



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de planeación estratégica evaluado mediante un Balanced ScoreCard
para mejorar la gestión administrativa de la Empresa CAICEDO
HERMANOS ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito - año 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Terneus Kordecki, Stefanie Gesine

DIRECTORA: Mahauad Burneo, María Dolores, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgs.

María Dolores Mahauad Burneo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Modelo de planeación estratégica evaluado mediante un Balanced ScoreCard para mejorar la gestión administrativa de la Empresa CAICEDO HERMANOS, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito - año 2018, realizado por Stefanie Terneus ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2018

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Stefanie Gesine Terneus Kordecki declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Modelo de planeación estratégica, evaluado mediante un balanced scorecard, para mejorar la gestión administrativa de la empresa CAICEDO HERMANOS ubicada en el distrito metropolitano de Quito - año 2018, de la Titulación de Ing. en administración de empresas siendo María Dolores Mahauad Burneo director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 raves, o con el apoyo financieros, académicos o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.
Autor: Stefanie Gesine Terneus Kordecki
Cédula: 170765328-1

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres quienes fueron un gran apoyo emocional durante todo el tiempo.

A mi esposo Román quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

Los quiero.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta Tesis.

Stefanie Terneus K.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Justificación.....	6
1.2 Objetivos de la investigación.....	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 Problema de la investigación.....	7
1.3.1 Sistematización del problema.....	8
1.4 Marco conceptual.....	8
1.4.1 Administración.....	8
1.4.2 Planificación estratégica.....	9
1.4.2.1 Proceso administrativo.....	9
1.4.2.2 Control interno administrativo.....	10
1.4.3 Diagnostico situacional.....	10
1.4.3.1 El análisis externo.....	11
1.4.3.2 Análisis interno.....	11
1.4.3.3 FODA.....	11
1.4.4 Elementos de la planificación estratégica.....	12
1.4.4.1 Objetivos estratégicos.....	12
1.4.4.2 Estrategias.....	12
1.4.4.3 Planes de acción.....	13
1.4.4.4 Misión.....	13
1.4.4.5 Visión.....	13
1.4.4.6 Mapa estratégico.....	13
1.4.4.7 Organigrama.....	14
1.4.4.8 Procesos.....	14
1.4.4.9 Políticas.....	14
1.4.5 Balanced scorecard o cuadro de mando integral.....	14
1.4.5.1 Perspectiva financiera.....	16
1.4.5.2 Perspectiva clientes.....	16
1.4.5.3 Perspectiva de procesos internos.....	17
1.4.5.4 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	17
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1 Metodología.....	19
2.1.1 Tipo de investigación.....	19
2.1.2 Métodos de investigación.....	19
2.1.3 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.....	20
2.1.3.1 Encuesta.....	20
2.1.3.2 Entrevista.....	21
2.1.3.3 Observación directa.....	21
2.1.3.4 Recopilación documental.....	21
2.1.4 Población y muestra.....	21

2.1.5	Tratamiento.....	21
2.2	Diagnóstico situacional.....	22
2.2.1	Antecedentes de la Empresa Caicedo Hermanos.....	23
2.3	Análisis del ambiente externo.....	23
2.3.1	Macroentorno.....	23
2.3.1.1	Factor económico.....	23
2.3.1.2	Factor político legal.....	26
2.3.1.3	Estabilidad política.....	27
2.3.1.4	Factor social.....	27
2.3.1.5	Factor tecnológico.....	28
2.3.2	Análisis del microentorno – Michael Porter.....	28
2.4	Análisis del ambiente interno.....	32
2.4.1	Resultado de la encuesta.....	32
2.4.1.1	Resultado de la entrevista.....	32
2.4.2	Análisis interno de la Empresa Caicedo Hermanos.....	33
2.4.2.1	Capacidad de planeación.....	33
2.4.2.1.1	Objetivos de la Empresa Caicedo Hermanos.....	34
2.4.2.2	Capacidad de organización.....	34
2.4.2.2.1	Organigrama estructural.....	34
2.4.2.2.2	Capacidad de dirección.....	35
2.4.2.3	Capacidad de control.....	36
2.4.3	Recursos operacionales de la Empresa Caicedo Hermanos.....	36
2.4.3.1	Talento Humano.....	36
2.4.3.2	Tecnología.....	36
2.4.3.3	Capacidad Financiera.....	37
2.5	Análisis FODA.....	37
2.5.1	Matrices.....	37
2.5.1.1	Metodología de la ponderación de la matriz de impacto interno y externo.....	37
2.5.1.2	Ponderación de la matriz de impacto interna.....	38
2.5.1.3	Matriz de impacto externo.....	39
2.5.1.4	Metodología de la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad.....	40
2.5.1.5	Matiz de vulnerabilidad.....	40
2.5.1.6	Matriz de aprovechabilidad.....	41
2.5.1.7	Matriz de estrategias cruzadas.....	42
CAPITULO III: PROPUESTA.....		43
3.1	Diseño del plan estratégico.....	44
3.1.1	Introducción.....	44
3.1.2	Plan estratégico.....	45
3.1.2.1	Objetivo general de la propuesta.....	46
3.1.3	Objetivos específicos de la propuesta.....	46
3.1.4	Matriz axiológica de principios y valores.....	46
3.1.4.1	Principios organizacionales propuestos para Caicedo Hermanos.....	47
3.1.4.2	Valores organizacionales propuestos para Caicedo Hermanos.....	48
3.1.5	Misión.....	49
3.1.6	Visión.....	49
3.1.6.1	Visión propuesta.....	50
3.1.7	Políticas.....	50
3.1.8	Mapa estratégico de la Empresa Caicedo Hermanos.....	52
3.1.9	Desarrollo de los perfiles de proyectos.....	54
3.1.9.1	Priorización de proyectos para la Empresa Caicedo Hermanos.....	60
3.2	Elaboración y evaluación del modelo del Balanced ScoreCard.....	61
3.2.1	Balanced ScoreCard.....	61
3.2.2	Proceso de medición y evaluación según el Balanced ScoreCard aplicado a la Empresa Caicedo Hermanos.....	62
3.2.2.1	Perspectivas para elaborar el Balanced ScoreCard.....	62

3.2.2.1.1	Perspectiva financiera	62
3.2.2.1.2	Perspectiva clientes.	62
3.2.2.1.3	Perspectiva proceso interno.....	62
3.2.2.1.4	Perspectiva del aprendizaje organizacional.....	62
3.2.3	Elaboración del tablero de mando (Balanced ScoreCard).	63
3.2.4	Implementación del Plan Estratégico.	66
3.2.5	Cronograma para la Ejecución de los Proyectos.....	70
CONCLUSIONES		71
RECOMENDACIONES		73
BIBLIOGRAFÍA.....		74
ANEXOS.....		76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de investigación	20
Tabla 2. Variación anual del PIB – Ecuador	24
Tabla 3. Tasa de Interés Activa 2017	25
Tabla 4. Comportamiento Inflacionario 2017	25
Tabla 5. Desempleo Urbano	28
Tabla 6. Resumen del análisis externo (macro entorno y micro entorno)	31
Tabla 7. Resumen del análisis interno	37
Tabla 8. Ponderación para la evaluación de impactos internos y externos	38
Tabla 9. Matriz de Impacto Interno de la Empresa Caicedo Hermanos	38
Tabla 10. Matriz de Impacto Externo de la Empresa Caicedo Hermanos	39
Tabla 11. Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa Caicedo Hermanos	40
Tabla 12. Matriz de Aprovechabilidad de la Empresa Caicedo Hermanos	41
Tabla 13. Matriz de Estrategias de la Empresa Caicedo Hermanos	42
Tabla 14. Matriz de Principios de la Empresa Caicedo Hermanos	47
Tabla 15. Matriz de Valores	48
Tabla 16. Componentes para la elaboración de la Misión	49
Tabla 17. Componentes para la elaboración de la Visión	50
Tabla 18. Determinación de proyectos para la Empresa Caicedo Hermanos	53
Tabla 19. Perfil de proyecto 1	54
Tabla 20. Perfil de proyecto 2	54
Tabla 21. Perfil de proyecto 3	56
Tabla 22. Perfil de proyecto 4	57
Tabla 23. Perfil de proyecto 5	58
Tabla 24. Perfil de proyecto 6	59
Tabla 25. Resumen de proyectos	60
Tabla 26. Tablero de comando o Balanced ScoreCard de la Empresa Caicedo Hermanos	64
Tabla 27. Tablero de Comando Caicedo Hermanos	65
Tabla 28. Plan de Acción del Plan Estratégico	69
Tabla 29. Cronograma de Ejecución de los Proyectos	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cuadro De Mando Integral (Balanced ScoreCard).....	15
Figura 2. Esquema del Diagnóstico Situacional	22
Figura 3. Estructura del análisis basado en el modelo de Michael Porter.....	29
Figura 4. Organigrama.....	35
Figura 5 Estructura del Plan Estratégico	45
Figura 6 Mapa Estratégico de la Empresa Caicedo Hermanos	52
Figura 7 Diagrama Balanced ScoreCard.....	61

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace de la necesidad de incorporar un modelo de Planeación Estratégica medido mediante un Balanced ScoreCard, para el reposicionamiento y mejora de las actividades internas de la Empresa Caicedo Hermanos; ya que la misma presenta deficiencias en el ámbito administrativo. El propósito de esta investigación es proponer una herramienta interna que dinamice el trabajo en sus diferentes áreas. Para llevar a cabo esta investigación, fue necesario definir la metodología de la misma, aplicando técnicas e instrumentos de recopilación de datos como cuestionarios de encuestas y entrevistas; apoyados en fuentes secundarias como libros, folletos, sitios virtuales, entre otros. Seguido, se establecieron las fases siguientes de la investigación que conllevaron un análisis situacional de la empresa en estudio, detectando las falencias administrativas; para luego, en base a aquello diseñar el modelo de planeación estratégica evaluada mediante el indicador anteriormente mencionado. La parte administrativa se verá fortalecida con la cultura organizacional que incluye, la misión, visión, valores, el proceso administrativo, cultura organizacional, entre otros; acompañados de una delimitación de funciones, que se detallan en la propuesta de esta investigación.

PALABRAS CLAVES: BALANCED SCORECARD / CUADRO DE MANDO INTEGRAL/ MAPAS DE ESTRATEGIAS/ ANÁLISIS FODA/ INDICADORES

ABSTRACT

This researching arises from the need to incorporate a Strategic Planning Model measured by means of a Balanced ScoreCard, for the repositioning and improvement of the internal activities of the Caicedo Hermanos Company; since it has deficiencies in the administrative field. The purpose of this research is to propose an internal tool that stimulates work in its different areas. To carry out this research, it was necessary to define the methodology of the same, applying techniques and data collection instruments such as survey questionnaires and interviews; supported by secondary sources such as books, brochures, virtual sites, among others. Then, the following phases of the investigation were established, which entailed a situational analysis of the company under study, detecting the administrative flaws; Then, based on that, design the strategic planning model evaluated by the aforementioned indicator. The administrative part will be strengthened with the organizational culture that includes, the mission, vision, values, the administrative process, organizational culture, among others; accompanied by a delimitation of functions, which are detailed in the proposal of this investigation.

KEYWORDS: BALANCED SCORE CARD / COMPREHENSIVE CONTROL PANEL / STRATEGY MAPS / SWOT ANALYSIS / INDICATORS

INTRODUCCIÓN

Toda empresa con o sin fines de lucro debe definir su direccionamiento estratégico de acuerdo a los productos o servicios que ofrece dentro del mercado, para lo cual, es necesario diseñar un plan de estrategias acordes a sus necesidades y, de la misma forma, establecer indicadores donde se puedan controlar y evaluar cada proyecto a ejecutarse. La necesidad de incorporar un plan estratégico, enfocado principalmente a elaborar estrategias administrativas que mejoren las actividades internas de la empresa, se vincula principalmente a las falencias que normalmente algunas de estas presentan; y que, a medida que pasa el tiempo, los dirigentes hacen caso omiso y finalmente, este descuido conlleva a serios problemas.

Existen estudios que indican que todas las organizaciones que se guían bajo el modelo o estructura de una planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no la usan o llevan a cabo. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo. Cuando las empresas aplican o se esmeran paulatinamente por implementar una planeación estratégica, éstas están mayormente consientes de entender las amenazas externas, de los competidores, del incremento de la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

El presente trabajo investigativo, busca determinar y demostrar los beneficios antes expuestos de la planeación estratégica y acoplarlos a la Empresa Caicedo Hermanos; en la cual se han detectado falencias administrativas. Para contrarrestar estos agravantes; esta investigación se plantea como objetivo principal; diseñar un modelo de Planeación Estratégica evaluado mediante un Balanced ScoreCard, a fin de evaluar los proyectos a proponerse y, de esta forma analizar el impacto en la empresa y contemplar la actuación de la misma desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y formación o crecimiento.

El trabajo de investigación está compuesto por cuatro capítulos, los mismos que están estrechamente ligados con los objetivos; general y específicos.

El Capítulo I contempla aspectos relacionados a antecedentes de la empresa en estudio, problemas de la investigación, sistematización del problema y el marco conceptual, es decir, desde la perspectiva de varios autores se analizan conceptos relacionados a la planeación

estratégica y, el Balanced ScoreCard; con la finalidad de contrastar dichos conceptos en concordancia con los principios aplicados para realizar este trabajo.

El Capítulo II establece un análisis situacional de todo el entorno interno y externo que rodea a la Empresa Caicedo Hermanos; a fin de determinar las falencias en el área administrativa, permitiendo a su vez, detectar también fortalezas y oportunidades para ayudar a contrarrestarlas. Finalmente, este apartado analiza los puntos fuertes y débiles de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mediante una ponderación de los factores encontrados.

El Capítulo III consiste en diseñar un modelo de planeación estratégica y, que los proyectos propuestos se los evalúe mediante un indicador de gestión; el BalancedScoreCard. Dicha herramienta o propuesta dispone de principios, valores, misión, visión, políticas, perfiles de proyectos, priorización de proyectos, entre otros. Todos los elementos diseñados en este documento se los evalúa mediante el indicador de gestión Balanced ScoreCard.

Como resultado de esta investigación, se pretende dejar definida la filosofía empresarial para Caicedo Hermanos, a más de, dotar de una herramienta que paulatinamente ayude a la empresa a enfrentarse a los cambios continuos del entorno.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Justificación

Toda empresa con o sin fines de lucro debe definir su direccionamiento estratégico de acuerdo a los productos o servicios que ofrece dentro del mercado local, por lo cual es necesario diseñar un plan estratégico acorde a sus necesidades y así mismo un diseño de indicadores donde se puedan controlar y evaluar cada proyecto a ejecutar, por lo tanto la propuesta de una Planeación Estratégica medida a través de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Caicedo Hermanos va a servir como herramienta primordial dentro de la gestión administrativa, mostrando como resultado dentro de su aplicación, el fortalecimiento de sus bases administrativas, porque va a ayudar de manera objetiva al buen funcionamiento de sus áreas, concepción de sus objetivos y metas empresariales que se propongan, en función de la satisfacción de las necesidades internas y externas.

El diseño e implementación de estrategias empresariales (plan estratégico) buscan sistematizar las actividades que realiza Caicedo Hermanos, las mismas que permitirán aumentar las capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento de sus integrantes y con esto alcanzar los objetivos empresariales propuestos que permitan mejorar los niveles de eficiencia operativa.

Todo lo detallado anteriormente son motivos suficientes para comprender que, con la ayuda de la dirección mediante un Cuadro de Mando Integral, permitirá ampliar y reforzar el conocimiento integral de la empresa, estableciendo los mecanismos adecuados de coordinación internos para generar una dinámica empresarial eficiente y competitiva, con miras para asumir en el futuro nuevos compromisos de servicio.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general.

Proponer un modelo de planeación estratégica para la Empresa Caicedo Hermanos, midiendo los proyectos a establecerse a través de la metodología del Balanced ScoreCard, para mejorar la gestión administrativa de la empresa.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico situacional de la Empresa Caicedo Hermanos que permita identificar el estado actual de la misma.
- Formular un modelo de planeación estratégica acoplado a la realidad de la Empresa Caicedo Hermanos, a fin de proponer la filosofía de la misma en concordancia con planes y/o proyectos que ayuden su permanencia y expansión dentro del entorno empresarial.
- Evaluar mediante la metodología de Balanced ScoreCard los proyectos propuestos en la Planeación Estratégica.

1.3 Problema de la investigación

Actualmente la empresa no ha logrado crecer en el entorno debido a la falta de estrategias internas y/o débiles bases administrativas; así mismo, sus operaciones internas aún tienen falencias que no han sido tratadas; estas falencias se las identifica como descoordinación al momento de impartir las ordenes, falta de comunicación entre el administrador y sus subordinados, no se plantean objetivos a ningún plazo, se carece de una filosofía empresarial, entre otros aspectos relacionados a la importancia de contar con fuertes bases administrativas. Es por ello que nace la necesidad de desarrollar una herramienta de planificación estratégica que le permita organizarse y fortalecer el sistema administrativo interno, con la finalidad de llegar a ser competitivos y crecer en el medio empresarial.

Mediante investigación de campo realizada en la Empresa Caicedo Hermanos se identificó algunos de los problemas que más emergen dentro de la misma, relacionados principalmente a la deficiente gestión en la administración general que afecta a la obtención de resultados en beneficio propio a la empresa; entre estos problemas, se pueden citar; la ausencia de los elementos administrativos como la misión, visión, valores, políticas, falta de una estructura orgánica con su respectivo manual de funciones, falta de objetivos a un determinado plazo que la empresa tenga que cumplir para lograr escalar una buena posición como organización, entre otros factores relacionados a la administración.

La Empresa Caicedo Hermanos no posee un modelo de planificación estratégica que le permita organizarse a nivel interno, definir la dirección y la toma de decisiones para asignar recursos y alcanzar sus metas, lo cual incide que la actual administración sea ineficiente, carente de un

pensamiento estratégico, por lo cual no puede ser competitiva en el mercado y crecer a través del tiempo.

1.3.1 Sistematización del problema.

- ¿Qué tipo de modelos, teorías, conceptos se van a recopilar con el uso de las fuentes secundarias para el desarrollo del estudio?
- ¿Cuáles son los resultados que se van a generar a través de la recopilación de modelos, teorías, conceptos en el desarrollo del presente estudio?
- ¿El desarrollo del diagnóstico situacional a la Empresa Caicedo Hermanos permitirá la identificación de las fortalezas y debilidades para poder generar un panorama de la situación actual interna de la misma?
- ¿Cómo se va a identificar los problemas administrativos internos que permitirán establecer un adecuado fortalecimiento de los mismos en beneficio de la Empresa Caicedo Hermanos?
- ¿Cómo se evaluará la gestión en función del diseño de las estrategias e indicadores aplicando el modelo del Balanced ScoreCard?

1.4 Marco conceptual

1.4.1 Administración.

Se la define como el proceso de creación de sistemas de información y supervisión de las actividades internas dentro de una determinada organización. La mayoría de las funciones de trabajo dentro de una empresa implican la realización de algún tipo de gestión administrativa, con el fin de recopilar y transmitir información a los trabajadores que así la requieran para ser utilizada a fin de contribuir a la mejora de la empresa. (Gil Estallo, 2012, pág. 3)

La gestión administrativa se refiere a un proceso dentro de una organización mediante el cual se almacena la información, se analiza y se distribuye entre sus miembros para asegurar un funcionamiento efectivo. Además, implica el control y la coordinación de ciertos aspectos del negocio y las personas involucradas, lo que le permite gestionar las operaciones de apoyo dentro de una organización (Méndez Álvarez, 2012, pág. 63)

Entre los principios de la administración se establece esta es importante donde quiera que exista una empresa; ya que de la práctica de los mismos depende su éxito, a su vez, permite tener una coordinación de todos sus recursos y sus áreas. Las pequeñas y medianas empresas deben paulatinamente estudiar sus bases administrativas y reforzarlas cuando fuere necesario,

no obstante, para la toma de decisiones, estas se deben acatar en consideración de manera primordial.

1.4.2 Planificación estratégica.

Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, los objetivos, el medio ambiente y de los recursos disponibles (Jaimes Jimenez, 2007).

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Navajo Gómez, 2009, pág. 27)

De estos dos criterios, se establece que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo

1.4.2.1 Proceso administrativo.

“Este término involucra las actividades administrativas dirigidas a definir un proceso, establecer responsabilidades, evaluar el desempeño de los procesos, e identificar las oportunidades de mejora, normalmente este proceso se los establece mediante la planificación, organización, dirección y control” (Hernández & Castaño, 2011, pág. 315)

Los procedimientos administrativos son un conjunto o sistema de normas que rigen los procedimientos de gestión de una organización. Estos procedimientos tienen el propósito de establecer la eficacia, coherencia, responsabilidad y rendición de cuentas a los altos mandos dentro de la empresa (Mestre, 2011)

Tomando como referencia la acotación de los autores en relación al proceso administrativo, se concluye que este mecanismo permite a las organizaciones coordinar sus actividades y sus

recursos mediante un sistema lógico, evaluando y aprovechando al máximo sus recursos operacionales.

1.4.2.2 Control interno administrativo.

Comprenden el plan de la empresa y todos los procesos o métodos que están relacionados con la eficiencia en el desarrollo de las actividades y vinculados con las políticas internas de la empresa y en ciertos casos, se los involucra indirectamente con los registros contables. Entre los principales controles que se desarrollan en este ámbito se manifiestan, análisis estadísticos, capacitaciones, control de calidad, entre otros. (Vazques, 2013)

“Este control trata de optimizar el rendimiento operativo mediante la eficiencia; se los lleva a cabo dentro de la organización, a fin de asegurar la efectividad operativa y el cumplimiento de las metas corporativas”. (Agudo González, 2015)

Al referirse a lo adoptado por los autores, se entiende que el control interno es la metodología general de acuerdo con la cual se lleva a cabo la administración, dentro de una empresa. Es un factor básico que opera en una o en otra forma en la administración de cualquier empresa. Aun cuando el control interno algunas veces se identifica con el propio organismo administrativo, frecuentemente se caracteriza como el sistema motor que activa las políticas de operación en su conjunto y la conserva dentro de campos de acción factibles.

1.4.3 Diagnostico situacional.

Mediante el diagnóstico situacional se puede llegar a determinar varios factores que directa o indirectamente influyen en el normal funcionamiento de una empresa. Como define la Universidad Nacional de Colombia - 2014

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. (Universidad Nacional de Colombia, 2014)

Para realizar el diagnóstico de la situación es conveniente que se analicen los siguientes puntos que interfieren de una u otra manera en el quehacer empresarial:

1.4.3.1 El análisis externo.

La situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante los clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa. (Sainz de Vicuña, 2012, pág. 72)

El análisis externo permitirá evaluar y conocer cuál es el lugar de la empresa en cuanto al sector y mercado, ya que se identificará claramente los factores a los que debe enfrentarse la empresa en cuanto a los competidores y factores externos que pueden afectarle.

1.4.3.2 Análisis interno.

Después de haber realizado el análisis externo es imprescindible que se realice un análisis interno de la organización, a continuación, se expone la conceptualización del mismo.

“Una evaluación interna de la institución que tiene como objetivo final identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas que han sido identificadas en el análisis”. (Ramírez , 1997).

En este análisis se identificarán las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentarse al entorno externo y cuáles son las acciones que debería tomar. Este análisis tiene mucho que ver con el análisis externo puesto que ya se determinaron los puntos de análisis macro y estos inciden en el análisis de la empresa como tal.

1.4.3.3 FODA.

Es una técnica aplicada para el análisis de los entornos internos y externos de una organización a través de la identificación y evaluación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). El análisis FODA implica una síntesis de los resultados de una auditoría interna y externa que llama la atención, desde una perspectiva estratégica, a las fortalezas y debilidades organizacionales y las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (Münch , 2010)

1.4.4 Elementos de la planificación estratégica.

1.4.4.1 Objetivos estratégicos.

Toda empresa debe tener bien definidos los objetivos y el tiempo en el que se van a cumplir. Según (Armijo, 2009, pág. 41) las características de los objetivos estratégicos son:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

El cumplimiento de los objetivos deberá ser evaluado para determinar si la empresa está bien encaminada. Esta evaluación debe realizarse en el tiempo establecido para el cumplimiento de los mismos. Los objetivos estratégicos están orientados a las áreas claves de la empresa y es necesario que se modifiquen de acuerdo a los resultados que se haya obtenido.

1.4.4.2 Estrategias.

Las estrategias que se planteen deben estar en relación con los objetivos estratégicos para que se consigan los resultados esperados.

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos. (Matilla Serrano, Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas, 2014, pág. 53)

Existen varios tipos de estrategias en la planificación, mismas que se citan a continuación: Para (Palos Delgadillo, Barba Chacón, & Fregoso Jasso, 2012) éstas estrategias son:

- Estrategias cooperativas
- Estrategia competitiva
- Estrategias operativas

Es un sistema de administración que sirve para evaluar la condición de la empresa a través de la medición de indicadores, los mismos que darán cuenta de la situación de la con el fin de alcanzar resultados exitosos. Sin embargo, mediante este modelo la empresa puede detectar desviaciones estratégicas y establecer planes de acción que permitan alinear las estrategias.

1.4.4.3 Planes de acción.

Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrena la organización actual y el entorno. Estos planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto. (Blanchard, 2014, pág. 106)

1.4.4.4 Misión.

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. (Pérez Moya, 2014, pág. 2)

1.4.4.5 Visión.

La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es por tanto, los que la empresa lucha por llegar a ser. Responde a la pregunta ¿qué queremos ser? (Contreras , 2013, pág. 161)

1.4.4.6 Mapa estratégico.

El mapa estratégico es un instrumento de análisis especialmente valioso para lograr una visión en profundidad del apalancamiento estratégico. (...) Un mapa estratégico bien elaborado muestra los distintos competidores reunidos en grupos específicos, señala con claridad las fuerzas competitivas que separan los diferentes grupos, ayuda a identificar las barreras que pudiesen limitar la libertad de maniobra o que pudiesen influir en los entornos y ofrece una visión clara de las opciones que tiene a su disposición una empresa. (Milind M. , 2005, pág. 183)

1.4.4.7 Organigrama.

Un organigrama es un diagrama que describe la estructura interna de una empresa. Es la representación visual más común de cómo se estructura una organización. En él se esbozan las funciones, las responsabilidades y las relaciones entre los individuos dentro de una organización. Un organigrama puede utilizarse para representar la estructura de una organización en su conjunto, o desglosados por departamento o unidad. (Milind M. , 2005)

1.4.4.8 Procesos.

Se lo define como la conversión de la materia prima a productos mediante la intervención de operaciones químicas o físicas. En la práctica, el termino proceso tiende a ser usado en dos ámbitos, el proceso de operación y el equipo de procesamiento. El proceso antes expuesto aplica a tres tipos de procesos continuos, por lotes y semi-lotes. (Seborg & Mellichamp, 2011)

1.4.4.9 Políticas.

Por lo general, son una serie documentada de orientaciones generales, formuladas después de un análisis de todos los factores internos y externos que pueden afectar los objetivos de una empresa, las operaciones y los planes. Estos son formulados por la junta directiva de la empresa, la política corporativa establece la respuesta de la empresa a las situaciones y circunstancias conocibles. También determina la formulación e implementación de la estrategia, y dirige y restringe los planes, las decisiones y acciones de los funcionarios de la empresa en la consecución de sus objetivos. (Alberto, 2013)

1.4.5 Balanced scorecard o cuadro de mando integral.

Se los define al Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas o individuos claves dentro de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Baraybar, 2011, pág. 35)

El cuadro de mando integral se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora ya comentadas. El Cuadro de Mando Integral es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente en acciones. (Robert S. & Kaplan, David P. Norton, 2014, pág. 23)



Figura 1 Cuadro De Mando Integral (Balanced ScoreCard)

Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton - 2012

Elaborado por: Stefanie Terneus

Según, (Zapata Huamaní, 2017), el término "scorecard" significa medida de rendimiento cuantificado y "balanced" que el sistema está equilibrado entre:

- Objetivos a corto plazo y a largo plazo
- Medidas financieras y no financieras
- Indicadores rezagados e indicadores adelantados
- Desempeño interno y perspectivas de desempeño externo

A su vez, este mismo autor expone que dentro de cada una de las perspectivas del Balanced ScoreCard se deben definir las siguientes variables:

- Objetivos estratégicos: cuál es la estrategia para lograr en esa perspectiva
- Medidas: Cómo se medirá el progreso para ese objetivo en particular
- Objetivos: el valor objetivo buscado para cada medida
- Iniciativas: qué se hará para facilitar el alcance del objetivo

Seguidamente, se proporcionan ejemplos de algunos objetivos e indicadores para las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard. Según, (R Niven , 2011)

1.4.5.1 Perspectiva financiera.

La perspectiva financiera aborda la cuestión de cómo los accionistas ven la empresa y qué objetivos financieros se desean desde la perspectiva del accionista. Los objetivos específicos dependen de la etapa de la compañía en el ciclo de vida del negocio. (R Niven , 2011)

- Etapa de crecimiento: el objetivo es el crecimiento, como la tasa de crecimiento de los ingresos
- Etapa de sostenibilidad: el objetivo es la rentabilidad, como los indicadores financieros
- Etapa de cosecha: el objetivo es el flujo de efectivo y la reducción de los requerimientos de capital

Objetivo e Indicadores

- En el objetivo de crecimiento se aplica la medida en los ingresos
- En el objetivo de rentabilidad se aplica la medida de rentabilidad sobre los recursos propios
- En el liderazgo de los costos, se aplica la medida de costo unitario

1.4.5.2 Perspectiva clientes.

La perspectiva del cliente aborda la cuestión de cómo los clientes ven a la empresa y qué tan bien la empresa los está atendiendo para cumplir con los objetivos financieros. En general, los clientes ven a la empresa en términos de tiempo, calidad, rendimiento y costo. La mayoría de los objetivos de los clientes caen en una de esas cuatro categorías. (R Niven , 2011)

Objetivo e Indicadores

- Nuevos productos: porcentaje de ventas de los nuevos productos
- Oferta respectiva: entrega a tiempo
- Proveedores preferidos: cuentas claves
- Asociaciones de clientes: número de esfuerzos cooperativos

1.4.5.3 Perspectiva de procesos internos.

Los objetivos internos del proceso empresarial abordan la cuestión de qué procesos son los más fundamentales para satisfacer a clientes y accionistas. Los procesos en los que la empresa debe concentrar sus esfuerzos para sobresalir se detallan a continuación. (R Niven , 2011)

Objetivo e Indicadores

- Excelencia en fabricación: tiempo de ciclo y rendimiento
- Incremento en la productividad: eficiencia de ingeniería
- Reducir retrasos en el lanzamiento del producto: fecha de lanzamiento real versus la planificada.

1.4.5.4 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

Las métricas de aprendizaje y crecimiento abordan la cuestión de cómo la empresa debe aprender, mejorar e innovar para cumplir sus objetivos. Gran parte de esta perspectiva se centra en los empleados. (R Niven , 2011)

Objetivo e Indicadores

- Aprendizaje en la fabricación: tiempo de los nuevos procesos
- Enfoque del producto: porcentaje del producto que representan el 80% de las ventas
- Tiempo de mercadeo: en comparación con los competidores.

CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo II en esta investigación comprende dos fases; la metodología de la investigación y el análisis del entorno.

2.1 Metodología

Se la realiza con la finalidad de establecer una estructura acorde a todas las fases competentes del presente estudio; a fin de esclarecer la capacidad analítica y de repuesta ante las diferentes circunstancias que se presenten durante el desarrollo.

2.1.1 Tipo de investigación.

Bibliográfica: Para desarrollar la investigación en la modalidad documental - bibliográfica, se recolectó información de libros especializados en administración de empresas, gestión administrativa y estratégica, indicadores de gestión, análisis FODA, entre otros.

Descriptiva: con este tipo de investigación se midió, evaluó y recolectó datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar, para determinar los objetivos propuestos en el presente trabajo investigativo. Entre los principales aspectos que ayudó este tipo de investigación se tienen:

- Establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los factores internos y externos de la empresa dentro de la actualidad.
- Definir un direccionamiento estratégico claro y acorde a las necesidades de la empresa.
- Identificar las actividades internas de las Empresa Caicedo Hermanos.

2.1.2 Métodos de investigación.

Método Inductivo: la finalidad de aplicar este método en la presente investigación, fue porque mediante este mecanismo se midió la probabilidad inductiva de los argumentos. Este método permitió establecer conclusiones generales, tomando como punto de partida hipótesis o antecedentes. Para fines de esta investigación, en la cual, se propone un diseño de planeación estratégica evaluada mediante un Balanced ScoreCard, fue indispensable aplicarlo, debido a que éste se lo relacionó con la observación y deducción de hechos y acciones, en el personal interno de la Empresa Caicedo Hermanos.

Método deductivo: al igual que el método inductivo, este método permitió establecer conclusiones inmiscuidas dentro de los argumentos posteriores a la conclusión global, es decir, dentro de las premisas. Con este mecanismo se logró inferir algo observado a partir de una ley general. Es necesaria su participación dentro de este trabajo investigativo, ya que ayudó a concluir aspectos generales en ciertos argumentos y comportamientos de los trabajadores de la Empresa Caicedo Hermanos.

Método Analítico – Sintético: ambos métodos se los consideró al momento de tomar en cuenta ciertos aspectos de la información, los cuales serán desglosados en partes, para luego ser estudiados; en este apartado se hace referencia a las opiniones en relación a las actividades que los trabajadores realizan internamente dentro de la empresa.

2.1.3 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.

Para la recolección de la información se cuenta con fuentes primarias y secundarias, en la tabla siguiente se resume dicha información.

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de investigación

TIPOS DE FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
FUENTES PRIMARIAS	Cuestionarios	Encuesta (trabajadores) Entrevista (administrador)
	Observación	Formato de registro para observación
FUENTES SECUNDARIAS	Libros, revistas, folletos	Administración, Balanced ScoreCard, indicadores de gestión, planificación estratégica, gestión empresarial.
	Páginas virtuales	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Banco Central del Ecuador (BCE)

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Stefanie Terneus

2.1.3.1 Encuesta.

Se aplicó a todos los trabajadores de la Empresa Caicedo Hermanos con la finalidad de que proporcionen información objetiva, útil para la realización de la herramienta de Planificación Estratégica.

2.1.3.2 Entrevista.

La entrevista dentro de esta investigación consistió en el intercambio de ideas, opiniones mediante un determinado diálogo que se obtuvo con el administrador de Caicedo Hermanos. La información ayudó a determinar aspectos relacionados a la investigación, sobre todo, a analizar el comportamiento de las actividades administrativas internas.

2.1.3.3 Observación directa.

Permitió obtener un contacto directo con los entes involucrados en esta investigación, donde se consideró a la Empresa Caicedo Hermanos en general, seguido del personal de las áreas departamentales. Los resultados obtenidos de esta técnica se consideraron como aspectos relevantes para el diseño de la herramienta de planeación estratégica, así como también, para establecer ciertas conclusiones.

2.1.3.4 Recopilación documental.

Se revisaron diferentes textos físicos y digitales en relación a la investigación, estos mismos fueron utilizados con el fin de establecerlos dentro de los límites de la investigación en concreto.

2.1.4 Población y muestra.

El universo para esta investigación lo constituye el total de trabajadores de la Empresa Caicedo Hermanos. la misma que consta de un total de 8 trabajadores, es decir, a este número mencionado les serán aplicadas las técnicas de recopilación de datos en formato encuesta y entrevista; que, gracias a los resultados obtenidos, ayudaron a determinar aspectos internos relevantes de la empresa que facilitaron el establecimiento de los planes y proyectos a establecerse dentro de la Planificación Estratégica.

2.1.5 Tratamiento.

El procesamiento de datos se recolectará en base a las encuestas y observación directa, es decir, los resultados serán analizados mediante métodos estadísticos para poder obtener las conclusiones; en el mismo sentido, toda la información que se obtenga será procesada mediante los programas que se mencionan a continuación.

- Microsoft Excel
- Microsoft Word

2.2 Diagnóstico situacional

La finalidad de llevar a cabo un diagnóstico situacional de la empresa en estudio, se lo realiza debido a determinar aspectos generales de la misma, es decir, en este apartado del análisis se hace énfasis a estudiar el comportamiento de las variables del FODA, para de esta forma aprovechar, eliminar y/o evitar los diversos cambios que en esta se den en concordancia con el comportamiento operacional de la empresa. Para un mejor entendimiento del análisis situacional o análisis FODA, a continuación, se presenta un esquema que estructurará posteriormente el análisis.

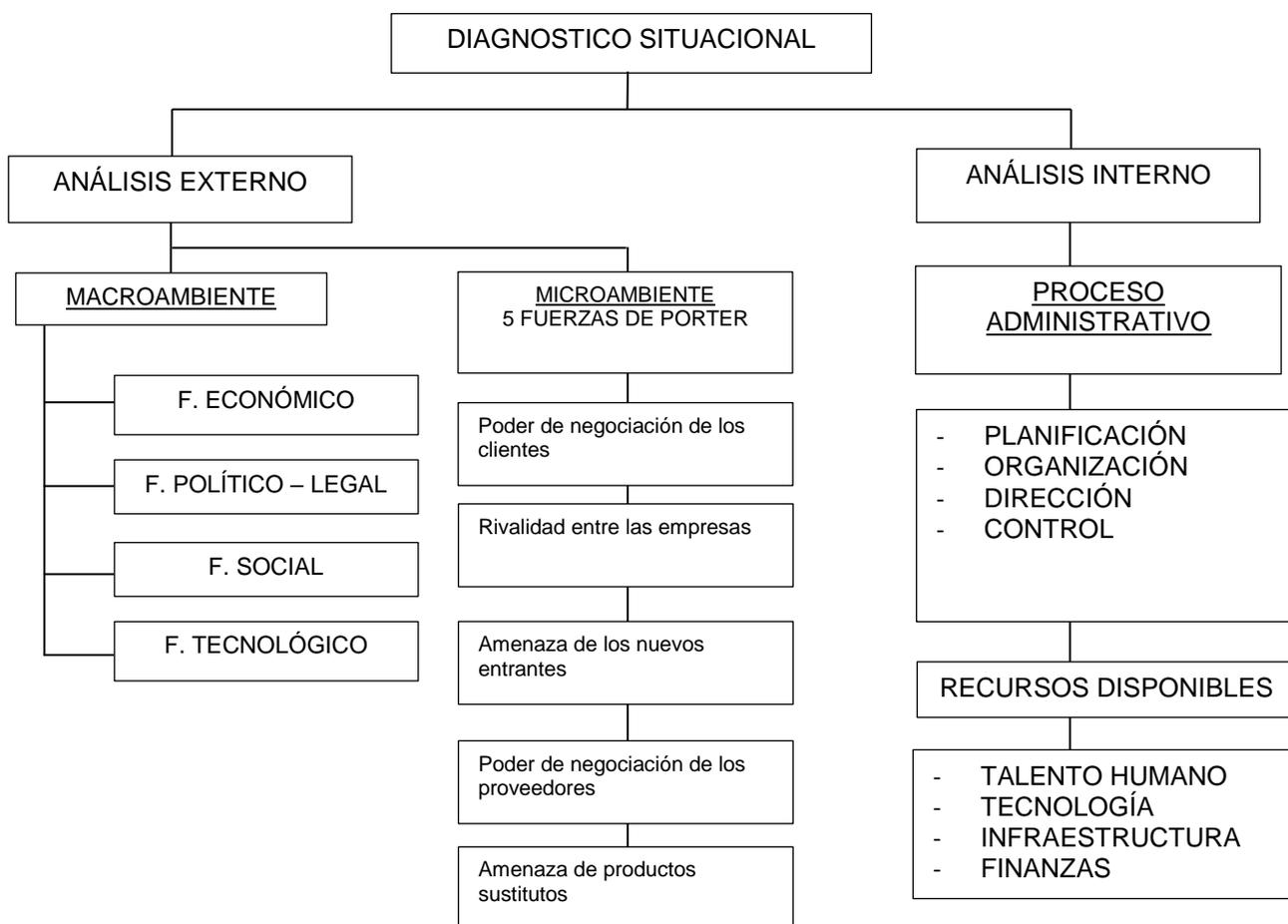


Figura 2. Esquema del Diagnóstico Situacional
Elaborado por: Stefanie Terneus

2.2.1 Antecedentes de la Empresa Caicedo Hermanos.

La Empresa Caicedo Hermanos es una organización ecuatoriana relacionada a la industria del reciclaje, su actividad principal se enmarca en la comercialización de plástico y otros materiales para el reciclado; ofrece un servicio que garantiza la calidad y confiabilidad en la clasificación, recolección, compactamiento y almacenamiento de productos reciclables, entregados conforme a los requerimientos de sus clientes. La empresa inicio sus actividades en el año 2010; en la actualidad esta consta con un total de 7 trabajadores. Según el acuerdo comercial que establece esta empresa, tiene como finalidad satisfacer las necesidades de recolección de material reciclable de un gran número de empresas de la ciudad de Quito.

La Empresa Caicedo Hermanos es una pequeña empresa que tiene como actividad principal el reciclaje de materiales inorgánicos; principalmente plásticos y papeles. Caicedo Hermanos se ha desarrollado en el mercado local con la iniciativa de brindar un servicio de calidad, la misma que se plantea expandir en el entorno empresarial, sin embargo, mediante una investigación preliminar; se pudo identificar que la empresa no cuenta con una planeación estratégica como herramienta interna que le permita guiarse y asegurarse con bases dentro de un sistema organizacional competitivo.

2.3 Análisis del ambiente externo

En esta sección del análisis situacional se consideran las oportunidades y amenazas del entorno que rodea a la Empresa Caicedo Hermanos. Como un preámbulo de las oportunidades y amenazas externas a analizarse se incluyen aspectos y/o cambios económicos, políticos, legales, avances tecnológicos, entre otros; que obligatoriamente la empresa está vinculada a someterse debido a su comportamiento y/o efectos.

2.3.1 Macroentorno.

2.3.1.1 Factor económico.

Para este estudio se considera realizar un análisis de los principales factores económicos que se deben tener en cuenta al determinar la situación actual y futuro esperado de la empresa. Para este caso, los factores económicos clave incluyen el análisis del PIB (Producto Interno Bruto), Tasa de Interés Activa e Inflación; que directa o indirectamente se vinculan con las operaciones de la Empresa Caicedo Hermanos causando beneficios o en efecto, perjuicios.

a) Producto Interno Bruto (PIB)

Para un mejor entendimiento mediante el comportamiento evolutivo del Producto Interno Bruto del Ecuador, en este análisis se considera la variación anual desde al año 2015 y las variaciones trimestrales (II) del presente año 2017. Los datos que se establecen a continuación, en la Tabla 2, se los obtuvo de la información estadística del Banco Central del Ecuador.

Tabla 2. Variación anual del PIB – Ecuador

AÑOS	VARIACIÓN (TASA DE CRECIMIENTO)
2015	0.02 %
2016	-1.5 %
2017	T. 1. (2.6)

Fuente: Información Estadística del Banco Central del Ecuador - 2017

Elaborado por: Stefanie Terneus

Al observar y analizar el comportamiento de la producción nacional del Ecuador durante los último 3 años, se observan variaciones poco alentadoras, sobre todo para el año 2016, donde se refleja un comportamiento negativo, este debido a problemas internacionales con el precio del crudo, que es la principal fuente de ingreso del sistema económico nacional. No obstante, a partir del primer trimestre del año 2017, según cifras del BCE, la economía ecuatoriana muestra variaciones alentadoras, es decir, pasó de un declive a un comportamiento positivo que favorece el sistema económico y sobre todo empresarial del Ecuador. Este crecimiento se considera una *Oportunidad Alta* en concordancia a las operaciones de la Empresa Caicedo Hermanos, en el sentido de que a mayores ingresos en la economía ecuatoriana, este tipo de empresas tienen la posibilidad u oportunidad de acceder a nuevos ingresos y mejorar internamente el sistema operativo para mejorar la producción final de bienes.

b) Tasa de interés activa

El propósito de analizar la Tasa de Interés Activa para el presente estudio, se lo lleva a cabo a fin de estipular en qué condiciones se encontraría la Empresa Caicedo Hermanos para acceder a un crédito. A continuación, se expresan las variaciones mensuales de esta variable Tabla 3. Tomadas de la información estadística emitida por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 3. Tasa de Interés Activa 2017

MESES	VARIACIONES
Diciembre-31-2017	7.83 %
Noviembre-30-2017	7.79 %
Octubre-31-2017	7.86 %
Septiembre-30-2017	8.19 %
Agosto-31-2017	7.58 %
Julio-31-2017	8.15 %
Junio-30-2017	7.72 %
Mayo-31-2017	7.37 %
Abril-30-2017	8.13 %
Marzo-31-2017	8.14 %
Febrero-28-2017	8.25 %
Enero-31-2017	8.02 %

Fuente: Información Estadística del Banco Central del Ecuador - 2017
 Elaborado por: Stefanie Terneus

De acuerdo al comportamiento de esta variable económica, durante el inicio del presente año 2017 se muestra una reducción en la misma de 0.19 puntos porcentuales en comparación con el mes de enero y diciembre del antes mencionado año. Esta reducción en la tasa de interés activa del último mes del año, muestra una *Oportunidad Media* para el proceso financiero de Caicedo Hermanos; debido a que, de tener la necesidad de acceder a algún crédito, se estarían pagando menores intereses en relación al primer mes del año.

c) Inflación

Cabe mencionar que la inflación es considerada como uno de los temas más importantes de la actualidad, sobre el cual gira gran parte de la actividad económica; a su vez, este tema no es muy conocido tanto por los hogares como por las empresas. Efectivamente por lo anteriormente abarcado, a continuación, se hace un análisis para determinar el nivel inflacionario que actualmente experimenta la economía ecuatoriana y que, mediante sus resultados, permita a las empresas tomar decisiones que eviten problemas sobre todo financieros.

Tabla 4. Comportamiento Inflacionario 2017

MESES	VARIACIONES
Noviembre-30-2017	-0.27 %
Octubre-31-2017	-0.14 %
Septiembre-30-2017	-0.15 %
Agosto-31-2017	0.01 %
Julio-31-2017	-0.14 %
Junio-30-2017	-0.58 %

Mayo-31-2017	0.05 %
Abril-30-2017	0.43 %
Marzo-31-2017	0.14 %
Febrero-28-2017	0.20 %
Enero-31-2017	0.09 %

Fuente: Información Estadística del Banco Central del Ecuador - 2017
Elaborado por: Stefanie Terneus

En lo que respecta a los porcentajes de inflación, en el mes de enero del 2017 ésta alcanzó el 0.09%, para luego presentar una tendencia decreciente hasta el mes de noviembre del 2017 en -0.27%. Al comparar estas dos cantidades antes mencionadas, se evidencian disminuciones hasta llegar al mes de noviembre. El comportamiento de la inflación desde el mes de enero hasta el mes de noviembre del 2017 podría representar una *Oportunidad Alta* que beneficie a la Empresa Caicedo Hermanos, debido a que si la inflación continúa decreciendo como lo muestra la tabla; la empresa puede adquirir bienes y/o servicios a menor valor.

2.3.1.2 Factor político legal.

Los gobernantes de cada nación, no obstante, del Ecuador juegan un papel primordial en el comportamiento o análisis del entorno empresarial; motivados por varios motivos como el poder de compra, poder legislativo y la capacidad de apoyar a nuevos sectores. Por tal motivo es importante para el desarrollo de esta propuesta analizar las tendencias y posibles consecuencias políticas y legales que repercutirían en la Empresa Caicedo Hermanos a corto y/o mediano plazo.

a) Legislación

En el caso de la Empresa Caicedo Hermanos, esta variable de política-legal se la relaciona con la actividad comercial propia de la empresa; la cual está vinculada con la recolección y distribución de material (plástico) reciclable. Conociendo la naturaleza del negocio, en este caso se tienen que establecer la tendencia legislativa que pueda afectar o beneficiar la marcha de la empresa en un determinado plazo. Entre las leyes relacionadas a la actividad económica se tienen:

Leyes de Gestión Ambiental, Codificación - 2004 (Ministerio del Ambiente).- la cual determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

Plan Nacional para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos – 2017.- Ecuador aspira a mejorar el tratamiento de estos materiales con acciones encaminadas a desarrollarse hasta 2017, se destacó este martes en la Cumbre Internacional de Medio Ambiente (CIMA).

Estas legislaciones anteriormente mencionadas, se las considera como una *Oportunidad Alta* para la Empresa Caicedo Hermanos, debido a que mediante las mismas se respalda las operaciones, y por ende se tendría una ayuda del sector público y privado de la actividad empresarial como tal.

2.3.1.3 Estabilidad política.

La estabilidad política influye seguridad sobre todo en el sector empresarial, la misma repercute en un mayor grado de inversión por parte de inversionistas tanto internos como externos. Haciendo un análisis de este comportamiento en el Ecuador para el año 2017, según analistas de la rama, destacan que el Ecuador presenta las condiciones óptimas para invertir, por lo que solicitan desarrollar en conjunto con el ministerio, un estudio de mercado que permita determinar los tipos de productos a fabricarse de acuerdo a la demanda local y regional. Este comportamiento representa una *Oportunidad Media* para el negocio en cuestión, debido a que los administradores de Caicedo Hermanos pueden acceder a una mejor inversión a fin de abarcar nuevos nichos de mercados.

2.3.1.4 Factor social.

El análisis de este factor se lo lleva a cabo haciendo referencia a la situación desempleo por la que actualmente atraviesa el Ecuador y de que forma el comportamiento de estas variables afectan directa o indirectamente a la Empresa Caicedo Hermanos. Al igual que las variables del Factor Económico, para este caso, también se consideran los valores arrojados por el Banco Central del Ecuador. Debido a la particularidad del presente trabajo investigativo, se toma únicamente como referencia el año 2017, hasta la fecha la variación trimestral se la muestra a continuación. Tabla 5.

Tabla 5. Desempleo Urbano

FECHA	VARIACIÓN
Septiembre-30-2017	5.36 %
Junio-30-2017	5.78 %
Marzo-31-2017	5.64 %

Fuente: Información Estadística del Banco Central del Ecuador - 2017
 Elaborado por: Stefanie Terneus

Como se muestra en la tabla, los índices de desempleo urbano no reflejan cambios drásticos para el presente año, es decir, desde el primer trimestre a septiembre del 2017, la variación porcentual se estipula en 0.28 puntos porcentuales favorables. A pesar de ser una variación mínima, este comportamiento se lo considera como una Oportunidad Media en relación a la actividad económica de Caicedo Hermanos.

2.3.1.5 Factor tecnológico.

A pesar de que existen otros países a diferencia de Ecuador que avanzan mucho más rápido en tecnología, no significa que este país durante los últimos años no haya tenido un crecimiento sostenido en esta materia. Estos avances favorables representan una oportunidad para las empresas del entorno, no obstante, Caicedo Hermanos; debido a que, a mayor aumento o crecimiento tecnológico en el sector, se facilita por parte de los empresarios inversionistas adquirir mejores máquinas y/o equipos de última generación para optimizar la producción en bienes finales y ser sumamente competitivos en el mercado.

2.3.2 Análisis del microentorno – Michael Porter.

El Microentorno de la Empresa Caicedo Hermanos, se lo analiza mediante el modelo estratégico de Michael Porter. 5 Fuerzas.



Figura 3. Estructura del análisis basado en el modelo de Michael Porter
 Fuente: Amo Baraybar Francisco
 Elaborado por: Stefanie Terneus

(i) Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Caicedo Hermanos lo conforman empresas trituradoras del material reciclable que ésta le aporta. Entre ellas se tienen; Plásticos Dalmau S.A, Perfiplast del Ecuador S.A., GRAHAM RECICLAJE y Reciclar Cia. Ltda., que son prácticamente las actuales organizaciones a las que Caicedo Hermanos vende su material. En la ciudad de Quito, existe gran cantidad de empresas trituradoras del material plástico que comúnmente comercializa Caicedo Hermanos, a su vez, la cantidad de personas que venden dicho material, ya sea de forma formal o informal, también es elevada; por lo que el precio paulatinamente está variando dependiendo del volumen de producción que se les oferte a los clientes (compradores). Al existir demasiada oferta de este tipo de material, se concluye que el poder de negociación de los clientes es Alto.

(ii) Rivalidad entre las empresas

La rivalidad se da en el hecho de querer sobresalir con nuestro producto y procurar ser líderes dentro del mercado, lo cual conlleva a la competencia a mejorar cada vez más su producto. En el entorno de Quito, existe una serie de empresas y comerciantes informales que se dedican a la misma actividad que Caicedo Hermanos, no obstante, la forma de entregar el material reciclado varía. A continuación, se establecen empresas u organizaciones de la ciudad de Quito que de forma directa o indirectamente forman parte de la competencia para la Empresa Caicedo Hermanos brindando el mismo servicio de recolección de material plástico.

- Yakupro
- GRAHAM RECICLAJE
- Reciclar Cia. Ltda.
- Ecocaucho S.A. Ecuador
- Centro De Reciclaje Quito Norte
- Plastiflan
- ETR "Empresa de Reciclaje"
- Reciplast C.A.

Como se puede observar, Caicedo Hermanos es una empresa que no está sola en el mercado local, es decir, en la ciudad de Quito. Por tal motivo, esta empresa debe paulatinamente mejorar todas sus áreas operacionales, incluyendo el aspecto administrativo; a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado y evitar los efectos de la competencia, ya que, en muchos casos, estos podrían conllevar al cierre definitivo por falta de estrategias administrativas. Se concluye en esta segunda fuerza de Porter que la rivalidad entre empresas es Alta.

(iii) Amenaza de los nuevos entrantes

Las empresas que podrían jugar un papel muy importante para competir con la actividad comercial de Caicedo Hermanos, la conformarían organizaciones que realicen la misma actividad. La amenaza se vuelve vulnerable para Caicedo Hermanos al momento que una nueva empresa ingrese al entorno y esta no posea las bases necesarias para contrarrestarla; por lo tanto, Caicedo Hermanos debe tener estructuras administrativas fuertes para poder hacerle frente. Se concluye en esta cuarta variable de Porter que la amenaza de nuevos competidores en el entorno es alta.

(iv) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en este caso se relacionan con aquellas empresas que aportan los recursos necesarios para que Caicedo Hermanos pueda operar sin ningún inconveniente o retraso en sus actividades de recolección como tal. Dentro de este análisis se considera aspectos como; la calidad de los suministros, los plazos de entrega, flexibilidad, calidad de la información y la competitividad. Como primer allegado y relacionado directamente con la actividad comercial de Caicedo Hermanos; se identifican como proveedores directos, aquellas empresas que aportan la materia prima (el material reciclable) para que Caicedo Hermanos pueda comercializar. A su vez, en la ciudad de Quito, existe una gran cantidad de empresas dispuestas a dar dicho

material para ser tratado. Como segundo allegado se identifican los suministradores de equipos de oficina, vehículos, materiales de oficina, entre otros. Debido al contexto donde opera la empresa, se tienen suficientes proveedores de los materiales y equipos anteriormente expuestos, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

(v) Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos en relación al plástico, que es el material reciclable que comercializa Caicedo Hermanos, lo conformarían otros materiales como cartón, vidrios, textiles, metales; sin embargo, la amenaza en esta fuerza no denota demasiada proporción en el entorno, ya que existen empresas con sus respectivas trituradoras dependiendo del tipo de material que se esté interesado en adquirir. Es decir, si se desea sustituir, en este caso, el material plástico reciclado, la amenaza de un sustituto conllevaría a invertir en trituradoras en relación al tipo de material que se desee incursionar, por lo tanto, eso genera un alto nivel de inversión. Se concluye en esta etapa del análisis de Porter que la amenaza de productos sustitutos es baja. La siguiente Tabla 6, resume el análisis externo, estructurándolo en los dos aspectos: macro y micro ambiente.

Tabla 6. Resumen del análisis externo (macro entorno y micro entorno)

ÁMBITO EXTERNO – MACRO y MICRO
OPORTUNIDADES
De acuerdo a los índices económicos del PIB, se reflejan mejoras en la producción nacional
Variaciones favorables en la tasa de interés activa
Niveles de inflación decrecientes según el BCE
Existencia de leyes establecidas por Ministerio del Ambiente que respaldan la actividad económica de Caicedo Hermanos
Existe equilibrio político a nivel nacional que promueve la inversión tanto extranjera como nacional
Disminución en la tasa de desempleo
Favorables y alentadores avances tecnológicos en el sector
Alto nivel de clientes en el sector
AMENAZAS
Alto índice de competencia en el sector (recolectores de materiales plástico)
Empresas con mejores bases administrativas que Caicedo Hermanos (se tornan parte de una fuerte competencia ya que Caicedo Hermanos carece de las mismas)
Versatilidad de proveedores en la zona

Fuente: Análisis de resultados interno de la empresa Caicedo Hermanos
 Elaborado por: Stefanie Terneus

2.4 Análisis del ambiente interno

Para esta fase de la investigación se tomó en consideración las dos técnicas de recopilación de datos, es decir, los cuestionarios en formato encuesta y entrevista. Estos fueron aplicados de la siguiente manera; del total de los 8 trabajadores de Caicedo Hermanos, la encuesta fue dirigida a 7 personas y la entrevista como alternativa de constatación de datos de la encuesta, se la efectuó únicamente al administrador.

En su mayoría, las interrogantes estuvieron enfocadas a determinar la identificación de la cultura organizacional de la Empresa Caicedo Hermanos y el estado de las bases administrativas, es decir, con la identificación de la misión, visión, objetivos, valores y políticas; a fin de posteriormente crear o reestructurar estos elementos en el trabajo propuesto (diseño de un modelo de planeación estratégica), el cual debe estar debidamente enfocado a la realidad y necesidad de la empresa.

A continuación, se analiza e interpreta los datos de las dos técnicas de recopilación de datos, y luego se establece los resultados del Análisis Interno de la Empresa Caicedo Hermanos para el año 2017.

2.4.1 Resultado de la encuesta.

El instrumento aplicado a los trabajadores de Caicedo Hermanos, arrojó como resultado que la empresa no tiene definido un Plan Estratégico; por ende, los elementos como la misión, visión, objetivos, estrategias, entre otros; no se los tiene establecidos. La empresa únicamente cuenta con aspectos relacionados a cumplir con obligaciones legales, e incluso la contabilidad de la misma, se la lleva a cabo de forma externa. Finalmente, se concluye como resultado de la interpretación de esta encuesta, que el administrador se muestra abierto a la creación de un plan estratégico que estructure y/o fortalezca el aspecto interno de la empresa. Formato de encuesta en ANEXOS.

2.4.1.1 Resultado de la entrevista.

La entrevista que se aplicó al administrador de Caicedo Hermanos, se la realizó con la finalidad de determinar la situación actual administrativa de la misma. Esta estuvo estructurada con 10 interrogantes abiertas, las mismas que a continuación, en forma de resumen, se las interpreta.

El administrador mencionó la actividad a la que se dedica la empresa, que es el reciclaje de material plástico, a su vez, constató las repuesta de la tabulación de datos en formato encuesta que se le hizo a sus trabajadores; donde contrastó en concordancia con sus subordinados que esta empresa no cuenta con una estructura administrativa bien definida; únicamente se realizan las actividades principales de manejo contable y que para ello se tiene un contador externo. Aspectos como si la empresa tiene definida los elementos administrativos como la misión, visión, objetivos, políticas, valores; nos mencionó que no, que únicamente los objetivos se los plante a veces y de palabra debido a que no están establecidos en ningún documento interno. Aspectos como organigrama, manual de funciones, políticas internas, hojas de control, entre otros; nos manifiesta que no existe nada de esto. No obstante, de acuerdo a esta entrevista, el administrador concuerda que Caicedo Hermanos necesita como eje principal el diseño y ejecución de un Plan Estratégico, para lo cual, al momento de explicarle el objetivo de esta investigación, se mostró de acuerdo y que brindaría toda la información necesaria a fin que se cree dicha herramienta que le serviría de mucha ayuda a la empresa a la cual dirige. Formato de entrevista en ANEXOS.

2.4.2 Análisis interno de la Empresa Caicedo Hermanos.

Como consecuencia de las dos técnicas de recopilación de datos en formato encuesta y entrevista, se analizan los siguientes puntos a tratar en el análisis interno.

2.4.2.1 Capacidad de planeación.

Después de haber analizado el proceso de planeación de la Empresa Caicedo Hermanos, se concluye que esta carece de una Planeación Estratégica que guie su correcto direccionamiento basándose en principios administrativos acordes a su razón de ser, hasta ahora, esta ha venido actuando sobre bases débiles que en la mayoría de los casos conllevan a un estancamiento y/o cierre definitivo. No obstante, este análisis estableció como resultado la falta de prácticamente todos los elementos administrativos que debe la organización ya tener definido.

Misión.- “Caicedo Hermanos no tiene definida la Misión”

Visión.- “Caicedo Hermanos no tiene definida la Visión”

Valores.- “Caicedo Hermanos no tiene definida sus valores organizacionales”

Políticas.- “Caicedo Hermanos no tiene establecida sus políticas”

2.4.2.1.1 Objetivos de la Empresa Caicedo Hermanos.

Los objetivos corporativos que se señalan a continuación, no están establecidos en ningún documento interno o reglamento perteneciente a la organización. De igual manera, estos objetivos no están formulados en base a estrategias que beneficien el desarrollo empresarial.

- Cuidar y velar por las actividades comerciales para mantener la empresa en el mercado
- Trabajar arduamente para mejorar y aumentar los niveles de ingresos paulatinamente

2.4.2.2 Capacidad de organización.

2.4.2.2.1 Organigrama estructural.

La Empresa Caicedo Hermanos no tiene una estructura orgánica definida, sin embargo, durante el trabajo de campo y la aplicación de la encuesta se logró establecer las siguientes unidades:

- Administración
- Secretaría
- Logística
- Contabilidad
- Recursos Humanos
- Producción
- Control de Calidad y Abastecimiento
- Guardianía

Después de haber identificado las unidades de la Empresa Caicedo Hermanos, el organigrama queda estructurado de la siguiente manera:

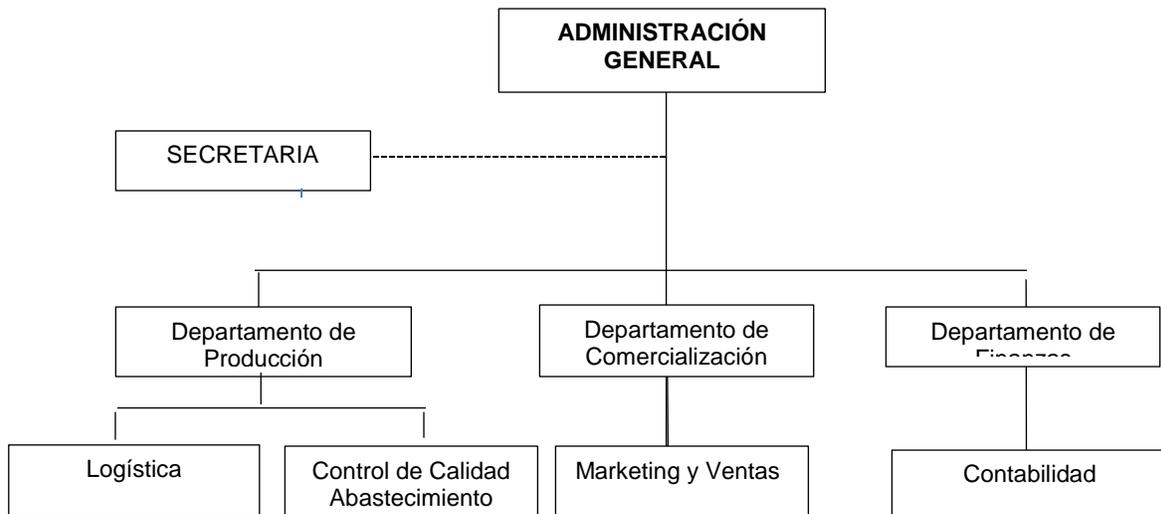


Figura 4. Organigrama
 Fuente: Análisis interno de la empresa Caicedo Hermanos
 Elaborado por: Stefanie Terneus

2.4.2.2.2 Capacidad de dirección.

Dentro de esta variable interna del proceso administrativo, se analiza de qué forma se la lleva a cabo en la Empresa Caicedo Hermanos; es decir, como desde la perspectiva del administrador de la empresa se establece la influencia y/o liderazgo hacia los trabajadores.

La dirección que se imparte dentro de Caicedo Hermanos depende de una sola persona, que es el administrador, el mismo que ha venido tomando decisiones desde que se inició la empresa, aunque según análisis, a través de las herramientas de investigación establecidas en este documento, las habilidades gerenciales presentan un cierto grado de falencias.

- Débil manejo de planeamiento estratégico y de la forma como se desarrolla un administrador paulatinamente.
- La técnica utilizada para administrar la jerarquía de la Empresa Caicedo Hermanos está más bien enfocada a la administración de las contabilidades, no más.
- Los departamentos desconocen al 100 % sus habilidades.
- Por parte de los departamentos y administración no se tienen establecidos planes y / proyectos.
- No existe la iniciativa de crear manuales de procesos para organizar las actividades de forma efectiva.

2.4.2.3 Capacidad de control.

Cuando se menciona al control en lo referente a los principios de la administración, se establecen todos los documentos internos que sirven y ayudan a la empresa a evaluar el personal entre otros aspectos, para luego, en base a los resultados tomar decisiones pertinentes de mejora. Durante la aplicación del instrumento de recopilación de datos, se preguntó si la empresa tenía las siguientes herramientas como, hojas de control y de desempeño del personal, indicadores de gestión para medir los posibles proyectos a aplicarse o ya aplicados, entre otros; como resultado se concluye que la Empresa Caicedo Hermanos carece de todas estas herramientas de control.

2.4.3 Recursos operacionales de la Empresa Caicedo Hermanos.

2.4.3.1 Talento Humano.

En la Empresa Caicedo Hermanos, también se hizo un análisis profundo del recurso humano. Dentro de estudio se hicieron dos evaluaciones; la primera consistió en diagnosticar la cualificación de los actuales trabajadores y la segunda los procesos internos que la empresa establece para el reclutamiento. Este análisis realizado señaló los siguientes problemas.

- Falta de un manual de funciones que establezca los requisitos y funciones de cada trabajador.
- Ausencia de herramientas que evalúen el desempeño del personal.
- No se tiene como política interna, exigir la documentación en regla para que cada trabajador desempeñe su cargo en base a su formación académica.

2.4.3.2 Tecnología.

En lo que respecta a la tecnología. En este apartado se hace mención no solamente a los equipos informáticos que la Empresa Caicedo Hermanos utiliza para llevar a cabo sus actividades, sino más bien a todos los equipos necesarios que sirven y se usan para el normal desarrollo de las actividades vinculadas al área comercial de la empresa. Se evidenció que, tanto los equipos de cómputo como los otros equipos gozan de tecnología de última generación. El administrador de la empresa mencionó que, en lo que respecta a los equipos, constantemente se están haciendo actualizaciones y mantenimiento para evitar daños graves.

2.4.3.3 Capacidad Financiera.

Hasta la actualidad, la empresa cubre y ha cubierto todas sus obligaciones económicas en el normal desarrollo y acuerdo con las entidades financieras. El administrador supo manifestar que, si fuere necesaria la participación de algún gasto o costo económico en algún proyecto, la empresa actualmente goza de un determinado presupuesto para dicha inversión, de no ser así; actualmente la empresa también cuenta con buenas garantías hipotecarias lo cual le da la viabilidad para acceder a algún tipo de crédito. La Tabla 7, muestra un resumen de todas las variables detectadas en el análisis interno realizado a la empresa.

Tabla 7. Resumen del análisis interno

ÁMBITO INTERNO
FORTALEZAS
Se tiene la estructura orgánica definida
Personal acorde académicamente sus funciones
Maquinarias y Equipos tecnológicos a la vanguardia de las operaciones
Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto de créditos
Buen manejo financiero y contable de la empresa
DEBILIDADES
Caicedo Hermanos no cuenta con una herramienta de planificación estratégica
La empresa carece completamente de la filosofía empresarial
Los objetivos que se tienen en la empresa únicamente son de palabras
La dirección de la empresa, presenta un cierto grado de falencias
No se crean planes y/o proyectos que ayuden a crecer la empresa
No existen hojas de control para evaluar las diferentes actividades dentro de la empresa, no obstante, el desempeño del personal
Ausencia de una manual de requisitos y funciones

Fuente: Análisis de resultados interno de la empresa Caicedo Hermanos

Elaborado por: Stefanie Terneus – 2018

2.5 Análisis FODA

2.5.1 Matrices.

2.5.1.1 Metodología de la ponderación de la matriz de impacto interno y externo.

La ponderación consiste en la medición de todos los aspectos identificados en el análisis interno y externo. La matriz que se expone a continuación valora y prioriza las connotaciones encontradas procedentes de la tabla de resúmenes del análisis FODA, de mayor a menor

impacto. Las de mayor impacto se las considera como aquellas acciones que pudieren tener efectos de gran magnitud en las operaciones de la empresa, y como bajo se categoriza aquellos efectos limitados. El impacto medio es una característica especial utilizada básicamente cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores.

Tabla 8. Ponderación para la evaluación de impactos internos y externos

	Alto	Medio	Bajo
Fortalezas	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
Debilidades	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

Fuente: Salazar Pico Francisco
Elaborado por: Stefanie Terneus

2.5.1.2 Ponderación de la matriz de impacto interna.

En esta matriz, Tabla 9, se ponderan en una escala Alta, Media y Baja los aspectos relacionados a las actividades administrativas y los recursos con los que opera la empresa Caicedo Hermanos.

Tabla 9. Matriz de Impacto Interno de la Empresa Caicedo Hermanos

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ORGANIZACIÓN									
Se tiene la estructura orgánica definida		x						F3	
Personal acorde académicamente sus funciones	x						F5		
PLANEACIÓN									
Caicedo Hermanos no cuenta con una herramienta de planificación estratégica				x			D5		
La empresa carece completamente de la filosofía empresarial					x			D3	
Los objetivos que se tienen en la empresa únicamente son de palabras				x			D5		
DIRECCIÓN									
La dirección de la empresa, presenta un cierto grado de falencias					x			D3	
No se crean planes y/o proyectos que ayuden a crecer la empresa				x			D5		

CONTROL										
No existen hojas de control para evaluar las diferentes actividades dentro de la empresa, no obstante, el desempeño del personal						x			D3	
Ausencia de una manual de requisitos y funciones						x			D3	
RECURSOS HUMANOS										
Buen manejo financiero y contable de la empresa		x							F3	
FINANZAS										
Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto de créditos	x								F5	
TECNOLOGÍA										
Maquinarias y Equipos tecnológicos a la vanguardia de las operaciones	x								F5	

Fuente: Análisis de resultados interno de la Empresa Caicedo Hermanos
Elaborado por: Stefanie Terneus

2.5.1.3 Matriz de impacto externo.

En esta matriz, Tabla 10, se calificó el resultado de las oportunidades y amenazas en relación al nivel de beneficio o daño que este puede causar a la Empresa Caicedo Hermanos. Escala Alta, Media y Baja.

Tabla 10. Matriz de Impacto Externo de la Empresa Caicedo Hermanos

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
MACROAMBIENTE										
FACTOR ECONOMICO										
De acuerdo a los índices económicos del PIB, se reflejan mejoras en la producción nacional		X							O3	
Variaciones favorables en la tasa de interés activa		X							O3	
Niveles de inflación decrecientes según el BCE		X							O3	
FACTOR POLÍTICO LEGAL										
Existencia de leyes establecidas por el Ministerio del Ambiente que respaldan la actividad económica de Caicedo Hermanos	X								O5	
Existe equilibrio político a nivel nacional que promueve la inversión tanto extranjera como nacional		X							O3	
FACTOR SOCIAL										
Disminución en la tasa de desempleo		X							O3	
FACTOR TECNOLÓGICO										
Favorables y alentadores avances tecnológicos en el sector		X							O3	
MICROAMBIENTE										

CLIENTES									
Alto índice de competencia en el sector (recolectores de materiales plástico)				X				A5	
Empresas con mejores bases administrativas que Caicedo Hermanos				X				A5	
PROVEEDORES									
Versatilidad de proveedores en la zona	X							O5	
COMPETENCIA									
Alto nivel de clientes en el sector	X							O5	

Fuente: Análisis de resultados interno de la Empresa Caicedo Hermanos

Elaborado por: Stefanie Terneus

2.5.1.4 Metodología de la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad.

En lo que respecta la matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad, se fija una escala de comparación, en este caso con intervalos que van desde 1 a 5; dónde los de menor valor muestran una relación tenue de los factores y los de mayor valor indican una relación más fuerte entre factores. Finalmente se evalúan los resultados obtenidos de las variables en comparación, tomando como referencia la derivación más alta y ponderando con un valor de 1 a 5 respectivamente. Para el análisis, únicamente se consideran los factores de mayor relevancia aquellos con resultados 1 y 2.

2.5.1.5 Matiz de vulnerabilidad.

Tabla 11. Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa Caicedo Hermanos

AMENAZAS	Alto índice de competencia en el sector (recolectores de materiales plástico)	Empresas con mejores bases administrativas que Caicedo Hermanos	Alto nivel de clientes en el sector	Versatilidad de proveedores en la zona	TOTAL	
DEBILIDADES						
Caicedo Hermano no cuenta con una herramienta de planificación estratégica	5	5	4	1	15	1
La empresa carece completamente de la filosofía empresarial	3	3	3	1	10	5
Los objetivos que se tienen en la empresa únicamente son de palabras	5	4	4	1	13	4
La dirección de la empresa, presenta un cierto grado de falencias	4	4	4	2	14	2
No se crean planes y/o proyectos que ayuden a crecer la empresa	5	4	3	2	14	3
No existen hojas de control para evaluar las diferentes actividades dentro de la empresa, no obstante, el desempeño del personal	3	3	3	1	10	6
TOTAL	25	23	21	8		
	1	2	3	4		

Fuente: Análisis de resultados de la Empresa Caicedo Hermanos

Elaborado por: Stefanie Terneus

Esta matriz establece que la mayor debilidad que presenta la Empresa Caicedo Hermanos, es que no cuenta con una herramienta de planeación estratégica y por ende carece objetivos empresariales. Por otro lado, las amenazas que más predominan para dicha empresa son un alto índice de empresas en el sector que ofrecen el mismo servicio y que en su mayoría establecen mejores bases administrativas.

2.5.1.6 Matriz de aprovechabilidad.

Esta matriz permite ejecutar una comparación entre los impactos positivos externos e internos, y seleccionar los de mayor impacto para la definición de las estrategias.

Tabla 12. Matriz de Aprovechabilidad de la Empresa Caicedo Hermanos

	De acuerdo a los índices económicos del PIB, se reflejan mejoras en la producción nacional	Variaciones favorables en la tasa de interés activa	Niveles de inflación decrecientes según el BCE	Existe equilibrio político a nivel nacional que promueve la inversión tanto extranjera como nacional	Disminución en la tasa de desempleo	Favorables y alentadores avances tecnológicos en el sector	TOTAL		
OPORTUNIDADES									
FORTALEZAS									
Se tiene la estructura orgánica definida	1	1	1	1	1	1	7		5
Personal acorde académicamente sus funciones	1	1	1	1	1	1	7		4
Maquinarias y Equipos tecnológicos a la vanguardia de las operaciones	1	1	1	1	1	4	10		3
Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto de créditos	2	4	4	1	2	1	15		1
Buen manejo financiero y contable de la empresa	1	4	4	2	1	1	14		2
TOTAL	6	11	11	6	6	5	8		
	6	1	2	4	5	7	3		

Fuente: Análisis de resultados de la Empresa Caicedo Hermanos
Elaborado por: Stefanie Terneus

Después de concluida la matriz de aprovechabilidad, se establece lo siguiente: entre las principales fortalezas de Caicedo Hermanos se establece el tener buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a crédito y tener un buen manejo financiero, por otra parte, entre las oportunidades que predominan para esta empresa están; las variaciones favorables de la tasa de interés activan y el nivel de inflación decreciente.

2.5.1.7 Matriz de estrategias cruzadas.

Tabla 13. Matriz de Estrategias de la Empresa Caicedo Hermanos

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. De acuerdo a los índices económicos del PIB, se reflejan mejoras en la producción nacional	1. Alto índice de competencia en el sector (recolectores de materiales plástico)
	2. Variaciones favorables en la tasa de interés activa	2. Empresas con mejores bases administrativas que Caicedo Hermanos
	3. Niveles de inflación decrecientes según el BCE	3. Alto nivel de clientes en el sector
	4. Existencia de leyes establecidas por Ministerio del Ambiente que respaldan la actividad económica de Caicedo Hermanos	4. Versatilidad de proveedores en la zona
	5. Existe equilibrio político a nivel nacional que promueve la inversión tanto extranjera como nacional	
	6. Disminución en la tasa de desempleo	
	7. Favorables y alentadores avances tecnológicos en el sector	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
1. Se tiene la estructura orgánica definida	F4; F5; O2; O3. Analizar la viabilidad de acceder a un crédito a fin de conseguir los recursos económicos necesarios para mejorar los aspectos administrativos internos de la empresa.	F1; F2; A3. Estudiar nuevos planes y proyectos para aumentar la participación en el mercado de Caicedo Hermanos, es decir, abarcando muchos más clientes en el sector.
2. Personal acorde académicamente sus funciones		
3. Maquinarias y Equipos tecnológicos a la vanguardia de las operaciones		
4. Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto de créditos		
5. Buen manejo financiero y contable de la empresa		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
1. Caicedo Hermano no cuenta con una herramienta de planificación estratégica	D1; D2; D3; O5. Diseñar y ejecutar un Plan Estratégico que plantee toda la filosofía empresarial con objetivos corporativos a largo y mediano plazo.	A2. Dar a conocer los efectos del plan estratégico a fin de que los clientes confíen que Caicedo Hermanos es una empresa que se preocupa por su bienestar interno y externo.
2. La empresa carece completamente de la filosofía empresarial		
3. Los objetivos que se tienen en la empresa únicamente son de palabras		
4. La dirección de la empresa, presenta un cierto grado de falencias		
5. No se crean planes y/o proyectos que ayuden a crecer la empresa		
6. No existen hojas de control para evaluar las diferentes actividades dentro de la empresa, no obstante, el desempeño del personal		

Fuente: Análisis de resultados interno de la Empresa Caicedo Hermanos

Elaborado por: Stefanie Terneus

CAPITULO III: PROPUESTA

3.1 Diseño del plan estratégico

Propuesta del Plan Estratégico para la Empresa Caicedo Hermanos a fin de determinar objetivos y estableciendo cuales son las mejores acciones que deben llevarse a cabo.

3.1.1 Introducción.

Después de haber analizado completamente el entorno interno y externo de la Empresa Caicedo Hermanos, se pudo comprobar mediante el resultado del Análisis Situacional, que efectivamente la empresa carece no solamente de débiles bases administrativas, sino también de otros factores que provocan el mal desempeño de la organización. Estas falencias encontradas se las puede notar en el resultado del análisis situacional y que, a su vez, dentro de la matriz de estrategias cruzadas, se plantean las posibles soluciones a dichos problemas incluyendo el presente plan estratégico como una alternativa ante la mayoría de situaciones encontradas.

Se toma en consideración elaborar como eje principal el presente Plan Estratégico incluyendo todos los elementos que lo componen, más un indicador de gestión que para el presente trabajo se considera al Balance ScoreCard. A partir de esta herramienta, se podrá para futuros proyectos internos de Caicedo Hermanos, tomar como referencia o base para implementar nuevas estrategias.

El presente Plan Estratégico a diseñarse constituye el planteamiento de toda la filosofía empresarial de la empresa, incluyendo políticas, valores, planes y/o proyectos e indicadores de evaluación; la finalidad del mismo permitirá a la empresa guiar adecuadamente sus actividades internas o líneas de actuación a seguir en el corto y mediano plazo.

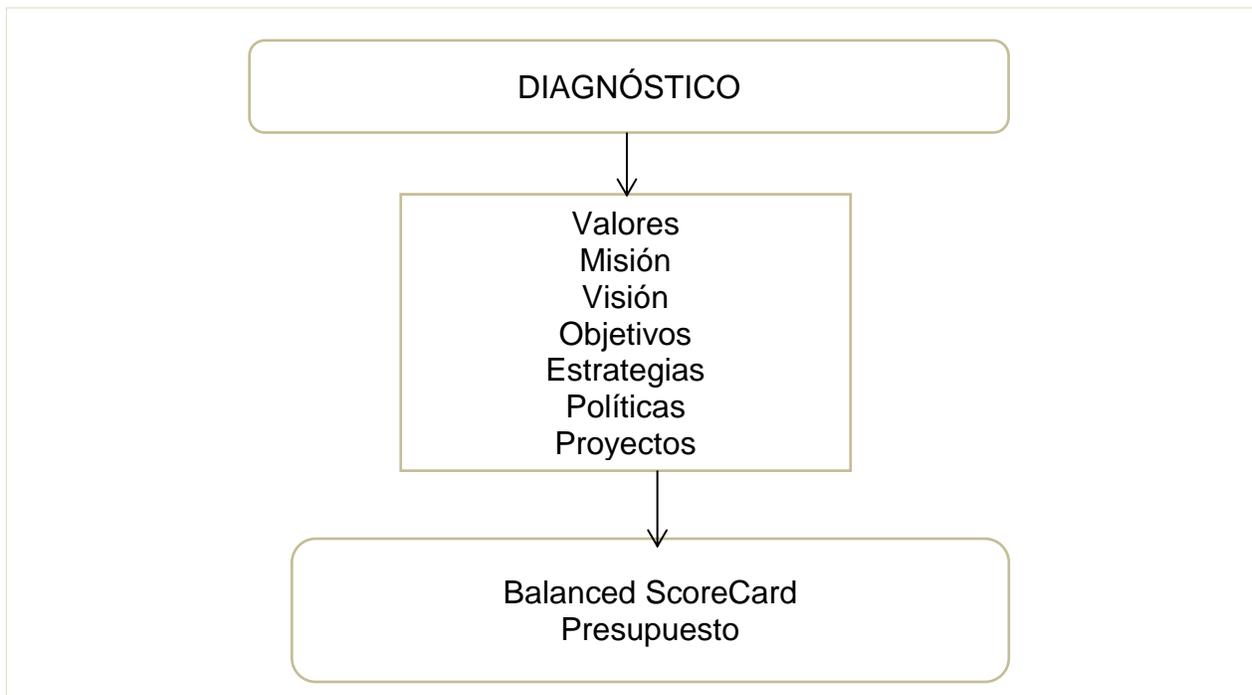


Figura 5 Estructura del Plan Estratégico
 Fuente: Pedros Martínez Daniel
 Elaborado por: Stefanie Terneus - 2018

El gráfico constituye una manera disciplinada del proceso de elaboración del presente Plan Estratégico, haciendo relación a las actividades y su cumplimiento en (corto, mediano o largo plazo), para guiar a la institución hacia sus objetivos en el cumplimiento de la Misión y Visión, además de ser capaz de responder a los cambios constantes del entorno, así como al desarrollo sustentable de la empresa.

3.1.2 Plan estratégico.

El propósito del plan estratégico es que todos los integrantes de Caicedo Hermanos se comprometan con el buen funcionamiento de la empresa, situando en vigencia la misión que se plantee, para posteriormente llegar a la visión. Esta herramienta guiará a la empresa al camino de la excelencia, en el cual se define lineamientos tomando como partida ¿Dónde estamos? y ¿Cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de 5 o más años, en donde se da solución a preguntas: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?

Una vez que se ha definido la realidad interna de la organización y su relación con el entorno, la planificación precisa una fase de programación, orientada al trazado de la:

- Matriz de Principios y Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos del Plan Estratégico
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos
- Políticas
- Estrategias y/ Proyectos
- Balanced ScoreCard

3.1.2.1 Objetivo general de la propuesta.

- Diseñar un modelo de Planificación Estratégica para la Empresa Caicedo Hermanos para mejorar la gestión administrativa.

3.1.3 Objetivos específicos de la propuesta.

- Establecer la consolidación de los Sistemas Administrativos de la empresa.
- Manejar de una forma eficaz y eficiente los procesos administrativos de la empresa.
- Ejecutar la planificación estratégica para cumplir los objetivos de la empresa.
- Velar constantemente el progreso de los planes o proyectos aplicados, no obstante, el presente Modelo de Gestión por procesos

3.1.4 Matriz axiológica de principios y valores.

Para llevar a cabo la estructuración de ambas matrices se debe determinar el conjunto de valores y principios con los que cuenta la Empresa Caicedo Hermanos. No obstante, esto conlleva a la identificación de los grupos de interés como proveedores, comunidad, etc.

3.1.4.1 Principios organizacionales propuestos para Caicedo Hermanos.

La Tabla 14, muestra los principios y la relación con los entes allegados a la empresa, a fin de establecer una conexión directa que permita determinarlos.

Tabla 14. Matriz de Principios de la Empresa Caicedo Hermanos

GRUPOS PRINCIPIOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	SOCIEDAD (Medio Ambiente)	CLIENTES
Calidad				X
Ética Profesional	x	x	x	X
Trabajo en Equipo	x			
Compromiso	x	x	x	X

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Stefanie Terneus

Los principios que se detallan a continuación representan elementos éticos para la Empresa Caicedo Hermanos.

Calidad.- El principio de calidad es el pilar fundamental para la actividad comercial de la Empresa Caicedo Hermanos, lo cual manifiesta que esta cumple con cualquier norma certificable en sus actividades, sobre todo con sus clientes.

Ética profesional.- Se consideran todos los valores y principios establecidos en este direccionamiento estratégico para guiar la empresa de forma adecuada y sobre todo para evocar una excelente imagen a los trabajadores, proveedores, el medio ambiente y los clientes.

Trabajo en equipo.- Este principio se evoca principalmente a los clientes internos de la empresa, es decir, constantemente se tiene que motivar al personal para que durante el desarrollo de las actividades cotidianas, exista un ambiente de compañerismo y entusiasmo.

Compromiso.- La Empresa Caicedo Hermanos trabaja para el desarrollo sostenible de los trabajadores, sociedad y clientes, por medio de políticas aceptadas por la empresa en general; para lo cual se evoca un compromiso con los entes antes mencionado.

3.1.4.2 Valores organizacionales propuestos para Caicedo Hermanos.

Los valores que se exponen en este direccionamiento estratégico, corresponden a la cultura administrativa de la Empresa Caicedo Hermanos, los cuales son escogidos en base a características competitivas propias del negocio, factores del entorno, expectativas de los clientes, clientes internos, entre otros. Tabla 15

Tabla 15. Matriz de Valores

GRUPO VALORES	TRABAJADORES	PROVEEDORES	SOCIEDAD (Medio Ambiente)	CLIENTES
Honestidad		X		X
Lealtad	X	X	X	X
Solidaridad			X	X
Honradez	X			X
Disciplina	X	X		X

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Stefanie Terneus - 2018

Honestidad.- Se verá reflejada en la calidad humana con que los integrantes de la Empresa Caicedo Hermanos evocaran en base a la verdad y la justicia hacia los proveedores y clientes.

Lealtad.- Todos los trabajadores e involucrados de la Empresa Caicedo Hermanos, se verán comprometidos en todo tipo de actividad o proyecto con bases de ética y profesionalismo, este valor está direccionado a trabajadores, proveedores, sociedad y clientes.

Solidaridad.- Buscar siempre intereses comunes para todos los allegados a la empresa.

Honradez.- Valor con el que se designa a la Empresa Caicedo Hermanos y que esta deberá cumplir en todos sus procedimientos internos.

Disciplina.- Manejarse siempre bajo las políticas y términos legales de la empresa y hacerlos cumplir de forma precisa.

3.1.5 Misión.

La misión es la declaración duradera de propósitos que distingue a la Empresa Caicedo Hermanos de las demás, se la determina como la razón de ser. Los componentes principales que se debieron considerar en la estructuración de la misión para la empresa se los establece a continuación.

Tabla 16. Componentes para la elaboración de la Misión

ELEMENTOS	
¿Cuál es la actividad que se realiza?	Compra y venta de material reciclado (plástico) en la ciudad de Quito.
¿Para que existe la empresa?	Para garantizar el bienestar económico de sus socios, medio ambiente, trabajadores y familias; también, para brindar un servicio a la comunidad empresarial.
¿Quiénes se benefician de su actividad?	Los socios, los trabajadores, las empresas, la comunidad, autoridades, el medio ambiente.
¿Cuáles son los principios y valores de la empresa?	Valores: honestidad, lealtad, solidaridad, honradez y disciplina. Principios: calidad, ética profesional, trabajo en equipo y compromiso.

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Stefanie Terneus

Misión

“Garantizar la entrega de un sistema integrado, rentable y ambientalmente sostenible mediante el manejo de residuos sólidos, así como también promover programas y políticas internas sostenibles a lo largo de la vida útil de la empresa”

Elaborado por: Stefanie Terneus

3.1.6 Visión.

La visión se la constituye como la planificación hacia el futuro, es la declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la Empresa Caicedo Hermanos dentro de un lapso de tiempo que puede ser 5 o más años. En la síntesis que se muestra como visión de la empresa, se

evoca la imagen que ésta desea convertirse a largo plazo. A su vez, esta visión trata de ser lo más realista posible y ambiciosa.

Tabla 17. Componentes para la elaboración de la Visión

ELEMENTOS	
Horizonte de tiempo	5 AÑOS
Ámbito de Acción	Son todas las personas (RR HH) que integran la empresa y sus allegados
Posicionamiento en el Mercado	Institución encargada de proporcionar servicio de recolección de material reciclable (plástico)
Valores	Honestidad, lealtad, solidaridad, honradez y disciplina.
Principios	Calidad, ética profesional, trabajo en equipo y compromiso.
Ámbito de Acción	Nacional.

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Stefanie Terneus

3.1.6.1 Visión propuesta.

Visión

“Para el año 2023, ser líder en desarrollo, implementación y mantenimiento en la reducción de residuos dentro del ámbito de acción propio de la Empresa Caicedo Hermanos”

Elaborado por: Stefanie Terneus

3.1.7 Políticas.

Las políticas que se crean en este documento tienen la finalidad de establecer límites a los miembros de la empresa, de igual forma, les permite tomar mejores decisiones.

- Hacer cumplir el reglamento interno de la Empresa Caicedo Hermanos, entre otras normas que regulen el normal funcionamiento de esta empresa
- Acatar el direccionamiento estratégico por parte de la totalidad de los miembros de la empresa
- Evocar paulatinamente diferentes tipos de motivación al personal interno
- Realizar comités y dar a conocer a todo el personal pertinente las actividades realizadas y el progreso y/o cumplimiento de los objetivos.
- Difundir a todo el personal interno cualquier proyecto o plan que involucre beneficios a la empresa

3.1.8 Mapa estratégico de la Empresa Caicedo Hermanos.

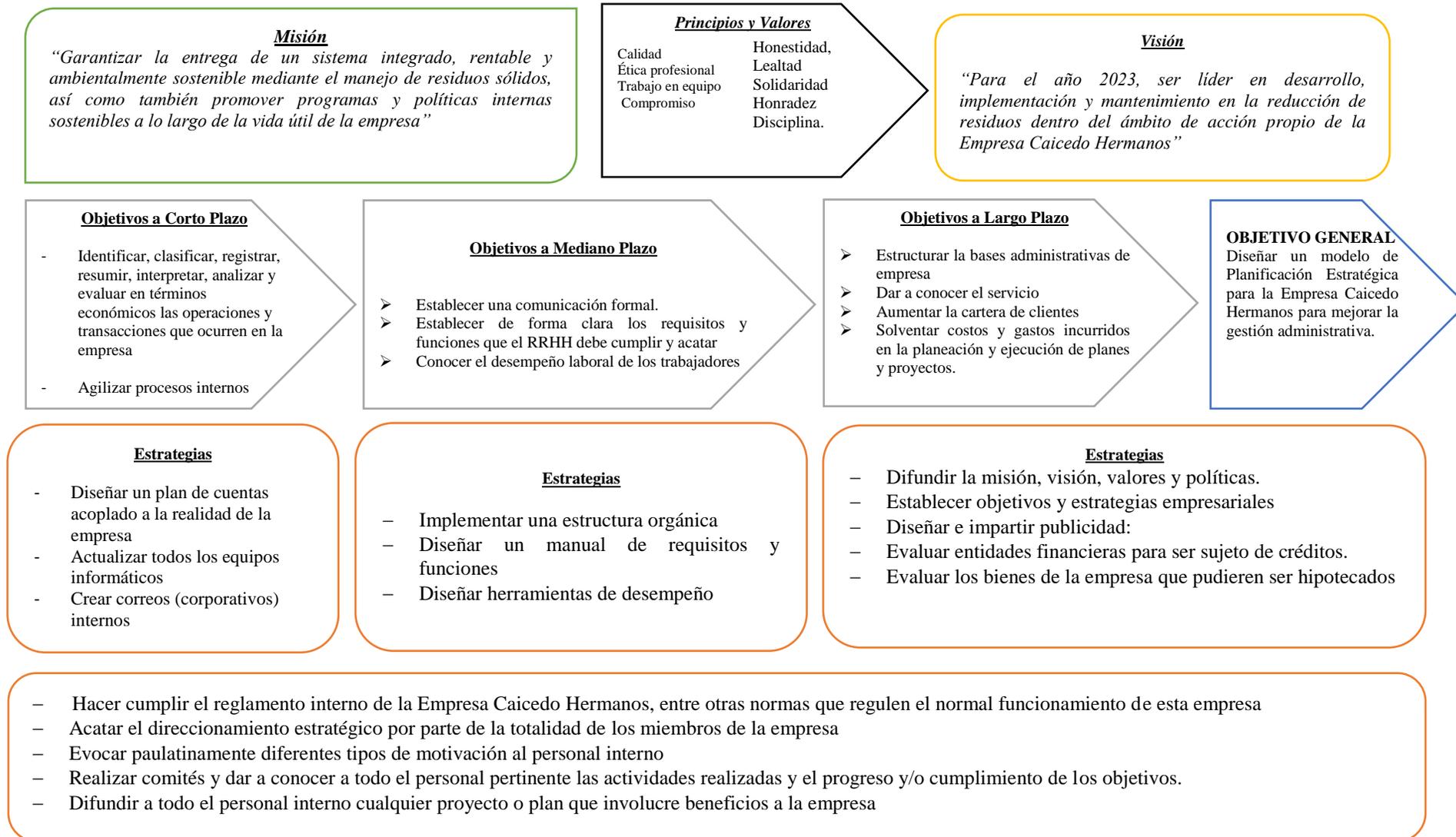


Figura 6 Mapa Estratégico de la Empresa Caicedo Hermanos

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Stefanie Terneus

Tabla 18. Determinación de proyectos para la Empresa Caicedo Hermanos

PLANES / PROYECTOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	C. PLAZO	M. PLAZO	L. PLAZO
Plan Estratégico	➤ Estructurar las bases administrativas de empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir la misión, visión, valores y políticas. - Establecer objetivos y estrategias empresariales 			X
Diseñar una Estructura Orgánica, manual de funciones, herramientas de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer una comunicación formal. ➤ Establecer de forma clara los requisitos y funciones que el RRHH debe cumplir y acatar ➤ Conocer el desempeño laboral de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una estructura orgánica - Diseñar un manual de requisitos y funciones - Diseñar herramientas de desempeño 		X	
Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar a conocer el servicio ➤ Aumentar la cartera de clientes 	Diseñar e impartir publicidad: <ul style="list-style-type: none"> - Volanteo - Internet 			X
Crear un Plan de Cuentas	➤ Identificar, clasificar, registrar, resumir, interpretar, analizar y evaluar en términos económicos las operaciones y transacciones que ocurren en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de cuentas acoplado a la realidad de la empresa 	X		
Plan de mejoras de equipos Informáticos	➤ Agilizar procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar todos los equipos informáticos - Crear correos (corporativos) internos 	X		
Crédito Hipotecario	➤ Solventar costos y gastos incurridos en la planeación y ejecución de planes y proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar entidades financieras para ser sujeto de créditos. - Evaluar los bienes de la empresa que pudieren ser hipotecados 			X

Fuente: Elaboración propia

Elaborador por: Stefanie Terneus

3.1.9 Desarrollo de los perfiles de proyectos.

Los perfiles de proyectos que se muestran a continuación establecen una descripción simplificada por cada proyecto propuesto para la Empresa Caicedo Hermanos. Estos definen aspectos como nombre del proyecto, tiempo estimado de la ejecución, responsable(s), justificación, financiamiento, indicadores, entre otros. La finalidad de los mismos es ayudar a que el personal competente, en este caso de la empresa, comprendan las posibles implicaciones en términos de inversión, tiempo, operaciones, requerimientos de mano obra, entre otros factores allegados propiamente a las características de cada uno.

Tabla 19. Perfil de proyecto 1

EMPRESA CAICEDO HERMANOS		NOMBRE DEL PROYECTO: Plan Estratégico		DURACIÓN ESTIMADA: 5 Años (2018-2023)	
RESPONSABLE: Administración General de la Empresa			LOCALIZACIÓN FÍSICA: Empresa Caicedo Hermanos – Quito – Ecuador		
COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: 1.200			FINANCIAMIENTO: Recursos Propios y Financiamiento Externo		
JUSTIFICACIÓN: El presente proyecto se constituirá como una herramienta fundamental para el desarrollo de una filosofía empresarial enmarcada en los valores y principios de la empresa. En donde se podrá medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual, para mejorar de forma eficiente las habilidades y competencias de cada empleado.					
OBJETIVOS: Definir bases administrativas de la Empresa		METAS: Reestructurar las bases administrativas de Caicedo Hermanos Establecer objetivos y estrategias para alcanzarlos en un periodo de tiempo determinado Lograr un 90% de los objetivos establecidos en el Plan		INDICADORES DE RESULTADOS INDICADORES DE GESTIÓN: BALANCED SCORECARD	
IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: -Lograr la visión establecida en el periodo indicado		RIESGO IDENTIFICADOS Escasos recursos económicos.		Nº de planes de acción ejecutados * 100 Planes de acción planificados	
PRODUCTOS ENTREGABLES		FECHA: 2018		FECHA: 2023	
Planes Proyectos Presupuesto					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH: Administrador y Trabajadores		RECURSOS ECONÓMICOS: Financiamiento propio y externo		RECURSOS MATERIALES: Materiales de oficina Suministros	
OTROS Equipos informáticos					
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR. Indicadores de Gestión Balanced ScoreCard			ELABORADO POR: Stefanie Terneus		
APROBADO POR: Administrador de Caicedo Hermanos			FECHA DE ELABORACIÓN: 2018		

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Stefanie Terneus
Tabla 20. Perfil de proyecto 2

EMPRESA CAICEDO HERMANOS	NOMBRE DEL PROYECTO: Diseño de una Estructura Orgánica, Manual de Funciones, Herramientas de Evaluación de Desempeño.		DURACIÓN ESTIMADA: 2 Años (2018 – 2020)	
RESPONSABLE: Administración General de la Empresa		LOCALIZACIÓN FÍSICA: Empresa Caicedo Hermanos – Quito – Ecuador		
COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: 2.500		FINANCIAMIENTO: Recursos Propios y Financiamiento Externo		
JUSTIFICACIÓN: Establecer una disposición intencional de roles, delimitar funciones y requisitos a los trabajadores y aplicar normas para evaluar el personal interno.				
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer una comunicación formal. ➤ Establecer de forma clara los requisitos y funciones que el RRHH debe cumplir y acatar ➤ Conocer el desempeño laboral de los trabajadores 		METAS: Eliminar fricciones entre dptos. y compañeros de trabajo Contratar el personal idóneo para cada área departamental Detectar falencias y capacitar al talento humano		INDICADORES DE RESULTADOS Balanced ScoreCard
IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: Optima comunicación departamental y entre el talento humano Empleados totalmente competentes para ofrecer servicios de calidad.		RIESGO IDENTIFICADOS Falta de compromiso por parte de los empleados. Falta de recursos económicos		
PRODUCTOS ENTREGABLES	FECHA: 2018			FECHA: 2020
Estructura Orgánica Manual de Funciones Herramientas de evaluación de desempeño				
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS				
RRHH: Administrador y Trabajadores	RECURSOS ECONÓMICOS: Financiamiento propio y externo	RECURSOS MATERIALES: Materiales de oficina Suministros	OTROS Equipos de Computación	
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR. Balanced ScoreCard		ELABORADO POR: Stefanie Terneus		
APROBADO POR: Administrador de Caicedo Hermanos		FECHA DE ELABORACIÓN: 2018		

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Stefanie Terneus

Tabla 21. Perfil de proyecto 3

EMPRESA CAICEDO HERMANOS		NOMBRE DEL PROYECTO: Plan de Marketing		DURACIÓN ESTIMADA: 3 Años (2018 – 2019 - 2020)	
RESPONSABLE: Administración General de la Empresa			LOCALIZACIÓN FÍSICA: Empresa Caicedo Hermanos – Quito – Ecuador		
COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: 7.000			FINANCIAMIENTO: Recursos Propios y Financiamiento Externo		
JUSTIFICACIÓN: El plan de marketing le permitirá a la Empresa Caicedo Hermanos dar a conocer a las personas y empresas del sector acerca del servicio que ofrece.					
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar a conocer el servicio ➤ Aumentar la cartera de clientes 			METAS: Incrementar la cartera de clientes Establecer en la mente de la gente la empresa como su principal opción a la hora de solicitar el servicio		INDICADORES DE RESULTADOS Balanced ScoreCard
IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: Mejorar el posicionamiento de la empresa Equilibrar y aumentar la rentabilidad de la empresa			RIESGO IDENTIFICADOS Falta de presupuesto El plan de publicidad no cumpla con el impacto deseado Baja demanda del servicio		
PRODUCTOS ENTREGABLES		FECHA: 2018			FECHA: 2020
Plan de Marketing					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH: Administrador y Trabajadores		RECURSOS ECONÓMICOS: Financiamiento propio y externo		RECURSOS MATERIALES: Materiales de oficina Suministros	OTROS Computadora Impresora
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR. Balanced ScoreCard			ELABORADO POR: Stefanie Terneus		
APROBADO POR: Administrador de Caicedo Hermanos			FECHA DE ELABORACIÓN: 2018		

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Stefanie Terneus

Tabla 22. Perfil de proyecto 4

EMPRESA CAICEDO HERMANOS		NOMBRE DEL PROYECTO: Plan de Cuentas		DURACIÓN ESTIMADA: 1 Año (2018)	
RESPONSABLE: Administración General de la Empresa			LOCALIZACIÓN FÍSICA: Empresa Caicedo Hermanos – Quito – Ecuador		
COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: 800.00			FINANCIAMIENTO: Recursos Propios y Financiamiento Externo		
JUSTIFICACIÓN: El plan de cuentas le permitirá a la Empresa Caicedo Hermanos conocer su situación financiera, permitiéndole hacer periódicamente una evaluación minuciosa de sus estados financieros y tomar decisiones a base a sus resultados.					
OBJETIVOS:		METAS:		INDICADORES DE RESULTADOS Balanced ScoreCard	
➤ Identificar, clasificar, registrar, resumir, interpretar, analizar y evaluar en términos económicos las operaciones y transacciones que ocurren en la empresa		Conocer la situación financiera periódicamente de la empresa			
IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO:		RIESGO IDENTIFICADOS			
Mejorar y agilizar el sistema contable de la empresa		Falta de presupuesto			
PRODUCTOS ENTREGABLES		FECHA: 2018			FECHA: 2019
Plan de Cuentas					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH:		RECURSOS ECONÓMICOS:		RECURSOS MATERIALES:	
Administrador y Contador		Financiamiento propio y externo		Materiales de oficina Suministros Software	
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR.		ELABORADO POR:			
Balanced ScoreCard		Stefanie Terneus			
APROBADO POR:			FECHA DE ELABORACIÓN:		
Administrador de Caicedo Hermanos			2018		

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Stefanie Terneus

Tabla 23. Perfil de proyecto 5

EMPRESA CAICEDO HERMANOS		NOMBRE DEL PROYECTO: Actualización de Equipos Informáticos		DURACIÓN ESTIMADA: 1 Año (2018)	
RESPONSABLE: Administración General de la Empresa			LOCALIZACIÓN FÍSICA: Empresa Caicedo Hermanos – Quito – Ecuador		
COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: 1.000			FINANCIAMIENTO: Recursos Propios y Financiamiento Externo		
JUSTIFICACIÓN: Agilidad al momento de brindar el servicio, agilizar los procesos internos en la Empresa					
OBJETIVOS: ➤ Agilizar procesos internos		METAS: Viabilizar los procesos administrativos y de servicios		INDICADORES DE RESULTADOS Balanced ScoreCard	
IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: Mejorar y agilizar el sistema informático de la Empresa		RIESGO IDENTIFICADOS Falta de presupuesto			
PRODUCTOS ENTREGABLES		FECHA: 2018			FECHA: 2019
Equipos informáticos actualizados					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH: Administrador y Técnicos Informáticos		RECURSOS ECONÓMICOS: Financiamiento propio y externo		RECURSOS MATERIALES: Materiales de oficina Suministros Software	
OTROS Computadora Impresora					
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR. Balanced ScoreCard			ELABORADO POR: Stefanie Terneus		
APROBADO POR: Administrador de Caicedo Hermanos			FECHA DE ELABORACIÓN: 2018		

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Stefanie Terneus

Tabla 24. Perfil de proyecto 6

EMPRESA CAICEDO HERMANOS		NOMBRE DEL PROYECTO: Crédito Hipotecario		DURACIÓN ESTIMADA: 5 Años (2018 - 2021)	
RESPONSABLE: Administración General de la Empresa			LOCALIZACIÓN FÍSICA: Empresa Caicedo Hermanos – Quito – Ecuador		
COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: 500.00 (trámites de financiamiento)			FINANCIAMIENTO: Recursos Propios		
JUSTIFICACIÓN: Financiar planes y proyectos establecidos en mejora hacia la empresa					
OBJETIVOS: ➤ Financiar planes y proyectos		METAS: Conseguir el financiamiento necesario para ejecutar el 100% de todos los proyectos expuestos		INDICADORES DE RESULTADOS Planes realizados Proyectos establecidos Ingresos económicos	
IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: Ejecución de los proyectos y retribución económica de los mismos.		RIESGO IDENTIFICADOS Los proyectos no cumplan con el impacto esperado			
PRODUCTOS ENTREGABLES		FECHA: 2018			FECHA: 2023
Planes y/o Proyectos ejecutados					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH: Administrador y Contador		RECURSOS ECONÓMICOS: Financiamiento propio		RECURSOS MATERIALES: Materiales de oficina Suministros Software	
		OTROS Computadora Impresora			
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR. Balanced ScoreCard			ELABORADO POR: Stefanie Terneus		
APROBADO POR: Administrador de Caicedo Hermanos			FECHA DE ELABORACIÓN: 2018		

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Stefanie Terneus

Tabla 25. Resumen de proyectos

PROYECTOS CORTO PLAZO (MENORES 1 AÑO)
– Plan de Cuentas
– Plan de Actualización de Equipos Informáticos
PROYECTOS MEDIANO PLAZO (DE 2 A 3 AÑOS)
– Diseño de una estructura orgánica, manual de funciones, herramientas de evaluación y desempeño
– Plan de Marketing
PROYECTOS LARGO PLAZO (DE 4 A 5 AÑOS)
– Plan Estratégico
– Crédito Hipotecario

Fuente: Análisis de resultados interno de la Empresa Caicedo Hermanos
 Elaborado por: Stefanie Terneus

3.1.9.1 Priorización de proyectos para la Empresa Caicedo Hermanos.

1. Implementación del Plan Estratégico
2. Estructura Orgánica, Manual de Funciones y Herramientas de Evaluación de Desempeño
3. Plan de Marketing
4. Plan de Cuentas
5. Crédito Hipotecario

3.2 Elaboración y evaluación del modelo del Balanced ScoreCard

3.2.1 Balanced ScoreCard.

La finalidad en esta etapa es aplicar la metodología del Balanced ScoreCard, a fin de crear un sistema de gestión que ayude al logro de los objetivos corporativos, la cual se basa en estrategias para crear valor en función de la misión de la Empresa Caicedo Hermanos.

Para el desarrollo de esta investigación se aplica la auditoría administrativa. De tal manera que todo quede plasmado en la estructura del programa de trabajo y en los papeles de trabajo. Este modelo, es decir, el modelo de Balance ScoreCard, está basado en cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva Proceso Interno
- Perspectiva del Aprendizaje Organizacional

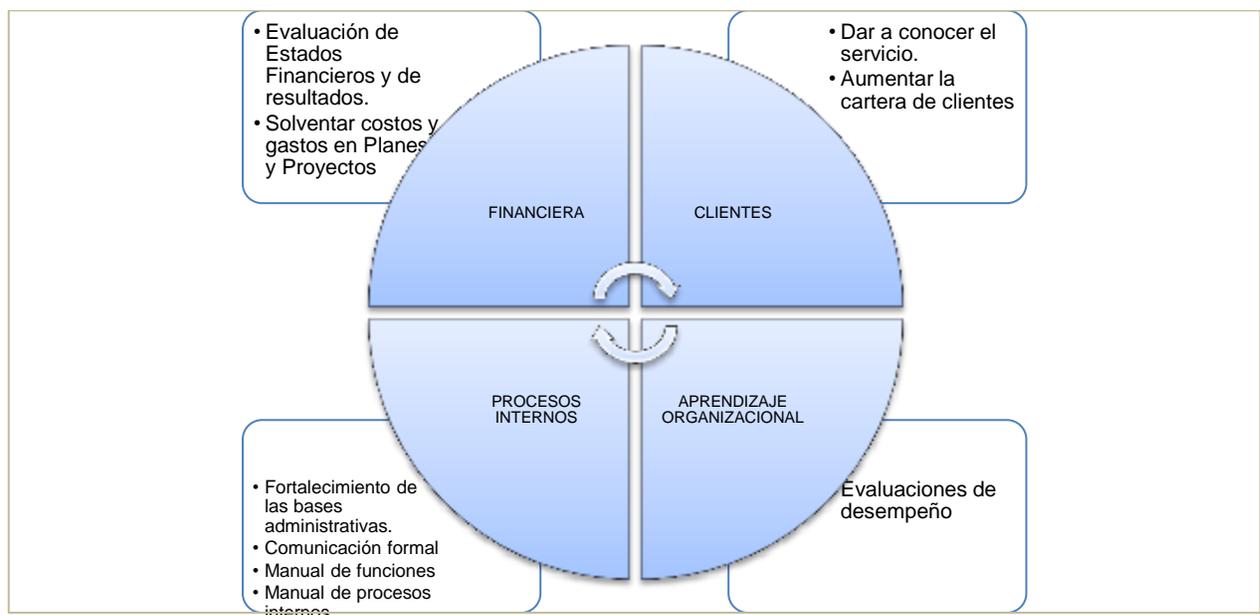


Figura 7 Diagrama Balanced ScoreCard
Elaborado por: Stefanie Terneus

Cada uno de estos puntos fundamentales del Balanced ScoreCard tiene dentro del programa de trabajo objetivos y pruebas a realizar, los mismos que se desarrollaran como parte de la investigación.

3.2.2 Proceso de medición y evaluación según el Balanced ScoreCard aplicado a la Empresa Caicedo Hermanos.

3.2.2.1 Perspectivas para elaborar el Balanced ScoreCard.

Las perspectivas que se detallan a continuación hacen mención directamente con la realidad de la Empresa Caicedo Hermanos

3.2.2.1.1 Perspectiva financiera.

Tiene como objetivo el responder a las expectativas financieras de Caicedo Hermanos. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el propietario de la empresa, con altos índices de crecimiento y garantía de crecimiento.

3.2.2.1.2 Perspectiva clientes.

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes de Caicedo Hermanos. La satisfacción de clientes estará condicionada a la propuesta de valor que la empresa plantee.

3.2.2.1.3 Perspectiva proceso interno.

En esta perspectiva se identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la empresa de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y propietario.

3.2.2.1.4 Perspectiva del aprendizaje organizacional.

Se establece a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

3.2.3 Elaboración del tablero de mando (Balanced ScoreCard).

Para la elaboración del tablero de comando o Balanced ScoreCard se han establecido los objetivos estratégicos para cada área de la empresa, además es necesario definir variables como las medidas, metas y medios.

MEDIDA.- Es el modo como se van a evaluar a los objetivos estratégicos, también determina el indicador clave de trabajo con la descripción detallada.

META.- Representa al nivel o estándar deseado en el indicador o definido como nivel meta.

MEDIOS.- definidas como planes de acción o estrategias que están basadas para el cumplimiento de las metas establecidas.

A continuación, se establecen las Tablas 41 y 42 del Tablero de Comando para la Empresa Caicedo Hermanos, ambas establecen los componentes como objetivos estratégicos e indicadores que muestran la acción a llevarse a cabo, así como también, la forma en que se van a medir los resultados. Ambas estructuras se complementan indicando la definición operacional, frecuencia de actuación, fuente de captura de datos, encargados; con la finalidad de tener clara la evaluación y ejecución para cada objetivo estratégico y por ende, poder analizar el progreso, en las diferentes etapas de cada perspectiva.

Tabla 26. Tablero de comando o Balanced ScoreCard de la Empresa Caicedo Hermanos

	COD	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos
Perspectiva Financiera	<input type="checkbox"/>	Identificar, clasificar, registrar, resumir, interpretar, analizar y evaluar en términos económicos las operaciones y transacciones que ocurren en la empresa	Estados Financieros, Estados de resultados	Implementación del plan de cuentas % de resultados económicos a fin de cada periodo (utilidad)	Mensual / Anual	Estados Financieros (Estados de resultados y Balance General)
	<input type="checkbox"/>	Solventar costos y gastos incurridos en la planeación y ejecución de planes y proyectos.	Presupuesto	Distribución óptima de los recursos económicos Evaluar entidades financieras Evaluar bienes de la empresa que pudieren ser hipotecados	Semestral	
Perspectiva del Cliente	<input type="checkbox"/>	Dar a conocer el servicio	Índice de clientes	Publicidad	Trimestral	Encuestas participación de mercado
	<input type="checkbox"/>	Aumentar la cartera de clientes	Índice de clientes	Publicidad	Trimestral	
Perspectiva del Proceso Interno	<input type="checkbox"/>	Estructurar las bases administrativas de empresa	Control del Plan Estratégico	Difundir los elementos administrativos y llevar a cabo los objetivos y estrategias planteados	Semestral	Plan Estratégico
	<input type="checkbox"/>	Establecer una comunicación formal	Efectividad Comunicativa	Implementar una estructura orgánica	Mensual	
	<input type="checkbox"/>	Establecer de forma clara requisitos y funciones que el RRHH debe cumplir y acatar	Reducción de fricciones entre el RRHH y Dptos.	Diseñar un manual de funciones	Mensual	
	<input type="checkbox"/>	Agilizar procesos internos	Equipos Informáticos Modernos	Actualización de equipos informáticos	Anual	Desempeño de nueva tecnología
Perspectiva del Aprendizaje Organizacional	<input type="checkbox"/>	Conocer el desempeño laboral de los trabajadores	Herramientas de evaluación de desempeño	Diseño de herramientas de evaluación	Trimestral	Reporte capacitaciones y reuniones laborales

Fuente: Análisis de resultados interno de la Empresa Caicedo Hermanos
Elaborado por: Stefanie Terneus

Tabla 27. Tablero de Comando Caicedo Hermanos

				MEDIOS			
	COD	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	Iniciativa Estrategicas/ proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
Perspectiva Financiera	<input type="checkbox"/>	Identificar, clasificar, registrar, resumir, interpretar, analizar y evaluar en términos económicos las operaciones y transacciones que ocurren en la empresa	Estados Financieros, Estados de resultados	Diseñar un plan de cuentas acoplado a la empresa	Gerente y Contador	Enero 2018	Febrero 2018
		Solventar costos y gastos incurridos en la planeación y ejecución de planes y proyectos.	Presupuesto	Evaluar entidades financieras para ser sujeto a créditos Evaluar los bienes de la empresa que pudieren ser hipotecados		Enero 2018	Enero 2023
Perspectiva del Clientes		Dar a conocer el servicio	Índice de clientes	Publicidad: Volanteo, radial, televisión local	Gerente y secretaria	Enero 2018	Enero 2023
	<input type="checkbox"/>	Aumentar la cartera de clientes	Índice de clientes				
Perspectiva del Proceso Interno	<input type="checkbox"/>	Estructurar las bases administrativas de la empresa	Control del Plan Estratégico	Plan Estratégico (elementos administrativos)	Gerente	Enero 2018	Enero 2023
	<input type="checkbox"/>	Establecer una comunicación formal	Efectividad Comunicativa	Estructura Orgánica	Gerente	Enero 2018	Enero 2023
	<input type="checkbox"/>	Establecer de forma clara requisitos y funciones que el RRHH debe cumplir y acatar	Reducción de fricciones entre el RRHH y Dptos.	Manual de Funciones	Gerente	Enero 2018	Enero 2020
		Agilizar procesos internos	Equipos Informáticos Modernos	Actualización de equipos informáticos	Gerente	Enero 2018	Enero 2019
Perspectiva del Aprendizaje Organizacional	<input type="checkbox"/>	Conocer el desempeño laboral de los trabajadores	Herramientas de evaluación de desempeño	Diseñar herramientas de evaluación de desempeño	Gerente	Enero 2018	Enero 2019

Fuente: Análisis de resultados interno de la Empresa Caicedo Hermanos
Elaborado por: Stefanie Terneus

3.2.4 Implementación del Plan Estratégico.

La implementación del Plan Estratégico para la Empresa Caicedo Hermanos consiste en convertir el plan de acciones en resultados, esperando y tratando siempre que estos se manifiesten de forma positiva. Hay que tener en cuenta que cada proyecto establecido es diferente de otro para lo cual se precisa establecer los recursos y acciones pertinentes.

a) Alcance

La cobertura o alcance del presente plan forma parte del entorno interno y externo de la Empresa Caicedo Hermanos, influyendo a partir de los altos mandos directivos hasta el personal operativo, también forma parte de las organizaciones externas que influyen directa e indirectamente a la empresa.

b) Objetivos

Implementar el Plan Estratégico en la Empresa Caicedo hermanos a fin de que este documento sirva como una guía que en consecuencia contribuya al logro de los objetivos planteados.

c) Objetivos específicos

- Dotar a todos los integrantes de Caicedo Hermanos toda la información para la correcta ejecución del plan.
- Realizar una conexión óptima entre el entorno y la empresa a fin de aprovechar las oportunidades que se den.

d) Metas

- Restructurar las bases administrativas de la empresa.
Establecer objetivos y estrategias y alcanzarlos en un periodo de tiempo acorde al alcance de cada uno.
- Lograr un 90% de los objetivos establecidos en el plan.

e) Estrategias

- Diseñar y difundir la: la misión, visión, valores y políticas siendo congruentes con las actuaciones como empresa para que tenga el impacto esperado.
- Diseñar y establecer objetivos y estrategias empresariales a fin de buscar siempre el crecimiento progresivo.

f) Responsables

Los responsables para la ejecución del plan recaen en la dirección de: administrador y subordinados, quienes deben dar seguimiento a los planes de acción, a su vez, gestionaran el presupuesto y ejecución de actividades.

g) Duración

Para el presente plan, se plantea ejecutar todos sus proyectos en un lapso de 5 años, de acuerdo a la visión planteada, el mismo que comenzara en el año 2018 hasta el año 2023, a su vez, dentro de este plan se establecen el plan de marketing, plan de cuentas y la búsqueda del financiamiento de los proyectos con un lapso de pago del crédito en los 5 años que se pronostica la ejecución del plan.

h) Recursos

Recursos Humanos.- Se cuenta con profesionales de los más altos rangos jerárquicos de la empresa quienes harán seguimiento, asesoraran, para que el plan sea encaminado hacia el camino del éxito.

Recursos económicos.- los recursos económicos serán gestionados en una entidad de financiamiento que mejor se acople a la realidad de la empresa

Tecnológicos.- esta será implementada de acuerdo a los planes de acción.

i) Beneficios esperados

Constituye un beneficio que se retribuirá indirectamente en el factor económico de la empresa que tiene como propósito equilibrar y aumentar la rentabilidad de la organización

j) Financiamiento y presupuesto

El presupuesto para la ejecución de los proyectos ya priorizados asciende a un costo total de \$13.000.00; el mismo que será financiado en un 30% por fondos propios de la empresa, mientras que el 70% restante, se recurrirá a un financiamiento por alguna entidad de financiamiento.

Tabla 28. Plan de Acción del Plan Estratégico

AÑO		2018 - 2023								
PROYECTO	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CAICEDO HERMANOS									
OBJETIVO		Diseñar un modelo de Planificación Estratégica para la Empresa Caicedo Hermanos para mejorar la gestión administrativa.								
ACTIVIDADES	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES DE ÉXITO	HUMANO	TECNOLÓGICO	MATERIAL	PRESUPUESTO (
ESTUDIO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATÉGICO	EMPRESA CAICEDO HERMANOS	2 SEMANAS	2018	2018	ADMINISTRADOR	# PROYECTOS ESTABLECIDOS	ADMINISTRADOR	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$150,00
APROBACIÓN PARA EL AVANCE DEL PLAN	EMPRESA CAICEDO HERMANOS	1 MESES	2018	2018	ADMINISTRADOR	N° DE PERSONAS DE ACUERDO AL TEMA *100 / N° DE PERSONAS EN DESACUERDO DEL TEMA	ADMINISTRADOR	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$100,00
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	EMPRESA CAICEDO HERMANOS Y ENTORNO	2 MES	2018	2018	ADMINISTRADOR	(FORTALEZAS /DEBILIDADES) *100/ (OPORTUNIDADES /AMENAZAS) *100	ADMINISTRADOR	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$200,00
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	EMPRESA CAICEDO HERMANOS	1 MES	2018	2018	ADMINISTRADOR	CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA *100/ FILOSOFÍA CORPORATIVA ESTABLECIDA	ADMINISTRADOR	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$50,00
DISEÑO DE PROYECTOS	EMPRESA CAICEDO HERMANOS	4 MESES	2018	2018	ADMINISTRADOR	PROYECTOS EJECUTADOS * 100/ PROYECTOS PLANIFICADOS	ADMINISTRADOR	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	500,00
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	EMPRESA CAICEDO HERMANOS	1 MES	2018	2018	ADMINISTRADOR	OBJETIVOS CUMPLIDOS *100/ OBJETIVOS PLANTEADOS	ADMINISTRADOR	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$100,00
IMPLEMENTACIÓN	EMPRESA CAICEDO HERMANOS	5 AÑOS	2018	2023	ADMINISTRADOR	EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN *100/ PLANES DE ACCIÓN EJECUTADOS	ADMINISTRADOR	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$100,00
TOTAL DE INVERSIÓN										\$ 1200,00

Fuente: Análisis de resultados interno de la Empresa Caicedo Hermanos
Elaborado por: Stefanie Terneus

3.2.5 Cronograma para la Ejecución de los Proyectos.

Tabla 29. Cronograma de Ejecución de los Proyectos

AÑO 2018- 2023																									RESPONSABLE	PRESUPUESTO						
	AÑO 1					AÑO 2					AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5											
1. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO	█																									Administrador	1200.00					
2. Estructura Orgánica, Manual de Funciones y Herramientas de Desempeño	█					█					█					█					█					█					Administrador	2500.00
3. PLAN DE MARKETING	█					█					█					█					█					█					Administrador	7000.00
4. PLAN DE CUENTAS		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Administrador	800.00
5 Equipos Informaticos		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Administrador	1000.00
5. CREDITO HIPOTECARIO	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Administrador	500.00
TOTAL																															TOTAL	13.000

Fuente: Análisis de resultados interno de la Empresa Caicedo Hermanos
 Elaborado por: Stefanie Terneus

CONCLUSIONES

En la presente investigación se estableció los antecedentes de la Empresa Caicedo Hermanos, se analizó la problemática por la cual atraviesa y su debida justificación del tema propuesto en beneficio la misma. A continuación, se expresan las conclusiones encontradas durante el proceso de investigación.

- En lo que respecta a la problemática y justificación de la Empresa Caicedo Hermanos, efectivamente se constató que la misma mantiene un problema en la administración, es decir, durante toda su etapa de funcionamiento no se han esmerado en diseñar una planeación estratégica; por lo tanto, esta problemática conduce a la presente investigación, diseñar y/o proponer como objetivo general un Plan Estratégico para mejorar la situación administrativa de la misma.
- Para sustentar el presente trabajo de investigación; se recopiló conceptos para el marco teórico y marco conceptual, los mismos que fueron una agrupación de información bibliográfica que sirvió como base teórica para posteriormente realizar el diagnóstico y planteamiento estratégico de la Empresa Caicedo Hermanos
- Se realizó un diagnóstico situacional de la Empresa Caicedo Hermanos, el cual arrojó como resultado la carencia de las bases administrativas de la empresa; como primer plano, se constató que ésta no cuenta con una planificación estratégica que guie las actividades sobre bases que aseguren su éxito y permanencia en el entorno empresarial. A su vez, se determinó que Caicedo Hermanos no cuenta con ningún tipo de proyecto a alcanzarse como meta empresarial.
- Finalmente, dentro del presente análisis, se propone diseñar un plan estratégico para la Empresa Caicedo Hermanos, estableciendo sus objetivos generales y específicos; seguido se determinó la filosofía empresarial a fin de que se difunda a todos los integrantes de la misma. Se desarrollaron proyecto con sus perfiles para la empresa, de los cuales se proponen las variables a estudiar para la implementación del presente plan estratégico. Como aspecto final, se propone el Balanced ScoreCard para los proyectos creados en el

Plan Estratégico, a fin de crear un método de gestión (indicador) que ayude al logro de las estrategias planteadas en el presente estudio.

RECOMENDACIONES

En concordancia con las conclusiones expuestas en el presente trabajo de investigación, se proponen las siguientes recomendaciones

- Estudiar mucho más a fondo los antecedentes de la empresa, analizar la problemática y tomar en cuenta la justificación propuesta en el presente trabajo investigativo para fomentar más proyectos enfocados a mejorar la situación administrativa de la empresa; que a pesar de que con el plan estratégico se estructuran y se fortalecen la mayor parte de bases, aún quedan aspectos que deberán ser considerados paulatinamente.
- Tomar en cuenta los conceptos relevantes de autores citados en este trabajo investigativo, como base fundamental para la elaboración de métodos aplicados, que fueron determinantes en los resultados obtenidos.
- Organizar y estudiar la información obtenida del diagnóstico situacional ejecutado en base al entorno interno y externo de la empresa, para estar al tanto de las fuerzas internas y externas con la rodean y seguir replanteando muchas más estrategias que la beneficien.
- Poner en práctica la herramienta de planificación estratégica para la Empresa Caicedo Hermanos, ejecutando las estrategias propuestas, las cuales están enfocadas a mejorar los aspectos administrativos: promoviendo, gestionando, motivando y facilitando las herramientas necesarias a quienes tengan la responsabilidad directa en el cumplimiento de las actividades. Ejecutar el Balanced ScoreCard diseñado en la presente propuesta, ya que este mismo está alineado a las perspectivas que la empresa desea mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Hitt , M., R. Duane , I., & E. Hoskisson, R. (2010). Administración Estratégica 7ma Ed. Mexico DF: CENGAGE Learning.
- Agudo González, J. (2015). Control Administrativo y Justicia Administrativa. Medellín: NIPO.
- Alberto, F. H. (2013). Diagnostico Situacional. Buenos Aires: Granica.
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Banco Central del Ecuador. (10 de ENERO de 2016). BANCO CENTRAL (PREVISIONES MACROECONÓMICAS) . Obtenido de BANCO CENTRAL (PREVISIONES MACROECONÓMICAS) : <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Baraybar, F. A. (2011). El Cudro de Mando Integral "Balanced ScoreCard". Barcelona: ESIC.
- Blanchard, K. (2014). Empresario en un minuto. Bogotá: Norma.
- Contreras , E. (2013). Administración. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- DIARIO "EL COMERCIO". (9 de ENERO de 2016). CRECIMIENTO ECONÓMICO. Obtenido de CRECIMIENTO ECONÓMICO: <http://www.elcomercio.com/tag/crecimiento-economico>
- El Ciudadano. (2017). La estabilidad política de Ecuador atrae las inversiones extranjeras . El Ciudadano (Sistema de Información Oficial), pág. 1.
- Francés , A. (2016). Estrategias y Planes para la Empresa: con el cuadro de mando integral. 1era Ed. México: PEARSON.
- Gil Estallo, M. (2012). Como crear y hacer funcionar una empresa 7 ed. Madrid: ESIC.
- Hernández, C. G., & Castaño, D. G. (2011). Investigación en administración en américa latina. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Jaimes Jimenez, J. E. (11 de 2013). La Planificación en el Contexto Administrativo. Madrid: Esic. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de http://www.geocities.ws/jjaimes6603/fase1/trabajo2_3.html
- Matilla Serrano, K. (2014). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Barcelona: UOC.
- Méndez Álvarez, C. (2012). Clima Organizacional. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mestre, S. J. (2011). Estrategias de gestión deportiva local. España: INDE.

- Milind M. , L. (2005). Desarrollo de apalancamiento estratégico. Madrid: Diaz de Santos.
- Münch , L. (2010). Administración: Gestion Organizacional, Enfoque y Proceso Admiistrativo. Mexico: PRENTICE HALL.
- Munuera Alemán , J. L. (2007). Estrategias en Administración. Madrid: ESIC.
- Navajo Gómez, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Madrid: Narcea .
- Navajo Gómez, P. (2012). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Madrid: Narcea.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2012). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard. Madrid: Harvard Bussiness Press.
- Pérez Moya, J. (2014). Habilidades Directivas. Madrid: Diaz de Santos.
- Ramírez , J. (1997). Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior. San José de Costa Rica : ICCA.
- Ramírez , J. (2015). Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica. San José de Costa Rica: ICCA.
- Robert S. , & Kaplan, David P. Norton. (2014). El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business.
- Rodríguez M , D. (2011). Gestión Organizacional. Santiago de Chile : EDICIONES UC .
- Rojas Anzola, S. (2010). Administracion de Pequeñas Empresas 3era Ed. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ruiz Ordoñez , R., Guzmán Obando , J., & De la Rosa i Esteva, J. (2014). Dirección Empresarial Asistida. 1era Ed. Madrid: VISION NET.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El Plan Estratégico en la Práctica. 3era Ed. Madrid: ESIC Editorial .
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC.
- Sánchez Mariñez, J. (2013). Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Bogotá: Coopro.
- Seborg, E., & Mellichamp, D. (2011). Proceso Dynamics and Control 3era Ed. . USA .
- Universidad Nacional de Colombia. (2014). Planeación estratégica territorial. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc_2_2.htm
- Vazques, A. (2013). Gestión Administrativa. Sevilla: Mad S.L. .

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CAICEDO HERMANOS

Objetivo: determinar la situación administrativa de la empresa con la finalidad de proponer un modelo de planificación estratégica evaluado mediante un Balanced ScoreCard

ÁREA ADMINISTRATIVA

PLANIFICACIÓN

1. La Empresa Caicedo Hermanos cuenta con un Plan Estratégico enfocado a direccionar su gestión administrativa.

Si	
No	
No Sabe	

2. Tiene la Empresa Caicedo Hermanos establecida la misión y visión como parte de su filosofía empresarial.

Si	
No	
No Sabe	

3. ¿La Empresa Caicedo Hermanos en la cual usted labora, tiene establecido valores y políticas?

Si	
No	
No Sabe	

ÁREA ORGANIZACIONAL

4. ¿Existen políticas por los cuales la empresa Caicedo Hermanos se rija?

Si	
No	
No Sabe	

5. ¿Está la empresa Caicedo Hermanos constituida legalmente?

Si	
No	
no sabe	

6. ¿La Empresa Caicedo Hermanos cuenta con una estructura organizacional gráfica?

Si	
No	
Desconoce	

7. ¿Cuenta la Empresa Caicedo Hermanos de funciones que delimite las actividades que debe realizar cada unidad departamental?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

8. ¿La comunicación que se mantiene entre las áreas de la empresa es?

Excelente	
Buena	
Regular	
Pésima	

DIRECCIÓN

9. Considera que la actual gestión administrativa llevada a cabo en la Empresa Caicedo Hermanos es:

Buena	
Muy Buena	
Excelente	

10. ¿Existen proyectos que estén implementados y que se orienten hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas en la Empresa Caicedo Hermanos?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

CONTROL

11. ¿Cuenta Caicedo hermanos con herramientas como Hojas de Control para evaluar tanto el desempeño del personal como de otras actividades internas de la empresa?

Si	
No	
Desconoce	

ASPECTOS GENERALES

TECNOLOGÍA

12. ¿La tecnología utilizada en los equipos informáticos de la empresa es?

Última generación	
Generación anterior	
Antigua	

CAPACIDAD FINANCIERA

13. ¿El manejo contable y financiero de la organización a su criterio es?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Pésimo	

ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE CAICEDO HERMANOS

Objetivo: Determinar mediante esta entrevista la situación actual administrativa de la Empresa Caicedo Hermanos para la elaboración del diagnóstico estratégico.

PREGUNTAS

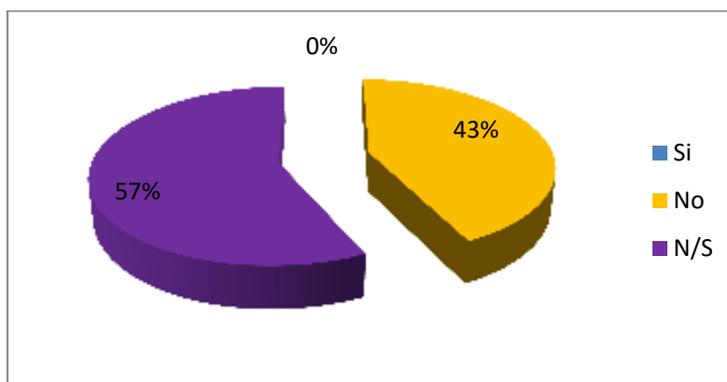
1. ¿A qué se dedica su empresa? o ¿Cuál es la actividad principal?
2. ¿La empresa cuenta con una Estructura Administrativa bien definida?
3. ¿Quién realiza el proceso contable y se encarga de los aspectos tributarios de la empresa?
4. ¿La empresa tiene definida la misión, la visión?
5. ¿Cómo se encuentra estructurado el organigrama de la empresa?
6. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
7. ¿Posee usted una lista con los nombres del personal que labora en la empresa?
8. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones que especifique exactamente las actividades que cada empleado debe realizar?
9. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?
10. Estas políticas ¿están establecidas en algún documento de la empresa?

ANEXO 3. INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

INTERROGANTES

1. La Empresa Caicedo Hermanos cuenta con un Plan Estratégico enfocado a direccionar su gestión administrativa.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	3	42,86
N/S	4	57,14
Total	7	100,00

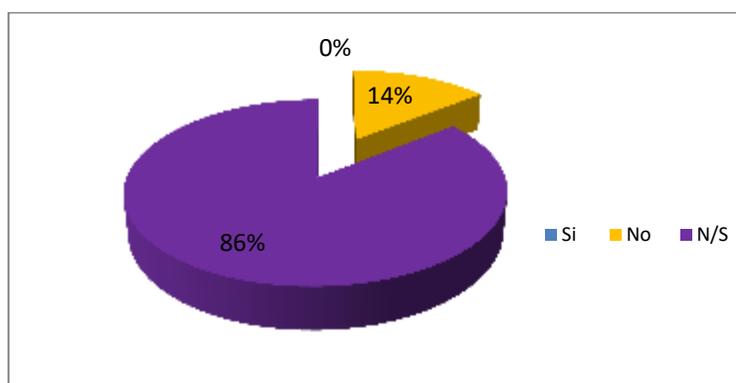


Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos después de haber encuestado a los trabajadores de Caicedo Hermanos en relación a que si la empresa cuenta o no con un Plan Estratégico que establezca procesos de cómo llevar las acciones de forma consensuada con la participación de todos los integrantes; los datos se establecen a continuación; un 43% manifestó que no, mientras que otro 57% respondió no conocer de la existencia de dicha herramienta. Se concluye en esta interrogante de acuerdo al personal interno evaluado que Caicedo Hermanos no cuenta con esta herramienta de gestión.

2. Tiene la Empresa Caicedo Hermanos establecida la misión y visión como parte de su filosofía empresarial.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	1	14,29
N/S	6	85,71
Total	7	100,00

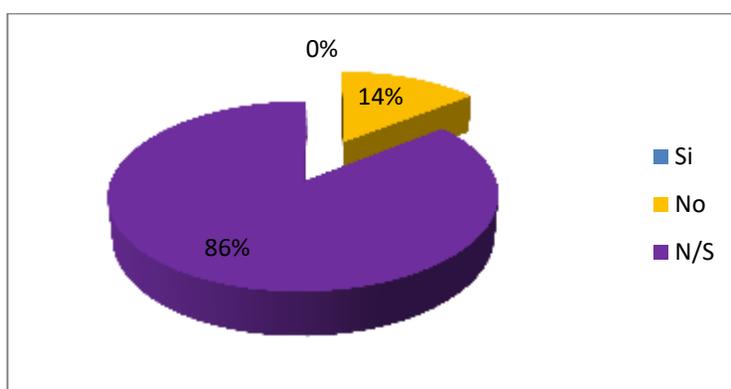


Análisis e Interpretación

Los resultados de esta interrogante se establecen con un 14% que Caicedo Hermanos no tiene definida la misión y visión; mientras que el 85% desconoce de la misma. Haciendo referencia a esta interrogante, se pudo detectar que la empresa carece del planteamiento de estos objetivos; por lo tanto, es imposible que la empresa como tal pueda alcanzar un estado deseable.

3. ¿La Empresa Caicedo Hermanos en la cual usted labora, tiene establecido valores y políticas?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	1	14,29
N/S	6	85,71
Total	7	100,00

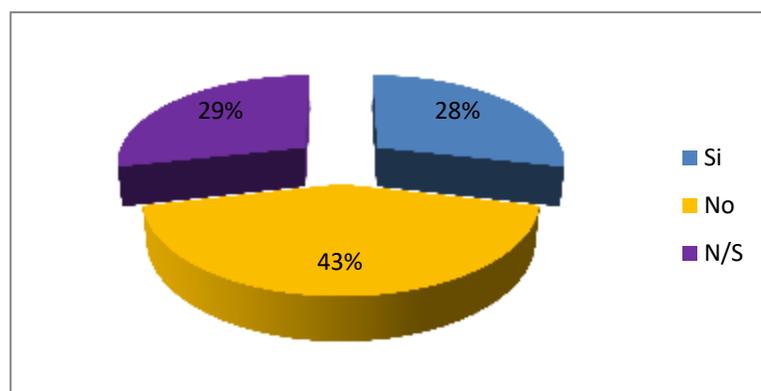


Análisis e Interpretación

Con respecto a los valores y políticas que debería tener Caicedo Hermanos, los trabajadores argumentaron en un 14% que la empresa no tiene; en el mismo sentido y con un 86%, la otra parte de los colaboradores afirmó desconocer si dentro de la misma existe o no dichos elementos. Según lo analizado en base a esta interrogante, se pudo detectar que no se cuenta con estos dos pilares empresariales. El administrador supo manifestar que en ciertas actividades o cuando la situación dentro de la empresa lo amerite, se establece ciertos valores y/o políticas pero de forma verbal, es decir, estos no se contemplan en ningún documento interno para que todo el personal de rija.

4. ¿Existen políticas por los cuales la empresa Caicedo Hermanos se rija?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	28,57
No	3	42,86
N/S	2	28,57
Total	7	100,00

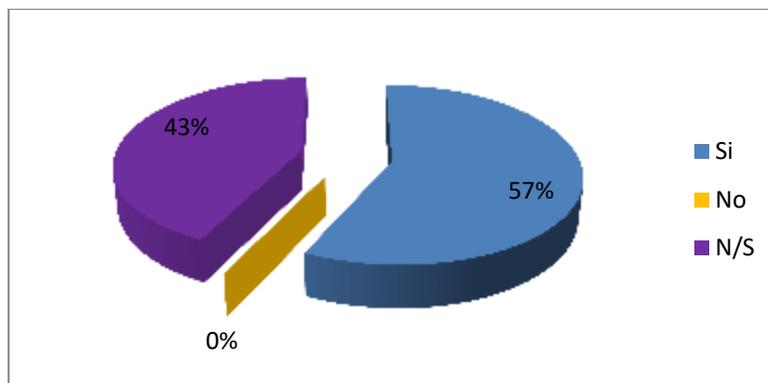


Análisis e interpretación

Esta interrogante se vincula con la anterior, en la cual, casi la totalidad de los trabajadores mencionaron que Caicedo Hermanos no cuenta o simplemente desconocen de la existencia de políticas internas. No obstante, los resultados de esta interrogante se establecen en un 29% afirmando que existen, pero únicamente de palabra, otro 43% no sabe y finalmente un 29% manifiesta desconocer.

5. ¿Está la empresa Caicedo Hermanos constituida legalmente?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57,14
No	0	0,00
N/S	3	42,86
Total	7	100,00



Análisis e Interpretación

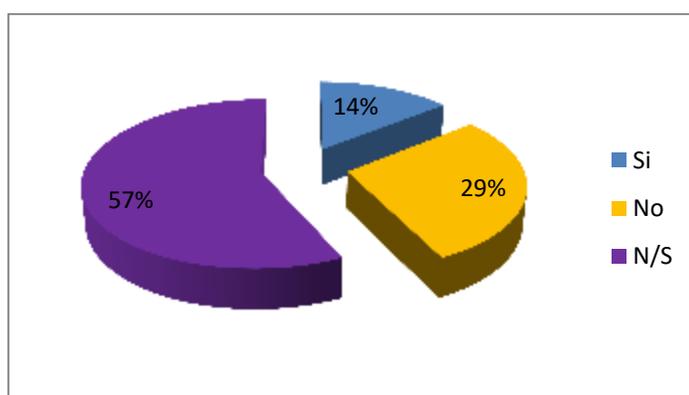
Según lo tabulado de la encuesta, el 57% de los trabajadores afirma que Caicedo Hermanos está constituida legalmente; mientras que otro 43% manifiesta no saber. Se concluye que la empresa si está legalmente constituida debido a que opera en el mercado empresarial, no obstante, el aspecto contable no es asunto que los trabajadores en su mayoría deban estar al tanto; sin embargo, el administrador manifestó que ésta cumple con todos los requisitos legales para realizar sus actividades sin contratiempos dentro del entorno.

6. ¿La Empresa Caicedo Hermanos cuenta con una estructura organizacional gráfica?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	14,29
No	2	28,57
N/S	4	57,14
Total	7	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Stefanie Terneus

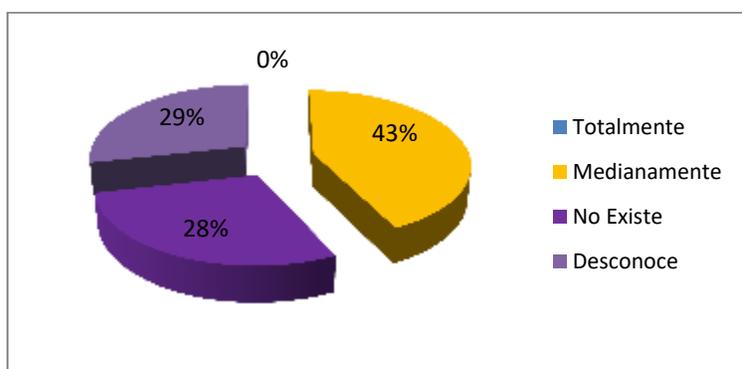


Análisis e Interpretación

Después de haber encuestados a los trabajadores internos acerca de la existencia de una estructura orgánica dentro de la empresa, en la que cada trabajador asuma un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible; los resultados se muestran de la siguiente manera; un 14% manifestó que Caicedo Hermanos si cuenta con un organigrama, mientras que otro 29% manifiesta que no, finalmente el 57% afirma no saber. La finalidad de esta estructura es establecer mediante mandos un sistema de actividades a desarrollarse de forma óptima, por lo tanto, se concluye que Caicedo Hermanos no cuenta con esta disposición de roles.

7. ¿Cuenta la Empresa Caicedo Hermanos con funciones que delimiten las actividades que debe realizar cada unidad departamental?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	0,00
Medianamente	3	42,86
No Existe	2	28,57
Desconoce	2	28,57
Total	7	100,00

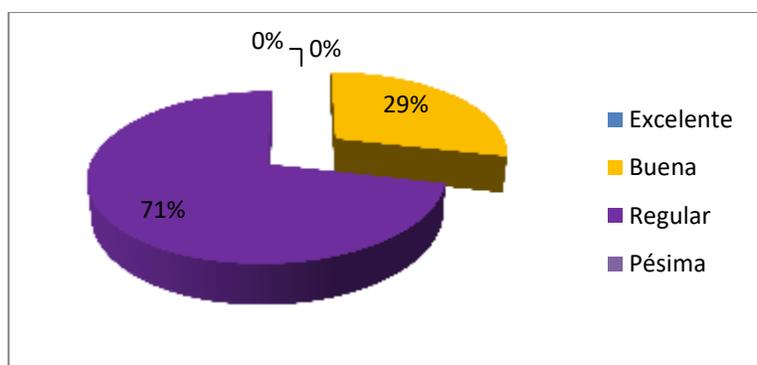


Análisis e Interpretación

En relación a esta interrogante, un 43% de trabajadores manifiesta que medianamente; seguido y con cantidades equitativas el otro 29% desconoce; y el otro 29% manifiesta que no existe. Se concluye que Caicedo Hermanos no cuenta un manual de funciones que delimite las actividades para cada trabajador, únicamente el grupo que manifestó de forma afirmativa, lo hizo basándose en las funciones que el administrador da de palabra.

8. ¿La comunicación que se mantiene entre las áreas de la empresa es?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00
Buena	2	28,57
Regular	5	71,43
Pésima	0	0,00
Total	7	100,00

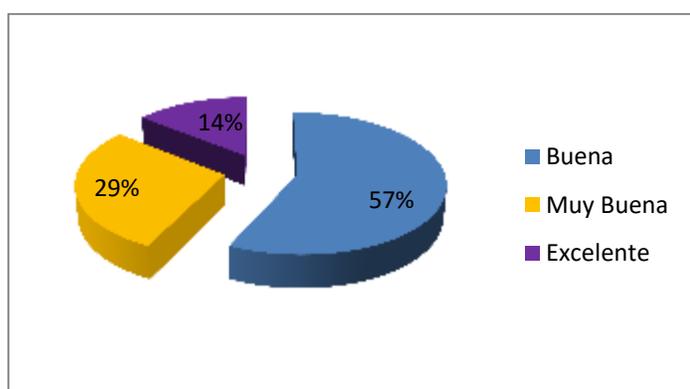


Análisis e interpretación

En relación a esta pregunta; el 29% manifiesta que buena y otro 71% regular. Considerando que una buena comunicación dentro de la empresa implica establecer y difundir los propósitos dentro de la misma, organizar el recurso humano de forma efectiva, originar un clima de alta participación, controlar el desempeño de los trabajadores e influir en la motivación; se concluye en su totalidad que Caicedo Hermanos no establece una buena comunicación.

9. Considera que la actual gestión administrativa llevada a cabo en la Empresa Caicedo Hermanos es:

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Buena	4	57,14
Muy Buena	2	28,57
Excelente	1	14,29
Total	7	100,00

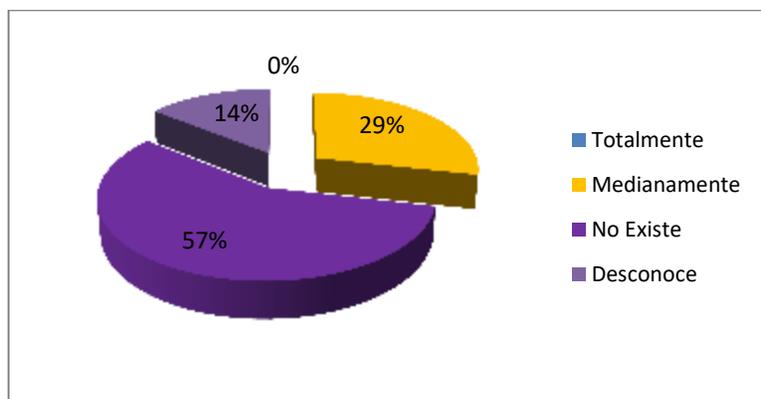


Análisis e interpretación

Según lo arrojado de la tabulación, el 57% manifiesta que es buena; otro 29% muy buena y finalmente la minoría responde excelente. No obstante, se concluye que Caicedo Hermanos lleva a cabo una gestión administrativa muy débil, desde el momento en que no se tiene un plan estratégico que establezca objetivos medibles y que a su vez, cuente con los demás elementos que lo integra, como la misión, visión, valores y/o políticas.

10. ¿Existen proyectos que estén implementados y que se orienten hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas en la Empresa Caicedo Hermanos?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	0,00
Medianamente	2	28,57
No Existe	4	57,14
Desconoce	1	14,29
Total	7	100,00

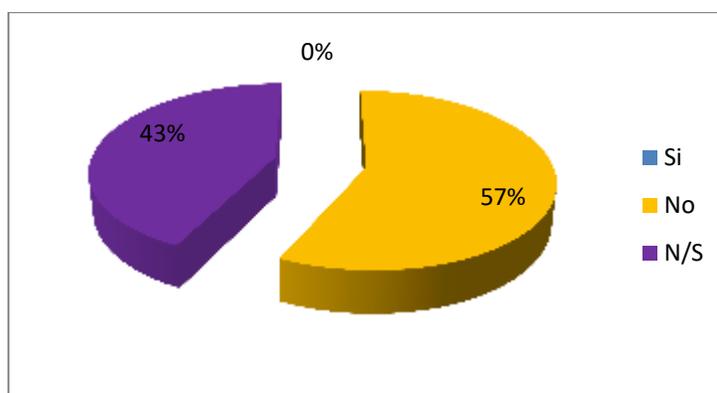


Análisis e Interpretación

De acuerdo a esta interrogante un 29% manifiesta medianamente; otro 57% dice que no existen y un 14% manifiesta desconocer. De acuerdo a esta pregunta se pudo detectar que Caicedo Hermanos no está consciente de la vital importancia que puede llegar a tener el realizar planes y/o proyectos para lograr un mayor crecimiento como empresa y/o asegurar su permanencia en el entorno.

11. ¿Cuenta Caicedo hermanos con herramientas como Hojas de Control para evaluar tanto el desempeño del personal como de otras actividades internas de la empresa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	4	57,14
N/S	3	42,86
Total	7	100,00



Análisis e interpretación

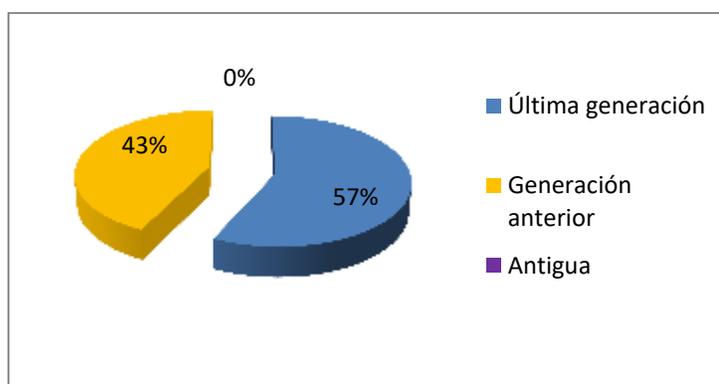
En lo que respecta a control interno, los encuestados manifiestan en un 57% que no existen este tipo de herramientas; otro 43% manifiesta no saber. No obstante, se concluye que Caicedo Hermanos no tiene este tipo de herramientas para controlar tanto actividades como el desempeño de sus trabajadores.

12. ¿La tecnología utilizada en los equipos informáticos de la empresa es?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Última generación	4	57,14
Generación anterior	3	42,86
Antigua	0	0,00
Total	7	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Stefanie Terneus

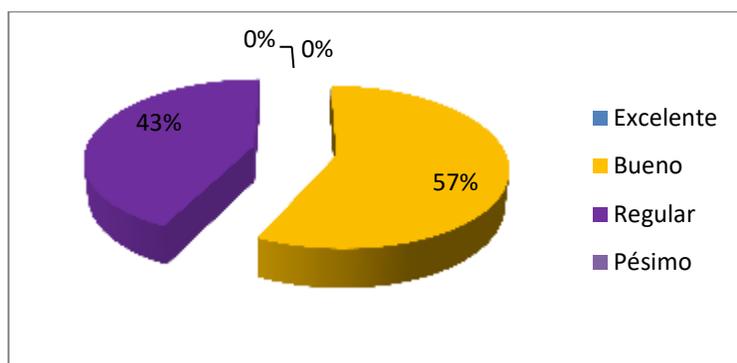


Análisis e interpretación

Según datos arrojados, el 57% manifiesta que la tecnología en equipos es de última generación; mientras que otro grupo equivalente al 43% manifiesta que es de generación anterior. Se concluye en esta interrogante que a pesar de que la tecnología dentro de Caicedo Hermanos no es avanzada y de acuerdo a la actividad comercial que esta empresa realiza; el no tener o estar a la vanguardia en este tema no es de suma importancia, no obstante, el administrador asegura que tampoco es un tema que se debe dejar de lado y que, de presentarse las oportunidades, poco a poco se irán actualizando los equipos de mayor relevancia.

13. ¿El manejo contable y financiero de la organización a su criterio es?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00
Bueno	4	57,14
Regular	3	42,86
Pésimo	0	0,00
Total	7	100,00



Análisis e interpretación

Con respecto al criterio de los trabajadores y/o a lo que ellos pueden percibir en relación a como consideran que se lleva a cabo el aspecto contable de Caicedo Hermanos; los resultados se establecen de la siguiente manera. Un 57% manifiesta que bueno, mientras que otro 43% manifiesta regular. Los encuestados acotaron que en ciertas ocasiones ellos tienen que esperar mucho tiempo al momento de solicitar sus documentos como roles de pago, entre otros.