



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Técnica Particular de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**APLICADA A CARTONES NACIONALES S.A.I. – AREA DE AUDITORIA INTERNA**

Tesis de Grado previo la obtención del título  
de Magíster en Auditoría de Gestión de la  
Calidad.

**Autora:** María Magdalena Carrasco Peña

**Director:** Dr. M. Sc. Patricio Agurto Espinoza

**Centro universitario:** Cuenca

**2010**

**Dr. M. Sc. Patricio Agurto Espinoza**  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

*Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: **María Magdalena Alexandra Carrasco Peña**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecida por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.*

**Cuenca, 14 de junio de 2010**

f).....

## **ACTA DE DECLARACION Y CESION DE DERECHOS**

Yo, **María Magdalena Alexandra Carrasco Peña**, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

**Magdalena Carrasco P.**  
**CI: 0101303766**

## **AUTORIA**

*Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.*

**Magdalena Carrasco P.**  
**CI: 0101303766**

***DEDICATORIA***

***A Diego, Sofía y David***

***Magdalena Carrasco P.  
CI: 0101303766***

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi gratitud para el **Personal Docente de la Universidad Tecnológica Particular de Loja**, que supo impartir y transmitir acertadamente sus conocimientos y experiencia profesional hacia sus alumnos. Un agradecimiento especial al **Dr. M. Sc. Patricio Agurto Espinoza** por su generosa y decidida colaboración como Director de mi trabajo de tesis de la Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad.*

**Magdalena Carrasco P.**  
**C.I: 0101303766**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

*El tema para el presente trabajo denominado Diseño de la Planificación Estratégica aplicada a Cartones Nacionales S.A.I. –Área de Auditoría Interna-, se tomó en consideración de la necesidad que tiene el área de encaminar su accionar en busca de objetivos estratégicos, partiendo del conocimiento profundo de lo que somos en este momento, de cómo actuamos, qué hacemos, cómo lo hacemos y qué es lo que queremos de la Unidad a futuro.*

*A esto aunada la necesidad de conocer claramente el entorno en el que se desenvuelve la Unidad, con la finalidad de conocer y entender las fortalezas y debilidades internas que posee y las oportunidades y amenazas externas que afectarán positiva o negativamente en el desarrollo de sus actividades.*

*Con la puesta en práctica del análisis anterior, la Unidad de Auditoría Interna lo que pretende es ser un área más competitiva, ofreciendo servicios y trabajos que generen una ventaja competitiva y que sean más eficientes que los que podría ofrecer la competencia.*

*El desarrollo del presente trabajo se dividió en cinco capítulos denominados:*

- Capítulo I: Marco Teórico*
- Capítulo II: Diagnóstico de la Empresa Cartones Nacionales S.A.I. –Cartopel-*
- Capítulo III: Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Interna*
- Capítulo IV: Conclusiones*
- Capítulo V: Recomendaciones*

*Sobre los cuales se pasará a efectuar una breve descripción:*

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

*En este capítulo se describe los lineamientos teóricos del presente trabajo, partiendo del concepto de Planeación Estratégica como “el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. De los autores Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer, es decir, visualiza y pone en orden las actividades actuales, con miras a conseguir los objetivos y resultados eficientes a futuro de una empresa o unidad.*

*Luego se pasa a desarrollar las similitudes que este modelo de planeación tiene con la planeación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, a saber: - compromiso de la alta gerencia, -conocimiento de lo que es la empresa actualmente y lo que pretende ser a futuro, -requiere definir los objetivos organizacionales, -la necesidad de plantearse una estrategia para mejorar la satisfacción del cliente, mejoras competitivas, beneficios superiores, etc., -procesos interrelacionados, - evaluaciones y seguimientos a los procesos y resultados obtenidos.*

*Para el desarrollo de la **Planificación Estratégica Aplicada**, se pasa por tres etapas a saber:*

- *Determinación de la **Misión, Visión, Valores, Análisis FODA**. Qué somos, qué queremos ser, los valores de las personas y de la organización, su cultura, el entorno interno y externo.*
- *La etapa de la **Planeación a Largo Plazo**, determinación de los objetivos estratégicos.*
- *La **Planeación Operativa**, está basada en los objetivos estratégicos y especifica las acciones, responsables y recursos necesarios para obtener resultados a corto plazo*



Luego de construir **el Mapa Estratégico** que es una representación visual de la estrategia, que permite ver las relaciones vinculantes de los objetivos de las cuatro perspectivas estratégicas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) para describir la estrategia. Permitiendo demostrar con esta teoría, cómo convertir a los activos intangibles en resultados tangibles.

Posteriormente se hará la **Integración de los Planes de Acción** de cada área de la organización los cuales deben estar acordes con la Estrategia General, incluyendo presupuestos, marketing y cronogramas. Previamente es necesario priorizar las líneas de negocios (LDN) y los indicadores de éxito (ICE), que van a medir los resultados y las estrategias a seguir en los próximos años.

Es necesario considerar también la **Planeación de Contingencias** puesto que nos preparará para realizar una acción específica cuando se presenta un hecho que no estaba previsto y que no se contempló en la planeación en su etapa inicial.

Finalmente tenemos la **Implementación** que es la puesta en marcha del plan estratégico, en donde todos los miembros de la organización y los grupos de interés deben estar informados y brindar su apoyo y contingentes. Para la aplicación del plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el de información y en la cultura organizacional, de tal manera que el manejo de la empresa se base en un plan estratégico implícito.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CARTONES NACIONALES S.A.I. –CARTOPEL-**

Se hace una breve descripción de la Empresa, de su razón de ser, de su proyección a futuro, de su estructura institucional y legal y un diagnóstico de las fuerzas internas y externas que la afectan positiva y negativamente. Con la intención de ubicar posteriormente al Departamento de Auditoría Interna dentro del contexto empresarial.

### **CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

*En esta etapa del desarrollo de la tesis, se pone en práctica en la Unidad de Auditoría Interna, la teoría detallada en el capítulo I sobre la Planificación Estratégica Aplicada.*

*La consecución de los objetivos planteados: -conseguir personal, -capacitar (actualización) al personal y -establecer un plan estratégico, llega a nivel de planteamiento del plan estratégico, cuya aplicación favorecerá considerablemente al desarrollo profesional de la Unidad y como consecuencia al desarrollo integral de Cartopel S.A.I.*

### **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

*Se concluye en este capítulo, la importancia que tiene la aplicación de este plan estratégico para Auditoría Interna y que este proyecto es totalmente viable siempre y cuando exista la decisión y el apoyo incondicional de los altos directivos de la Empresa.*

### **CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES**

*Por último se recomienda desarrollar en la Empresa el tema tratado, puesto que la planeación estratégica exige, el involucramiento de todo el personal bajo el liderazgo de la máxima autoridad; y, caminar hacia objetivos estratégicos comunes creando al paso una cultura de calidad.*

**\*\*\*///\*\*\***

## INDICE DE CONTENIDOS

<i>Hoja preliminar</i>	<i>i</i>
<i>Certificación del Director</i>	<i>ii</i>
<i>Cesión de los Derechos</i>	<i>iii</i>
<i>Autoría</i>	<i>iv</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>v</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>vi</i>
<i>Resumen Ejecutivo</i>	<i>vii</i>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<i>1.1 Importancia de la Planeación</i>	<b>3</b>
<i>1.2 La Planeación Estratégica Aplicada: orígenes, concepto.</i>	<b>4</b>
<i>1.3 Relación de la Planificación Estratégica con ISO 9001:2008</i>	<b>5</b>
<i>1.4 Etapas de la Planeación Estratégica</i>	<b>7</b>
<i>1.4.1 Determinación de la Misión, Visión, Valores, Análisis FODA.</i>	<b>7</b>
<b>1.4.2 La Etapa de la Planeación</b>	<b>12</b>
<i>a) Diseño de las estrategias</i>	<b>13</b>
<i>1.4.3 Planeación Operativa:</i>	<b>16</b>
<i>1.5 Mapa Estratégico</i>	<b>17</b>
<i>1.6 Las Cuatro Perspectivas Estratégicas</i>	<b>18</b>
<i>1.6.1 Perspectiva Financiera</i>	<b>19</b>
<i>1.6.2 Perspectiva del cliente</i>	<b>20</b>
<i>1.6.3 Perspectiva de los procesos internos</i>	<b>21</b>
<i>1.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	<b>24</b>
<i>1.7 Integración de los planes de acción y sus estrategias</i>	<b>25</b>
<i>1.7.1 Planes operativos verticales</i>	<b>25</b>
<i>1.7.2 Planes de acción funcionales horizontales</i>	<b>28</b>
<i>1.8 Planeación de contingencias</i>	<b>29</b>
<i>1.8.1 Análisis y monitoreo</i>	<b>29</b>
<i>1.8.2 Tecnología de la planeación de contingencias</i>	<b>31</b>

1.9 Implementación	32
1.10 Dirección estratégica	33
1.11 Aspectos estructurales de la implementación	33
1.11.1 La expansión de volumen o incremento de las ventas en un nuevo mercado o mercados ya existentes	33
1.11.2 La estrategia de crecimiento de dispersión geográfica	34
1.11.3 La estrategia de integración vertical	34
1.11.4 La estrategia de diversificación de productos	34
1.12 Aspectos funcionales de la implementación	35
1.12.1 El rol del CEO en la dirección estratégica	35
1.12.2 El rol del presupuesto en la dirección estratégica	36
1.12.3 La utilización del presupuesto	36
1.12.4 Los ICE y la dirección estratégica	36
1.12.5 Responsabilidades,	36
1.12.6 Reconocimientos y celebraciones	36
1.12.7 Exploración del entorno	37
<b>CAPITULO II</b>	
<b>DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA CARTOPEL S.A.I.</b>	<b>39</b>
2.1 Descripción de la Empresa	41
2.2 Misión y visión de la Empresa	41
2.2.1 Nuestra misión	41
2.2.2 Nuestra visión	41
2.3 Estructura organizativa	42
2.4 Análisis FODA de Cartopel S.A.I.	42
2.5 Análisis general del Departamento de Auditoría Interna	45
<b>CAPITULO III</b>	
<b>APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA</b>	<b>47</b>
3.1 Desarrollo del plan estratégico	48
3.1.1 Nuestra Misión	48
3.1.2 Nuestra Visión	48

3.1.3 <i>Nuestros valores corporativos</i>	<b>48</b>
3.1.4 <i>Factores críticos de éxito</i>	<b>49</b>
3.1.5 <i>Matriz de stakeholders</i>	<b>49</b>
3.1.6 <i>Matriz de diagnóstico FODA</i>	<b>50</b>
3.1.7 <i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	<b>51</b>
<b>3.1.8</b> <i>Puntos críticos</i>	<b>54</b>
3.1.9 <i>Objetivos estratégicos</i>	<b>56</b>
3.1.10 <i>Estrategias y plan de acción</i>	<b>56</b>
3.1.11 <i>Cuadro de mando integral</i>	<b>56</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>63</b>
<b>CAPITULO V</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>66</b>

\*\*\*///\*\*\*

***DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
APLICADA A CARTONES NACIONALES S.A.I.,  
CARTOPEL,  
-AREA DE AUDITORIA INTERNA-***

***DESARROLLO DEL TEMA***

***DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
APLICADA A CARTONES NACIONALES S.A.I.,  
CARTOPEL,  
-AREA DE AUDITORIA INTERNA-***

***CAPITULO I: MARCO TEÓRICO***

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN**

*Partiendo del aspecto conceptual, la planeación es imaginar, prever, visualizar, pensar con orden y sentido común lo que se tendrá que hacer el día de mañana, de tal forma que al iniciar cualquier actividad, se pueda ejecutar de la mejor manera posible pensando a corto y a largo plazo.*

*Desde el aspecto administrativo, surge la planeación estratégica, que consiste en fijar las expectativas de la empresa que se van teniendo mediante la realización de estrategias para el logro óptimo de objetivos y misiones (la planeación estratégica, te ayuda a fijar una visión, es decir, “cómo ves el negocio a futuro”).*

*Con la planificación estratégica se pretende organizar un desarrollo institucional coherente, que permita coordinar acciones de diferentes subunidades mediante criterios que resuelvan conflictos de intereses y que clarifiquen a todos los estamentos de la organización sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos.*

*La planificación estratégica involucra, entonces, una toma de decisiones por parte de los altos mandos de la organización, la identificación de opciones posibles y la selección de una estrategia entre todas las desarrolladas o vislumbradas previamente. Situación que, de no ser adoptada, llevaría a la organización por un rumbo indefinido, acogiéndose a los cambios de acuerdo a las circunstancias y trabajando de acuerdo a vivencias del pasado.*



*Por lo tanto, la planeación es importante por que propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.*

## **1.2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA: ORÍGENES, CONCEPTO.**

*La planeación estratégica aplicada surge en el año 2004, a través de la emisión del libro del mismo nombre, cuyos autores Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer, tres de los consultores más importantes de los Estados Unidos y asesores de muchas y grandes organizaciones, con una vasta experiencia de 18 años en esta materia, deciden elaborar un modelo diferente a los ya existentes de planeación.*

*Si bien este modelo se basa en esas teorías ya existentes, presenta cuatro diferencias que lo hacen único en su género, a saber: -la búsqueda de valores, -la cultura organizacional, -el diseño de la estrategia del negocio y -la integración de los planes de negocios y funcionales. Existe además un aditivo muy importante en este modelo y es el denominado monitoreo del entorno, el cual es un proceso que acompaña durante toda la etapa de la planeación.*

*Este modelo basado en procesos, es muy importante porque compromete a personal clave de la organización, a pensar en el futuro de manera proactiva para poder afrontarlo positivamente.*

*Estos autores definen la Planeación Estratégica como “el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”*

*La planeación es esencial en todos los ámbitos, ya sea a nivel familiar, comercial, de pequeña industria, ni se diga tratándose de una gran empresa en donde se debe mirar el futuro con gran claridad.*

### **1.3.RELACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ISO 9001:2008**

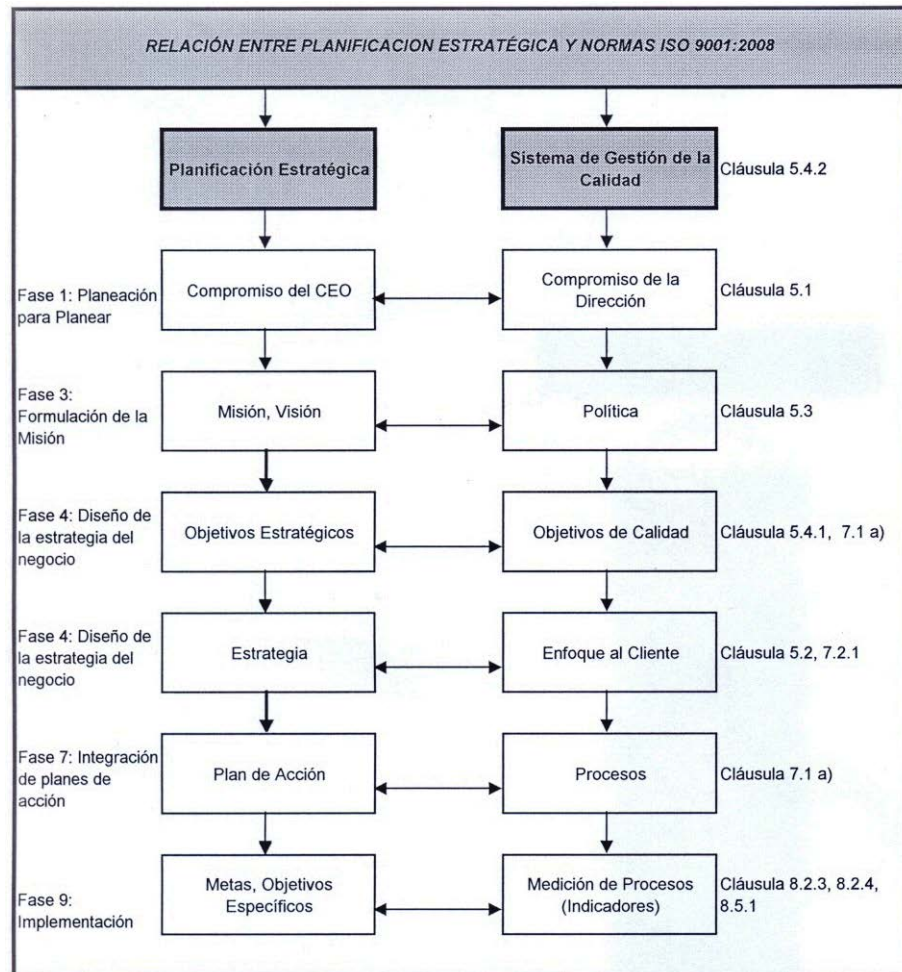
*Debido al mundo tan cambiante y acelerado de los últimos tiempos con respecto a factores como la tecnología, la globalización, la competencia, se hace indispensable para toda organización estar preparada para los nuevos cambios. Por esta razón se ven obligadas a planificar a futuro su accionar, adoptando diferentes modelos de planificación.*

*Entre estos modelos tenemos la planificación estratégica y la planificación a través del sistema de gestión de la calidad.*

*Existen algunas similitudes entre estos dos modelos de planificación las cuales se detallan en la figura 1.1 y sobre las cuales se procede a comentar:*

- 1.3.1. Ambos modelos necesitan asegurarse, de que existe compromiso y es de mucha importancia para la alta gerencia el desarrollo del proceso de planeación, y de que está dispuesta a invertir tiempo y esfuerzo en el mismo de manera que esto pueda percibir toda la organización.*
- 1.3.2. Tanto para el uno como para el otro modelo, es importante definir lo que es la organización, un concepto claro y conciso del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía; y, qué quiere ser a futuro, su sueño realizable a largo plazo, es decir formular su Misión y su Visión.*
- 1.3.3. La planificación estratégica aplicada, en la fase del diseño de la estrategia del negocio, requiere establecer claramente los objetivos de negocios medibles de la organización. Al igual que requiere la norma ISO establecer los objetivos de calidad en las funciones y los niveles*

*pertinentes dentro de la organización, los cuales deberán ser medibles y coherentes con la política de calidad.*



**Figura # 1.1 Relación entre Planificación Estratégica y Normas ISO 9001:2008**

1.3.4. *Los dos modelos señalan la necesidad de establecer una estrategia que parte por el análisis de la propia organización y de su entorno, la definición de sus objetivos, para luego proceder a un accionar que les permita aumentar la satisfacción del cliente, ser competitivos en el mercado, lograr ventajas competitivas y obtener beneficios superiores a las organizaciones de su misma línea.*

1.3.5. Los diversos planes de acción que se formulan al interior de la organización, son pasos interrelacionados claros y de fácil comprensión que representan la dirección estratégica de la compañía; al igual que la planificación y desarrollo de los procesos necesarios para la realización del producto que tiene que elaborar la organización, como lo señala la ISO 9001:2008.

1.3.6. La manera de verificar si las metas y objetivos específicos planteados cumplen con las expectativas trazadas por la organización, es a través de evaluaciones y seguimientos permanentes a los resultados obtenidos de los indicadores de orden cuantitativo y cualitativo preestablecidos, lo que permite visualizar las desviaciones y sus causas, así como la aplicación de correctivos.

De igual manera la ISO sostiene la necesidad de efectuar seguimientos y mediciones tanto a los procesos como a las características del producto, utilizando a los indicadores como herramienta de medición. Cuyos resultados están encaminados siempre a la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

#### **1.4. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Las etapas de la Planeación Estratégica son tres y se describen a continuación:

##### **1.4.1. Determinación de la Misión, Visión, Valores, Análisis FODA.**

Durante esta etapa se definen la Misión y Visión, realizando un análisis interno y externo, el cual sirve de base para determinar las fuerzas, debilidades, oportunidades y retos.

###### **a) Misión:**

*La misión es una declaración de la razón de ser fundamental de la compañía y especifica el rol funcional que ésta va a desempeñar en su entorno.*

*La misión responde a cuatro preguntas fundamentales:*

- ✚ **¿Qué función(es) desempeña la compañía?**, que implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer.*
- ✚ **¿Para quién desempeña esta función la compañía?**, es decir, a qué mercado o segmento del mercado intenta servir la organización.*
- ✚ **¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?**, que hace relación a cómo la compañía tratará de lograr sus metas.*
- ✚ **¿Por qué existe esta compañía?**. Este enunciado posibilita que la compañía ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo para sus actividades.*

#### **b) Visión:**

*La visión de una organización, es cómo ve la misma un determinado negocio. Es un sueño realizable a largo plazo.*

*Permite compartir a todos los miembros de la organización una visión de futuro, una dirección clara de lo que se quiere ser en los años venideros y una sensación de estar comprometidos con algo importante. Proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de si misma*

*La visión es un poderoso instrumento de dirección estratégica que debe revisarse permanentemente dentro del proceso de planeamiento*

*estratégico. Una visión clara permite coordinar mejor el trabajo de todos hacia el largo plazo, así como entusiasmar a la organización hacia resultados excelentes.*

*La visión responde a la pregunta **¿qué es lo que queremos ser a futuro?***

**c) Valores:**

*Los valores son fundamentales dentro de una organización porque marcan las pautas de todas las decisiones de negocios.*

*Definir los valores empresariales no es tarea fácil, puesto que éstos deben tener una congruencia total con el plan estratégico.*

*Razón por la cual la búsqueda de valores es un proceso que incluye los siguientes elementos:*

**✚ Los valores personales del equipo de planeación.** *Se trata de una puesta en común de los valores de los miembros que conforman el equipo de planeación y la manera de cómo se van a tratar las diferencias de criterios entre ellos, sólo así se podrá continuar con el proceso de planeación estratégica.*

**✚ Los valores de la organización como un todo,** *es decir qué valores considera el equipo de planeación que la compañía adopte y utilice en su toma de decisiones a futuro (participación del mercado, relación con la competencia, la innovación de productos y servicios, el servicio al consumidor o al cliente, etc.).*

- ✚ **La filosofía operativa de la organización**, que se refiere a la manera cómo la organización enfoca su trabajo y cómo trata sus asuntos tanto internos como externos. Este elemento integra los valores de la organización a la forma de efectuar sus negocios.
  
- ✚ **La cultura de la organización**, definida como “un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno” (Schein 1985, 1990).
  
- ✚ **Los grupos de interés**, se trata de definir -quiénes son los grupo de interés de la compañía (personas, grupos y organizaciones) que recibirán el impacto del plan estratégico y para quienes será de importancia el proceso de planeación de la empresa; y, -de qué manera la organización pretende dirigir los valores de estos grupos de interés

*El resultado del análisis de los grupos de interés facilitará a los miembros del equipo de planeación, el identificar los distintos componentes que se deben considerar en el proceso de planeación.*

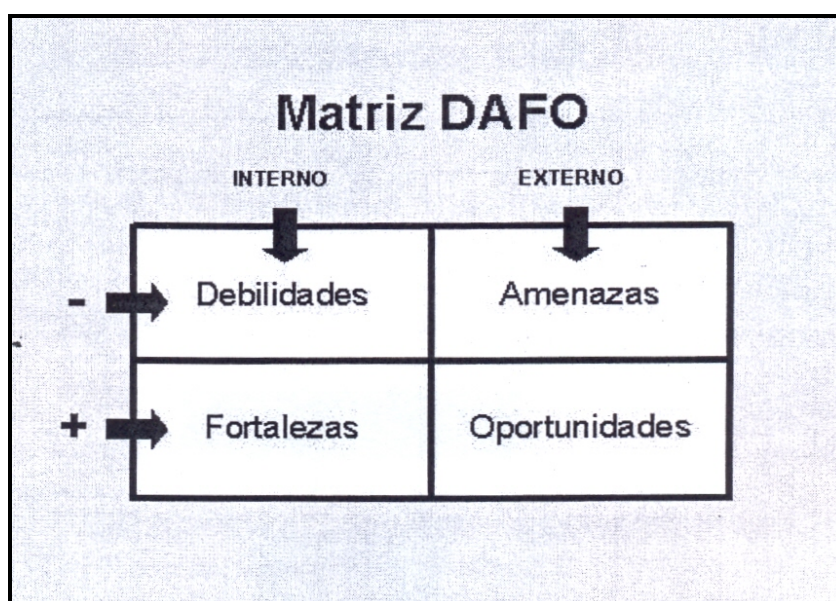
#### **d) Diagnóstico FODA**

*El diagnóstico FODA constituye un análisis concertado para identificar qué es y dónde se encuentra la organización en la actualidad.*

*La situación actual de una empresa se resume en ciertas preguntas como ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes son los consumidores a los que estamos sirviendo?, ¿Qué valor les proporcionan nuestro productos o servicios?, ¿Somos fuertes y competitivos a largo plazo?. Preguntas que*

sólo a través del estudio detallado y del profundo conocimiento del negocio podrán responderse adecuadamente.

El conocimiento sobre la Matriz FODA o DAFO, se detalla en el siguiente cuadro:



**Figura # 1.2 Matriz de Diagnóstico Empresarial**

*Este método de análisis del entorno está muy generalizado dentro de las organizaciones, debido a su sencillez a la amplitud de su rango de análisis.*

*El diagnóstico FODA es un análisis exhaustivo y honesto de las **fortalezas y debilidades internas**, fortalezas que deben ser aprovechadas para lograr el futuro deseado y debilidades que se debe aprender a manejarlas y evitarlas cuando se formule el plan estratégico.*

*El equipo de planeación debe actuar con total claridad al determinar las fortalezas de la organización, de tal manera que éstas no se tiendan a*



*maximizar. De igual manera se deberá actuar con la determinación de las debilidades, porque éstas no necesariamente constituyen deficiencias o un fracaso, sino una oportunidad de mejora si se las trata adecuadamente y no se las pretende subestimar.*

*El diagnóstico FODA también se refiere al análisis de las fuerzas externas que tendrán un fuerte impacto en la toma de decisiones de la organización, éstas son las llamadas **oportunidades y amenazas**.*

*Las organizaciones se ven obligadas a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno, los cambios previsibles en los próximos cinco a diez años, relacionados con las tendencias estructurales de la economía, mercados, gobierno y política, tecnología, sociedad, medio ambiente y cultura en los que opera la empresa. Lo importante es conocer de qué manera las fuerzas externas (macro entorno) afectan al entorno sectorial (micro entorno), en conocimiento de que el entorno sectorial se compone de clientes, proveedores y competencia.*

*Con frecuencia es más fácil definir las fortalezas y debilidades internas porque se está más familiarizado, que detectar las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno. Por esto es necesario tener la capacidad y la decisión del monitoreo permanente del entorno como parte fundamental de la política de la organización.*

*“Una empresa ágil y dinámica será capaz de convertir una amenaza del mercado en una oportunidad de negocio” (Agurto, 2009:22)*

#### **1.4.2. La Etapa de la Planeación**

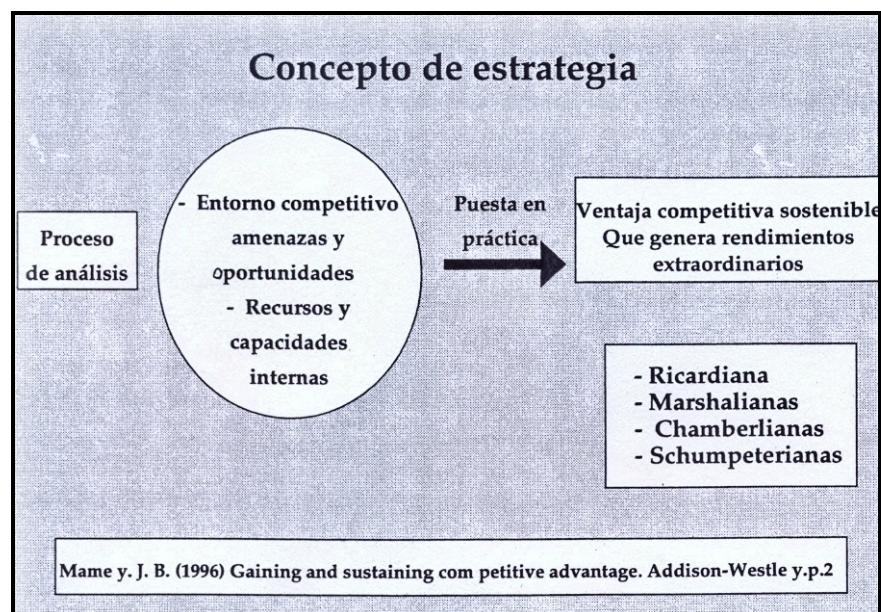
*Planeación a largo plazo, en esta etapa se establece un escenario futuro que conjuntamente con el pensamiento estratégico, nos conduce a la determinación de los objetivos estratégicos*

**a) Diseño de las estrategias**

*Luego de hacer un análisis de la propia empresa, y del entorno que la rodea, la dirección de la organización está en condiciones de definir los objetivos estratégicos que pretende alcanzar, lo que quiere conseguir a futuro.*

*Como parte de la Formulación e implementación de la estrategia, está la definición de objetivos medibles que acerquen la organización a su misión y visión, la forma cómo a de conseguir estos objetivos fijados, los recursos necesarios para ello y el sistema de control e información sobre el seguimiento del progreso hasta la consecución de los objetivos.*

*Existen muchos conceptos de estrategia, de acuerdo a diversos criterios y autores, para efectos de este trabajo se añadirá el siguiente cuadro, en el cual se resume el concepto de estrategia.*



**Figura # 1.3 Concepto de Estrategia**

Para los autores de la *planificación estratégica aplicada* (1), antes de iniciar el proceso del diseño de estrategia es necesario centrarse en:

✚ **El perfil estratégico de la organización** que constituye "un conjunto de criterios y orientaciones generales hacia la formulación de la estrategia".

Dentro de este conjunto de factores claves se encuentran los siguientes:

- **Enfoque de creatividad e innovación**, que se refiere a la necesidad de contar con nuevas ideas y la verdadera aplicación de éstas en la práctica.

Se trata de encontrar respuestas a la siguiente pregunta  
 ¿Cuáles son las líneas de negocios y en qué nuevas posibles actividades debe comprometerse la empresa?

- **Orientación hacia la toma de riesgos**, que señala que el riesgo proviene de una combinación de fuerzas:

*La fuerza del mercado, en donde los niveles de riesgo son altos y bajos, por lo que los encargados de la toma de decisiones deben determinar el nivel de riesgo, la recompensa por el logro del éxito y si la empresa podría soportar el fracaso en el mercado.*

*Las fuerzas internas, que están definidas: - por el nivel económico de la organización que le permite o no tomar mayores riesgos; y –por la orientación hacia el riesgo que tomen los directivos, si deciden tomar altos riesgos o ser más conservadores.*

- **Capacidad de crear el futuro en forma proactiva**, hace relación a la responsabilidad que tienen los líderes de la organización en construir el futuro, a sabiendas de que no se puede predecir el futuro en su totalidad, pero si se pueden anticipar ciertas situaciones y trazar una condición (objetivos y metas) ideal deseada y la empresa poner todo su empeño trabajando en forma proactiva, en el logro de esas situaciones ideales.
- **Posición competitiva**, se trata de definir la posición competitiva que tendrá la organización en el mercado en donde ha decidido competir.

*Según Porter (1980) existen tres estrategias que posicionan a las empresas en el mercado: - La competencia mediante la diferenciación, que requiere el desarrollo de un producto o*

*servicio exclusivo en el mercado; -La competencia en base en los costos, que trata de ofrecer constantemente a los consumidores, productos o servicios a menos precio que la competencia; y, - La competencia de concentración, que implica definir un sector del mercado y atender este segmento mejor que la competencia.*

#### **✚ Elementos del diseño de la estrategia del negocio.**

*Otro aspecto importante en el proceso de diseño de la estrategia, es definir sus elementos:*

- **Definir las principales líneas de negocios (LDN)**, es decir *identificar aquellas en las que desea estar la organización a futuro, que no necesariamente serán las mismas líneas actuales, con el fin de cumplir con su misión.*
- **Establecer los indicadores críticos de éxito (ICE)** que van a *medir el progreso hacia el futuro ideal propuesto por la organización. Estos podrán ser de tipo financiero: para medir ventas, márgenes, tasa interna de negocios o para medir índices de éxito no cuantificables: encuestas de satisfacción a los clientes, encuestas de satisfacción al personal de la organización.*
- **Identificación de las acciones estratégicas**, que *constituyen tareas, procesos o metas para lograr el plan estratégico global. Son formas para cumplir la misión.*
- **Determinar la cultura necesaria** que *apoyará la consecución de las LDN, los ICE y las acciones estratégicas.*

### **1.4.3. Planeación Operativa:**

*Este proceso de planeación está basado en los objetivos estratégicos y especifica las acciones, responsables y recursos necesarios para obtener resultados a corto plazo que sirvan para llevar a cabo la misión y visión de la organización.*

*La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se enmarca dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.*

*Los planes de acción generalmente se consolidan y se enmarcan en cuadros que contienen la siguiente información: actividades a realizarse, responsables de la actividad, fecha de inicio, fecha final, resultados esperados, medición, y frecuencia de medición.*

## **1.5. MAPA ESTRATÉGICO**

*Es una herramienta del Balanced Scorecard que sirve de guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.*

*El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia, que permite ver las relaciones vinculantes de los objetivos de las cuatro perspectivas estratégicas, para describir la estrategia.*

*Dicho de otra manera, el mapa estratégico del Balanced Scorecard ilustra de qué forma la estrategia relaciona los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Ver figura # 1.4*

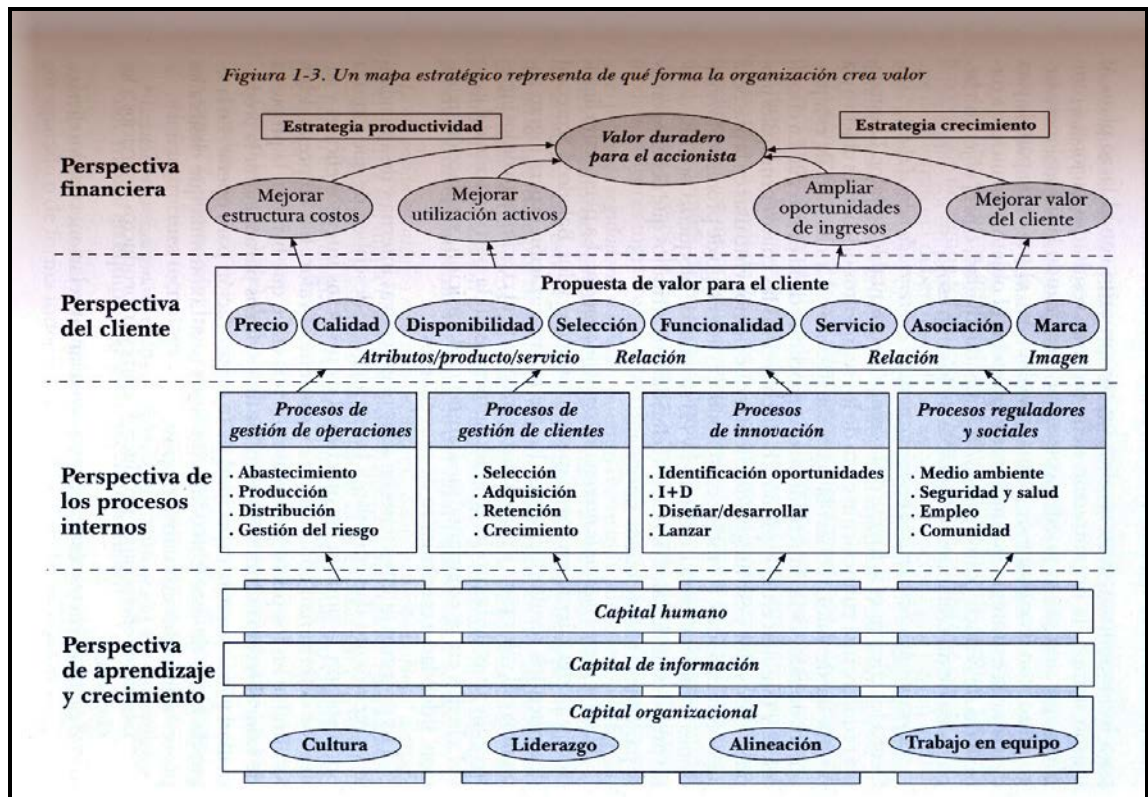
*Para poder medir y relacionar los objetivos planteados en las cuatro perspectivas estratégicas es necesario generar una serie de indicadores asociados al Balanced Scorecard, los cuales podrán formular y comunicar la estrategia.*

## **1.6. LAS CUATRO PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS**

*Para centrarse en el significado de las 4 perspectivas estratégicas, es necesario indicar que éstas fueron creadas por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004) en su libro Mapas Estratégicos, en donde presentan su teoría sobre cómo convertir a los activos intangibles en resultados tangibles.*

*Señalan que existen algunas diferencias entre crear valor a través de los activos intangibles que de los activos tangibles físicos y financieros, a saber:*

***La creación de valor es indirecta, pues afecta a los resultados a través de la cadena de relaciones causa efecto y no directamente a los resultados financieros.***



**Figura # 1.4 Mapa Estratégico**

**El valor es contextual,** es decir el valor de un activo intangible está en relación directa con su alineación con la estrategia.

**El valor es potencial y se convertirá en valor tangible,** únicamente cuando los activos intangibles estén dirigidos a la propuesta de valor para el cliente o a las mejoras financieras.

**Los activos están agrupados,** los activos intangibles pasan a tener valor únicamente cuando se mezclan eficazmente con otros activos tangibles e intangibles.

En un principio las organizaciones daban valor únicamente a lo que se podía medir, se centraban principalmente en modificar los resultados financieros a corto plazo y muy poco en invertir y gestionar los activos intangibles que proporcionaban la base del futuro éxito financiero.



A partir de esto surge el concepto de *Balanced Scorecard (BSC)* como la forma de medir tanto los valores tangibles e intangibles, a través de cuatro perspectivas estratégicas:

**1.6.1. Perspectiva Financiera: la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias –largo plazo en oposición a corto plazo-**, que mide el desempeño financiero a través de indicadores de resultados, éstos indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Ver figura # 1.4

*Esta perspectiva señala que el desempeño financiero de la organización puede mejorar a través de dos enfoques básicos:*

- a) **Enfoque de crecimiento de los ingresos** (profundizando las relaciones existentes con los clientes para vender más sus productos o servicios, y vendiendo productos o servicios completamente nuevos); y,
- b) **El enfoque de productividad** (reducir costos bajando los gastos directos e indirectos y/o utilizando con mayor eficacia los activos financieros y físicos).

*Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.*

*El vínculo que se crea con la estrategia a través de la perspectiva financiera, se presenta cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento (largo plazo) y productividad (corto plazo), que suelen ser contradictorias. El equilibrio entre estas dos fuerzas, contribuyen a organizar el resto del mapa estratégico.*

*Los indicadores utilizados para medir la estrategia financiera son: la rentabilidad, la rentabilidad sobre la inversión, el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad.*

**1.6.2. Perspectiva del cliente: la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada,** ésta perspectiva define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes, en donde el elemento central de la estrategia es elegir la propuesta de valor para el cliente. Entendiéndose por propuesta de valor la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a su cliente objetivo. Ver figura # 1.4

*Esta perspectiva requiere una propuesta de la organización, sobre cuál será el modo de crear un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivos que compiten en la unidad de negocios y cuáles serán los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos.*

*La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.*

*Los indicadores más utilizados son los que miden: la satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad del cliente, participación en el mercado, participación en las compras del cliente. Estos indicadores se pueden ver en las relaciones de causa y efecto.*

**1.6.3. Perspectiva de los procesos internos: el valor se crea a través de los procesos internos de negocios,** ésta perspectiva de los procesos

*internos y del aprendizaje y crecimiento describe cómo se alcanzará la estrategia.*

*Los procesos internos cumplen con dos componentes indispensables de la estrategia de la organización: -presentar la propuesta de valor a sus clientes; y –mejorar los procesos y reducir costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Ver figura # 1.4.*

*Los procesos internos se encuentran agrupados de la siguiente manera:*

- a) **Procesos de gestión de operaciones**, son procesos cotidianos que permiten elaborar los productos y servicios y entregar a los clientes. Para una empresa manufacturera los procesos de gestión de operaciones son los siguientes: adquirir materia prima de los proveedores, transformar la materia prima en producto terminado, entregar el producto terminado a los clientes y gestionar el riesgo.
- b) **Procesos de gestión de clientes**, tienen como finalidad ampliar y profundizar las relaciones con los clientes objetivo.

*Entre estos procesos tenemos:*

- ✚ **Seleccionar los clientes objetivo**, significa definir el segmento de mercado para el cual la propuesta de valor de la empresa es más deseable.
- ✚ **Adquirir los clientes objetivo**, hace relación a la forma eficaz de realizar todo el proceso de la venta.
- ✚ **Mantener los clientes**, que significa dar una atención esmerada a fin de que el cliente se sienta satisfecho.

- ✚ **Aumentar los negocios con los clientes**, significa mantener una excelente relación con el cliente, brindándole asesoría y apoyo sobre los productos y servicios requeridos.
  
- ✚ **Procesos de innovación**, para desarrollar nuevos productos, procesos y servicios de manera que la empresa pueda ingresar a nuevos mercados y segmentos de clientes.

Se requiere para ello, cuatro grupos de procesos:

- **Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios**, es decir generar nuevas ideas en base a ampliar las capacidades, aplicando nuevos descubrimientos, cambios de tecnología y sugerencias de los clientes.
  
- **Gestionar la cartera de investigación y desarrollo**, que significa decidir qué proyectos nuevos serán desarrollados, cuáles se financiarán con recursos propios, cuáles se realizarán en colaboración con otras empresas y cuáles serán encargados a terceros.
  
- **Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios**, es el proceso que desarrolla el producto, cuyo éxito culmina cuando este producto tiene la calidad y funcionalidad deseada, es rentable y es aceptado por el cliente objetivo.
  
- **Sacar los nuevos productos y servicios al mercado**, al finalizar el ciclo de desarrollo del producto es lanzado al mercado.

Como resultado de este proyecto de innovación la empresa pretende alcanzar los niveles esperados de ventas y

*producción con niveles definidos de funcionalidad, calidad y costo del producto.*

✚ **Procesos reguladores y sociales**, que significa sujetarse a los estándares nacionales y locales sobre el medio ambiente, seguridad y salud de los empleados y sobre las prácticas de contratación y empleo, e inversión en la comunidad. Pero algunas organizaciones van más allá del cumplimiento de estas regulaciones con la finalidad de conseguir una mayor reputación en el medio en donde se desenvuelven y realzar su imagen como empresarios con conciencia social.

*Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.*

*Entonces, el mapa estratégico como herramienta vinculante, proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad.*

1.6.4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: alineación estratégica de los activos intangibles**, describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia.

*Para ello agrupa los activos intangibles en tres categorías:*

a) **Capital humano**, con sus habilidades, competencias y conocimientos necesarios para apoyar la estrategia.

- b) **Capital de la información**, la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.
- c) **Capital organizacional**, la posibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia

*La clave de esta estrategia es alinear sus activos intangibles y la manera de hacerlo es a través del mapa estratégico del Balanced Scorecard, el cual permite a los directivos identificar el capital de las tres categorías que requiere la estrategia. Ver figura # 1.4.*

*Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.*

*El mapa en esta perspectiva, identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.*

*Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.*

## **1.7. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN Y SUS ESTRATEGIAS**

*En esta etapa de la planificación es necesario considerar dos tareas importantes: - cada una de las áreas de la organización deben proponer su respectivos planes de acción con base al plan general de la compañía y cada uno de estos planes debe estar acorde con la estrategia general y debe incluir presupuestos, planes de marketing y cronogramas; y –luego de ser elaborados los planes en forma individual, éstos deben ser integrados en un conjunto único.*

*Previo al desarrollo de los planes es necesario que la organización priorice, las líneas de negocios (LDN), los indicadores críticos de éxito (ICE) que van a medir los resultados y las estrategias a seguir en los próximos años; con el fin de comunicar al personal que tenga a su cargo el desarrollo del plan de acción.*

### **1.7.1. Planes Operativos Verticales**

*El desarrollo de los planes operativos por cada LDN es indispensable, puesto que la acción combinada de estos planes separados constituye la nueva estrategia de la organización.*

#### **a) Contenido del plan estratégico**

*Un plan operativo para una LDN debe proveer de forma fácil y directa los pasos a seguir para el lanzamiento al mercado de la nueva LDN. Estos planes variarán considerablemente en función de la naturaleza de la LDN, pero en general consideran los siguientes elementos:*

- ✚ Descripción clara del producto o servicio a ofrecer.*
- ✚ El mercado objetivo*
- ✚ Los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios, para desarrollar, producir y distribuir el nuevo producto o servicio.*
- ✚ Un análisis financiero de ingresos, costos y gastos.*
- ✚ Un cronograma del proceso en general.*
- ✚ Un plan de marketing.*

**b) Grandes estrategias**

*Una parte importante de la planeación estratégica es la selección de las estrategias que mejor se adapten a las LDN y a toda la organización para lograr sus metas.*

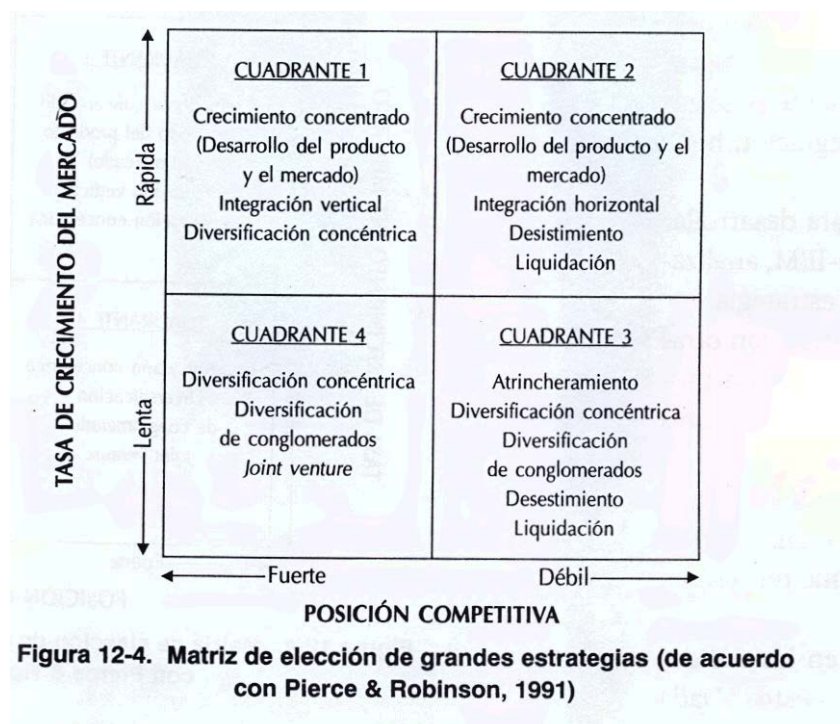
*Según Pierce y Robinson (1991) las grandes estrategias son guías que indican cómo se pretende conseguir los planes estratégicos de cada LND. E identifican doce grandes estrategias que se acomodarán tanto a las NDN ya existentes como a las nuevas:*

- ✚ **Crecimiento concentrado**, es decir concentrarse en un solo producto que haya sido rentable para la organización.*
- ✚ **Desarrollo del mercado**, expandirse geográficamente para conseguir nuevos clientes a los mercados relacionados.*
- ✚ **Desarrollo de productos**, crear productos nuevos que estén relacionados que se puedan vender en los mercados existentes.*
- ✚ **Innovación, desarrollar productos nuevos y superiores**, que los actuales se vuelvan obsoletos.*
- ✚ **Integración horizontal**, adquirir o fusionarse con una organización similar para reducir la competencia.*
- ✚ **Integración vertical**, significa desarrollar una red interna de suministro (integración vertical hacia atrás), o desarrollar un sistema de distribución interna que acerque más la compañía a sus clientes (integración vertical hacia delante).*
- ✚ **Joint venture**, aliarse con otra compañía para desarrollar nuevos productos o mercados.*



- ✚ **Diversificación concéntrica**, es decir, adquirir o fusionarse con otras empresas que tengan similitud en tecnología, mercados o productos de la empresa.
- ✚ **Diversificación**, adquirir o fusionarse con otra compañía que equilibre sus fortalezas y debilidades.
- ✚ **Atrincheramiento**, significa revertir las tendencias negativas en los beneficios, mediante métodos de reducción de costos.
- ✚ **Desistimiento o desposeimiento**, vender totalmente o cerrar definitivamente un segmento de la empresa.
- ✚ **Liquidación**, venta total de la compañía de acuerdo con sus activos tangibles y cierre definitivo.

*Para la planeación estratégica es necesario definir cuáles serán las grandes estrategias que se adapten coherentemente a cada LDN, para ello se ha creado la Matriz de selección de Pierce y Robinson (1991) que vincula la estrategia general con la tasa de crecimiento del mercado y la fortaleza de la propia posición competitiva de la organización, proporcionando de esta manera una forma útil de analizar las conveniencias de selección de las estrategias por parte de la empresa.*



**Figura # 1.5 Matriz de elección de grandes estrategias (Pierce & Robinson, 1991)**

### 1.7.2. Planes de acción funcionales horizontales

*Luego de desarrollar los planes de acción verticales para las LDN, es necesario complementar los mismos con planes financieros, de ventas, marketing, de recursos humanos y de capital.*

*En esta etapa es necesario prestar mayor interés a la integración de los planes de marketing y los planes de recursos humanos, puesto que son áreas muy competitivas que pueden necesitar recursos superiores a la capacidad de la empresa, por lo que el CEO deberá manejar con mucho cuidado, para que estas áreas se sujeten al presupuesto real de la empresa.*

*Es necesario identificar y cerrar las brechas que pueden presentarse al interior o entre estos planes funcionales combinados, de tal manera que no obstaculicen la ejecución exitosa de la estrategia.*

*La combinación de los planes de acción verticales y horizontales, constituye la manera de medir si funcionará o no el plan de acción general y si se presentan dificultades potenciales de integración las cuales habrá que ir solucionando en el proceso presupuestal.*

*Estos planes desarrollados, permanentemente se tendrán que ir relacionando con la búsqueda de valores, y con la declaración de la misión a fin de que las acciones y direcciones propuestas sean coherentes con lo que la organización planteó que deseaba ser.*

## **1.8. PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS**

*Los planes de contingencias representan la preparación para realizar una acción específica cuando se presenta un hecho que no estaba previsto y que no se contempló en la planeación en su etapa inicial. Son hechos que tienen poca probabilidad de que ocurran pero que podrían ser de gran importancia para la organización.*

### **1.8.1. La planeación de contingencias requiere un esfuerzo en el análisis y monitoreo de:**

- a) **Las variaciones y cambios no probables** en las oportunidades internas (invención casual de un producto o servicio, recuperación de cartera que se la tenía perdida) y debilidades internas (muerte o incapacidad de miembros claves de la organización, problemas laborales como huelgas, paros, deterioro en las instalaciones como terremotos incendios, etc. Con respecto a las oportunidades externas (la

*creación impensada de nuevos mercados, la compra de oportunidad de nueva maquinaria y tecnología).*

- b) **Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.** *Los miembros del equipo de planeación deben estar monitoreando constantemente factores como: tasas de interés, tasas de cambio, variaciones en precios de materia prima, combustible, etc.*

*En esta fase juegan un papel muy importante ciertos indicadores claves, debido a que pueden alertar a la organización sobre la necesidad de revisar la estrategia que se está desarrollando.*

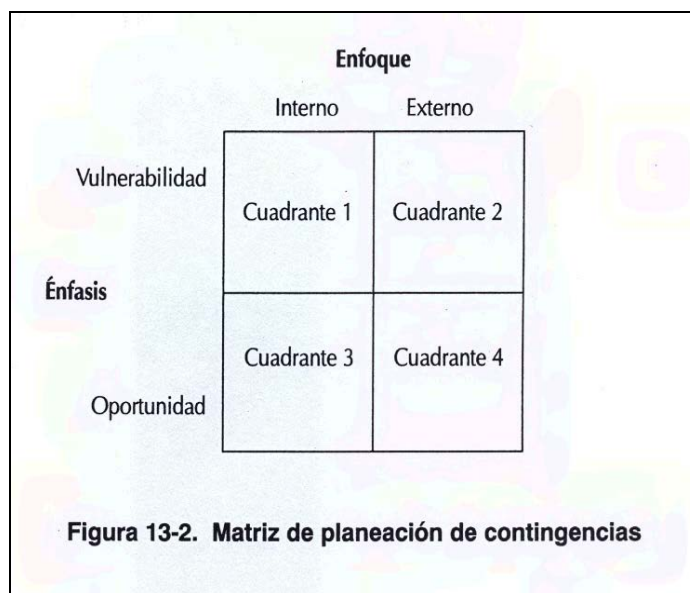
- c) *De esta manera se podrían **detectar los puntos activadores o críticos** como variaciones en los precios de materias primas y combustibles, incrementos de las tasas de interés, que son factores críticos para la organización o temas activadores como la apertura de nuevos mercados que ofrecen oportunidades de expansión y crecimiento. Entendiéndose como punto activador o crítico al “conjunto de circunstancias observables que indican que el plan base no procede como se anticipó y que se debe poner en acción el plan de contingencias”.*

- d) **Definir qué acciones tomar para cada uno de los puntos de partida,** *se evidencia que las condiciones han cambiado, entonces se toma la decisión de implementar un plan de contingencias o de modificar un determinado aspecto de la estrategia.*

### **1.8.2. Tecnología de la planeación de contingencias.**

Para el desarrollo de la etapa de planeación de contingencias, es importante dar énfasis a los siguientes conceptos o procedimientos claves:

- a) **Matriz de planeación de contingencias**, que permitirá ubicarse a la compañía en el cuadrante que le corresponde, de acuerdo a sus debilidades y fortalezas y al entorno interno y externo en los que se desenvuelve.



**Figura 1.6 Matriz de planeación de contingencias**

- b) **Taxonomía de status organizacional**, es decir desarrollar un indicador del status organizacional a través de los indicadores de variación del presupuesto. (ingreso total, costos directos de los bienes, gastos en marketing y ventas, gastos generales y administrativos, utilidad antes de impuestos).
- c) **Índices macroeconómicos**, de los índices existentes en el entorno, definir los más significativos y necesarios para ser utilizados en las

*LDN de la organización. (cambios en el PIB, en la oferta monetaria, índices de inflación)*

- d) **Índices de expansión de negocios**, a los cuales se les monitoreará constantemente a través de las LDN, UEN, y áreas de la empresa. (tasas de interés preferencial, índices de desempleo)
  
- e) **Indicadores compuestos de la variación del presupuesto**, es decir un indicador que mida la exactitud acumulada del presupuesto para el año actual y un indicador de varianza ponderada para introducir en los puntos activadores de oportunidades y debilidades de los planes identificados en la planeación de contingencias. Estos índices no deberían variar más del 10% en tres meses puesto que se consideraría que la organización está fuera de los límites de su plan estratégico.

## **1.9. IMPLEMENTACIÓN**

*Es la etapa de la puesta en marcha del plan estratégico, sobre lo cual todos los miembros de la organización y los grupos de interés deben estar informados y brindar su apoyo y contingentes. Se trata de la aplicación concurrente de los planes tácticos y operativos elaborados a nivel gerencial y el monitoreo e integración de dichos planes a nivel de todos los segmentos o unidades de la organización. Para la aplicación del plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el de información y en la cultura organizacional.*

*La verdadera aplicación del plan estratégico es cuando se lo considera en la toma de decisiones empresariales.*

### **1.10. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

*Hace relación al manejo de la empresa en base a un plan estratégico explícito, que cuenta con el compromiso y capacidades del personal encargado de su ejecución y que responde además a sus valores, creencias y cultura.*

*Es necesario crear un sentido de pertenencia y propiedad en todos los miembros de la organización con respecto al plan estratégico, de esta manera se podrá lograr las metas planteadas. Ya que si bien el equipo de planeación es el encargado de la formulación del plan estratégico, el equipo administrativo tiene la responsabilidad de su ejecución.*

### **1.11. ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA IMPLEMENTACIÓN**

*La vida empresarial está sujeta permanentemente a cambios provocados por su entorno interno y externo, por lo cual es de vital importancia mantenerse en el largo plazo. Pues los cambios de tamaño de la empresa en el tiempo, ocasionarán también cambios en su estructura para adaptarse a su nuevo volumen.*

*Es así que Alfred D. Chandler (1962) indica que existen cuatro estrategias secuenciales que aseguran la supervivencia de las empresas:*

**1.11.1. La expansión de volumen o incremento de las ventas en un nuevo mercado o mercados ya existentes,** ocasionará la necesidad de contar con servicios administrativos separados y si el enfoque principal de la organización es la expansión en el mercado, deberá dar un tratamiento prioritario a la estructura administrativa.

**1.11.2. La estrategia de crecimiento de dispersión geográfica,** que pretende proporcionar un contacto más cercano con el cliente, creando unidades de

*campo en la misma función o industria pero en diferentes localidades geográficas.*

*Debido a que esto significa una mayor producción, mayores recursos y penetración en los mercados, surgen problemas de organización de comunicación, por lo que la organización requiere desarrollar más a ciertas áreas como producción, ventas, marketing, áreas claves que solucionarán los problemas que surjan en la implementación exitosa de un plan estratégico por expansión geográfica.*

**1.11.3. La estrategia de integración vertical,** en donde la empresa permanece en el mismo negocio, pero crea o adquiere funciones relacionadas.

*Pudiendo presentarse la integración hacia atrás que significa que se crea una función proveedora (materia prima, insumos, químicos, etc) para la empresa inicial o la integración hacia adelante, en donde la empresa inicial crea sus puntos de venta o distribución.*

*Los problemas que se presentan con la integración vertical, es tratar de equilibrar el movimiento secuencial de bienes, servicios y personal a través de las diversas funciones interdependientes de la organización.*

*Por ejemplo una compañía que produce cajas de cartón corrugado, crea su empresa proveedora de papel, entonces se trata de que el molino produzca todo el papel necesario para abastecer la producción de la corrugadora.*

**1.11.4. La estrategia de diversificación de productos,** que significa que la organización cuando declina el mercado en el cual se desarrolla, se proyecta a nuevos negocios, contando con la infraestructura existente, ya sea física, humana o de capital.



*Por lo que se presentan problemas de valoración y evaluación de divisiones de nuevos productos, cada una de las cuales requiere de una decisión de inversión y tiempo para poder adoptarla. Para dar solución a estas situaciones, las empresas crean estructuras multidivisionales, en donde la gerencia general se centra en las decisiones estratégicas a largo plazo y las divisiones de productos se interesan en las decisiones operativas a corto plazo.*

## **1.12. ASPECTOS FUNCIONALES DE LA IMPLEMENTACIÓN**

*Para la implementación es necesario que la estructura organizacional se ajuste al plan estratégico ya establecido y que éste sirva de mapa guía a través del cual se va a desplazar y desarrollar toda la organización, un modelo que sirva para la toma de decisiones y la base para orientar los recursos.*

*Para ello es indispensable que a más de la alta gerencia y del equipo de planeación, que se encuentran comprometidos con el desarrollo efectivo del plan y su éxito, lo apoyen también las esferas administrativas de tal manera que el plan llegue a ser factor vital para el funcionamiento de la organización.*

*Existen ciertos factores que son indispensables en la implementación del plan estratégico como:*

**1.12.1. El rol del CEO en la dirección estratégica**, que significa que este funcionario debe tener la total convicción de que el plan estratégico es vital para la organización y transmitir este sentimiento tanto a los accionistas como a los estratos inferiores de la empresa, de tal manera que todos se encuentren alineados bajo la estrategia organizacional.

**1.12.2. El rol del presupuesto en la dirección estratégica**, es necesario integrar los presupuestos individuales de las unidades funcionales de la

*compañía en un solo presupuesto único, el cual a través de sus variaciones demostrará el grado de desarrollo del plan estratégico en su conjunto.*

**1.12.3. La utilización del presupuesto** para desarrollar el plan estratégico y la revisión continua de éste como herramienta de medición del éxito de la organización en la ejecución del plan, requiere un tratamiento constante y cuidadoso del mismo en esta etapa de implementación del plan estratégico.

**1.12.4. Los ICE y la dirección estratégica**, es necesario establecer a lo largo de la planeación estratégica los indicadores críticos de éxito, puesto que éstos establecen los estándares de desempeño de cada una de las áreas del funcionamiento organizacional que sean importantes a nivel estratégico.

*Por lo tanto es necesario contar con éstos en la etapa de implementación, puesto que permitirán identificar cualquier desviación de los estándares predeterminados de desempeño, permitiendo la alineación oportuna de los mismos a favor del éxito de los planes estratégicos.*

**1.12.5. Responsabilidades**, es necesario que para que el proceso de planeación estratégica tenga el impacto requerido en la empresa, deben hacerse responsables las personas del esfuerzo necesario para su implementación. Este esfuerzo será medible a través de los indicadores críticos de éxito.

**1.12.6. Reconocimientos y celebraciones**, es necesario retribuir al trabajo y apoyo brindado por parte de todo el personal en la implementación del plan estratégico, a través de actividades sociales que realcen su compromiso organizacional, esto permite comunicar la importancia del

*plan estratégico para la empresa y la concientización con respecto a que lograr el **plan exige el involucramiento y esfuerzo conjunto de todos.***

1.12.7. **Exploración del entorno**, la empresa no debe descuidar el monitoreo del entorno en la etapa de implementación de los planes de acción. El modelo de planeación estratégica aplicada exige una dirección estratégica continua y una vigilancia permanente de los entornos apropiados.

\*\*\*//\*\*\*

***DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
APLICADA A CARTONES NACIONALES S.A.I.,  
CARTOPEL,  
-AREA DE AUDITORIA INTERNA-***

***CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA  
CARTONES NACIONALES S.A.I. -CARTOPEL-***

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CARTONES NACIONALES S.A.I. – CARTOPEL-**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

*Hasta diciembre del año 2001 el Grupo Cartopel S.A.I. estuvo conformado por la división molino, integrada por la compañía Cartopel S.A.I., la división de corrugado, integrada por las compañías Cajas y Corrugados Técnicos S.A.I. Ondutec, Corrugadora del Pacífico S.A. Corrupac y la división de reciclaje, integrada por Reciclados del Sur Cartosursa S.A., como sociedades anónimas constituidas al amparo de las leyes del Ecuador. A partir de entonces, se decidió la fusión por absorción de las compañías radicadas en el Ecuador quedando vigente únicamente la figura legal de Cartones Nacionales S.A.I. Cartopel. En Ecuador Cartopel mantiene oficinas, bodegas y plantas en las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Quito. Así mismo mantiene intereses en Cartones Villa Marina, planta corrugadora ubicada en la ciudad de Lima, Perú.*

*La matriz del Grupo se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, en la Av. Cornelio Vintimilla y Carlos Tosi, Parque Industrial.*

*La producción papelera se inició en 1991 con una capacidad inicial de 10.800 TM/año. Durante los años siguientes se han introducido mejoras sustanciales a los equipos y procesos productivos, permitiendo que la capacidad instalada actual se ubique en un nivel teórico de 79.200 TM/año.*

*La producción de cartón corrugado en la planta ubicada en Cuenca, cuenta en la actualidad con una capacidad instalada para producir 72 millones de metros cuadrados por año, equivalentes aproximadamente a 57.000 TM. Esta planta se ha especializado en satisfacer los requerimientos de empaques de cartón corrugado del mercado doméstico (diferente al bananero).*

*El 25 de Febrero de 1997 como parte de la estrategia de crecimiento, el Grupo Cartopel S.A.I. negoció las instalaciones y la maquinaria de la empresa Policartón, una planta corrugadora, administrada en ese momento por una institución del sistema financiero. Esta planta está ubicada en el Km. 7 ½ Vía a Daule, en la ciudad de Guayaquil y se ha especializado en atender la creciente demanda de empaques de cartón corrugado por parte del sector bananero.*

*Durante estos años se han invertido importantes recursos para mejorar la producción y hoy podemos decir que contamos con una línea de corrugación prácticamente nueva y moderna, además de que se ha previsto para el futuro cercano cambios que impulsen aún más nuestra capacidad productiva.*

*La división de corrugados de Cuenca y Guayaquil cuentan desde 1998 con la certificación ISO 9001 otorgado por la empresa internacional Bureau Veritas Quality International (BVQI). El Sistema de Aseguramiento de Calidad está orientado hacia la definición, análisis, documentación, evaluación y mejoramiento de los procesos de la organización, partiendo del conocimiento de los requerimientos de los clientes sobre los productos y servicios.*

*El Grupo cuenta con un Plan Estratégico que se viene desarrollando durante estos años, cuyos lineamientos básicos se orientan hacia la creación de valor agregado para los clientes implementando elementos diferenciadores, especialmente por servicio, consolidando el liderazgo y crecimiento sostenido en los mercados nacionales, el ingreso en mercados internacionales, y el crecimiento mediante integración en operaciones relacionadas con las que actualmente manejamos.*

*Por lo antes anotado se puede ver claramente cómo la Empresa se ha ido modificando y creciendo constantemente, debido a factores internos y externos y a las necesidades del mercado, en apego a las constantes y cambiantes normas que rigen la vida empresarial, como las Normas ISO, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y leyes gubernamentales.*

## **2.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

*La Organización en su afán de encaminar su accionar diario y comunicar su perspectiva empresarial, ha desarrollado su misión y visión como se describe a continuación:*

### **2.2.1 Nuestra Misión**

*Somos una organización dinámica que se desarrolla en los sectores papelerero, de empaques de cartón corrugado y de insumos para la industria del calzado.*

*Nuestra Misión es crear valor y riqueza para nuestros clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, con excelencia en calidad y servicio, manteniendo su compromiso decidido con la comunidad y el medio ambiente.*

### **2.2.2 Nuestra Visión**

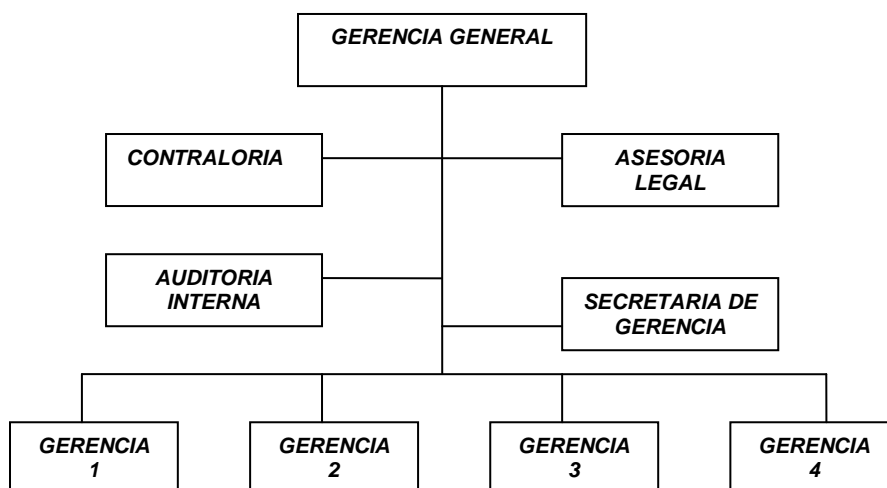
*Nos proyectamos al futuro creando valor y riqueza para todos nuestros grupos de interés: clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente, colaboradores y accionistas, sobre la base de:*

- a) Satisfacer totalmente a nuestros clientes, consolidando con ellos, relaciones estratégicas de negocios.*
- b) Fortalecer nuestro liderazgo comercial en el país.*
- c) Incrementar nuestra presencia de negocios en la región.*
- d) Constituirnos en un Grupo líder en el desarrollo del recurso humano, lo que implica superar el ámbito de la capacitación formal para potenciar el desarrollo integral de nuestros colaboradores.*
- e) Alcanzar para nuestras operaciones estándares internacionales de competitividad y productividad, mejorándolos permanentemente.*

- f) *Desarrollar nuevos negocios orientados hacia la integración de operaciones.*

### **2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

*La Organización para el desarrollo de sus actividades, cuenta con la siguiente estructura organizativa, la misma que le ha permitido desarrollar sus actividades con éxito, dentro del medio en el que se desenvuelve. La estructura organizacional que se detalla a continuación, es la parte pertinente necesaria para ubicar al Departamento de Auditoría dentro de la Organización:*



**Figura 2.1 Estructura Organizativa de la Empresa Cartopel S.A.I.**

### **2.4. ANÁLISIS FODA DE CARTONES NACIONALES S.A.I.**

*Con la finalidad de dar una visión general de la Empresa Cartopel S.A.I., se ha creído conveniente recurrir al Análisis FODA, herramienta que permitirá enmarcarlo dentro de su entorno interno y externo. Ver cuadro 2.1.*



**MATRIZ DE DIAGNOSTICO FODA**

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>FUERZAS INTERNAS (PRESENTE)</b>		<p><b>Formamos parte de un Grupo Internacional</b>, con empresas en Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Guatemala, El Salvador, Perú y Ecuador, lo que nos permite afianzarnos en el sector papelerero y cartonero y realizar alianzas estratégicas con clientes nacionales y del exterior.</p>	<p><b>Benchmarking:</b> El hecho de pertenecer a este Grupo Internacional, nos permite aprovechar el desarrollo humano, tecnológico, económico y financiero (Benchmarking) de empresas relacionadas del exterior.</p>
		<p><b>Integración vertical:</b> Es el único Grupo en el país que cuenta con un molino que permite autoabastecerse de una importante proporción de su principal materia prima: el papel</p>	<p>Debido a <b>problemas laborales</b>, dos industrias del sector cartonero se vieron obligadas a cerrar sus instalaciones en forma temporal (año 2009), situación que fue aprovechada eficazmente por nuestra Empresa.</p>
		<p><b>Altos Estándares de Calidad:</b> los procesos industriales se han organizado respetando los estándares internacionales de calidad vigentes para el cartón corrugado. En esto ha contribuido el desarrollo del programa ISO 9001 y la presión de los mercados a cuales los clientes envían embalados sus productos, como el caso de la exportación de banano, camarón, flores, etc. a Europa y Estados Unidos.</p>	<p><b>Depósito Industrial:</b> Beneficiarse de esta figura que consiste en: importar materia prima sin impuestos, la cual a través del proceso productivo se convertirá en producto terminado destinado a la exportación, reduciendo nuestros costos de fabricación.</p>
		<p><b>Eficiente Sistema de Información:</b> Para brindar un servicio completo a sus clientes las empresas han desarrollado un sistema único en el mercado de cartón nacional, que les permite a éstos acceder al servidor para consultas de cartera, seguimientos de pedidos, despachos, confirmación de órdenes y diseño de las cajas.</p>	<p><b>Reciclaje:</b> Mantenemos empresas acopiadores de papel y cartón, las mismas que a su vez son proveedoras de materia prima para el molino, con lo cual se fomenta el cuidado y protección del medio ambiente.</p>
			<b>FUERZAS EXTERNAS FUTURO</b>

**Cuadro # 2.1 Matriz de Diagnóstico FODA**

**MATRIZ DE DIAGNOSTICO FODA**

		<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>		
<b>FUERZAS INTERNAS (PRESENTE)</b>		<p><b>Necesidad de un Plan estratégico:</b> Si bien se ha realizado una actualización de los perfiles por competencias del personal de la Empresa, aún no se ha implementado un plan estratégico que permita aprovechar al máximo el conocimiento y experiencia del personal, así como gestionar la capacitación necesaria.</p>	<p>Los efectos de la <b>crisis económica internacional</b> se evidenció en nuestro país, sin embargo sus resultados no fueron tan impactantes para nuestro negocio, pues no se llegó a afectar mayormente un importante mercado nuestro como es el bananero, que no perdió un volumen mayor de su demanda externa.</p>	<b>FUERZAS EXTERNAS FUTURO</b>	
		<p><b>Exceso de inventarios:</b> Debido a que el mercado internacional de papel es un mercado muy vulnerable en cuanto a la oferta y a precios se refiere, la Empresa se ve obligada a sobredimensionar su stock de materia prima. Lo que acarrea problemas financieros y logísticos.</p>	<p><b>Competencia:</b> Al interior del sector cartonero se han producido importantes modificaciones, marcadas fundamentalmente por adquisiciones de empresas por parte de la competencia.</p>		
		<p><b>Capacidad de Almacenamiento:</b> Debido al gran volumen de materia prima necesaria para abastecer el Molino, nos hemos visto obligados a alquilar bodegas fuera de la planta, lo que constituye un costo adicional para el producto terminado.</p>	<p><b>Poder Adquisitivo:</b> El decremento del poder adquisitivo de la población extranjera (EEUU, UE), ha provocado la reducción de consumo de productos suntuarios que dio como resultado la reducción del mercado de flores, frutas exóticas y electrodomésticos, reduciendo la compra de nuestros productos.</p>		
		<p><b>El Software:</b> Con la finalidad de unificar la información contable y financiera a nivel de la empresas del Grupo, nos hemos visto obligados a migrar la información a un nuevo Software, situación que requiere de capacitación al personal y tiempo adicional.</p>	<p><b>Cierre de Empresas:</b> Debido a la inestabilidad económica mundial, clientes y proveedores relacionados con la naturaleza de nuestro negocio, se encuentran en aprietos económicos, incidiendo negativamente en nuestras negociaciones.</p>		

**Cuadro # 2.1 Matriz de Diagnóstico FODA**

## **2.5. ANÁLISIS GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

*El Departamento de Auditoría Interna, fue constituido en noviembre de 1992 y el desarrollo de sus actividades y operaciones ha estado regido por la normatividad interna y externa vigente.*

*El Departamento de Auditoría Interna, dentro de la Organización, se desempeña como un ente asesor y de apoyo principalmente hacia la Gerencia General y como consecuencia a todas las áreas de la Empresa. Se encuentra enmarcado dentro de la Estructura Organizativa, como se describió en el cuadro del punto anterior.*

*Actualmente cuenta con el siguiente personal: 1 Gerente de Auditoría, 1 Jefe de Auditoría y 3 Asistentes de Auditoría, colaboradores que controlan que se cumpla con eficiencia, eficacia y economía, el manejo, administración y aplicación de todos los procesos empresariales a nivel nacional y las políticas que rigen la vida empresarial. Personal comprometido plenamente con los intereses de Cartopel S.A.I. y que actúa con independencia y ética profesional.*

*A pesar del importante desarrollo y crecimiento de la Empresa, señalado en líneas anteriores, todavía existen áreas como la de Auditoría Interna que funcionan con independencia sin compartir una visión organizacional común y que adicionalmente no ha tenido un proceso continuo y sostenido de actualización técnica-profesional del personal y de sus procedimientos específicos para el cumplimiento de sus labores. Esta situación ha derivado en: - un débil aprovechamiento de las potencialidades del personal, -carencia de procedimientos estándar para aplicar las tareas encomendadas, -falta de coordinación de tareas; lo que se resume en un bajo rendimiento del Departamento.*

*En este marco de complejidad empresarial, es emergente que Auditoría Interna supere las debilidades señaladas y que siendo un departamento de apoyo y asesoramiento a nivel gerencial, se enmarque dentro de los objetivos y metas comunes, situaciones éstas que pueden lograrse a través de la Planificación Estratégica Aplicada.*

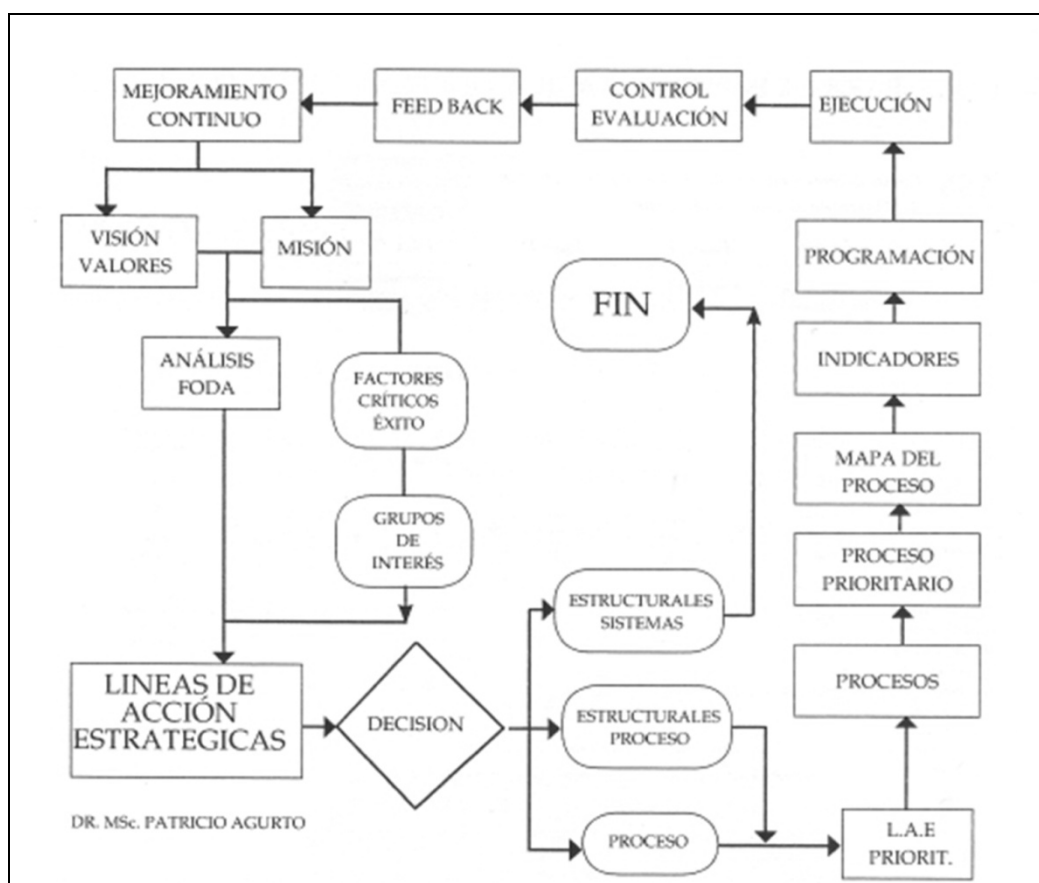
\*\*\*//\*\*\*

***DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
APLICADA A CARTONES NACIONALES S.A.I.,  
CARTOPEL,  
-AREA DE AUDITORIA INTERNA-***

***CAPITULO III: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA***

### **CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**

Debido a la gran importancia que tiene la aplicación de esta herramienta como generadora de la mejora continua en la vida organizacional y en áreas específicas como la del Departamento de Auditoría Interna, que es el tema que nos ocupa en el presente capítulo, se pasará a efectuar una aplicación del Plan Estratégico para el Área en mención, partiendo para ello de los pasos que se describen en la siguiente figura:



**Figura 3.1** Desarrollo del plan estratégico. Agurto Patricio (2003): Curso de planificación estratégica para el cluster andino de la UNESCO.

### **3.1. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1.1. Nuestra Misión**

*Somos un departamento creado para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia con la que se manejan los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa. Promoviendo, a través de los exámenes internos, la mejora continua de los controles y procesos en beneficio de los intereses organizacionales.*

#### **3.1.2. Nuestra Visión**

*Liderar procesos de control interno con apego a la ley, sobre la base de la cultura de la ética, el compromiso, la calidad y el enfoque hacia los resultados, para demostrar ser un departamento asesor y de apoyo a la Alta Gerencia, sustentado en la independencia, profesionalismo y compromiso institucional.*

#### **3.1.3. Nuestros Valores Corporativos**

- a) *Reconocemos en el **Servicio a los Clientes Internos** el valor que nos permite establecer con ellos relaciones de asesoría y apoyo estableciendo acciones preventivas para optimizar y controlar los recursos organizacionales.*
- b) *Todo nuestro trabajo se enmarca en los principios de la **Ética**, en su dimensión de honestidad, integridad y justicia.*
- c) *Realizamos nuestro trabajo con **Calidad** de conformidad con la normatividad organizacional y exactitud en los procedimientos, utilizando nuestras mejores habilidades técnicas y humanas.*

- d) *Desempeñamos nuestras labores dando énfasis al **Trabajo en Equipo**, lo cual nos permite intercambiar conocimientos y experiencias y poner nuestros mayores esfuerzos en las tareas asignadas.*

#### **3.1.4. Factores Críticos de Éxito**

##### **a) Servicio al Cliente**

*Los exámenes realizados por el departamento se han efectuado con mucha rigurosidad técnica y metodológica, poniendo énfasis en satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos, para lograr el mejoramiento continuo de su área.*

##### **b) Controles Establecidos**

*Cartopel S.A.I es una organización madura con 18 años de funcionamiento, cuyo departamento de Auditoría Interna ha brindado apoyo y asesoría a todas las áreas de la empresa, estableciendo a su paso controles efectivos y eficientes para el adecuado manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.*

##### **c) Ética del Auditor**

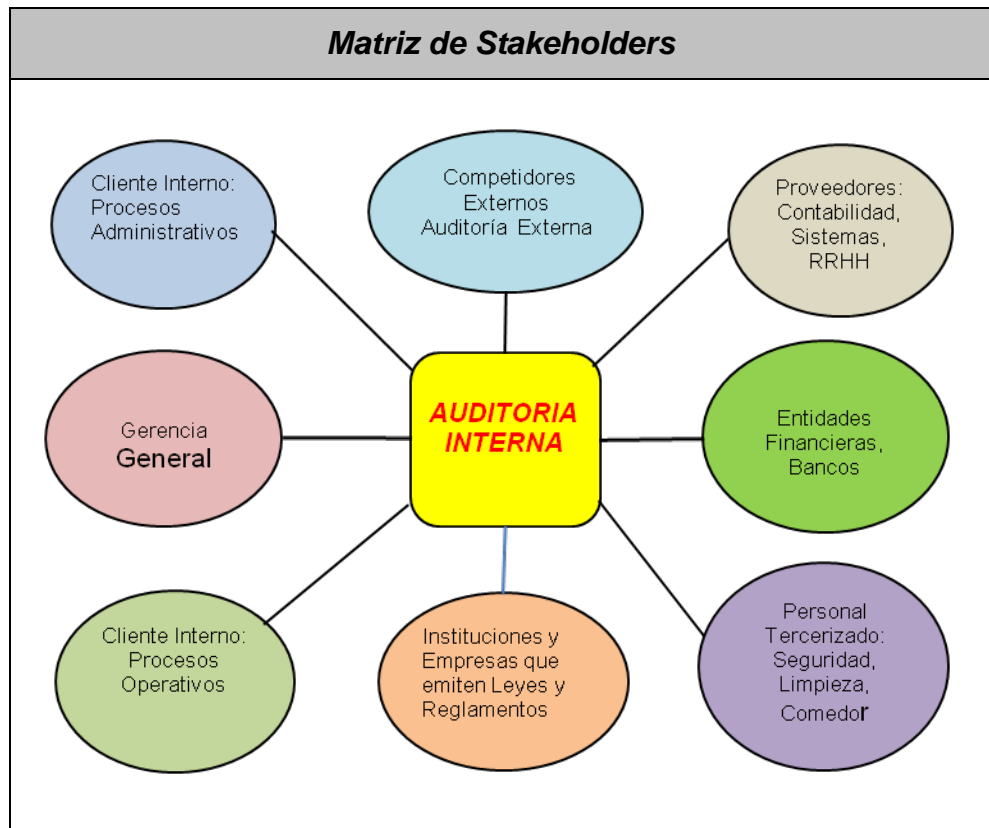
*El Recurso Humano del departamento, ha sido y son personas honestas, respetuosas, fieles y transparentes, demostrando la Ética del Auditor en todos los actos individuales y profesionales dentro y fuera de la Empresa.*

#### **3.1.5. Matriz de Stakeholders**

*Esta matriz hace referencia a las partes interesadas, que según su autor R.E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach**

“quienes pueden afectar o son afectadas por las actividades de una Empresa”, en el caso que nos ocupa, será a la Unidad de Auditoría.

Entonces haría referencia a cualquier persona o área que afecta o se vería afectada en forma positiva o negativa por las actividades del Departamento de Auditoría Interna.



**Figura # 3.2 Matriz de Stakeholders**

**3.1.6. Matriz de Diagnóstico FODA**

Esta matriz de diagnóstico es una herramienta estratégica indispensable para conocer la situación real en que se encuentra la Unidad de Auditoría



*Interna, con relación a su situación competitiva externa y de sus características internas.*

<b>Matriz de Diagnóstico FODA</b>			
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>FUERZAS INTERNAS (PRESENTE)</b>	<i>Alto conocimiento del negocio por parte del personal del área</i>	<i>Tecnología nueva de empresas relacionadas (del exterior)*</i>	<b>FUERZAS EXTERNAS (FUTURO)</b>
	<i>Recurso Humano con experiencia (75% del personal labora por más de 9 años)</i>	<i>Benchmarking con empresas relacionadas (del exterior)*</i>	
	<i>Respaldo del CEO</i>	<i>Estrategias de superación de los recursos humanos</i>	
	<i>Personal con valores éticos, morales e ideológicos</i>	<i>Alianzas con otras unidades de Auditoría Interna</i>	
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	
	<i>Recurso humano limitado</i>	<i>Cambio de sistema contable computarizado (para acoplarse a las empresas vinculadas)</i>	
	<i>Falta de capacitación (actualización) al personal</i>	<i>Resistencia de ciertas áreas a ser auditadas</i>	
	<i>Congestión de trabajo</i>	<i>Cambio permanente de planificación del departamento (requerimientos gerenciales)</i>	
<i>Falta de un enfoque departamental</i>	<i>Crisis económica</i>		
<p><i>* Los accionistas de la Empresa Cartopel tienen varias empresas en Centroamérica, y el Perú, situación que puede convertirse en una oportunidad de mejora.</i></p>			

**Cuadro # 3.1 Matriz de Diagnóstico FODA**

### **3.1.7. Las Cinco Fuerzas de Porter**

*Dentro de la Planeación Estratégica, es importante señalar que existen cinco fuerzas competitivas básicas que determinan la intensidad de la competencia en cualquier Empresa (Unidad), según lo planteado por Michael Porter (1980). Ver figura 3.3.*

## Las Cinco Fuerzas de Porter

	<p><b>Intensidad de la Rivalidad en el Sector</b></p> <hr/> <p><i>Compañías de Auditoría Externa</i></p> <p><i>Colaboradores internos con profesiones afines.</i></p>	
<p><b>Poder de Negociación de los Compradores</b></p> <hr/> <p><i>Todas las áreas de la Empresa</i></p> <p><i>procesos: productivo, financiero, económico, contable, legal, tributario, seguros, recursos humanos, seguridad industrial.</i></p>	<p><b>Posibilidad de Nuevos Ingresos (barreras de entrada)</b></p> <hr/> <p><i>Personal con un nivel alto de competencia, destrezas y habilidades.</i></p> <p><i>Personal con alto grado de integridad, honestidad, lealtad.</i></p>	<p><b>Poder de Negociación de los Proveedores</b></p> <hr/> <p><i>Departamento de Contabilidad, Sistemas (software), base Legal vigente: tributaria, de compañías, laboral. Normas ISO, Normas NIIFs, NIC, NIA Normas BASC</i></p>
	<p><b>Posibilidad de Oferta de Productos (sustitutos)</b></p> <hr/> <p><i>Trabajos específicos de auditoría (outsourcing).</i></p> <p><i>Pasantías de estudiantes universitarios.</i></p> <p><i>Consultorías</i></p>	

**Figura # 3.3 Las Cinco Fuerzas de Porter**

**a) Intensidad de la rivalidad en el sector**

*La Unidad de Auditoría deberá tratar siempre de encontrar elementos diferenciadores que generen una ventaja competitiva en cuanto a los trabajos y servicios que ofrece, de tal manera de satisfacer las necesidades de los clientes. Situación que respaldará su accionar y eliminará la posibilidad de entrada de la competencia.*

**b) Poder de negociación de los Compradores**

*Se trata de la negociación de los clientes internos con la Unidad de Auditoría, en el sentido de aprovechar al máximo los servicios profesionales de esta unidad, que les sirva de apoyo y de redireccionamiento de sus procesos, tratando permanentemente la mejora continua del área.*

**c) Poder de negociación de los proveedores**

*Con la finalidad de conseguir la información necesaria para el desarrollo eficiente y oportuno de las auditorías y llegar a la consecución de resultados exitosos, es necesario mantener una relación mutuamente beneficiosa con nuestros proveedores, tratando siempre de expandir nuestras fuentes de información.*

**d) Posibilidad de nuevos ingresos (barreras de entrada)**

*Los colaboradores de la Unidad de Auditoría, son personas con una basta experiencia obtenida durante un promedio de 9 años de servicio en la Empresa, a esto acompañado como requisito el título de tercer nivel (mínimo) y la demostración a lo largo del tiempo de su honestidad, lealtad e integridad en todos los actos y trabajos encomendados, hacen difícil la entrada o sustitución del personal existente.*

**e) Posibilidad de oferta de productos (sustitutos)**

*Debido a la alta confidencialidad y profesionalismo que debe tener un trabajo de Auditoría, se hace difícil que Cartopel S.A.I. opte por un trabajo de personas ajenas a la misma, a no ser que se refiera a un trabajo específico en un proceso de menor importancia que no implique riesgos para la Compañía.*

**3.1.8. Puntos Críticos**

*Los puntos críticos del Área se podrán determinar a través de relacionar y calificar en una matriz, las fuerzas internas con las fuerzas externas del análisis FODA, como se detalla en el cuadro siguiente:*

### Determinación de Puntos Críticos

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS				SUBTOTAL	FACTOR MINIMO	PRIORIDAD
	Tecnología nueva de empresas relacionadas (del exterior)*	Benchmark con empresas relacionadas (del exterior)*	Estrategias de superación de los recursos humanos	Alianzas con otras unidades de Auditoría Interna	Cambio de sistema contable computarizado (para acoplarse a las empresas relacionadas)	Resistencia de ciertas áreas a ser auditadas	Cambio permanente de planificación del departamento (requerimientos gerenciales)	Crisis económica			
<b>FORTALEZAS</b>											
Alto conocimiento del negocio por parte del personal del área	2	1	1	0	0	1	0	0	5	1,25	
Recurso Humano con experiencia (75% del personal labora por más de 9 años)	1	1	1	0	2	1	0	0	6	1,20	
Respaldo del CEO	0	1	1	0	0	2	1	2	7	1,40	
Personal con valores éticos, morales e ideológicos	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1,00	
<b>DEBILIDADES</b>											
Recurso humano limitado	0	0	0	1	2	0	3	2	8	2,00	prioridad 1
Falta de capacitación (actualización) al personal	2	2	2	1	2	0	0	2	11	1,83	prioridad 2
Congestión de trabajo	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1,00	
Ausencia de un plan estratégico	0	1	1	3	0	1	2	0	8	1,60	prioridad 3
<b>SUMAN:</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>48</b>		
<b>SUBTOTAL/ CASILLAS DIFERENTES A CERO = 48/32 = 1.5 FACTOR MINIMO DE PONDERACION</b>											

**Cuadro # 3.2 Determinación de Puntos Críticos**

### 3.1.9. Objetivos Estratégicos

A partir de la matriz del numeral anterior, Cuadro # 3.2 se procede a detallar las acciones con las cuales se podrá dar salida a los objetivos estratégicos considerados como prioritarios.

Objetivos Estratégicos						
PUNTO CRÍTICO	PRIORIDAD	CALIFICACIÓN				
Recurso humano limitado	prioridad 1	2,00				
Falta de capacitación (actualización) al personal	prioridad 2	1,83				
Falta de un enfoque departamental	prioridad 3	1,60				
PRIORIDAD 1		RECURSO HUMANO LIMITADO		VOTACIÓN AUDITORÍA		
<b>Objetivo:</b> (qué vamos a hacer?)	conseguir personal		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Línea de Acción Estratégica:</b> (cómo lo vamos a hacer?)	Solicitar creación del cargo a Gerencia General		si	si	si	si
	Solicitar creación a RRHH		no	no	no	no
	Traslado de personal de otro Departamento		no	si	no	no
	Contrato temporal		no	no	si	no
	Pasantías personal de la Universidad		no	no	no	si
	Concurso Interno para llenar vacante		si	si	no	si
PRIORIDAD 2		FALTA DE CAPACITACIÓN (ACTUALIZACIÓN) DEL PERSONAL		VOTACIÓN AUDITORÍA		
<b>Objetivo:</b> (qué vamos a hacer?)	Capacitar al personal		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Línea de Acción Estratégica:</b> (cómo lo vamos a hacer?)	Capacitación a través de áreas internas		no	si	no	si
	Capacitación externa		si	no	si	si
	Benchmarking compañías relacionadas		no	si	no	no
	Capacitación in house (en la compañía)		si	no	no	no
	Capacitación a través de internet		no	si	no	no
PRIORIDAD 3		AUSENCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO		VOTACIÓN AUDITORÍA		
<b>Objetivo:</b> (qué vamos a hacer?)	Establecer un plan estratégico		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Línea de Acción Estratégica:</b> (cómo lo vamos a hacer?)	Definir procesos críticos		si	si	si	si
	Asignar personal responsable por área		si	no	si	si
	Establecer competencias		no	si	no	no
	Definir cronograma de acción		si	no	si	no
	Definir los recursos necesarios		no	no	si	no

**Cuadro # 3.3. Objetivos Estratégicos**

### 3.1.10. Estrategias y Plan de Acción

En esta etapa de la Planeación Estratégica Aplicada, se pasará a definir cada una de las actividades y el plan de acción a considerarse, con la finalidad de conseguir los Objetivos Estratégicos planteados.

#### Estrategias y Plan de Acción

<b>PRIORIDAD 1</b>	<b>RECURSO HUMANO LIMITADO</b>
<b>OBJETIVO:</b> (qué vamos a hacer?)	<b>Conseguir Personal</b>
<b>LINEA DE ACCION ESTRATEGICA:</b> (cómo lo vamos a hacer?)	<b>Solicitar creación del cargo a Gerencia General</b>

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESULTADO ESPERADO	MEDICION	FRECUENCIA DE MEDICION
1	Establecer necesidades y justificación de la creación del cargo	Lcdo. Agustín Barquero(Auditoría)	10-07-09	13/07/09	documento concluido	informe realizado/informe requerido * 100	diaria
2	Solicitar formulario de Requerimiento de Personal en RRHH	Econ. Maya Carrasco(Auditoría)	13-07-09	13/07/09	formulario entregado	formulario solicitado	diaria
3	Llenar formulario	Econ. Maya Carrasco	14/07/09	14/07/09	formulario lleno	formulario concluido	diaria
4	Comunica al Gte de RRHH	Econ. Maya Carrasco	15/07/09	16/07/09	propuesta aceptada	aceptación	diaria
5	Aprobación de la Gerencia General	Lcdo. Agustín Barquero	17/07/09	19/07/09	propuesta aprobada	aprobación	diaria
6	Publicación en la prensa	Econ. Marlene Crespo(RRHH)	20/07/09	22/07/09	conocimiento de personas interesadas	publicaciones realizadas/requeridas * 100	diaria
7	Recepción y selección de carpetas	Econ. Marlene Crespo	20/07/09	24/07/09	crear base de datos de carpetas presentadas	# carpetas ingresadas/presentadas * 100	diaria
8	Preparación del examen	Lcdo. Agustín Barquero	20/07/09	23/07/09	examen teórico práctico	documento concluido	diaria
9	Toma del examen	Econ. Marlene Crespo	25/07/09	25/07/09	que aspirantes se presenten al examen	# exámenes rendidos/# aspirantes * 100	c/ 4 horas
10	Calificación del examen	Lcdo. Agustín Barquero	25/07/09	25/07/09	evaluar aptitudes para el cargo	exámenes calificados/ exámenes presentados * 100	c/ 4 horas
11	Entrevistas aspirantes finalistas	Lcdo. Agustín Barquero	26/07/09	26/07/09	evaluar actitudes de aspirantes	# entrevistados/ # aspirantes aprobados	diario

<b>PRIORIDAD 1</b>	<b>RECURSO HUMANO LIMITADO</b>
<b>OBJETIVO:</b> (qué vamos a hacer?)	<b>Conseguir Personal</b>
<b>LINEA DE ACCION ESTRATEGICA:</b> (cómo lo vamos a hacer?)	<b>Concurso Interno para llenar vacante</b>

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESULTADO ESPERADO	MEDICION	FRECUENCIA DE MEDICION
1	Establecer necesidades y justificación de la creación del cargo	Lcdo. Agustín Barquero	10-07-09	13/07/09	documento concluido	informe realizado/informe concluido * 100	diaria
3	Solicitar formulario de Requerimiento de Personal en RRHH	Econ. Maya Carrasco	13-07-09	13/07/09	formulario entregado	formulario solicitado	diaria
4	Llenar formulario	Econ. Maya Carrasco	14/07/09	14/07/09	formulario lleno	formulario concluido	diaria
5	Hacer del conocimiento de Gte de RRHH	Econ. Maya Carrasco	15/07/09	16/07/09	propuesta aceptada	aceptación	diaria
6	Aprobación de la Gerencia General	Lcdo. Agustín Barquero	17/07/09	19/07/09	propuesta aprobada	aprobación	diaria
7	Convocatoria por correo electrónico y carteleras por parte RRHH	Econ. Marlene Crespo	20/07/09	23/07/09	conocimiento del personal	verificación física	diaria
8	Preparación del examen	Lcdo. Agustín Barquero	20/07/09	23/07/09	examen elaborado	información entregada	diario
9	Toma del examen	Econ. Marlene Crespo	24/07/09	24/07/09	que aspirantes se presenten al examen	# exámenes rendidos/# aspirantes * 100	c/ 4 horas
10	Calificación del examen	Lcdo. Agustín Barquero	24/07/09	24/07/09	evaluar aptitudes para el cargo	exámenes calificados/ exámenes presentados * 100	c/ 4 horas
11	Entrevistas aspirantes finalistas	Lcdo. Agustín Barquero	25/07/09	25/07/09	evaluar actitudes de aspirantes	# entrevistados/ # aspirantes aprobados	diario

<b>PRIORIDAD 2</b>	<b>FALTA DE CAPACITACION (ACTUALIZACION) DEL PERSONAL</b>
<b>OBJETIVO:</b> qué vamos a hacer?)	<b>Capacitar al personal</b>
<b>LINEA DE ACCION ESTRATEGICA:</b> (cómo lo vamos a hacer?)	<b>Capacitación externa</b>



No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESULTADO ESPERADO	MEDICION	FRECUENCIA DE MEDICION
1	Detectar las falencias de funcionamiento del departamento	Lcdo. Agustín Barquero	10-07-09	12-07-09	informe temas críticos	informe realizado/informe concluido * 100	diaria
3	Establecer las necesidades de capacitación por cargo	Lcdo. Agustín Barquero	10-07-09	12-07-09	informe de necesidades por cargo	# necesidades establecidas/# personas * 100	diaria
4	Establecer metas de la capacitación	Econ. Maya Carrasco	13/07/09	14/07/10	metas definidas	meta establecida	diaria
5	Definir la disponibilidad de tiempo del personal para la capacitación	Econ. Maya Carrasco	13/07/09	14/07/09	informe	documento elaborado	diaria
6	Sugerencias a RRHH para el programa de capacitación	Lcdo. Agustín Barquero	15/07/09	16/07/09	informe de necesidades por cargo	documento entregado	diaria
7	RRHH organiza y gestiona la capacitación	Econ. Marlene Crespo	20/07/09	25/07/10	plan de capacitación	documento elaborado	c/2 días
8	Desarrollo del plan de capacitación	Econ. Marlene Crespo	08/01/2009	31/07/10	personal capacitado	horas de capacitación/horas planificadas * 100	mensual

<b>PRIORIDAD 2</b>	<b>FALTA DE CAPACITACIÓN (ACTUALIZACIÓN) DEL PERSONAL</b>
<b>OBJETIVO:</b> (qué vamos a hacer?)	<b>Capacitar al personal</b>
<b>LINEA DE ACCION ESTRATEGICA:</b> (cómo lo vamos a hacer?)	<b>Capacitación interna</b>

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESULTADO ESPERADO	MEDICION	FRECUENCIA DE MEDICION
1	Detectar las falencias de funcionamiento del departamento	Lcdo. Agustín Barquero	10-07-09	12-07-09	informe temas críticos	informe realizado/informe concluido * 100	diaria
3	Establecer las necesidades de capacitación por cargo	Lcdo. Agustín Barquero	10-07-09	12-07-09	informe de necesidades por cargo	# necesidades establecidas/# personas * 100	diaria
4	Establecer metas de la capacitación	Econ. Maya Carrasco	13/07/09	14/07/10	informe	documento elaborado	diaria
5	Definir la disponibilidad de tiempo para la capacitación	Econ. Maya Carrasco	13/07/09	14/07/09	informe	documento elaborado	2 días
6	Sugerencias a RRHH para el programa de capacitación interna	Lcdo. Agustín Barquero	15/07/09	16/07/09	informe de necesidades por cargo	documento entregado	diaria
7	RRHH organiza y gestiona la capacitación	Econ. Marlene Crespo	20/07/09	25/07/10	plan de capacitación	documento elaborado	c/2 días
8	Desarrollo del plan de capacitación	Econ. Marlene Crespo	08/01/2009	31/12/09	personal capacitado	horas de capacitación/horas planificadas * 100	mensual

<b>PRIORIDAD 3</b>	<b>AUSENCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO</b>
<b>OBJETIVO:</b> (qué vamos a hacer?)	<b>Establecer un plan estratégico</b>
<b>LINEA DE ACCION ESTRATEGICA:</b> (cómo lo vamos a hacer?)	<b>Definir procesos críticos</b>

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESULTADO ESPERADO	MEDICION	FRECUENCIA DE MEDICION
1	Seleccionar los informes de auditoría con calificación de Satisfactorio y Regular	Ing. Juan Piedra (Auditoría)	10-07-09	12-07-09	determinar procesos con problemas	documento elaborado	diaria
4	Solicitar a Gcia Gral su percepción sobre los procesos críticos	Lcdo. Agustín Barquero	13/07/09	14/07/10	establecer los requerimientos de la Gcia Gral	documento elaborado	diaria
5	Reunión con Gerentes para definir las necesidades del área.	Econ. Maya Carrasco	15/07/09	15/07/09	establecer los requerimientos de las Gcias de Area	acta de reunión	diaria
6	Revisión de los Estados Financieros	Ing. Iván García (Auditoría)	13/07/09	16/07/09	informe de análisis de ctas contables	# ctas examinadas/ # ctas totales * 100	diaria
7	Revisión de la normatividad vigente	Ing. Marcelo Abad (Auditoría)	15/07/09	25/07/10	identificar la normatividad más relevante	documento elaborado	diaria
8	Compilación y procesamiento de la información obtenida	Econ. Maya Carrasco	26/07/2009	31/07/09	status de necesidades	documento elaborado	diaria
9	Puesta en común personal de Auditoría	Econ. Maya Carrasco	08/01/2009	08/05/2009	consenso sobre procesos críticos	documento elaborado	diaria

<b>PRIORIDAD 3</b>	<b>AUSENCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO</b>
<b>OBJETIVO:</b> (qué vamos a hacer?)	<b>Establecer un plan estratégico</b>
<b>LINEA DE ACCION ESTRATEGICA:</b> (cómo lo vamos a hacer?)	<b>Asignar personal responsable por área</b>

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESULTADO ESPERADO	MEDICION	FRECUENCIA DE MEDICION
1	Conocer competencias de cada auditor	Lcdo. Agustín Barquero	10-07-09	11-07-09	informe de competencias de todo el personal	# informes / # personas del departamento * 100	diaria
4	Diagnosticar cada área	Econ. Maya Carrasco	13/07/09	14/07/10	diagnóstico de áreas totales	# áreas diagnosticadas / # áreas totales *100	diaria
5	Asignar personal para cada área	Lcdo. Agustín Barquero	15/07/09	16/07/09	cuadro de asignación	cuadro elaborado	diaria

### 3.1.11. Cuadro de Mando Integral

Finalmente se pretende encontrar los factores claves de éxito y seleccionar los indicadores claves de éxito a través del Cuadro de Mando Integral, que es una metodología que permite y habilita el estructurar planes estratégicos organizacionales que beneficien tanto al cliente externo como interno tanto para una gestión en el corto, mediano y largo plazo.

#### Cuadro de Mando Integral

PRIORIDAD	OBJETIVO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION
Recurso Humano Limitado	Conseguir personal	Lcdo. Agustín Barquero (Auditoría)	Personal necesario	Personal existente/personal requerido * 100	semestral
Falta de Capacitación (actualización) del personal	Capacitar al personal	Econ. Marlene Crespo (RRHH)	Capacitación al personal	capacitación brindada en horas hombre / capacitación programada en horas hombre * 100	mensual
Ausencia de un plan estratégico	Establecer un plan estratégico	Econ. Maya Carrasco (Auditoría)	Plan estratégico	etapas realizadas del plan estratégico /total etapas del plan estratégico * 100	mensual

***DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
APLICADA A CARTONES NACIONALES S.A.I.,  
CARTOPEL,  
-AREA DE AUDITORIA INTERNA-***

***CAPITULO IV: CONCLUSIONES***

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES**

*Luego de la trayectoria recorrida durante el desarrollo del presente trabajo, iniciando por el conocimiento de la Empresa en general y de la Unidad de Auditoría en particular, hasta finalizar con un plan de acción que nos permite avizorar que de aplicarse las acciones señaladas en el mismo, se podrá conseguir los objetivos planteados del área, nos lleva a determinar que la Planeación Estratégica Aplicada es un proceso totalmente viable para el tema que nos ocupa: **“Diseño de la Planificación Estratégica aplicada a Cartones Nacionales S.A.I. –Área de Auditoría Interna”**.*

*Y no sólo para la Unidad de Auditoría, puesto que esta técnica tendría muchos campos de aplicación en la Compañía, ya que su accionar está estructurado en base a procesos administrativos, financieros, logísticos, de acopio de materias primas, productivos, de almacenaje, transporte, de servicio al cliente, de ventas, postventa, etc., los cuales se verían apoyados y beneficiados con la implementación de la planeación estratégica.*

*El hecho de que cada proceso cuente con un responsable, se conozca su misión, su visión, el entorno que lo rodea, las fuerzas que le afectan positiva y negativamente, y se fijen metas y objetivos mensurables, estrategias y planes de acción, hará que su personal se involucre y trabaje mancomunadamente hacia un todo integral. Posibilitando así la consecución para la organización, de mayores réditos económicos, ampliación de mercado, mejoras financieras y ventajas competitivas.*

*Si bien hasta la fecha se ha logrado grandes avances en esta materia, existen algunas situaciones internas que de ser superadas coadyuvarían a un desarrollo integral mayor de la empresa, a saber:*

- ✚ El volumen de crecimiento y expansión empresarial de los últimos años, ha ocasionado que:*

- *El personal directivo preste mayor atención a situaciones estratégicas externas como: desarrollo de mercados, liderazgo, ventajas competitivas, estrategias financieras, etc., reduciendo el cuidado de los aspectos internos de la compañía.*
  - *Por la misma razón, si bien el CEO de la organización ha apoyado y apoya permanentemente las iniciativas positivas internas del personal, se ha involucrado limitadamente en otras tareas que requieren también su atención.*
  - *En igual situación estaría el personal que labora en las áreas estratégicas relacionadas con el entorno externo: compras, crédito, ventas, servicio al cliente, finanzas, diseño gráfico y estructural, etc., áreas que están dando prioridad a esas actividades y relegando sus tareas internas.*
- ✚ *Los proyectos de cambios tecnológicos de gran envergadura, permanentes y vertiginosos desarrollados en las Divisiones de la Empresa, hacen que constantemente los procedimientos que rigen estas actividades sean sujetos de modificación y que el adiestramiento del personal pase a un primer plano. Situación que relega en ocasiones, las actividades de estudio y análisis interno de las áreas involucradas.*
- ✚ *Debido a los horarios de trabajo por turnos y a la predisposición que se requiere del personal de Planta, aunado a los sueños económicos que obligan a migrar al trabajador, hacen que exista una alta rotación del personal, y que se requiera de un mayor esfuerzo y tiempo para su capacitación, desviando tareas y actividades propias de las unidades.*

***DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
APLICADA A CARTONES NACIONALES S.A.I.,  
CARTOPEL,  
-AREA DE AUDITORIA INTERNA-***

***CAPITULO V: RECOMENDACIONES***

## **CAPITULO V: RECOMENDACIONES**

*Al concluir el tema de estudio del presente trabajo de tesis, es importante indicar que el adoptar la Planificación Estratégica Aplicada, como una herramienta de apoyo, ya sea en una organización industrial, en un negocio pequeño o en una unidad menor, le conducirá positivamente a interiorizarse en su negocio y a conocer de manera crítica el entorno que lo rodea. De esta manera la planificación, permite establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio; examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles; facilita la posterior toma de decisiones, y supone mayores beneficios y menores riesgos.*

*Entonces, esta técnica de planificación es recomendable aplicar en la organización, entre otros, por los siguientes considerandos:*

- ✚ Requiere el involucramiento y la participación activa del CEO de la organización o unidad menor.*
- ✚ Conseguir un buen desempeño requiere elegir la mejor estrategia, para ello se debe crear una cultura de Calidad en la organización que se la lleve a la práctica.*
- ✚ La empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.*
- ✚ Los objetivos y estrategias de cada unidad se unifican en un solo plan estratégico, permitiendo así que se vuelvan operativos y a través de la planeación estratégica la organización puede dar continuidad de acción.*



- ✚ *Obliga a que los objetivos y metas planteadas sean mensurables, de tal manera que a través del cuadro de mando integral y sus indicadores se monitoree los resultados, permitiendo así su seguimiento y si es necesario el replanteo de los mismos.*
- ✚ *Requiere que la organización precise con exactitud y cuidado la misión, la cual deberá estar alineada a la estrategia del negocio.*
- ✚ *Recomienda el análisis a profundidad de las fuerzas propulsoras internas de la organización para prevenir y estar en alerta de las fuerzas restrictivas: -análisis de los recursos que dispone o puede disponer la organización para el desarrollo de sus operaciones actuales y futuras; -análisis de la estructura organizacional, sus aspectos positivos y negativos; -evaluación del desempeño actual de la empresa con respecto a años anteriores: producción, crecimiento, innovación y desarrollo de los negocios.*
- ✚ *Es indispensable contar con un presupuesto que sea el reflejo de los planes estratégicos planteados, de manera que la organización conozca sus necesidades financieras.*
- ✚ *La Planeación Estratégica es un proceso de gran significación puesto que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.*
- ✚ *Toda empresa puede diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.*
- ✚ *Y por último exige en todos sus procesos y es muy importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy bueno y coordinado trabajo en equipo.*

\*\*\*///\*\*\*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AGURTO, PATRICIO, (2009): *Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad, Guía Didáctica, La Planificación Empresarial, Universidad Técnica Particular de Loja.*
- DESS, GREGORY G. Y LUMPKIN, G.T. (2003): *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas, México, Mc Graw Hill.*
- GOODSTEIN, LEONARD D., NOLAN, TIMOTHY M. Y PFEIFFER, J. WILLIAM, (1998): *Planeación Estratégica Aplicada, Colombia, Mc Graw Hill.*
- GRANT, ROBERT M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. 4ta edición Thoson – Civitas.*
- PIERCE, J., & ROBINSON, E. (1991), *Strategic management. Homewood, IL: Irwin.*
- PORTER, M. E. (1990): *La ventaja competitiva en las naciones. Plaza y Janés.*
- VANEGAS MEDARDO, (2009): *Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad, Guía Didáctica, Aspectos Generales para Elaborar Proyectos de Investigación, Universidad Técnica Particular de Loja.*

### **Direcciones de Internet:**

- [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación\\_estratégica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO)

- [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/estrategica.PDF>
- <http://gerenciaycambio.es.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional/id3.html>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default20.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp)

\*\*\*//\*\*\*