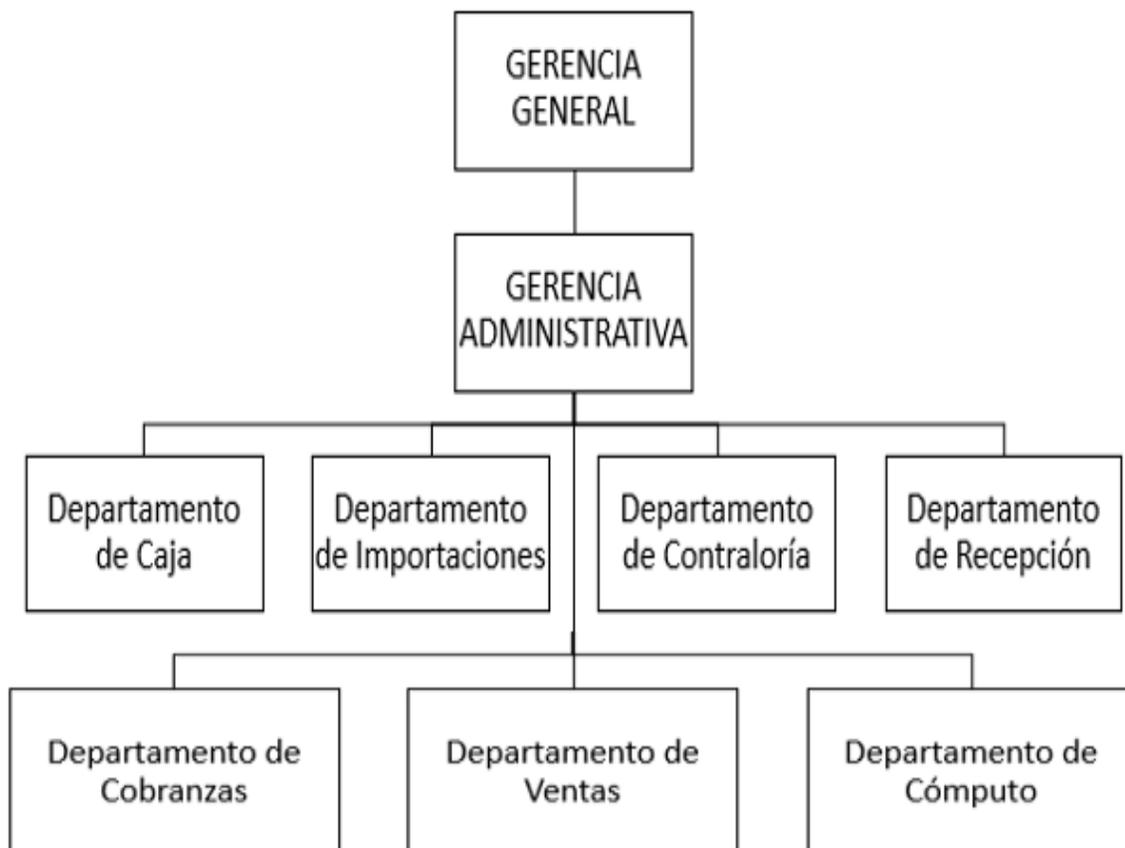
CONAUTO C.A.**Organigrama Estructural**

Figura 18. Organigrama Propuesto

La estructura organizacional propuesta, plantea la creación de un nuevo departamento “Departamento de recepción” que estará encargado de recibir y custodiar el efectivo como actividad principal.

4.5 Desarrollo de la propuesta

Una vez identificados y evaluados por importancia los problemas de la organización, se crea un plan de acción basado en estrategias para su respectiva corrección, comenzando por el establecimiento de estrategias, acciones, responsables, hasta la evaluación de los resultados.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <p>F1. Colaboración de la directiva para el mejoramiento de la gestión administrativa.</p> <p>F2. Existen manuales de procedimientos</p> <p>F3. Recursos necesarios y disponibilidad de los mismos</p>	<p>DEBILIDADES:</p> <p>D1. Falta de organización en las áreas de caja y selección del personal</p> <p>D2. Rotación de directivos</p> <p>D3. No cuentan con planificación para regular las actividades</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>O1. Aumento de la demanda de repuestos automotrices</p> <p>O2. Personas con experiencia y conocimiento idóneo y adicional adquirido en otras fuentes de empleo.</p> <p>O3. Identificación oportuna de los problemas en los departamentos</p>	<p>FO1 Aprovechar la disposición de los directivos en contribución a la mejora de la gestión administrativa para corregir los problemas identificados por medio de la creación de un plan estratégico. F1O3</p>	<p>DO1 Establecer un proceso de selección de personal, aprovechando las capacidades del personal actual y potencial que ayude a la disminución de la rotación del mismo, posibles problemas y regulación de actividades. D2 D3O2 O3</p>
<p>AMENAZAS:</p> <p>A1. Incremento de los costos de insumos</p> <p>A2. Aumento de errores en las áreas con personal no calificado.</p> <p>A3. Pérdida de crédito o proveedores (poder de negociación de los proveedores)</p>	<p>FA1 Aprovechar los actuales manuales de procedimientos, para su actualización incluyendo procesos de selección de personal y para el área de cajas que optimice el tiempo empleado para las actividades, disminuya las dificultades en las áreas evitando la pérdida de personal y proveedores F2 F3A2 A3.</p>	<p>DA1 Establecer un cronograma de pago que servirá para cancelar las deudas más exigibles, negociar el monto y fecha de pago con los mismos D1 A3</p> <p>DA1 Establecer políticas y procedimientos para el personal de cada área y los nuevos candidatos, de manera que ingrese personal idóneo, a fin de disminuir la rotación del personal, principalmente de los directivos, creando así una línea de mando adecuada y fija. D1 D2A2</p>

Figura 20 Matriz Foda (estrategias claves)

Desarrollo de los lineamientos estratégicos

4.5.1 Análisis de la Cadena de Valor

La Cadena de Valor es una herramienta gerencial que permite a la empresa identificar aquellas actividades o fases que pudieran aportarle un mayor valor añadido al producto final.

Según Porter, una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

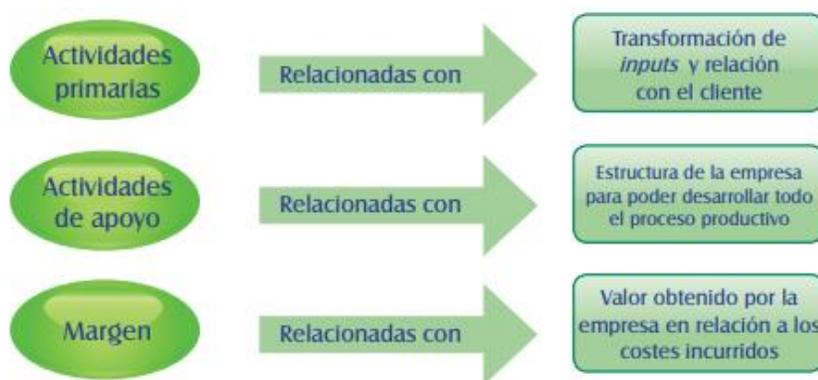


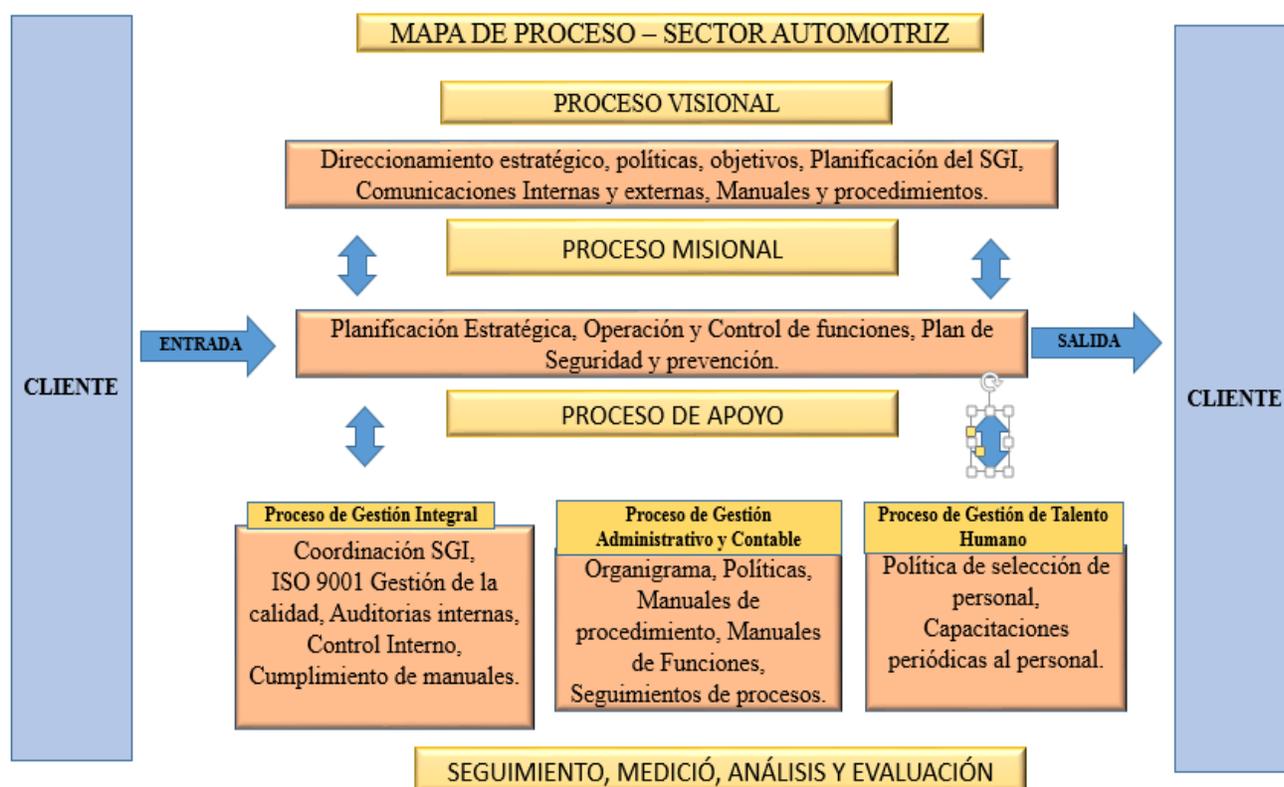
Figura 21 Elementos de la cadena de valor

Se trata pues de una herramienta que proporciona una visión global de la empresa y permite diseñar e implementar un estado futuro mejor.

Se debe tener en cuenta que, aunque el Análisis de la Cadena de Valor parece de fácil comprensión, su aplicación práctica supone aparte de realizar un análisis profundo del producto, servicio o proceso objeto de mejora, dar un enfoque innovador para encontrar otras alternativas que conduzcan a la obtención de alguna ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La empresa Conauto, en su estructura organizacional, se encuentra conformada por varios departamentos, que deben interactuar entre sí para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, conformando la cadena de valor:

Mapa de Procesos



CADENA DE VALOR

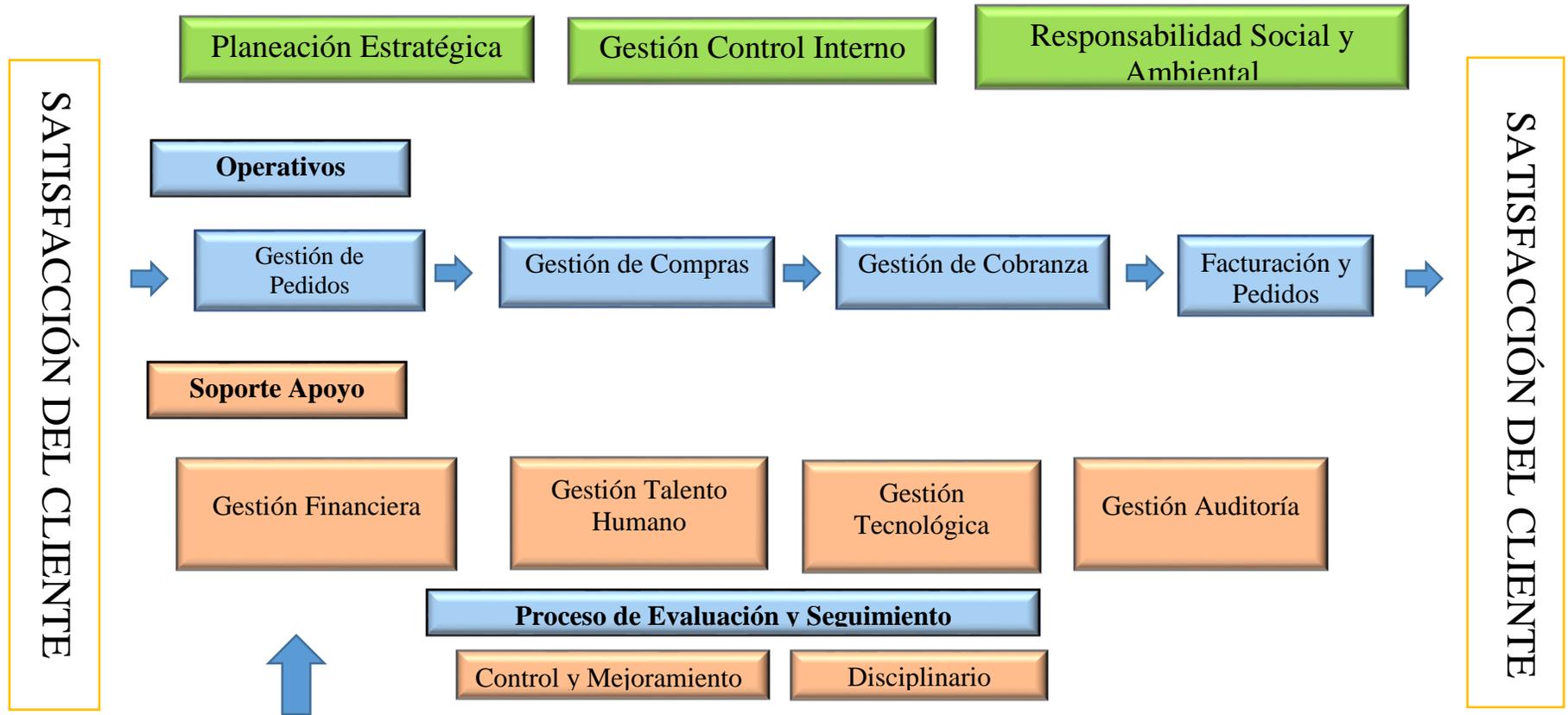


Figura 23 . Cadena de Valor

Mapa Estratégico

El mapa estratégico proporciona a la organización un sistema que le permite medir y controlar su desempeño. El papel del mapa estratégico en este modelo es mostrar una visión general de la estrategia. Tener un mapa estratégico equivale a tener una ruta a seguir. Podría decirse que es el GPS de los directivos. Se trata de una herramienta fundamental para seleccionar las métricas de desempeño.

Tras la reflexión estratégica que surge del análisis empresarial, se procede al diseño del mapa estratégico que representa, de forma gráfica, la forma en la que los indicadores están vinculados dentro de su correspondiente perspectiva y con las demás. Se trata de la representación gráfica de la estrategia que estará formada por las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje), las líneas estratégicas y las relaciones causa-efecto establecidas entre los objetivos, lo que resulta fundamental para valorar la importancia relativa de cada objetivo estratégico.



Figura 24. Mapa Estratégico

4.5.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

Redefinición de la estrategia en base a resultados.

Traducción de la visión y estrategias en acción.

Integración de información de diversas áreas de negocio.

Capacidad de análisis.

Mejoría en los indicadores financieros.

Balanced Scorecard

Tabla 11
Balanced Scorecard

Objetivo	Metas	Indicadores	Responsable	Iniciativa
Mejorar el control de área de caja	Organización en los archivos en un 100%.	Tiempo de solicitud de los documentos.	Jefe de caja	Rendimiento de funciones eficientes.
	Satisfacción del cliente.	Iniciar proyectos innovadores.	Jefe de Ventas	Aumentar las ventas con productos innovadores.
	Recepción del efectivo.	Arqueo de caja.	Jefe de caja y contabilidad	
Mejorar la selección de personal	Rotación de personal.	Flujo neto de empleados en un periodo/empleados totales.	Recursos humanos	Aprendizaje de todas las áreas.
	Tener al menos dos personas con maestrías.	Número de empleados profesionales.	Recursos humanos	Seleccionar un empleado para una beca de maestría.
	Aumento en la capacitación de los empleados.	Empleados capacitados en todas las áreas.	Recursos humanos	
Mejorar en la planificación estratégica	Organizar los procesos y cumplirlos.	Tareas planificadas	Gerente general - Gerente administrativo	Alcanzar los objetivos de la empresa.
	Supervisión a los departamentos.	Horario de reunión por departamento.	Gerente general - Gerente administrativo	Alcanzar los objetivos de la empresa.

Matriz POA

Estrategia	Resultado/Meta	Actividad	Sub actividades	Indicador	Medios de verificación	Responsable	Presupuesto
Aprovechar la disposición de los directivos en contribución a la mejora de la gestión administrativa para corregir los problemas identificados por medio de la creación de un plan estratégico.	Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos para regular las actividades de la organización.	Plan estratégico alineado a procesos en el área de caja y administrativa.	Identificación de misión, visión y valores. Análisis de la situación actual. Plan de acción.	Eficiencia de procesos actual/eficiencia futura.	Evaluación de resultados. Resultados de auditoria.	Departamento de Talento Humano.	\$ 300

<p>Establecer un procesos de selección de personal, aprovechando las capacidades del personal actual y potencial que ayude a la disminución de la rotación del mismo, posibles problemas y regulación de actividades.</p>	<p>Personal idóneo y capacitado en el desempeño de sus funciones, que genere una estabilidad laboral.</p>	<p>Procesos de selección de personal.</p>	<p>Contratación Inducción y capacitación Salida del colaborador</p>	<p>Rotación del personal.</p>	<p>Documentos de requerimiento de personal. Ficha de selección de personal.</p>	<p>Jefe de selección de recursos humano.</p>	<p>\$ 600</p>
<p>Establecer un cronograma de pago que servirá para cancelar las deudas más exigibles, negociar el monto y fecha de pago con los mismos.</p>	<p>Llegar a tener un pago justo a tiempo con los proveedores, evitando la perdida de los mismos o el incremento de mora.</p>	<p>Gestionar el pago de los proveedores, con la emisión de cheques a tiempo.</p>	<p>Contratación de una personada encargada de la recepción y custodia del efectivo.</p>	<p>Ingresos/interés por mora</p>	<p>Estados financieros</p>	<p>Jefe de recepción y custodia de efectivo. Gerente financiero. Jefe de contraloría.</p>	<p>\$500</p>

Socialización de la propuesta

Tabla 12.
Matriz de comunicaciones

Empresa Conauto C.A.		MATRIZ DE COMUNICACIONES					EC-M1-P1
							Versión: 01
							Fecha de aprobación:
CÓDIGO PROCESO M1 P1		NOMBRE PROCESO: Planificación estratégica para la mejora del área administrativa y de gestión.					
Mensaje	Emisor	Medio	periodicidad	Receptor	Retroalimentación	¿Se comunica interna o externamente?	
¿Qué se comunica?	¿Quién Comunica?	¿Cómo se Comunica?	¿Cada cuánto se Comunica?	¿A quién se comunica?	Respuesta esperada		
Proceso para la selección del personal.	Gerente General Gerente Administrativo	Página Web Informes Reunión Informativa	Anualmente o cada que sea necesario.	Área de Talento Humano. Partes interesadas.	Efectividad en el proceso de selección.	Interna y Externamente	
Procesos para la gestión de los pagos a proveedores.	Gerente General Gerente Administrativo Departamento de Contraloría	Página Web Informes Reunión Informativa	Anualmente o cada que sea necesario.	Jefe de recepción y custodia de efectivo. Departamento de crédito y cobranzas.	Pago JIT	Interna	

Elaboró		Revisó		Aprobó	
Nombre:		Nombre:		Gerencia General	
Cargo: Profesional Especializado (E)		Cargo: Talento Humano y recepción y custodia de efectivo			
Firma:		Firma:			
Fecha:		Fecha:		Gerencia Administrativa y financiera	

Estrategias para la mejora del departamento de caja

Objetivo

Establecer las políticas y procedimientos que optimicen el trabajo en el departamento de caja, permitiendo a los miembros del departamento cumplir sus funciones de forma ordenada y rápida.

Políticas de control

Existirá una persona encargada de la recepción y custodia del efectivo.

Para empezar las actividades deberá contar con mil dólares en efectivo de los cuales, en caso de no contar con aquellos, solicitará al departamento de contabilidad el desembolso por escrito.

La recepción del dinero se hará bajo la documentación legal que soporte el movimiento y en la cual consten los datos legibles de los participantes en la transacción comercial.

Los gastos que ingresen al área de caja por concepto de compras para la empresa, deben estar con la documentación habilitante y con las firmas de los responsables de la autorización de la compra.

Se establecerá un cronograma de pago a los proveedores que consistirá en cancelar las deudas más exigibles, negociar el monto y la fecha a pagar con los proveedores con los que se mantengan deudas superiores a los cinco mil dólares.

El pago a proveedores se realizará en las fechas establecidas, realizando previamente su provisión para mantener el efectivo disponible que permita cubrir la deuda. Las provisiones realizadas por el área de caja serán enviadas al departamento de contabilidad de forma semanal.

Está prohibido utilizar los fondos para el cambio de cheques o adelantos a los colaboradores.

Los arqueos de caja serán realizados de forma diaria, emitiendo el debido documento del responsable del arqueo, la persona que revisó el procedimiento y quién recibió los documentos y el efectivo.

Es obligación del custodio de caja enviar el dinero a depositar en la cuenta de la compañía cuando este supere los cinco mil dólares. Los documentos que soporten la transacción deben ser enviados al departamento de contabilidad para su debido registro.

Descripción del proceso y responsabilidades

Cuando el custodio de caja solicite el desembolso, se tiene que entregar la solicitud de caja al superior del departamento de contabilidad.

Cuando se realiza la recepción de los documentos, el colaborador encargado tiene que revisar las cantidades canceladas, con la documentación que valide el gasto

Después de la revisión, se entregará el documento respectivo para la reposición de caja; al mismo tiempo estos valores tienen que ser registrados en las cuentas correspondientes.

Se tiene que imprimir el registro físico de la transacción. El contador general tiene que realizar una revisión de cada asiento y sustentar el registro contable. Tiene que realizar el desembolso de caja respectivo con la autorización del contador general.

Dentro de las estrategias para el área de caja, se incluye un responsable o encargado para la recepción y custodio del efectivo, mismo que en la estructura organizacional se incluye como el departamento de recepción, tal y como se muestra en la siguiente figura.

EMPRESA CONAUTO	
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	
1. Identificación	
ÁREA	Contable
CARGO	Jefe de recepción y custodia del efectivo
2. Propósito General	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de la recepción, desembolso y custodia de valores, verificando y controlando los movimientos de caja, con la finalidad de recaudar ingresos para la organización. 	
3. Descripción de funciones y responsabilidades	
<p>a) Supervisar y distribuir su personal a cargo.</p> <p>b) Verificar y analizar el movimiento de caja.</p> <p>c) Preparar los balances diarios por ingresos y gastos manejados por la organización.</p> <p>d) Elaborar resúmenes periódicos de ingresos y gastos manejos por la organización.</p> <p>e) Verificar los datos que registran los valores en custodia.</p> <p>f) Realizar reposición de caja chica.</p> <p>g) Supervisar el arqueo de caja y movimiento diario de pagos realizados por la organización.</p> <p>h) Revisar las diferencias de nóminas.</p> <p>i) Elaborar la relación de aquellos cheques pendientes.</p> <p>j) Realizar arqueos de caja periódicos.</p> <p>k) Participar al elaborar normas y procedimientos para la organización.</p>	
4. Características Especificas	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de caja 	

<ul style="list-style-type: none"> • Principios y prácticas de contabilidad • Procedimiento de oficina 		
5. Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> • Educación superior en administración (contabilidad) • 3 años de experiencia 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de aprobación:

Estrategias para la selección de recursos humanos

Objetivo

Asegurar que el candidato elegido sea el más adecuado para cubrir la vacante y reducir el uso de recursos por rotación de personal.

Políticas de control

Contratación

- Es significativo formalizar apegado a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del colaborador como de la Empresa.
- Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el colaborador.
- Registro de datos especiales según formato de ingreso de personal.

- El contrato deberá ser firmado por el Gerente General y el colaborador.
- Registro del Contrato en el Ministerio de Trabajo.
- La duración del contrato será por tiempo indefinido.
- Generar la afiliación al IESS.

Inducción y capacitación

- Se comunica a los nuevos colaboradores sobre los aspectos más importantes y relevantes de la organización, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y al área donde se va a desempeñar. En este proceso el nuevo colaborador debe conocer las políticas, naturaleza, misión, visión y objetivos de la organización; así como también la estructura (organigrama).
- Inducción en área de Recursos Humanos; a cargo del Subgerente, sobre el reglamento interno, horario de ingreso y salida de la oficina, uso del uniforme; pago de sueldos, elaboración de contrato, reglamento de seguridad y salud ocupacional.
- Inducción en el puesto (a cargo del Jefe inmediato).
- La contratación de personal nuevo siempre llevará la aprobación de la gerencia general.
- El requerimiento para la contratación es solicitado por el Gerente.
- La capacitación debe ser continua ya sea interna o externa en función de los cambios en el Área de Trabajo.

Salida del colaborador

Renuncia

- Si el colaborador no desea seguir laborando en la Empresa deberá presentar formalmente una carta de renuncia dirigida al Gerente General.
- Recibida la carta, se procederá con la evaluación del impacto de la salida del colaborador entre normal y cautelara y crítica, con lo que se determinará si su salida debe ser luego de 15 días o inmediata.
- Luego se prepara la liquidación conforme a las leyes vigentes, y se procederá a llamar al ex colaborador para el cobro del finiquito en el tiempo establecido, y luego se procede a registrar en el Ministerio de Trabajo.

Despido Intempestivo

- Si la organización decide prescindir de un colaborador por razones específicas; se procederá según lo indican las leyes ecuatorianas y se notificará de inmediato al colaborador. En ese caso la salida es inmediata.
- Luego se prepara la liquidación conforme a las leyes ecuatorianas y se procede al pago y al registro en el Ministerio de Trabajo.

Desahucio

- Si la organización decide terminar la relación laboral con el colaborador por medio del recurso del desahucio, se procederá según lo indican las leyes ecuatorianas y se iniciará el procedimiento con auspicio de un abogado. Para aplicar el desahucio es necesaria la notificación que puede ser de colaborador o colaborador al querer dar por terminado la relación laboral.

MANUALES ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL CARGO O PUESTO JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO		
REQUISITOS DEL PUESTO: Será un empleado egresado de Ingeniería Comercial, Economía, Licenciado en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría o Finanzas.		
NOMBRES Y APELLIDOS:		
UNIDAD ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO FINANCIERO		
<p>TAREAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Planear, organizar, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades de sus Divisiones. b. Velar por el bienestar del personal que labora en el Departamento. c. Supervisar las labores del personal. d. Asesorar y asistir al Gerente en el ejercicio económico y en el manejo de los fondos de la Empresa. e. Controlar el cumplimiento de políticas, normas, planes y procedimientos administrativos. f. Verificar que el desembolso de fondos de la Empresa se realice cumpliendo LA LEY ORGANICA, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA que se encuentren vigentes. g. Analizar los Estados Financieros y presentarlos a la Gerencia. h. Controlar la correcta aplicación de las normas y principios de Contabilidad. i. Agilizar todos los trámites que pasarán a la resolución del Gerente. 		
RELACIÓN DE MANDO Depende directamente del Gerente, ependen de este Departamento las Divisiones		
RESPONSABLE	APROBADO DE GERENIA	OBSERVACIONES:
FIRMA NOMBRES:	FIRMA NOMBRES:	Fecha:

MANUALES ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL CARGO O PUESTO ANALISTA FINANCIERO		
REQUISITOS DEL PUESTO: Será un empleado egresado de Ingeniería Comercial, Economía.		
GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:		
UNIDAD ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO FINANCIERO		
<p>TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Programar y coordinar las actividades relacionadas con la formulación, evaluación y liquidación presupuestaria. b. Revisar, analizar y evaluar la aplicación y ejecución de la proforma presupuestaria y generar reportes. c. Realizar el análisis comparativo de los estados financieros, mediante el uso de índices en los periodos establecidos y presentar informes. d. Codificar los ingresos y gastos de los proyectos aprobados y la distribución de alcúotas según presupuesto de las unidades. e. Evaluar periódicamente los estados financieros y solicitar aumentos o disminuciones en la estructura presupuestaria. f. Elaborar proyecciones financieras a mediano y largo plazo y presentar informes económicos financieros. g. Analizar la rentabilidad y evaluación de costos por rubros de los proyectos y unidades de producción. h. Realizar depreciaciones, amortizaciones y revalorizaciones de los activos, de acuerdo a las normas legales vigentes. 		
RELACIÓN DE MANDO Depende directamente del Jefe del Departamento		
RESPONSABLE	APROBADO DE GERENIA	OBSERVACIONES:
FIRMA NOMBRES:	FIRMA NOMBRES:	Fecha:

MANUALES ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL CARGO O PUESTO CONTADOR		
REQUISITOS DEL PUESTO: Será un Empleado con Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría o Contador Público autorizado		
GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:		
UNIDAD ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO FINANCIERO		
<p>TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Planear organizar, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades de la División. b. Asesorar al Jefe del Departamento para la adopción de decisiones en materia Financiera. c. Controlar y verificar que se contabilice los movimientos de fondos de la Unidad Financiera. d. Verificar la correcta aplicación de las cuentas de conformidad con los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. e. Contabilizar los movimientos de ingresos y egresos de fondos. f. Contabilizar los movimientos de ingresos y egresos de bodegas. g. Contabilizar y controlar los contratos por obras y prestación de servicios con sus respectivas garantías. h. Contabilizar las altas, bajas y traspasos de los Activos Fijos del Reparto. i. Presentar los Estados Financieros mensuales y sus respectivos anexos (Balance de Comprobación, Conciliaciones, Balance General, etc.). 		
RELACIÓN DE MANDO Depende directamente del Jefe del Departamento, recibe información del personal que labora en el departamento financiero		
RESPONSABLE	APROBADO DE GERENIA	OBSERVACIONES:
FIRMA NOMBRES:	FIRMA NOMBRES:	Fecha:

Conclusiones

Se determinó que la empresa presentaba problemas en el control de las funciones que realiza el departamento de caja y de recursos humanos, puesto que no se tienen procedimientos establecidos para el desarrollo de las funciones, esto ocasiona la descoordinación de actividades de registro y que no se traslade la información de manera inmediata y precisa; esta información sirvió como sustento para diseñar la propuesta del presente trabajo investigativo.

La falta de procedimientos en el área de recursos humanos aumentó el índice de rotación. Por lo que fue necesario realizar una reestructuración de los procesos para la selección del personal que labora dentro de la empresa, pero no solo su selección sino también las políticas de qué hacer en caso de su salida por renuncia o un despido. Estas políticas y procedimientos ofrecen una guía para el control y manejo de los recursos humanos dentro de la entidad.

El diseño de las estrategias de control, dirigidas al área de caja y del departamento de recursos humanos servirá, para un mejoramiento del desempeño de las respectivas funciones. Contribuyendo a que el departamento de caja realice su gestión de manera óptima, permitiéndole cumplir los proveedores y aumentando el nivel de confianza en ellos. Por otro lado, una mejor realización de las funciones en el departamento de recursos humanos, contribuye a bajar el índice de rotación del personal a través de una selección de las personas más adecuadas para el puesto.

Recomendaciones

Socializar a través de sendas comunicaciones, la vigencia del Plan estratégico propuesto, a fin de lograr la cooperación de todo el personal, para estandarizar y parametrizar los procesos en todos los departamentos de la empresa.

Realizar una evaluación periódica de las políticas y estrategias de control para verificar que estas siguen adaptándose a las necesidades de la empresa y que se encuentran actualizadas de acuerdo a los requerimientos del giro del negocio. Además, se sugiere ejecutar de manera semestral evaluaciones y estudios de los procesos propuestos, con la finalidad de actualizar las funciones que se queden obsoletas según las necesidades que se presenten en la organización o por cambios en las normativas o leyes que afecten la actividad principal de la empresa.

Difundir el Manual de procedimientos, para que las estrategias y políticas desarrolladas sean conocidas por los departamentos implicados y que puedan ser llevadas a cabo dentro de la organización, para que los resultados puedan ser observados en un corto periodo de tiempo.

Realizar una evaluación de todos los procesos que lleva a cabo la empresa, para poder verificar que se están cumpliendo de manera óptima y, si ocurre lo contrario, poder realizar las correcciones oportunas para que estos sean optimizados y contribuyan al crecimiento institucional y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Bibliografía

- AEADE. (Julio de 2018). *Asociación de empresas automotrices del Ecuador*.
Obtenido de Sector Automotriz en cifras: <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2018/07/boletin%2022%20espanol%20resumido.pdf>
- Álvarez, A. (2018). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 11-34.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Balestrini, M. A. (2011). *Como se elabora el proyecto de investigacion*. Caracas: Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Chiavetano, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Codigo del trabajo*. (06 de 05 de 2015). Obtenido de Ministerio de Justicia Derechos Humanos y Cultos: <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- CONAUTO C.A. (2016). Obtenido de <http://www.conauto.com.ec/index.php/quienes-somos/>
- Contreras, E. (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 154-178.
- Daft, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Ecuador tributa*. (26 de 10 de 2011). Obtenido de Beneficios sociales a trabajadores.

- Funes, J. (2018). El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA. *ANFEI Digital*.
- Galindo, E. M. (17 de 08 de 2013). *Metodologías de la Investigación*. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/muestra-y-tipos-de-muestreos.html>
- García, E., & Valencia, M. (2007). *Planeación estratégica: Teoría y práctica*. México: Editorial Trillas.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- ISOTolls. (14 de abril de 2015). *El plan estratégico empresarial, una herramienta para la calidad*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2015/04/14/el-plan-estrategico-empresarial-una-herramienta-para-la-calidad/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. España: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, LORTI. (2014). www.espol.edu.ec. Obtenido de http://www.espol.edu.ec/sites/default/files/archivos_transparencia/Ley%20organico%20de%20Regimen%20Tributario%20Interno%20lorti.pdf
- Montoya., J. R. (2014). *Direccionamiento estratégico: elementos claves para orientar el crecimiento empresarial*. Obtenido de Herrameintas empresarialess:

<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Direccionamientoestrategico.aspx>

Moreno, A., & Borrego, M. (2017). Planificación estratégica una herramienta competitiva para la sucesión de la empresa familiar. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*,.

Moreta , N. (29 de 04 de 2014). *Sueldos, Salarios y Remuneraciones Adicionales*.
Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/1owcdox84wvo/sueldos-salarios-y-remuneraciones-adicionales/>

Navajo, P. (2009). *lanificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. . Narcea Ediciones.

Palacios, C. (2018). *Dirección estratégica*. Colombia: ECOE Ediciones.

Paz, G. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Gupo Editorial Patria.

Prieto, R., & Emonet, P. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3).

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S., & DeCenzo, D. (2014). *Administración para el siglo XXI*. México: Editorial Prentice hall.

Robbins, S., DeCenzo, D., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.

Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Serna, H. (2007). *Gerencia estratégica: Teoría–metodología, alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Colombia.
- Torres, S., & Mejía, A. (2013). Una visión contemporánea del concepto de administración. *Administración Bogotá*, 111-133.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Valdez, H. (2016). *El Sistema Organizacional: la administración para el siglo XXI*. España: McGrill.
- Valencia, M., & García, E. (2007). *Planeación estratégica: Teoría y práctica*. México: Editorial Trillas.
- Walpole, R., Myers, R., & Ye, K. (2012). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias* . México: Pearson.
- Zurita, G. (2010). *Probabilidad y Estadística Fundamentos y Aplicaciones*. Guayaquil: ESPOL.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista al gerente general

1. |Como principal directivo de la empresa ¿cómo describiría la gestión que se realiza en los diferentes departamentos de la empresa?

2. ¿Se han realizado evaluaciones internas de la situación de la empresa, empleando herramientas de autoanálisis como por ejemplo el FODA?

3. ¿Considera que la falta de organización administrativa afecta directamente a las actividades de la empresa?

4. ¿Se ha implementado una planificación estratégica para la mejora de los problemas identificados?

5. ¿Estaría de acuerdo en implementar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la empresa?

Anexo 2 Entrevista al gerente administrativo

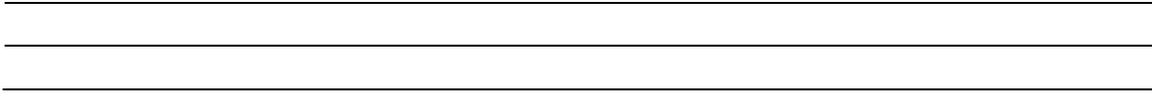
1. ¿Realiza la empresa un análisis a sus actividades para identificar sus fortalezas y debilidades?

2. ¿Considera que la falta de organización administrativa afecta directamente a las actividades de la empresa?

3. ¿Cuál son los departamentos que han presentado un mayor índice de errores?

4. ¿Existe manuales de procedimientos para las áreas que presentan problemas?

5. ¿Considera usted que es necesario una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la empresa?



Anexo 3Entrevista al jefe de caja y de recursos humanos

1. ¿Qué principales problemas ha identificado en el departamento que preside?

2. ¿Considera que la falta de organización administrativa afecta directamente a las actividades de la empresa?

3. ¿Se han realizado procesos de planificación estratégica para la mejora del departamento?

4. ¿Estaría de acuerdo en implementar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la empresa y del departamento?

Anexo 4 Formato de encuesta

1. **¿Conoce usted un proceso de planificación en el departamento en el cual labora?**

Indicadores
Sí
No
No responde

2. **¿Considera usted que existe una relación entre la planificación estratégica, administración y el éxito empresarial?**

Indicadores
Sí
No

3. **¿Cómo considera usted el proceso de auto análisis dentro de la empresa?**

Indicadores
Excelente
Buena
Mala
No responde

4. **¿Se ha realizado un análisis de las fortalezas y debilidades del área en el que labora?**

Indicadores
Sí
No

5. ¿Conoce las metas de la empresa?

Indicadores
Sí
No

6. Considera que el desarrollo de una planificación estratégica contribuiría a la mejora de la administración y gestión de la empresa?

Indicadores
Sí
No

Anexo 5 Ficha requerimiento de personal

	REQUERIMIENTO DEL PERSONAL	Fecha:	
<p>Formato de requerimiento del personal, de tal manera tiene como objeto obtener la información necesaria sobre la vacante y el candidato requerido para ocupar el cargo</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">GERENTE SOLICITANTE</p>			
I. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE			
LA VACANTE SE PRODUJO POR			
RENUNCIA DEL TRABAJADOR	<input type="checkbox"/>	VISTO BUENO	<input type="checkbox"/>
DESPIDO INTEMPESTIVO	<input type="checkbox"/>	TERMINACIÓN DE CONTRATO	<input type="checkbox"/>
II INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
ÁREA	<input type="text"/>	TIPO DE CONTRATO	<input type="text"/>
HORARIO	<input type="text"/>	SUELDO A PERCIBIR	<input type="text"/>
RESUMEN DE LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR			

III PERFIL DEL POSTULANTE			
GENERO:	FEMENINO <input type="checkbox"/>	MASCULINO	<input type="checkbox"/>
EDAD:			
EDUCACIÓN:	BACHILLER <input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
		SUPERIOR	<input type="checkbox"/>
FORMACIÓN	_____		

EXPERIENCIA LABORAL	_____		
	Mínima de -----	años, de desempeñándose como	_____
IV APTITUDES O HABILIDADES REQUERIDAS			
Disponibilidad para trabajar en horario y trabajo bajo presión.			
Habilidades y conocimiento en: _____			

_____	Solicitante	_____	Jefe inmediato

Gerencia			

Anexo 6 Ficha de personal

		FICHA DEL PERSONAL				FECHA		VERSIÓN:			
						CÓDIGO					
Información General											
Número de cédula						FOTO AQUÍ					
Fecha de Ingreso				Cargo							
Fecha de Salida				Motivo							
Sueldo				Área							
Activo				Liquidado							
Tipo de contrato		Fijo		Parcial		Indefinido					
Antecedentes penales				Tipo de nomina		Mensual		Quincenal			
Información personal											
Edad											
Dirección Domiciliaria											
Teléfono convencional											
Teléfono Celular											
Cargo											
Correo Electrónico											
Estado Civil		Soltero		Casado		Unión libre					
N. de libreta militar											
Fecha de Nacimiento											
Lugar de Nacimiento		Provincia		Cantón		Parroquia					
Tipo de sangre											
Información familiar											
		Edad		Nombres y Apellidos							
Conyugue											
Hijos											
Instrucción											
Primaria											
Bachiller											
Estudiante- Superior											
Cuarto nivel											
INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD BANCARIA DONDE MANTIENE UNA CUENTA ACTIVA											
Institución Bancaria		<input type="text"/>		Tipo de cuenta		<input type="text"/>					
Número de Cuenta		<input type="text"/>									
En caso de que la empresa cancele por medio de transferencia Bancaria estaría dispuesto		<input type="text"/>									
Nota: Todos los casilleros deberán estar llenos y en caso de existir algún cabio en los datos consignados por favor notificar de manera inmediata al Departamento											

Anexo 7 Solicitud de vacaciones

	SOLICITUD DE VACACIONES	CÓDIGO
		FECHA

Fecha:

Nombre del trabajador _____

Cargo que desempeña _____

Fecha de Ingreso _____

Días / vacaciones _____

Por medio de la presente, solicito
se e sea autorizado _____ días

Para ser gozadas desde _____

al _____

Fecha de reintegro _____

Firma del trabajador

Aprobado por:

RRHH

Observaciones _____

Motivo _____

Anexo 8 Control de permisos

	CONTROL DE PERMISOS DEL PERSONAL	CÓDIGO	
		FECHA:	
NOMBRES			
APELLIDOS			
ÁREA DE TRABAJO:			
SUCURSAL			
MOTIVO:			
FECHA:	_____	HORA DE SALIDA	HORA DE ENTRADA _____
	_____		_____
	JEFE INMEDIATO		TRABAJADOR

		GERENCIA	

Anexo 9 Control de anticipos

	CONTROL DE ANTICIPOS DEL PERSONAL	CÓDIGO					
		VALOR:					
FECHA:							
SUCURSAL							
NOMBRES							
APELLIDO S							
ÁREA DE TRABAJO:							
MOTIVO:							
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>JEFE INMEDIATO</p> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>TRABAJADO R</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding-top: 20px;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>GERENCIA</p> </td> </tr> </table>				<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>JEFE INMEDIATO</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>TRABAJADO R</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>GERENCIA</p>	
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>JEFE INMEDIATO</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>TRABAJADO R</p>						
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>GERENCIA</p>							