



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

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “CEDINAP CIA. LTDA.”
UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: SARA NOEMI BONIFAZ SINCHIGUANO

DIRECTOR: ING. MARCO ANTONIO GAVILANES SAGÑAY.

Riobamba – Ecuador

2024

© 2023, Sara Noemi Bonifaz Sinchiguano.

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

Yo, Sara Noemi Bonifaz Sinchiguano, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 23 de febrero de 2024




Sara Noemi Bonifaz Sinchiguano

C.I. 010600181-1

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “CEDINAP CIA. LTDA.” UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por la señorita: **SARA NOEMI BONIFAZ SINCHIGUANO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|---|--|--------------|
| Ing. María Belén Bravo Ávalos, Ph.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  | 23-02-2024 |
| Ing. Marco Antonio Gavilanes Sagnay. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 23-02-2024 |
| Lic. José Luis López Salazar ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 23-02-2024 |

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo a mi Familia, mi pilar fundamental, porque siempre estuvieron acompañándome en cada momento, porque este logro no solo es mío sino de ustedes también porque siempre estuvieron para levantar mis ánimos y motivarme dar una milla extra. A mis Abuelitos, tíos y primos, que en cada momento estaban pendientes de mí, me brindaron cuidados, me incluyeron en sus familias y espacios y siempre velaron por mí con mucho amor.

Sara

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, porque durante el trayecto de mi carrera y el desarrollo de este trabajo Él fue mi ayudador, mi guía, me mostro de incontables maneras su amor por mí y me lleno de gracia y paz. Agradecer también a mi pilar fundamental, mi familia, a mis papás con quien siempre estaré agradecida por su apoyo constante, su cobertura y oraciones por mí, por siempre estar motivándome a dar lo mejor, a mantenerme constante y llegar a la meta. A mi pequeño pero gran hermano, Sebas, en quien siempre puedo encontrar mi apoyo perfecto, mi guía y a mi mejor amigo. No puedo pasar por alto a todos familia y amigos que estuvieron pendientes, me ayudaron y velaron por mí en cada momento de esta etapa de mi vida, agradezco su amor, presencia y oraciones.

Sara

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|------------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xi |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | xiii |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xiv |
| RESUMEN..... | xv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|--|---|
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 2 |
| 1.2. Objetivos..... | 2 |
| 1.2.1. <i>Objetivo general</i> | 2 |
| 1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> | 3 |
| 1.3. Justificación..... | 3 |
| 1.3.1. <i>Justificación Teórica</i> | 3 |
| 1.3.2. <i>Justificación Metodológica</i> | 3 |
| 1.3.3. <i>Justificación Práctica</i> | 4 |
| 1.4. Pregunta de Investigación..... | |

CAPÍTULO II

| | |
|--|----|
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 5 |
| 2.1. Planificación..... | 5 |
| 2.1.1. <i>Importancia de la planificación</i> | 6 |
| 2.1.2. <i>Clasificación de la planificación</i> | 7 |
| 2.1.3. <i>Beneficios de la planificación</i> | 8 |
| 2.1.4. <i>Consecuencias de la falta de planificación</i> | 8 |
| 2.1.5. <i>Niveles de planificación en una organización</i> | 9 |
| 2.2. Planificación Estratégica..... | 9 |
| 2.2.1. <i>Características de la planeación estratégica</i> | 10 |
| 2.2.2. <i>Importancia de la planificación Estratégica</i> | 11 |
| 2.2.3. <i>Beneficios de la planificación estratégica</i> | 11 |
| 2.2.4. <i>Partes de la planificación estratégica</i> | 12 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.2.5. | <i>Propósito de la planificación estratégica</i> | 13 |
| 2.2.6. | <i>Modelos de planificación estratégica</i> | 13 |
| 2.3. | Plan Estratégico | 15 |
| 2.3.1. | <i>Utilidad del plan estratégico</i> | 16 |
| 2.3.2. | <i>Beneficios del plan estratégico</i> | 16 |
| 2.3.3. | <i>Fases fundamentales de un plan estratégico</i> | 17 |
| 2.3.4. | <i>Pasos para realizar un plan estratégico</i> | 17 |
| 2.4. | Análisis PESTEL | 18 |
| 2.4.1. | <i>Beneficios del análisis PESTEL</i> | 19 |
| 2.4.2. | <i>Pasos para realizar un análisis PESTEL</i> | 19 |
| 2.5. | Análisis FODA | 20 |
| 2.5.1. | <i>Pasos para realizar un análisis FODA</i> | 20 |
| 2.6. | Matriz EFI | 23 |
| 2.7. | Matriz EFE | 23 |

CAPÍTULO III

| | | |
|----------|--|----|
| 3. | MARCO METODOLÓGICO | 25 |
| 3.1. | Enfoque de la Investigación | 25 |
| 3.1.1. | <i>Enfoque Mixto</i> | 25 |
| 3.2. | Nivel de la Investigación | 25 |
| 3.2.1. | <i>Descriptivo</i> | 25 |
| 3.3. | Método | 26 |
| 3.3.1. | <i>Inductivo</i> | 26 |
| 3.3.2. | <i>Deductivo</i> | 26 |
| 3.4. | Diseño de la Investigación | 26 |
| 3.4.1. | <i>No experimental</i> | 26 |
| 3.5. | Tipo de Estudio | 27 |
| 3.5.1. | <i>Documental</i> | 27 |
| 3.5.2. | <i>De Campo</i> | 27 |
| 3.6. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 27 |
| 3.6.1. | <i>Técnicas</i> | 27 |
| 3.6.1.1. | <i>Entrevista</i> | 27 |
| 3.6.1.2. | <i>Encuesta</i> | 27 |
| 3.6.1.3. | <i>Observación</i> | 28 |
| 3.6.2. | <i>Instrumentos</i> | 28 |
| 3.6.2.1. | <i>Cuestionarios</i> | 28 |

| | | |
|---------------|---|----|
| 3.7. | Población, selección y cálculo de la muestra | 28 |
| 3.7.1. | <i>Población</i> | 28 |
| 3.7.2. | <i>Muestra</i> | 29 |
| 3.7.3. | <i>Cálculo de la muestra</i> | 29 |

CAPÍTULO IV

| | | |
|---------------|---|----|
| 4. | Marco de análisis e interpretación de resultados | 30 |
| 4.1. | Procesamiento, análisis e interpretación de resultados | 30 |
| 4.1.1. | <i>Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.”</i> | 30 |
| 4.1.2. | <i>Entrevista ejecutada al gerente de la empresa CEDINAP</i> | 46 |
| 4.2. | Discusión de resultados | 49 |
| 4.2.1. | <i>Cuadro resumen de la encuesta</i> | 49 |
| 4.2.2. | <i>Discusión de resultados de la encuesta</i> | 49 |
| 4.2.3. | <i>Discusión de resultados de la entrevista</i> | 50 |

CAPÍTULO V

| | | |
|---------------|---|----|
| 5. | MARCO PROPOSITIVO | 51 |
| 5.1. | Propuesta | 51 |
| 5.1.1. | <i>Título de la propuesta</i> | 51 |
| 5.1.2. | <i>Objetivo de la propuesta</i> | 51 |
| 5.1.2.1. | <i>Objetivo general</i> | 51 |
| 5.1.2.2. | <i>Objetivos específicos</i> | 51 |
| 5.1.3. | <i>Estructura de la propuesta</i> | 51 |
| 5.2. | Desarrollo de la propuesta | 53 |
| 5.2.1. | <i>Primera fase: Reseña histórica y perfil corporativo</i> | 53 |
| 5.2.1.1. | <i>Reseña histórica</i> | 53 |
| 5.2.1.2. | <i>Información corporativa</i> | 54 |
| 5.2.1.3. | <i>Ubicación</i> | 54 |
| 5.2.1.4. | <i>Misión</i> | 54 |
| 5.2.1.5. | <i>Visión</i> | 55 |
| 5.2.1.6. | <i>Valores corporativos</i> | 55 |
| 5.2.1.7. | <i>Organigrama estructural</i> | 56 |
| 5.2.1.8. | <i>Funciones de los colaboradores de la empresa CEDINAP</i> | 56 |
| 5.2.1.9. | <i>Política y objetivos de la calidad</i> | 57 |

| | | |
|---------------|--|----|
| 5.2.1.10. | <i>Servicios que ofrece la empresa</i> | 57 |
| 5.2.2. | <i>Segunda fase: Formulación de objetivos corporativo</i> | 58 |
| 5.2.2.1. | <i>Misión (propuesta)</i> | 58 |
| 5.2.2.2. | <i>Visión (propuesta)</i> | 59 |
| 5.2.2.3. | <i>Valores corporativos (propuestos)</i> | 59 |
| 5.2.2.4. | <i>Organigrama estructural (propuesto)</i> | 60 |
| 5.2.2.5. | <i>Organigrama Funcional (propuesto)</i> | 61 |
| 5.2.2.6. | <i>Manuales de Funciones (propuestos)</i> | 62 |
| 5.2.3. | <i>Tercera fase: Diagnóstico de la situación</i> | 73 |
| 5.2.3.1. | <i>Análisis externo o del entorno</i> | 73 |
| 5.2.3.2. | <i>Análisis Interno</i> | 74 |
| 5.2.4. | <i>Cuarta fase: Elaboración de Matrices</i> | 75 |
| 5.2.4.1. | <i>Matriz FODA</i> | 75 |
| 5.2.4.2. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> | 76 |
| 5.2.4.3. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> | 77 |
| 5.2.4.4. | <i>FODA Cruzado</i> | 78 |
| 5.2.4.5. | <i>FODA Estratégico</i> | 79 |
| 5.2.5. | <i>Quinta fase: Diseño de Objetivos y Estrategias</i> | 82 |
| 5.2.5.1. | <i>Matriz de objetivos y estrategias</i> | 82 |
| 5.2.5.2. | <i>Planeación Operativa</i> | 85 |
| 5.2.5.3. | <i>Presupuesto general de la planeación operativa</i> | 93 |

CAPÍTULO VI

| | | |
|-------------|---|----|
| 6. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 95 |
| 6.1. | Conclusiones | 95 |
| 6.2. | Recomendaciones | 96 |

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|--|----|
| Tabla 2-1: | División de la planeación..... | 6 |
| Tabla 2-2: | Planificación Estratégica y Táctica..... | 9 |
| Tabla 2-3: | Modelo de planificación estratégica..... | 14 |
| Tabla 2-4: | Pasos para realizar una matriz FODA..... | 21 |
| Tabla 2-5: | Matriz de Factores Internos EFI..... | 23 |
| Tabla 2-6: | Matriz de Factores Externos EFE..... | 24 |
| Tabla 4-1: | Conoce la misión y visión de CEDINAP..... | 30 |
| Tabla 4-2: | En su ingreso a laborar en CEDINAP, recibió usted inducción..... | 31 |
| Tabla 4-3: | CEDINAP le entrego un Manual de funciones y/o procesos..... | 32 |
| Tabla 4-4: | Conocimiento de las funciones y responsabilidades a su puesto de trabajo..... | 33 |
| Tabla 4-5: | Conoce los procesos que realiza CEDINAP con el sistema de gestión en sus operaciones..... | 34 |
| Tabla 4-6: | Conoce los procesos que realiza CEDINAP con el sistema de gestión en sus operaciones..... | 35 |
| Tabla 4-7: | Conoce el alcance de acreditación de CEDINAP y su vigencia..... | 36 |
| Tabla 4-8: | Clima Laboral que existe en la Empresa..... | 37 |
| Tabla 4-9: | Programa de capacitación por competencias o programada..... | 38 |
| Tabla 4-10: | Entrega de herramientas tecnológicas, instrumentos de medición e insumos de seguridad..... | 39 |
| Tabla 4-11: | Ámbitos que se debería mejorar en la empresa..... | 40 |
| Tabla 4-12: | Como califica la gestión administrativa de la empresa CEDINAP..... | 42 |
| Tabla 4-13: | Salario de acuerdo con las funciones que realiza..... | 43 |
| Tabla 4-14: | Plazo establecido en el contrato laboral..... | 44 |
| Tabla 4-15: | Beneficios de ley que incluye en el contrato laboral..... | 45 |
| Tabla 4-16: | FODA entrevista ejecutada al gerente de la empresa CEDINAP..... | 46 |
| Tabla 4-17: | Cuadro resumen encuesta..... | 49 |
| Tabla 5-1: | Estructura de la propuesta..... | 52 |
| Tabla 5-2: | Información de CEDINAP..... | 54 |
| Tabla 5-3: | Formulación de la Misión de CEDINAP..... | 58 |
| Tabla 5-4: | Formulación de la Visión de CEDINAP..... | 59 |
| Tabla 5-5: | Manual de funciones gerente general CEDINAP..... | 62 |
| Tabla 5-6: | Manual de funciones de Coordinar Administrativo CEDINAP..... | 63 |
| Tabla 5-7: | Manual de funciones secretaria/o CEDINAP..... | 64 |
| Tabla 5-8: | Manual de funciones contador/a CEDINAP..... | 65 |

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 5-9: | Manual de funciones Apoyo administrativo – contable CEDINAP | 66 |
| Tabla 5-10: | Auxiliar de Servicios Varios CEDINAP | 67 |
| Tabla 5-11: | Manual de funciones Coordinador técnico CEDINAP | 68 |
| Tabla 5-12: | Manual de funciones responsable de calidad CEDINAP..... | 69 |
| Tabla 5-13: | Manual de funciones jefe de inspección CEDINAP. | 70 |
| Tabla 5-14: | Manual de funciones inspector técnico CEDINAP..... | 71 |
| Tabla 5-15: | Manual de funciones apoyo técnico CEDINAP..... | 72 |
| Tabla 5-16: | Análisis PESTEL empresa CEDINAP..... | 73 |
| Tabla 5-17: | Análisis interno de CEDINAP | 74 |
| Tabla 5-18: | Matriz FODA empresa CEDINAP. | 75 |
| Tabla 5-19: | Matriz evaluación de factores internos. | 76 |
| Tabla 5-20: | Matriz EFE empresa CEDINAP | 77 |
| Tabla 5-21: | Matriz FODA cruzado. | 78 |
| Tabla 5-22: | Matriz FODA Estratégico..... | 80 |
| Tabla 5-23: | Matriz de Objetivos y Estrategias..... | 82 |
| Tabla 5-24: | Estrategia 1, Objetivo 1 - Planeación operativa..... | 85 |
| Tabla 5-25: | Estrategia 2, Objetivo 2 - Planeación operativa..... | 86 |
| Tabla 5-26: | Estrategia 3, Objetivo 3 – Planeación Operativa. | 87 |
| Tabla 5-27: | Estrategia 4, Objetivo 4 – Planeación operativa. | 88 |
| Tabla 5-28: | Estrategia 5, Objetivo 4 – Planeación operativa. | 89 |
| Tabla 5-29: | Estrategia 6, Objetivo 5 – Planeación operativa. | 90 |
| Tabla 5-30: | Estrategia 7, Objetivo 6 – Planeación operativa. | 91 |
| Tabla 5-31: | Estrategia 8, Objetivo 6 – Planeación operativa. | 92 |
| Tabla 5-32: | Presupuesto general de la planeación operativa..... | 93 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | | |
|--------------------------|--|----|
| Ilustración 2-1: | Proceso de la planificación..... | 5 |
| Ilustración 2-2: | Clasificación de la planificación | 7 |
| Ilustración 2-3: | Beneficios de la planificación. | 8 |
| Ilustración 2-4: | Partes de la planificación estratégica..... | 12 |
| Ilustración 2-5: | Propósito de la planificación estratégica. | 13 |
| Ilustración 2-6: | Utilidad del plan estratégico..... | 16 |
| Ilustración 4-1: | Recibió inducción en su ingreso a Laborar. | 31 |
| Ilustración 4-2: | CEDINAP le ha entregado un Manual de funciones y/o procesos | 32 |
| Ilustración 4-3: | Conocimiento de las funciones y responsabilidades a su puesto de trabajo | 33 |
| Ilustración 4-4: | Conoce los procesos que realiza CEDINAP en el sistema de gestión en sus operaciones | 34 |
| Ilustración 4-5: | Conoce los procesos que realiza CEDINAP en el sistema de gestión en sus operaciones | 35 |
| Ilustración 4-6: | Conoce el alcance de acreditación de CEDINAP..... | 36 |
| Ilustración 4-7: | Clima laboral existente en CEDINAP | 37 |
| Ilustración 4-8: | Programa de Capacitación Programada o por competencias..... | 38 |
| Ilustración 4-9: | Entrega de herramientas tecnológicas, instrumentos de medición e insumos de seguridad..... | 39 |
| Ilustración 4-10: | Ámbitos que debería mejorar la empresa | 40 |
| Ilustración 4-11: | Como califica la gestión administrativa de CEDINAP | 42 |
| Ilustración 4-12: | Salario que recibe de acuerdo con las funciones que realiza..... | 43 |
| Ilustración 4-13: | Plazo establecido en el contrato laboral | 44 |
| Ilustración 4-14: | Beneficios de ley que incluyen en el contrato laboral | 45 |
| Ilustración 5-1: | Logotipo de la empresa CEDINAP | 53 |
| Ilustración 5-2: | Ubicación empresa CEDINAP | 54 |
| Ilustración 5-3: | Organigrama estructural empresa CEDINAP..... | 56 |
| Ilustración 5-4: | Organigrama estructural propuesto. | 60 |
| Ilustración 5-5: | Organigrama Funcional propuesto | 61 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA GERENTE GENERAL CEDINAP

ANEXO B: ENCUESTA COLABORADORES CEDINAP

ANEXO C: RESPALDO FOTOGRÁFICO ENCUESTAS Y ENTREVISTA.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue diseñar un Plan Estratégico para la Empresa "CEDINAP. CIA. LTDA" en Riobamba, provincia de Chimborazo. El enfoque de gestión administrativa buscaba evaluar tanto el entorno interno como externo de la empresa con el fin de proporcionar herramientas técnicas para mejorar su rentabilidad y eficiencia competitiva, aumentando los ingresos por operaciones de intermediación. Se empleó una metodología que incluyó observación directa y entrevistas con el Gerente General para comprender la situación actual en diferentes aspectos, así como encuestas al personal para evaluar su compromiso y satisfacción con la empresa. Se realizó un análisis de los factores internos y externos utilizando matrices como FODA y PESTEL para diagnosticar la situación actual. Se identificaron áreas de mejora, como la falta de manuales de funciones actualizados, procedimientos y capacitaciones limitadas para los colaboradores, así como la ausencia de una planificación estratégica y una filosofía organizacional actualizada. Los resultados obtenidos permitieron establecer una dirección estratégica, desarrollando la misión, visión y objetivos estratégicos para mejorar la gestión administrativa. Se recomienda implementar y monitorear el cumplimiento del plan estratégico diseñado para mejorar la productividad y el crecimiento económico y financiero de la empresa "CEDINAP. CIA. LTDA" en los próximos años.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <ESTRATEGIA>, <DIAGNÓSTICO SITUACIONAL>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



0311-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The objective of this research work was to design a strategic plan for the Company "CEDINAP. CIA. LTDA" located in Riobamba city, province of Chimborazo. The administrative management approach sought to evaluate both the internal and external environment of the company in order to provide technical tools to improve its profitability and competitive efficiency, increasing income from intermediation operations. A methodology was used that included direct observation and interviews with the general manager to understand the current situation in different aspects, as well as staff surveys to evaluate their commitment and satisfaction with the company. An analysis of internal and external factors was carried out using matrices such as SWOT and PESTEL to diagnose the current situation. Some areas for improvement were identified, such as the lack of updated function manuals, procedures and limited training for collaborators, as well as the absence of strategic planning and an updated organizational philosophy. The results obtained allowed us to establish a strategic direction, developing the mission, vision and strategic objectives to improve administrative management. It is recommended to implement and monitor compliance with the strategic plan designed to improve the productivity and economic and financial growth of the company "CEDINAP. CIA. LTDA" in the coming years.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <STRATEGY>, <SITUATIONAL DIAGNOSIS>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica emerge como el elemento fundamental para asegurar la solidez económica y financiera, así como la rentabilidad y prosperidad a largo plazo de una organización. Se convierte en un pilar esencial para cualquier empresa, independientemente de su propósito y actividad, en un mercado altamente competitivo. Su relevancia radica en su capacidad de anticipación, detección y respuesta oportuna mediante un diagnóstico preciso de la situación actual de la institución, guiando la asignación de recursos hacia el logro de los objetivos institucionales a través de estrategias formuladas para alcanzar la visión futura deseada.

La ausencia de un Plan Estratégico en la empresa "CEDINAP. CIA. LTDA." ha obstaculizado su crecimiento y desarrollo institucional, por lo que resulta prioritario elaborar este plan con el fin de mejorar su rentabilidad mediante el aumento de captación, organización administrativa y patrimonio.

El proyecto de investigación se organiza en tres capítulos principales:

Capítulo I. Marco Teórico: Comprende la revisión de trabajos de investigación similares y el desarrollo de un marco teórico y conceptual a partir de una recopilación de información de diversas fuentes bibliográficas y electrónicas, lo que proporciona un enfoque amplio sobre los conceptos, teorías y análisis planteados por diferentes autores en sus publicaciones.

Capítulo II. Marco Metodológico: Describe la modalidad y tipo de investigación, así como la determinación de la población y muestra, junto con las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar información y llevar a cabo el proyecto, con el objetivo de obtener datos claros, reales y oportunos.

Capítulo III. Marco Propositivo: En este capítulo se elabora un Plan Estratégico que incluye la presentación, discusión de los resultados obtenidos durante la investigación y la propuesta de solución a la problemática identificada en el análisis interno y externo realizado. Este plan consta de objetivos, metas y estrategias diseñadas para mejorar la gestión administrativa y la productividad de la empresa mediante decisiones acertadas.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La Empresa “CEDINAP CIA. LTDA.” es una empresa Riobambeña fundada hace 6 años, dedicada a la evaluación de la conformidad mediante inspección técnica de vehículos. Está acreditado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE); Actualmente se evidencia que los procesos y el equipo técnico de la empresa están bien estructurados, pero administrativa y financieramente no cuenta con un adecuado funcionamiento.

La elaboración de un Plan estratégico para la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.”, permitirá contribuir en el mejoramiento de la calidad y en el desarrollo de estrategias que ayuden a la correcta asignación de prioridades en la gestión de recursos para lograr la estabilidad financiera de la empresa, conociendo que la falta de herramientas, técnicas y procesos administrativos han impedido su crecimiento constante y el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales.

El no llevar a cabo la elaboración de un plan estratégico en esta empresa puede causar un riesgo en la gestión administrativa, conociendo que la falta de esta implica una necesidad de indicadores de calidad, mal uso de los recursos disponibles sean estos económicos, de información, humanos, materiales y técnicos. Y la falta de cumplimiento de los elementos orientadores de la organización, causando deficiencias en la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad. Estas deficiencias pueden llevar a que la empresa tenga dificultad al momento de acceder a la acreditación por parte del Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) y en una situación trascendental no favorable dar por finalizadas sus funciones y servicios en la ciudad de Riobamba

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo general*

Desarrollar un Plan Estratégico para la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.” mediante la utilización de diseños y normas estandarizadas con la finalidad de mejorar su gestión administrativa.

1.2.2. *Objetivos específicos*

- Conocer la gestión de recursos y la situación actual de la empresa haciendo uso de la matriz FODA Y análisis PESTEL.
- Rediseñar el actual modelo administrativo y organizacional de la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.”
- Elaborar estrategias para el fortalecimiento de la gestión empresarial e indicadores para el control de cumplimiento de estas.

1.3. *Justificación*

1.3.1. *Justificación Teórica*

El uso de fuentes bibliográficas como son libros, revistas, artículos científicos, tesis, páginas web, permite obtener una perspectiva más amplia sobre los diferentes temas, conceptos y situaciones planteadas por distintos autores en sus publicaciones, los que sirven de referencia, guía y análisis para la investigación en desarrollo.

Se hizo un análisis de los siguientes autores. En trabajos de Titulación se han tomado en cuenta a autores ecuatorianos como son, Castañeda Castañeda Juan Carlos (UNACH), Díaz Cabrera Franklin René (UCE), Castillo Gonzaga Héctor Javier (UNIANDES), quienes han desarrollado investigaciones sobre temas similares al presente trabajo investigativo. En Libros y revistas científicas se ha tomado en cuenta autores con relevantes publicaciones como son, Lerma, A., & Barcena, S (Planeación estratégica por áreas Funcionales), Conan A (Introducción al plan estratégico), Gonzales J (Manual práctico de planeación estratégica), entre otros.

1.3.2. *Justificación Metodológica*

El presente trabajo de investigación parte de un enfoque cualitativo y cuantitativo con un nivel de investigación descriptivo, además conforme a la manipulación de las variables el diseño de la investigación es no experimental, esta investigación tiene sustento bibliográfico es decir investigación documental e investigación de campo, asimismo los métodos usados son deductivo y analítico, y como técnica para la recolección de información son las encuestas, mismas que serán aplicadas de acuerdo a la muestra.

1.3.3. Justificación Práctica

La implementación de un Plan Estratégico para la sostenibilidad de la empresa “CEDINAP CIA. LTDA” es fundamental ya que permitirá obtener un diagnóstico real de la empresa en base a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presentan, las mismas que contribuirán a la regeneración de ingresos para lograr una estabilidad financiera y mejoramiento de la calidad en la gestión administrativa y de recursos.

Elaborar el Plan estratégico no solo es un beneficio y fortalecimiento para la empresa, sino también para los trabajadores, ya que de manera indirecta se beneficiarán y aportarán en la generación de nuevas acciones y tomas de decisiones que lleven a cumplir la misión y visión de la organización.

1.4. Pregunta de Investigación

¿La Implementación de un plan estratégico para la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.” permitirá mejorar la gestión administrativa?

Variable independiente: Plan estratégico

Variable dependiente: Mejorar la gestión administrativa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo investigativo se desarrolló un análisis y estudio a diferentes investigaciones que abarcan temas o variables que son necesarias para el desarrollo de un plan estratégico.

2.1. Planificación

Según (Saavedra et al., 2001) en su investigación indican que “El proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social informada e innovadora dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno.”

Los autores detallan tres puntos claves en el que planificar se convierte en un proceso. Son los siguientes:

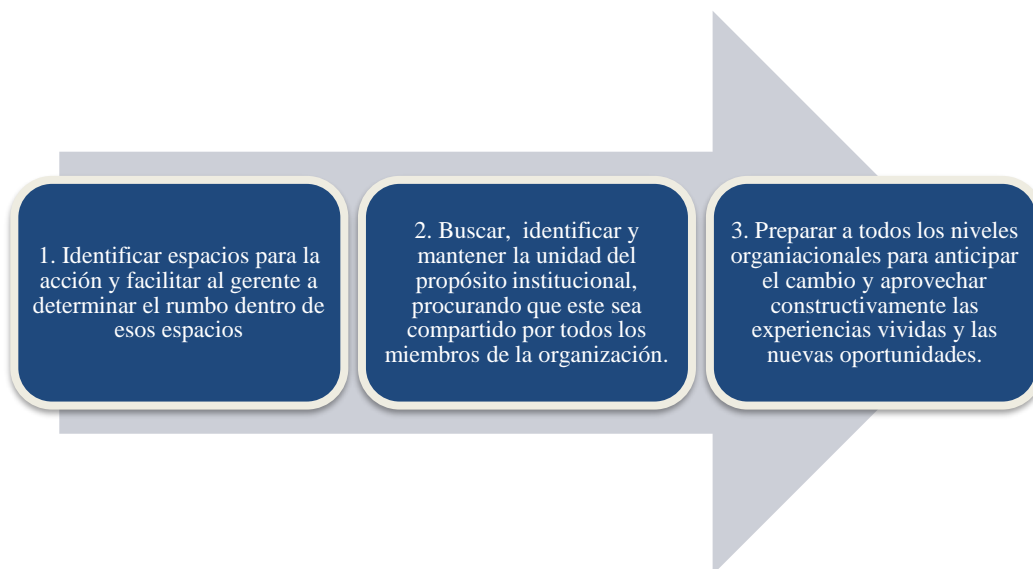


Ilustración 2-1: Proceso de la planificación.

Fuente: Saavedra, 2001.

Para (Torres Hernández, 2014) La planificación abarca a todos, ya sean individuos u organizaciones, y se trata de un proceso único de toma de decisiones, ya que tomar decisiones no siempre implica planificar. El autor en su investigación detalla la división de la planeación en tres bloques, que son:

Tabla 2-1: División de la planeación

| | |
|---------------------------------|---|
| 1. Misión-objetivos: | Se define la razón de ser de la organización, es decir indicar la finalidad para la cual fue creada la empresa. Además de determinar los objetivos a futuro que la organización propone sean cualitativos como cuantitativos. |
| 2. Estrategia y política | Definir estrategias y políticas es importante en la organización, puesto que las estrategias son propósitos especiales que aportan a la posición en el mercado y a alcanzar los objetivos, mientras que las políticas son normativas que ayudan a regular la organización y a su vez son base para la toma de decisiones. |
| 3. Toma de decisiones: | Es un proceso que va alineado a los objetivos de la organización y busca dar solución a situaciones que se presenten en el ámbito interno y externo. |

Fuente: Hernández, 2020.

Elaborado por: Bonifaz S, 2023.

Los autores (Morales et al., 2020) indican que; Dentro del Proceso administrativo cada una de las actividades que se plantea requiere de la otra, siendo la planificación la base del desarrollo en el conjunto de las funciones administrativas; Esta orienta las acciones, identifica y designa recursos, sean estos humanos, materiales y técnicos útiles para el desarrollo de las actividades; como también la asignación de actividades y tiempos para el cumplimiento de estas. La Planificación representa la actividad administrativa con la capacidad de plasmar la situación organizacional al presente y el camino a recorrer para un futuro.

Una vez analizados los conceptos previos, se puede encontrar pensamientos comunes o similares en la definición de planificación. Se puede decir que la planificación es un proceso de implementación de estrategias y recursos que permiten la toma de decisiones acertadas para el presente y el futuro y así lograr los objetivos o metas planteadas, pueden ser personales u organizacionales.

2.1.1. Importancia de la planificación

La planificación (planeación) es importante porque su objetivo es crear un futuro deseado; Es fundamental conocer por anticipado lo que se va a realizar. Que es lo que se desea conseguir, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente, que

se va a hacer para alcanzarlo, cuando se lo va a realizar, quien será el encargado de realizarlo, como se lo va a realizar y que recursos se utilizaran. (Mendoza-Zamora et al., 2018)

El proceso de planificación en una organización es muy importante al ser un proceso continuo su objetivo es prever decisiones para mejorar la utilización de los recursos productivos buscando resolver el desafío de adaptar las capacidades del sistema productivo a la demanda actual o proyectada (Encalada Tenorio et al., 2021).

La planificación es de suma importancia en una empresa, ya que facilita el establecimiento de metas y objetivos claros. Estos permiten desarrollar estrategias alineadas con dichos objetivos para cumplirlos dentro del plazo establecido, haciendo uso de los recursos disponibles. Además, la planificación permite realizar un seguimiento y medir los resultados obtenidos, evaluando si se lograron los objetivos establecidos. Esto contribuye a que la empresa se desempeñe de manera más efectiva y se posicione en un mercado competitivo.

2.1.2. Clasificación de la planificación

La planificación en la gestión administrativa tiene tres niveles que están vinculados a la organización.

Según, (Gallardo, 2015) la planificación se categoriza de la siguiente forma:

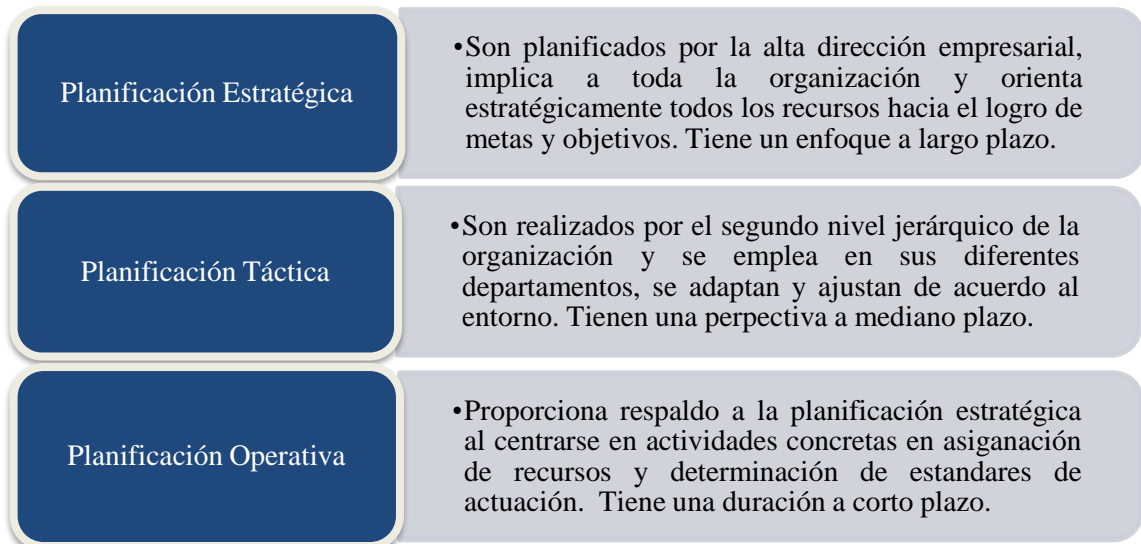


Ilustración 2-2: Clasificación de la planificación

Fuente: Gallardo, 2015.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

2.1.3. *Beneficios de la planificación*

Según el autor (Sainz, 2017), los principales beneficios de la planificación permiten:

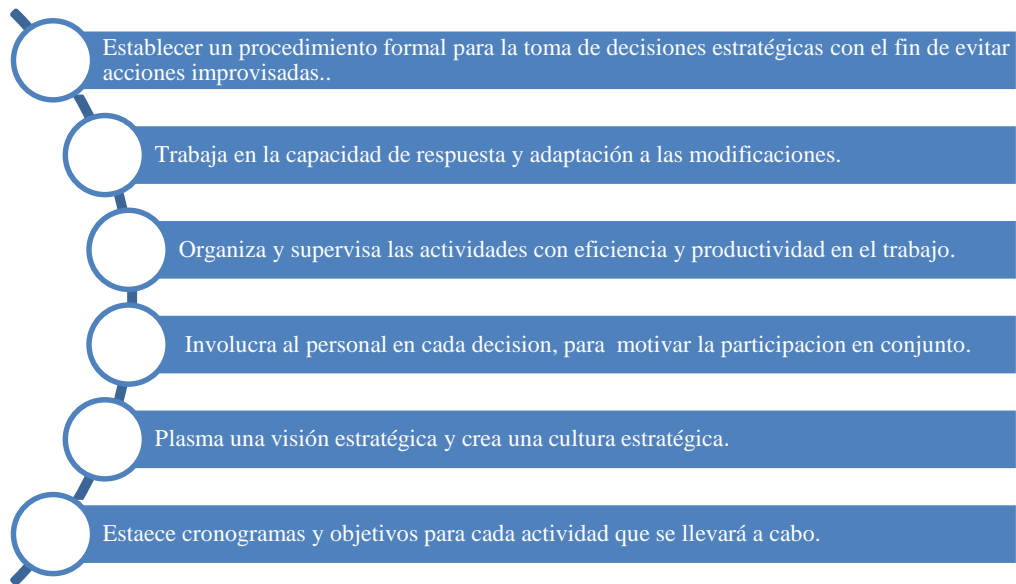


Ilustración 2-3: Beneficios de la planificación.

Fuente: Sainz, 2017.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

2.1.4. *Consecuencias de la falta de planificación*

La planificación desempeña un papel crucial en el funcionamiento de una empresa. La falta de planificación conlleva consecuencias que afectan directamente a la organización, Según (Zorita, 2015), estas consecuencias se resumen en los siguientes términos:

- Numerosas situaciones no previstas, alto grado de incertidumbre.
- Ausencia de medición del éxito o fracaso de la gestión.
- Falta de orientación o de guía de acción.
- Arriesgada visión a corto plazo.
- Ausencia de criterios para la toma de decisiones sobre inversiones y gastos.
- No generar productividad, que puede resultar en despilfarro de tiempo, dinero, oportunidades y recursos.

2.1.5. Niveles de planificación en una organización

La planificación abarca distintos niveles dentro de una organización. En el contexto empresarial, se aplica la planificación estratégica que se enfoca en los objetivos organizacionales que influyen en su sostenibilidad y desarrollo, que se desglosan en áreas funcionales específicas de la empresa, lo que se conoce como planificación táctica.

(González Millán & Rodríguez Díaz, 2019) hacen referencia a la relación existente entre planeación estratégica y táctica, que se detalla de la siguiente manera:

Tabla 2-2: Planificación Estratégica y Táctica.

| Planeación Estratégica | Planeación Táctica |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Su alcance es a toda la organización.• Objetivos de largo plazo• Dirigido por la alta dirección | <ul style="list-style-type: none">• Enfoca de manera individual cada sección o unidad funcional dentro de la empresa.• Objetivos a mediano plazo• Dirigido por gerentes de departamentos |

Fuente: González, 2020

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

2.2. Planificación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso en constante desarrollo basado en un amplio conocimiento futuro, utilizado para tomar decisiones en el presente que conllevan riesgos y se basan en los resultados esperados. Implica organizar las actividades necesarias para implementar esas decisiones y evaluar sistemáticamente los resultados obtenidos en comparación con las expectativas generadas.(Drucker, 2014; citado en Chiavenato & Sapiro, 2017).

(Chiavenato & Sapiro, 2017) indica que la planificación estratégica es un proceso útil para formular y ejecutar las estrategias en una organización con la finalidad de introducirla de acuerdo con su misión en el entorno en el que se encuentra.

Para los autores (Fuentes & Luna Cardozo, 2011) la planificación estratégica se comprende como un método de anticipación al futuro, considerando los factores internos y externos que permitan establecer estrategias como medios de acción, alineados a la visión y misión, para lograr los objetivos a largo plazo.

Una vez analizados los conceptos previos, se puede afirmar que la planificación estratégica inicia, basándose en el análisis estratégico, siguiendo una metodología específica, creando distintas opciones útiles para lograr la misión y los objetivos seleccionados, tomando en cuenta el contexto establecido a través de los análisis sean internos como externos.

2.2.1. Características de la planeación estratégica

Cabe indicar que la planificación estratégica se distingue de otras herramientas administrativas debido a un conjunto único de características que le son propias, de acuerdo con (Sierna, 2003) éstas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Se enfoca en aspectos internos de la empresa, ya que responde a preguntas como: ¿En qué negocio estamos y en cuál deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo? ¿Cómo está organizada nuestra empresa y cómo debería estarlo?
- Proporciona al gerente una visión más amplia al seleccionar la opción más adecuada, de acuerdo con la estrategia, ya que proporciona un conjunto de pautas para una planificación más exhaustiva.
- Se plantea como una sugerencia para un horizonte temporal extendido, lo que proporciona un período más amplio para tomar decisiones y adaptarse.
- Dirige todos los recursos disponibles hacia la consecución de las estrategias, comenzando por aquellas consideradas de mayor importancia.
- Implica la participación de la alta dirección en su planificación y desarrollo, ya que se origina en el nivel más alto de la jerarquía, donde se tiene una visión integral para considerar el entorno organizacional a nivel meso, macro y micro.

De acuerdo (Arenas S, 2019), las principales características de la planificación estratégica son las siguientes:

- **Enfatiza la misión:** Inicia con una comprensión clara de la identidad de la organización, su propósito fundamental, sus actividades actuales y su visión futura. Establece una base sólida para el desarrollo futuro.
- **Analiza los factores externos:** Examina el entorno externo para identificar los objetivos que se alineen con las influencias ambientales y determinar su impacto en la organización.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad del diseño del plan estratégico recae completamente en la alta dirección y su difusión debe abarcar toda la organización.

- **Adaptabilidad:** Reconociendo que cada organización es única y posee fortalezas y debilidades distintas, la planificación estratégica puede ajustarse y aplicarse a cualquier tipo de organización. La diferencia radica en la metodología empleada; no es lo mismo planificar estratégicamente en una organización que lo hace por primera vez que en una con experiencia previa en este proceso.

2.2.2. Importancia de la planificación Estratégica

La relevancia de la planificación estratégica reside en su capacidad para impulsar la transformación y la reestructuración con el objetivo de fomentar el crecimiento y el progreso institucional.

Según menciona (Sainz de Vicuña, 2017) debido a la alta incertidumbre en nuestro entorno actual, "la planificación no solo es recomendable, sino absolutamente indispensable". Permite a las organizaciones tener un papel activo en la creación de su futuro, evitando depender únicamente de las fluctuaciones del mercado.

2.2.3. Beneficios de la planificación estratégica

La planificación estratégica, al ser un proceso mediante el cual una empresa examina sus fortalezas y debilidades, así como define su misión, visión y objetivos a largo plazo, conlleva numerosos beneficios, según lo indica Calera citado en (González & Rodríguez, 2019) que se resumen en:

- Clarificación de la visión estratégica de la organización.
- Comprensión adecuada de un entorno altamente cambiante y competitivo.
- Enfoque dirigido, a través de objetivos a largo plazo, hacia lo que será estratégicamente relevante para la organización en el futuro.
- Comportamiento proactivo ante los elementos del entorno externo, independientemente de los internos.
- Enfoque sistémico y holístico que involucra a toda la organización.
- Interdependencia con el entorno externo (p.11).

2.2.4. Partes de la planificación estratégica

La planificación estratégica se lleva a cabo mediante la integración de elementos clave que la convierten en una alternativa para el crecimiento de la organización, en (González & Rodríguez, 2019) citando a Pérez mencionan estos elementos.

- **Fines:** Aquí se especifican las metas y los objetivos organizacionales.
- **Medios:** Se seleccionan políticas, programas, procedimientos y prácticas que se emplean para lograr los objetivos.
- **Recursos:** Se establece la naturaleza y la cantidad de recursos requeridos, se determina cómo se adquirirán o generarán, y se asignan las actividades correspondientes.
- **Implementación:** Se elaboran los procesos de toma de decisiones y su organización, garantizando la ejecución del plan.
- **Supervisión:** Se diseña un proceso de control para detectar y prevenir posibles errores o fallas en el plan, así como para corregirlos cuando sea necesario.

Hay elementos esenciales que resultan fundamentales en la planificación estratégica; Según (Zambrano, 2016) cada uno actúa como un pilar y respaldo en su desarrollo. Es crucial haber analizado a fondo cada componente, ya que cada uno se complementa con el otro.



Ilustración 2-4: Partes de la planificación estratégica.

Fuente: Zambrano, 2016

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Según la evaluación de ambos autores, la planificación estratégica se presenta de manera transparente y aborda una variedad de temas extensos que permiten a la organización mantener un control, desde la definición de su propósito y metas hasta el seguimiento de los procedimientos implementados. Esto facilita la detección temprana de posibles fallos o errores, lo que a su vez permite prevenirlos y fortalecer la posición de las empresas.

2.2.5. *Propósito de la planificación estratégica*

De acuerdo con el autor, los objetivos del plan estratégico se establecen de la siguiente manera:

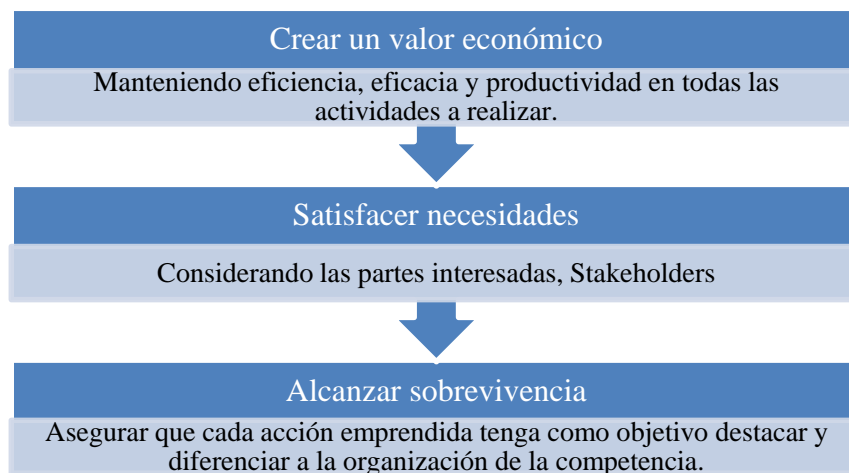


Ilustración 2-5: Propósito de la planificación estratégica.

Fuente: Zambrano, 2016.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

2.2.6. *Modelos de planificación estratégica*

Numerosos autores han propuesto diversos modelos, de los cuales mencionaré algunos. Estos modelos sostienen que la planificación estratégica es un proceso compuesto por etapas interdependientes que se suceden de manera cohesionada desde el inicio hasta el final. Según (Torres Hernández, 2014) el proceso de planificación estratégica se describe de la siguiente manera:

- Análisis del entorno externo e interno (diagnóstico).
- Definición de la visión y misión de la organización.
- Establecimiento de objetivos.
- Formulación de estrategias para alcanzar dichos objetivos.
- Asignación de recursos a través del presupuesto.
- Evaluación de los resultados obtenidos.
- Retroalimentación para ajustar y mejorar el proceso.

De acuerdo con los autores (González & Rodríguez, 2019), en su investigación denominada “Manual práctico de planeación estratégica”. Se describe las etapas más significativas para el desarrollo de esta valiosa herramienta de gestión.

Tabla 2-3: Modelo de planificación estratégica.

| Primera fase: Reseña Histórica y Perfil corporativo | Segunda fase: Formulación de objetivos corporativos | Tercera fase: Diagnostico de la Situación | Cuarta fase: Elaboración de Matrices | Quinta fase: Diseño de Objetivos y Estrategias |
|--|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reseña Histórica • Perfil corporativo | <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores Corporativos • Objetivos estratégicos • Manual de funciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Entorno (externo) • Análisis Interno | <ul style="list-style-type: none"> • FODA • EFI • EFE • FODA cruzado • FODA Estratégico. | <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Objetivos y Estrategias • Planeación operativa. • Presupuesto planeación operativa |

Fuente: González y Rodríguez, 2019.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

- **Primera fase: Reseña histórica y perfil corporativo**
 - Reseña histórica
 - Información corporativa
 - Ubicación
 - Misión (actual)
 - Visión (actual)
 - Valores corporativos (actual)
 - Organigrama estructural (actual)
 - Funciones del personal de la empresa
 - Servicios de la empresa
- **Segunda fase: Formulación de objetivos corporativo**
 - Misión (propuesta)
 - Visión (propuesta)
 - Valores corporativos (propuestos)
 - Organigrama estructural (propuesto)
 - Organigrama Funcional (propuesto)
 - Manuales de Funciones (propuestos)

- **Tercera fase: Diagnóstico de la situación**
 - Análisis del entorno (Oportunidades y amenazas)
 - Análisis Interno (Debilidades y Fortalezas)

- **Cuarta fase: Elaboración de Matrices**
 - Matriz FODA
 - Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)
 - Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
 - Matriz FODA cruzado
 - Matriz FODA estratégico

- **Quinta fase: Diseño de objetivo y estrategias**
 - Matriz de Objetivos y Estrategias
 - Planeación operativa
 - Presupuesto general de planeación operativa.

El proceso de planificación estratégica, como lo describe (Aljure, 2016), se estructura en las siguientes etapas:

1. Análisis exhaustivo de la situación tanto interna como externa.
2. Realización de un diagnóstico mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), también conocido como SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
3. Establecimiento de los objetivos organizacionales basados en los resultados obtenidos en los pasos previos.
4. Definición de los ejes de intervención y las tácticas/actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.
5. Desarrollo de cronogramas, presupuestos y sistemas/indicadores de control para el seguimiento y evaluación del progreso. (p.34).

2.3. Plan Estratégico

Al mencionar el plan estratégico de la empresa, según (Sainz de Vicuña, 2017), se hace referencia al documento principal en el cual la alta dirección registra las decisiones estratégicas corporativas adoptadas en el presente, es decir, en el momento en que lleva a cabo la reflexión estratégica con su equipo directivo. Este plan abarca los próximos tres años, que es el horizonte temporal más

común en la planificación estratégica, con el objetivo de posicionar a la empresa de manera competitiva y satisfacer las expectativas de sus diversos grupos de interés (stakeholders). (p.67).

Para desarrollar un plan estratégico, es crucial disponer de recursos materiales, financieros y temporales, junto con la asignación de presupuestos y responsabilidades para implementar las acciones necesarias que faciliten su ejecución. (Acosta & Terán, 2017)

En análisis a los conceptos anteriores se puede decir que un plan estratégico es una herramienta vital para la alta dirección en la toma de decisiones, que proporciona dirección y claridad, movilizandoo a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos establecidos, con el objetivo de destacar en el futuro.

2.3.1. *Utilidad del plan estratégico*

El plan estratégico proporciona una guía para comprender nuestra situación actual y tomar medidas apropiadas para mitigar los riesgos y efectos de diversos factores del entorno. Según (Altair, 2015) Es evidente que aquellos que no planifican se enfrentan a un futuro incierto y probablemente no alcanzarán el éxito. Un plan estratégico siempre resulta útil para:

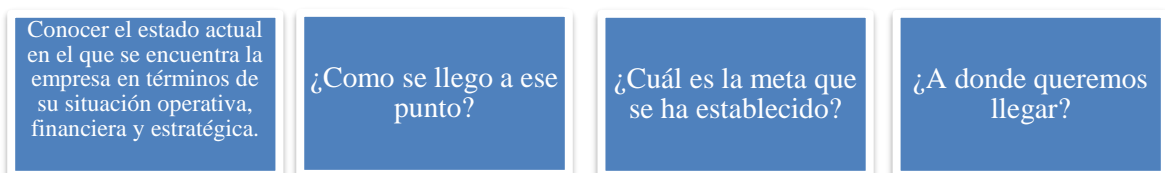


Ilustración 2-6: Utilidad del plan estratégico.

Fuente: (Altair Consultores, 2015).

Realizado por: Bonifaz, 2023.

2.3.2. *Beneficios del plan estratégico*

De acuerdo con los autores (Lerma & Bárcena, 2012), en su libro "Planeación Estratégica por áreas funcionales", se enumeran varios beneficios derivados de un plan estratégico:

- Aumento de la eficiencia y la eficacia en la consecución de los objetivos.
- Utilización más efectiva y racional de los recursos disponibles.
- Reducción de la incertidumbre y, por ende, de los riesgos asociados.
- Mantenimiento de la coherencia con la misión de la organización, evitando desviaciones del rumbo establecido.

2.3.3. Fases fundamentales de un plan estratégico

Según el autor (Martinez & Milla, 2012), para desarrollar un plan estratégico se identifican tres fases principales:

1. Análisis Estratégico: Este constituye el punto de partida del proceso y comprende una evaluación exhaustiva tanto del entorno externo como interno de la organización. Incluye:

- Examinar los propósitos y objetivos organizativos, desde la visión y misión hasta los objetivos estratégicos específicos.
- Analizar el entorno general y competitivo para identificar oportunidades y amenazas.
- Evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como los activos intangibles de la empresa.

2. Formulación Estratégica: Se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas que definen la cartera de negocios y buscan sinergias entre ellos.
- Estrategias competitivas que buscan ventajas competitivas en costos, diferenciación o enfoque.
- Estrategias operativas que se enfocan en mejorar el desempeño de las funciones de la empresa, utilizando el análisis de la cadena de valor para identificar fuentes de ventaja competitiva.

3. Implantación Estratégica: Requiere establecer controles adecuados y diseños organizativos eficaces para asegurar la ejecución exitosa de la estrategia. Incluye:

- Establecer un control efectivo de la estrategia, utilizando herramientas como el Cuadro de Mando Integral.
- Crear diseños organizativos coherentes con la estrategia.
- Fomentar una cultura organizativa inteligente y ética, promoviendo el aprendizaje corporativo y la innovación continua.

2.3.4. Pasos para realizar un plan estratégico

De acuerdo con (Silva, 2019 citado en Barragán, 2022), los pasos para desarrollar un plan estratégico para una empresa exitosa son los siguientes:

1. **Aspira a la excelencia:** Busca crear una ventaja competitiva identificando lo que tu empresa puede hacer mejor que otras.
2. **Define la misión de tu empresa:** Establecer claramente la razón de ser de tu firma sirve como guía para la toma de decisiones.
3. **Adopta una perspectiva a largo plazo:** Desarrolla una visión estratégica que mire hacia el futuro, proyectando las metas de la compañía a cinco o diez años.
4. **Realiza un análisis FODA:** Evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tu empresa para aprender de los errores y tomar decisiones fundamentadas.
5. **Conoce a tu personal y a tus clientes:** Proporcionar un servicio personalizado requiere un profundo entendimiento de las necesidades y preferencias de tus clientes.
6. **Establece metas y objetivos claros:** Deriva objetivos amplios de tu análisis FODA y del perfil del cliente, y conviértelos en metas concretas y medibles.
7. **Elabora un presupuesto:** Prioriza y asigna recursos de manera efectiva para cumplir con tu plan estratégico.
8. **Implementa:** Define acciones concretas para cada meta, estableciendo plazos y fechas de finalización.
9. **Evalúa y ajusta:** Analiza qué acciones están funcionando y cuáles no, y realiza ajustes según sea necesario.
10. **Cultiva la planificación estratégica:** Programa reuniones periódicas para evaluar el progreso y ajustar la estrategia según sea necesario.

2.4. Análisis PESTEL

De acuerdo con el análisis de los autores (Martinez & Milla, 2012), el análisis PESTEL implica examinar el impacto de factores externos que están más allá del control directo de la organización pero que pueden tener repercusiones en su desarrollo futuro. Este enfoque proporciona una base para la formulación de estrategias, ya sea para aprovechar las oportunidades identificadas o para abordar los posibles riesgos. Este análisis considera diversos factores, incluyendo aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Previo a formular una estrategia, es fundamental tener una comprensión clara del entorno en el que opera la organización. El propósito de una estrategia radica en adaptarse a los eventos pasados, presentes y futuros en la sociedad, con el objetivo de identificar tendencias o cambios en un entorno altamente dinámico como el actual.

El análisis PEST, al centrarse en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, puede omitir consideraciones ambientales o legales, lo que lo convierte en una versión más específica

del análisis PESTEL. Este análisis proporciona una base para la elaboración de la matriz FODA, ya que muchos de los resultados obtenidos pueden utilizarse como oportunidades y amenazas en el análisis FODA.

2.4.1. Beneficios del análisis PESTEL

El análisis PESTEL goza de una amplia aceptación en el ámbito empresarial debido a una serie de ventajas, según (Betancourt, 2018)

- Es una herramienta de fácil aplicación y comprensión, lo que facilita la colaboración entre equipos al permitir que el personal se apropie de ella con facilidad.
- Puede ser integrado con otras herramientas como el análisis FODA o las fuerzas de Porter, y se adapta de manera flexible a la estrategia organizacional.
- Su utilidad es aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea de gran escala, mediana o pequeña, así como a proyectos de diversas magnitudes.

2.4.2. Pasos para realizar un análisis PESTEL

De acuerdo con (Betancourt, 2018) Llevar a cabo un análisis PESTEL no es una tarea complicada, sin embargo, se sugiere identificar de manera minuciosa los factores relevantes en cada área de análisis, teniendo en cuenta su potencial impacto en la organización. El proceso de análisis de cada factor comienza de la siguiente manera:

- **Factores Políticos:** Se evalúa cómo la intervención gubernamental puede influir en la empresa, considerando aspectos como cambios en el gobierno, políticas fiscales, subsidios, tratados o legislación.
- **Factores Económicos:** Se analiza el entorno macroeconómico a nivel nacional o internacional que podría afectar a la organización, considerando indicadores como el PIB, tasas de empleo, inflación, entre otros.
- **Factores Sociales:** Se examina la cultura, creencias, hábitos y preferencias de la sociedad, ya que estos aspectos pueden influir en el consumo de los productos de la organización.
- **Factores Tecnológicos:** Se toma en consideración el impacto de las nuevas tecnologías en el entorno empresarial, como la introducción de maquinaria nueva o cambios en la tecnología existente.

- **Factores Ecológicos:** Se evalúa cómo el medio ambiente puede afectar a la organización, considerando aspectos como el cambio climático, el consumo de recursos naturales, entre otros.
- **Factores Legales:** Se considera el cumplimiento de las leyes existentes en áreas como la propiedad intelectual, la salud y seguridad laboral, y los salarios, entre otros.

2.5. Análisis FODA

El análisis FODA implica la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. (Fuentes & Luna Cardozo, 2011), expone que a través del análisis FODA se logran los siguientes objetivos:

- Identificar los aspectos positivos, como las fortalezas y oportunidades de la organización, en relación con sus recursos, ya sean materiales, económicos o humanos.
- Generar conciencia sobre las debilidades presentes en la organización y, al mismo tiempo, comprender cómo responder a diversas amenazas del entorno.
- Establecer una base para llevar a cabo acciones estratégicas que impulsen la mejora continua y sostenible.
- Desarrollar la capacidad de responder a los cambios y crear una ventaja competitiva.
- Dirigir mayores esfuerzos hacia la mejora de los aspectos negativos.
- Transformar las debilidades y amenazas en fortalezas.
- Reflejar una gestión más eficiente, eficaz y productiva.

Análisis externo: se estudia el macro y microentorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades.

Análisis interno: se consideran las debilidades y fortalezas internas de la empresa.

2.5.1. Pasos para realizar un análisis FODA

De acuerdo (Betancourt, 2018) con los pasos para realizar el análisis FODA pueden llevarse a cabo desarrollando cada componente uno por uno y luego enfrentándolos para determinar las estrategias, o bien, utilizando una matriz que condense el análisis de manera detallada y ordenada.

Tabla 2-4: Pasos para realizar una matriz FODA.

| MATRIZ FODA | FORTALEZAS Son los puntos fuertes internos | DEBILIDADES Son los puntos débiles internos |
|--|---|---|
| OPORTUNIDADES Son las oportunidades que se deben aprovechar. | Estrategia FO: Es la estrategia para seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas. | Estrategia DO: Es la estrategia para seguir con base en las debilidades y oportunidades. |
| AMENAZAS Son los riesgos externos que se deben afrontar | Estrategia FA: Es la estrategia que seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas. | Estrategia DA: Es la estrategia que seguir con base en las debilidades y amenazas detectada. |

Fuente: Betancourt, 2018.

Realizado por: Bonifaz, 2023.

Mediante un análisis previo a la investigación de (Betancourt, 2018) se puede detallar preguntas claves que se pueden tomar como referencia para el desarrollo de la matriz FODA en la organización:

1. Determinar el objetivo:

- ¿Se trata de la planificación estratégica anual?
- ¿Una evaluación segmentada de los colaboradores?
- ¿Un proyecto de expansión significativo? Los participantes necesitan comprender claramente la razón de su convocatoria.

2. Análisis de las amenazas: Antes de abordar este paso, es crucial comprender que las amenazas son factores externos que representan riesgos para la empresa. Aunque son difíciles de controlar, se pueden desarrollar planes de contingencia para enfrentarlas. En esta etapa, es útil plantearse preguntas como:

- ¿Cómo está evolucionando el mercado?
- ¿Qué estrategias están implementando nuestros competidores?
- ¿Hay debilidades que podrían convertirse en amenazas?
- ¿Se están modificando los estándares de calidad de nuestro producto?
- ¿Qué obstáculos estamos enfrentando debido a las políticas gubernamentales?

3. Identificación de oportunidades:

- ¿Cuáles son las tendencias favorables del mercado?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían generar oportunidades?
- ¿Qué acciones podríamos realizar para aprovechar las oportunidades que hemos pasado

por alto hasta ahora?

- ¿Qué eventos podrían impulsar el crecimiento de nuestra marca?
- ¿Cómo están respondiendo las personas a determinados temas?
- ¿Existen fortalezas que podríamos capitalizar para obtener ventajas competitivas?

4. Evaluación de las fortalezas:

- ¿En qué aspectos destacamos?
- ¿Cuáles son las ventajas distintivas de nuestra empresa?
- ¿Qué factores nos hacen merecedores de las oportunidades identificadas?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- ¿Cómo se encuentra nuestra situación financiera?
- ¿Qué percepción tiene el mercado sobre nuestras fortalezas?

5. Identificación de debilidades:

- ¿En qué áreas podemos mejorar?
- ¿Qué actividades deberíamos dejar de realizar?
- ¿Cuáles son los aspectos negativos mencionados por el mercado y los clientes?
- ¿Cuál es la causa de la disminución en las ventas?
- ¿Dónde nos falta experiencia?
- ¿Qué aspectos de la competencia nos están afectando?

6. Desarrollo de estrategias: Las estrategias se diseñan al comparar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

- ¿Cómo podemos aprovechar nuestras fortalezas para capitalizar nuestras oportunidades?
- ¿Cómo podemos utilizar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?
- ¿Qué acciones podemos emprender para aprovechar las oportunidades y abordar nuestras debilidades?
- ¿Cómo podemos mantenernos firmes ante las amenazas identificadas?

7. Recomendaciones para el análisis FODA: La elaboración de la matriz FODA debe ser meticulosa y rigurosa. Es importante transformar las estrategias en acciones concretas mediante un plan de acción detallado con fechas y responsables. También es esencial priorizar los elementos más relevantes y ser precisos en las afirmaciones realizadas durante el análisis.

2.6. Matriz EFI

Según(D'Alesio, 2008) la Matriz de EFI es una herramienta que permite sintetizar y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas dentro de una organización, al mismo tiempo que analiza las relaciones entre ellas. Se requiere intuición al definir los factores, y el proceso a seguir es el siguiente:

- Identificar las fortalezas y debilidades.
- Asignarles una ponderación, que va de 0.01 a 1, reflejando la importancia de cada factor; la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.
- Dar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor.
- Multiplicar cada ponderación por la calificación correspondiente para obtener el resultado ponderado.
- Sumar los resultados ponderados de todas las fortalezas y debilidades para conocer la posición interna de la empresa.

Tabla 2-5: Matriz de Factores Internos EFI.

| FORTALEZAS | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
|-------------|------|-------|-------------|
| 1. | | | |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. | | | |
| TOTAL | | | |

Fuente: D'Alessio, 2015.

Realizado por: Bonifaz, 2023.

La interpretación del resultado se realiza de la siguiente manera:

- Si el valor es de 2.5 sugiere que la empresa se encuentra en equilibrio interno o mantiene un balance entre sus fortalezas y debilidades.
- Un resultado por debajo de 2.5 señala que las debilidades predominan sobre las fortalezas, lo que indica problemas internos en la empresa.

2.7. Matriz EFE

De acuerdo con (D'Alesio, 2008) la Matriz EFE tiene como objetivo resumir y evaluar la información derivada del análisis de las Fuerzas PESTEL, para cuantificar los resultados en

relación con las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Este enfoque permite abordar dichas oportunidades de manera ofensiva y enfrentar las amenazas de manera defensiva. El procedimiento para llevar a cabo este análisis implica:

- Identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.
- Asignar una ponderación a cada factor, en un rango de 0.01 a 1, que refleje la importancia relativa de cada oportunidad o amenaza. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.
- Asignar calificaciones de 1 (respuesta pobre) a 4 (respuesta superior) a cada factor, indicando tanto su impacto como la capacidad actual de la estrategia para abordarlo.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total.

Tabla 2-6: Matriz de Factores Externos EFE.

| OPORTUNIDADES | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
|---------------|------|-------|-------------|
| 1. | | | |
| AMENAZAS | | | |
| 1. | | | |
| TOTAL | | | |

Fuente: D'Alessio, 2015.

Realizado por: Bonifaz, 2023.

La interpretación de resultados es de la siguiente manera:

- Un valor de 2.5 sugiere que la empresa mantiene un equilibrio entre sus fortalezas y debilidades, o que existe estabilidad interna.
- Si el resultado es inferior a 2.5, esto señala que las debilidades son más prominentes que las fortalezas, lo que indica problemas internos dentro de la empresa.
- Si el resultado es superior a 2.5, indica que las fortalezas prevalecen sobre las debilidades, lo que sugiere que la empresa no enfrenta problemas internos y está en una posición óptima para competir en el mercado.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la Investigación

3.1.1. *Enfoque Mixto*

El enfoque del presente trabajo de investigación es mixto o también nombrado como multimétodo, puesto que se será la combinación de los métodos cualitativo y cuantitativo ya que se adapta a las características y necesidades de la investigación, el enfoque cualitativo se desarrollará al momento de recolección y observación de la información necesaria de la empresa, sea durante las entrevistas al personal o análisis de la información previa, para así poder conocer la situación actual de CEDINAP y poder plantear estrategias adecuadas para una correcta toma de decisiones.

El enfoque cuantitativo irá en desarrollo a medida que en la investigación obtengamos datos numéricos que expongan la situación real de la empresa, como también al recolectar información por medio de cuestionarios a los trabajadores de la empresa de acuerdo con la población y muestra que se determinó y poder cuantificar estadísticamente los resultados obtenidos conociendo la relación entre las dos variables.

Según (Vega-Malagón Genaro et al., 2014) El enfoque mixto (multimétodo) representa el punto más alto de convergencia entre los enfoques cualitativos y cuantitativos, combinándolos a lo largo de todo el proceso investigativo o en la mayoría de sus fases. Esto demanda un dominio exhaustivo de ambas perspectivas y una actitud abierta, añadiendo complejidad al diseño del estudio, pero incorporando todas las ventajas inherentes a cada uno de estos enfoques. Tiene como ventaja la complementariedad, ampliación de las fronteras del conocimiento, sin embargo, puede presentar obstáculos en el desarrollo de la investigación como sesgos, desafíos analíticos. (p. 526).

3.2. Nivel de la Investigación

3.2.1. *Descriptivo*

El nivel de investigación del presente estudio será descriptivo ya que observa y analiza la gestión de la empresa de acuerdo con los datos obtenidos en la recopilación de información y al conocer

la situación real de la empresa permitirá establecer estrategias, objetivos e indicadores pertinentes al plan estratégico, de igual modo describir los componentes y datos de la investigación.

De acuerdo con los autores (Hernández-Sampieri et al., 2014) refieren que con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis, en otras palabras, pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta, sobre los procesos o variables a las que se refieren, pero su objetivo no es indicar la relación que existe entre estas. (p. 92).

3.3. Método

3.3.1. *Inductivo*

El método inductivo será útil al momento del registro de la situación en la que se encuentra la empresa, lo que posibilita estudiar y distinguir los acontecimientos particulares y poder generar adecuadas y pertinentes conclusiones.

3.3.2. *Deductivo*

Como referencia para este trabajo investigativo, se tomará la elaboración de planes estratégico de diferentes empresas, usándolos como apoyo para tener un análisis desde un enfoque general y de esa manera realizar el diagnóstico de la empresa, conocer los problemas que presenta en la gestión administrativa, y poder determinar objetivos, estrategias, manuales e indicadores de acuerdo con las necesidades de la empresa.

3.4. Diseño de la Investigación

3.4.1. *No experimental*

Se utilizará un diseño no experimental, ya que se fundamentará en el análisis y observación a la administración de la empresa, sin alterar la información real y analizando la situación de la empresa a futuro, de manera que se determine la necesidad de plantear un plan estratégico que aporte con la optimización de los recursos y fortalezca en la mejora de los procesos administrativos.

3.5. Tipo de Estudio

3.5.1. Documental

Este trabajo investigativo será de tipo documental puesto que se analizará y dará uso de varias fuentes bibliográficas, de diferentes autores con temas similares, en publicaciones como libros, revistas científicas, tesis, páginas web, blogs, entre otros, que proporcionarán teorías, conceptos, análisis que aportarán de guía con el tema de estudio.

3.5.2. De Campo

En el presente documento se aplicará investigación de campo, ya que la finalidad será la recolección de información en el sitio donde se estableció el problema de estudio, esto es en las oficinas de la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.” los datos obtenidos se interpretarán para conocer el estado actual de la empresa y distinguir la raíz del problema que presenta. Se llevará a cabo mediante el uso de técnicas de observación a la gestión administrativa y uso de encuestas y entrevistas a las personas involucradas.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Técnicas

3.6.1.1. Entrevista

Para(Díaz-Bravo et al., 2013) “La entrevista es un instrumento técnico de gran utilidad, que se define como una conversación que propone un fin determinado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”.

En el actual trabajo investigativo se realizará una entrevista al gerente de la empresa CEDINAP, con el fin de obtener información pertinente que aporte al desarrollo de esta propuesta.

3.6.1.2. Encuesta

Para (Romo, 1998) La encuesta se ha transformado en un recurso esencial para analizar las dinámicas sociales, siendo las entidades contemporáneas, ya sean políticas, económicas o sociales, las que emplean esta metodología como una herramienta indispensable para comprender las conductas de sus audiencias clave y fundamentar sus decisiones con relación a estas."

La encuesta se realizará para recopilar la información necesaria sobre la situación real de la empresa directamente del equipo que colabora en la empresa, por esta razón se encuestará a los trabajadores de la empresa CEDINAP.

3.6.1.3. *Observación*

(Rekalde et al., 2013) Mencionan que, la observación ha aportado en la necesidad de dar respuestas a un problema, en donde los involucrados sienten este problema como suyo. Este proceso formativo ha brindado mayor sensibilidad a lo que a simple vista no se puede observar, Así los participantes sienten la necesidad de implicarse, comprometiéndose y sintiéndose partícipes de un proyecto colectivo.

Se aplicará esta técnica de investigación a los procesos que desarrolla cada trabajador en su respectiva área de desempeño, como también a los procesos generales de la empresa, permitiéndonos conocer la situación que vive la empresa en su cotidianidad.

3.6.2. *Instrumentos*

3.6.2.1. *Cuestionarios*

El cuestionario implica un conjunto diverso de interrogantes que abordan de manera sistemática y precisa los datos y elementos relevantes para una investigación o evaluación. Este puede ser diseñado con atención, enfocado en los aspectos relevantes, y aplicarse de diversas maneras, ya sea en reuniones grupales o mediante su envío por correo. (García, 2003)

Para la creación del cuestionario que se utilizará en la empresa CEDINAP, se elaborarán preguntas abiertas para la entrevista con el gerente y un cuestionario con preguntas cerradas al personal de la empresa, con la finalidad de obtener gran cantidad de información sobre la realidad de la empresa y así poder establecer una adecuada propuesta de mejora a la gestión administrativa.

3.7. **Población, selección y cálculo de la muestra**

3.7.1. *Población*

De acuerdo con (Arias-Gómez et al., 2016) La población como objeto de estudio consiste en un grupo de casos delimitado y accesible, establecido como punto de referencia para determinar el tamaño de la muestra, y que cumple con criterios previamente establecidos.

3.7.2. Muestra

(Arias-Gómez et al., 2016) Menciona que, en toda investigación se debe determinar el número específico de participantes que será necesario para incluir a fin de lograr los objetivos planteados, este número se conoce como tamaño de la muestra. Se lo calcula mediante fórmulas matemáticas o paquetes estadísticos, aunque hay que considerar que este cálculo es diferente para cada investigación dependiendo de la hipótesis, diseño y escalas de medición planteadas.

3.7.3. Cálculo de la muestra

Para el estudio del presente trabajo de investigación la población considerada será el total de trabajadores y administrativos de la empresa “CEDINAP”, siendo un total de 8 personas.

Considerando que es una población pequeña se trabajará con el 100% de la población. 7 de ellos son trabajadores y será a ellos a quien se les aplicará una encuesta y al gerente se le realizará una entrevista con el fin de compendiar información necesaria para el presente estudio.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.”

1. ¿Conoce la misión y visión de CEDINAP?

Tabla 4-1: Conoce la misión y visión de CEDINAP

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| SI | 4 | 57% |
| NO | 3 | 43% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.



Ilustración 4-1: Conoce la misión y visión de CEDINAP

Fuente: Tabla 4-1.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: De los 7 trabajadores de la empresa CEDINAP, 4 de ellos que representan al 57% dijeron que si conocen la misión y visión de la empresa y 3 de ellos siendo el 43% manifestaron que desconocen de este tema.

Interpretación: Estas cifras demuestran que existe falta de socialización sobre la cultura organizacional de parte de la empresa hacia los trabajadores de nuevo ingreso, siendo estos un tema de gran relevancia para el desarrollo de las actividades dentro de una organización porque permitirán a todos tener la misma meta y cumplir el mismo propósito.

2. En su ingreso a laborar en la empresa CEDINAP, ¿Recibió usted inducción?

Tabla 4-2: En su ingreso a laborar en CEDINAP, recibió usted inducción.

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| SI | 7 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

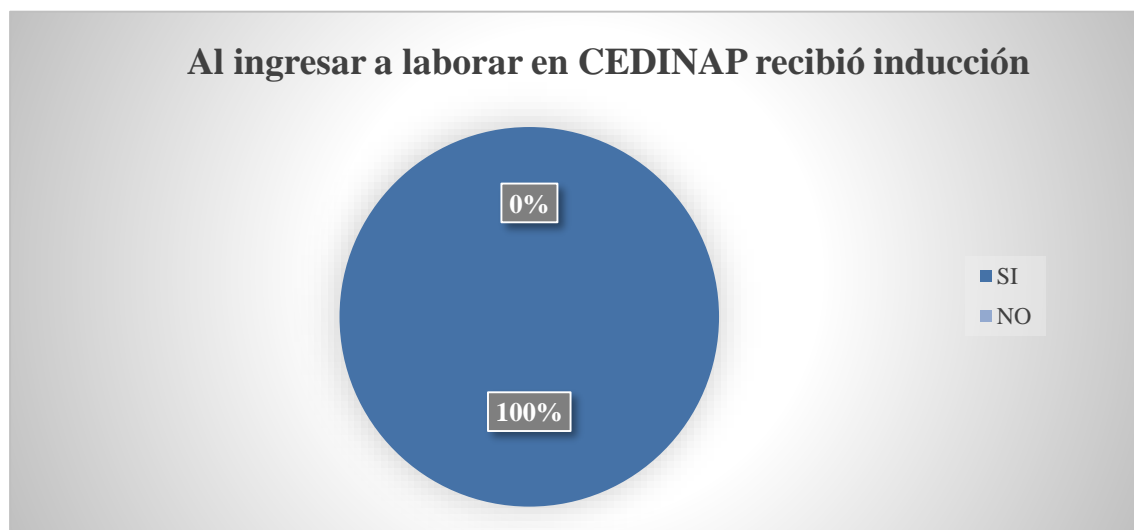


Ilustración 4-1: Recibió inducción en su ingreso a Laborar.

Fuente: Tabla 4-2.

Elaborado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: En la empresa el 100% del personal, es decir los 7 trabajadores han recibido inducción al ingresar a ser parte de CEDINAP.

Interpretación: Estas cifras indican que la empresa al recibir trabajadores de nuevo ingreso está pendiente de que ellos conozcan que será la labor que van a realizar.

3. ¿CEDINAP le ha entregado a usted un manual de funciones y/o manual de procesos para el adecuado desempeño en su puesto de trabajo?

Tabla 4-3: CEDINAP le entrego un Manual de funciones y/o procesos

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 4 | 57% |
| NO | 3 | 43% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

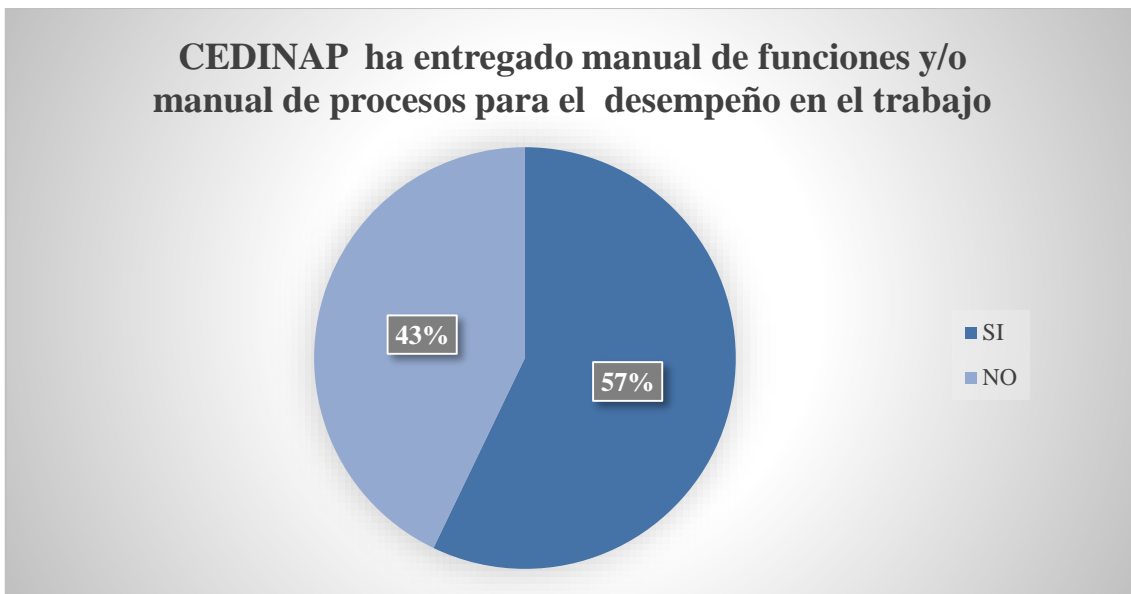


Ilustración 4-2: CEDINAP le ha entregado un Manual de funciones y/o procesos

Fuente: Tabla 4-3.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: El 57% de los Trabajadores que representan a 4 colaboradores indicaron que si se les ha entregado un manual de funciones y/o procesos para el adecuado desempeño de actividades en su puesto de trabajo y 3 trabajadores siendo el 43% han indicado que no se les ha entregado los manuales correspondientes a sus áreas de desempeño.

Interpretación: Los datos anteriores permiten conocer que existe una ausencia en la socialización y entrega de los diferentes tipos de manuales, llevando a que los colaboradores estén en desconocimiento de las actividades y responsabilidades de las áreas en las que se desempeñan.

4. ¿Tiene usted conocimiento de las funciones y responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo?

Tabla 4-4: Conocimiento de las funciones y responsabilidades a su puesto de trabajo

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Totalmente | 7 | 100% |
| Parcialmente | 0 | 0% |
| Desconoce | 0 | 0% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Elaborado por: Bonifaz S, 2023.

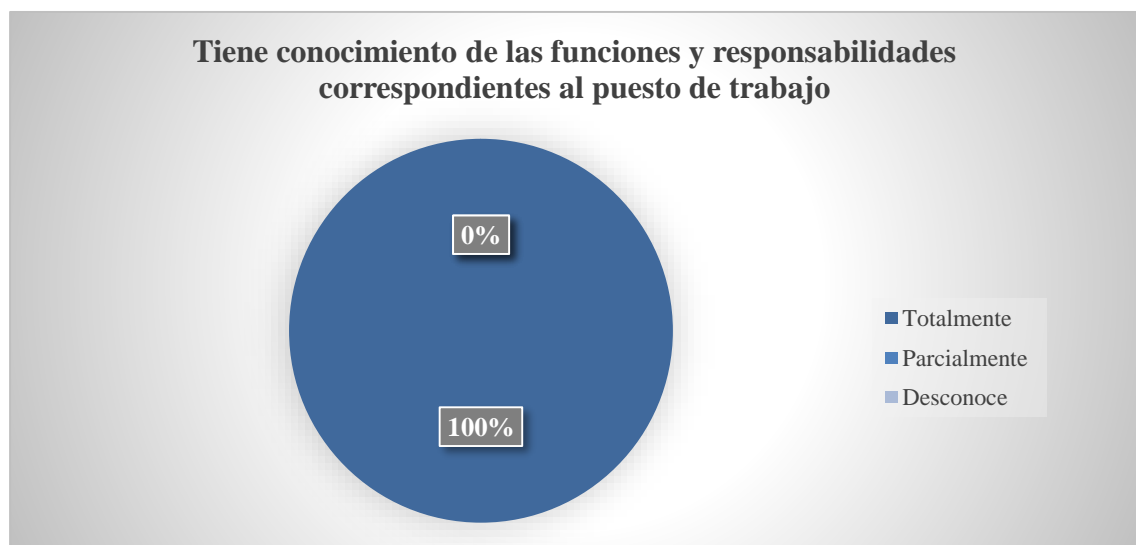


Ilustración 4-3: Conocimiento de las funciones y responsabilidades a su puesto de trabajo

Fuente: Tabla 4-4.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: El 100% de los colaboradores, es decir 7 trabajadores, manifiestan que tienen conocimiento de las funciones y responsabilidades sobre su área de trabajo.

Interpretación: Estos datos permiten conocer que las funciones y responsabilidades que cada empleado debe cumplir son de conocimiento de cada uno de ellos y acotaron que las cumplen en su totalidad cuando sean en el área técnica, porque existe comunicación diaria sobre las actividades que deben realizar.

5. ¿Sus funciones y responsabilidades laborales le son asignadas de acuerdo con su perfil profesional?

Tabla 4-5: Conoce los procesos que realiza CEDINAP con el sistema de gestión en sus operaciones

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Siempre | 6 | 86% |
| Ocasionalmente | 1 | 14% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2023.



Ilustración 4-4: Conoce los procesos que realiza CEDINAP en el sistema de gestión en sus operaciones

Fuente: Tabla 4-5.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: 6 empleados que representan al 86% en la empresa indican que sus funciones y responsabilidades les son asignadas de acuerdo con su perfil profesional, sin embargo, el 14%, siendo 1 empleado, indica que sus funciones ocasionalmente no son están alineadas a su perfil profesional.

Interpretación: Estos datos muestran que las funciones y responsabilidades laborales son asignadas a los empleados de acuerdo con su perfil profesional, más en el área técnica, pero cabe mencionar que ocasionalmente para el área administrativa el personal adopta otras funciones que no están alineadas a su perfil profesional, por lo tanto, es importante poder cubrir la necesidad de empleados en esa área, sean estas contabilidad, recepción y secretaría, administración.

6. ¿Conoce los procesos que lleva a cabo CEDINAP de acuerdo con el sistema de gestión que aplica en sus operaciones?

Tabla 4-6: Conoce los procesos que realiza CEDINAP con el sistema de gestión en sus operaciones

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Totalmente | 2 | 29% |
| Parcialmente | 5 | 71% |
| Desconoce | 0 | 0% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

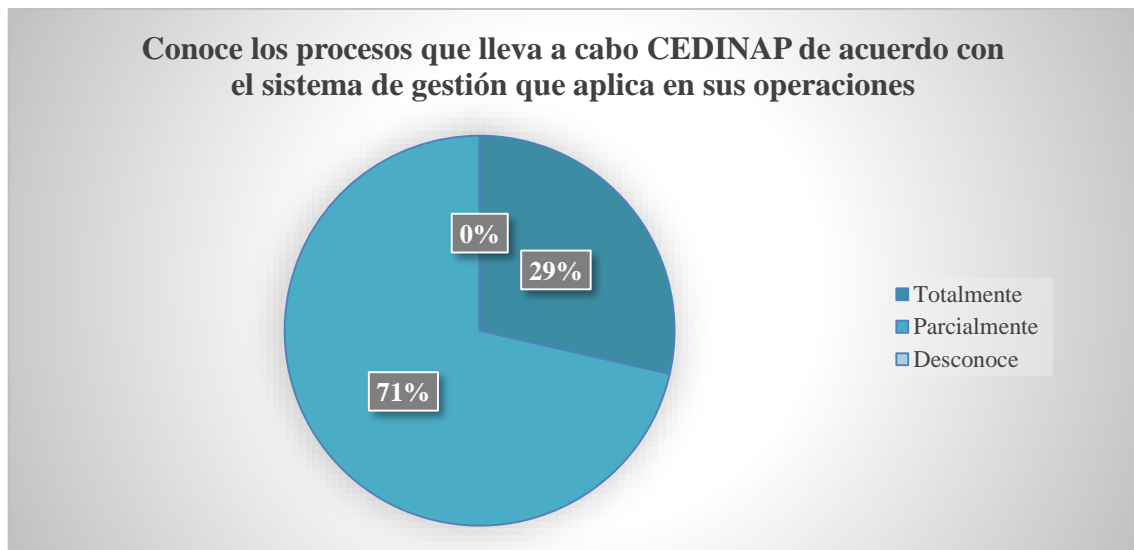


Ilustración 4-5: Conoce los procesos que realiza CEDINAP en el sistema de gestión en sus operaciones

Fuente: Tabla 4-6.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: 2 trabajadores que son el 29% en la empresa conocen totalmente los procesos que desarrolla CEDINAP de acuerdo con el sistema de gestión, sin embargo, el 71% que serían 5 trabajadores no conocen de estos procesos que se aplican en las operaciones como empresa.

Interpretación: Estos datos muestran que es necesario y urgente poder socializar con los trabajadores cuales son los procesos que lleva a cabo la empresa, de acuerdo con el sistema de gestión que aplican en los procesos, porque con estos puntos claros se podrá establecer una meta conjunta y cumplir correctamente con los objetivos de la empresa.

7. ¿Tiene usted conocimiento del alcance de acreditación que mantiene CEDINAP y la vigencia respecto al estatus de organismo acreditado?

Tabla 4-7: Conoce el alcance de acreditación de CEDINAP y su vigencia

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Totalmente | 5 | 71% |
| Parcialmente | 0 | 0% |
| Desconoce | 2 | 29% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

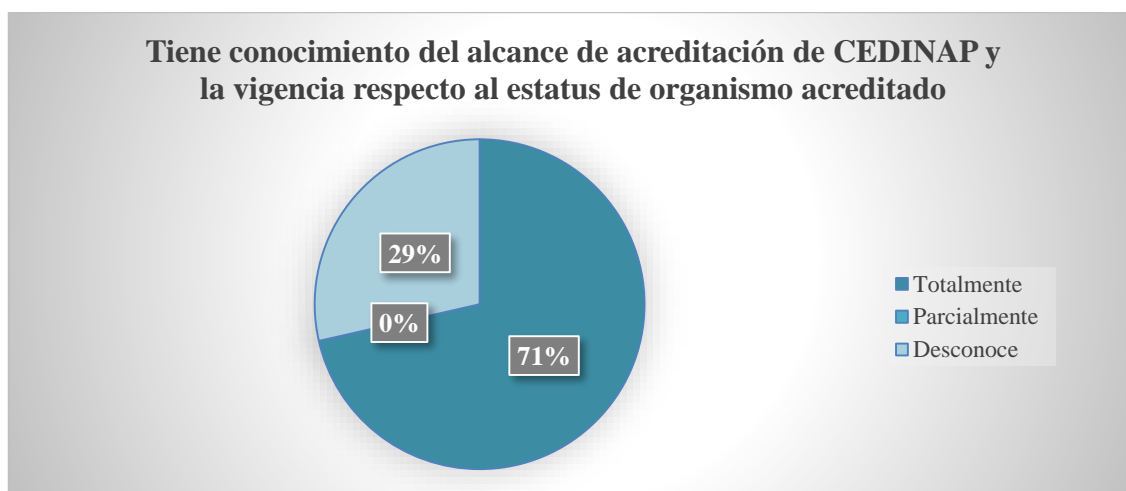


Ilustración 4-6: Conoce el alcance de acreditación de CEDINAP

Fuente: Tabla 4-7.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: Los datos evidencian que 5 trabajadores, el 71%, tiene total conocimiento del alcance de acreditación y vigencia respecto al estatus de organismo acreditado, y el 29% es decir 2 trabajadores, desconocen de este alcance.

Interpretación: Se entiende que este desconocimiento sobre el alcance de acreditación y vigencia respecto al estatus del organismo acreditado de parte de los 2 colaboradores es porque ellos trabajan para CEDINAP de manera externa y a medio tiempo, situación que debilita la organización y gestión administrativa de la empresa.

8. De acuerdo con su criterio, ¿Cómo califica el clima laboral que existe en la empresa?

Tabla 4-8: Clima Laboral que existe en la Empresa

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 3 | 43% |
| Muy bueno | 4 | 57% |
| Bueno | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| Malo | 0 | 0% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2023.



Ilustración 4-7: Clima laboral existente en CEDINAP

Fuente: Tabla 4-8.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: El clima laboral para el 57%, que representa a 4 trabajadores, lo consideran “muy bueno”; más el 43%, que son 3 trabajadores, manifiestan que es “excelente” el ambiente de trabajo.

Interpretación: Para los trabajadores de CEDINAP el clima laboral que existe en la empresa es agradable, permitiendo que las actividades que desarrollan como empresa y entre compañeros sean más placenteras.

9. ¿Está usted de acuerdo con que el programa de capacitación sea fortalecido y atendido de acuerdo con las competencias y las funciones que se realizan, o que todos reciban la misma capacitación programada?

Tabla 4-9: Programa de capacitación por competencias o programada

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|-------------|
| Capacitación por competencias | 4 | 57% |
| Capacitación general Programada | 3 | 43% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

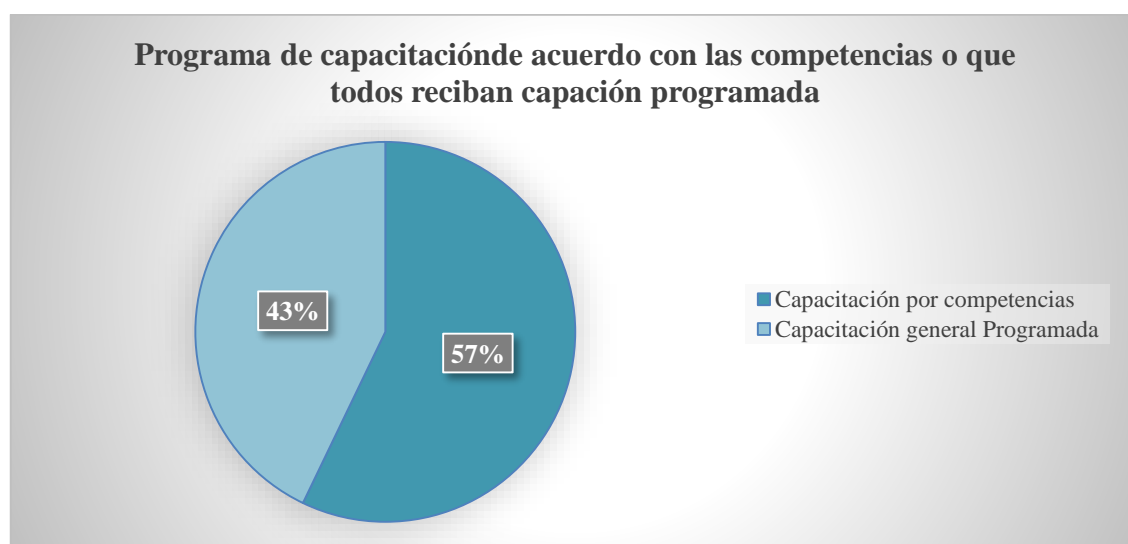


Ilustración 4-8: Programa de Capacitación Programada o por competencias

Fuente: Tabla 4-9.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: 4 trabajadores siendo el 57%, han indicado que es oportuno implementar una programación de capacitación por competencias, aunque el 43% que son 3 trabajadores, consideran mantener el programa de capacitación general programada que se utiliza actualmente.

Interpretación: Actualmente la empresa maneja un programa de capacitación general programada que, según los datos, los trabajadores consideran oportuno mantener, pero podemos observar que la mayoría de los empleados optan por recibir capacitaciones por competencias, es decir que sean específicamente sobre el área en la que ellos se desempeñan.

10. ¿CEDINAP le ha entregado todas las herramientas tecnológicas, instrumentos de medición e insumos de seguridad, necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada?

Tabla 4-10: Entrega de herramientas tecnológicas, instrumentos de medición e insumos de seguridad

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Totalmente | 4 | 57% |
| Parcialmente | 3 | 43% |
| No se ha entregado | 0 | 0% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

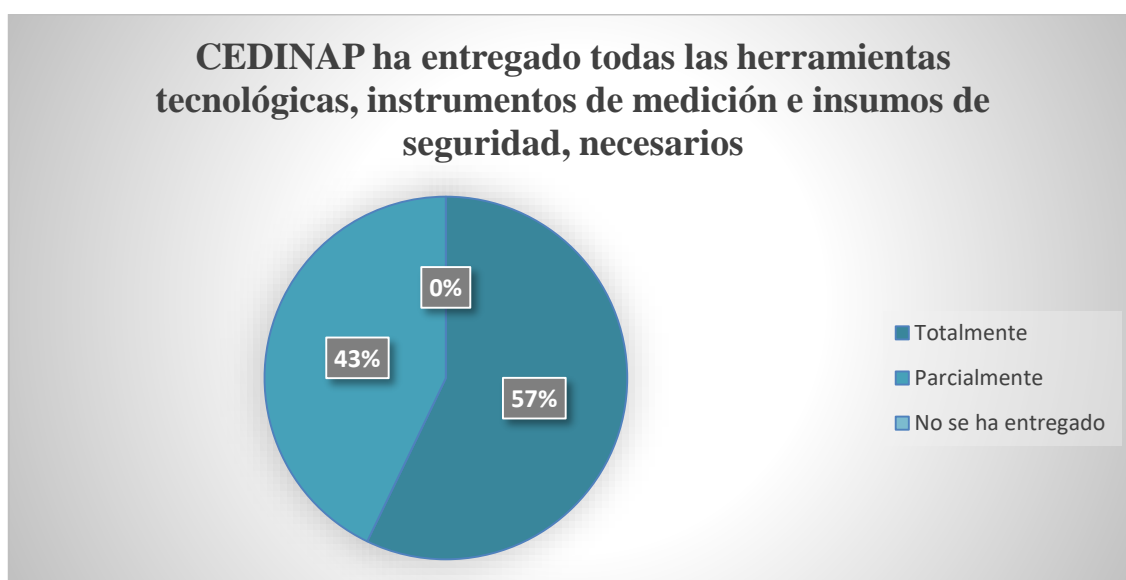


Ilustración 4-9: Entrega de herramientas tecnológicas, instrumentos de medición e insumos de seguridad

Fuente: Tabla 4-10.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: De los 7 trabajadores, el 57% que representan a 4 de ellos, indican que se les han entregado todas las herramientas tecnológicas, instrumentos de medición e insumos de seguridad necesarios para desarrollar adecuadamente las labores correspondientes a su puesto de trabajo, sin embargo 3 de ellos manifestaron que se han entregado, pero existen faltantes.

Interpretación: Según los datos se conoce que es muy necesario mejorar y aumentar tanto indumentaria como herramientas para el área técnica, así se logrará el correcto y completo desarrollo de las labores en la empresa, el contar con más recursos a su disposición ayudará en la mejora del servicio al cliente.

11. Seleccione ¿Cuál de los siguientes ámbitos considera usted que se debería mejorar en la empresa?

Tabla 4-11: Ámbitos que se debería mejorar en la empresa

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Clima Laboral | 1 | 6% |
| Remuneración | 2 | 13% |
| Motivación al personal | 2 | 13% |
| Manejo adecuado de los puestos de Trabajo | 4 | 25% |
| Capacitación permanente | 5 | 31% |
| Infraestructura de las oficinas | 2 | 13% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

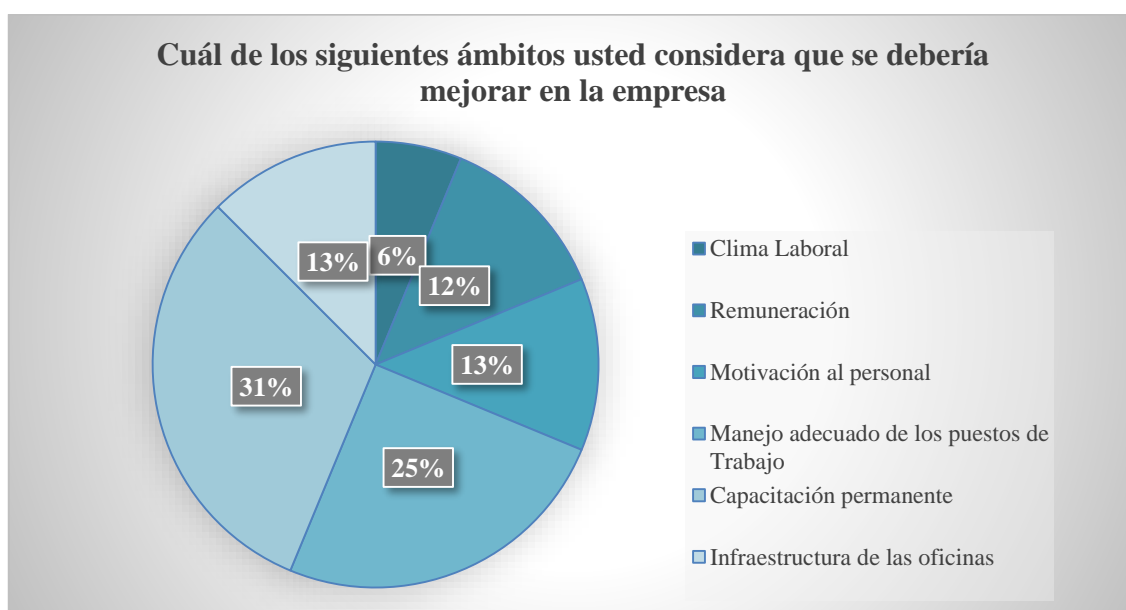


Ilustración 4-10: Ámbitos que debería mejorar la empresa

Fuente: Tabla 4-11.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: De los 7 colaboradores de la empresa CEDINAP, 5 de ellos mencionaron que el ámbito que necesita mayor atención y mejoras es “Capacitación permanente”, puesto que esta preparación ayudará a fortalecer sus conocimientos y mejorar su desempeño en el área de trabajo; 4 trabajadores indicaron que es importante considerar el “manejo adecuado de los puestos de trabajo”, ya que esta es un ámbito donde no se lo ha considerado importante y por ende ha

perjudicado en la gestión administrativa; 2 trabajadores de manera indistinta indicaron que la “Remuneración”, “Motivación al personal” y la “Infraestructura de las oficinas” son puntos relevantes que la empresa los ha manejado correctamente pero se debería considerar realizar un fortalecimiento o mejoras en estos ámbitos, y para finalizar solo 1 colaborador indico que “Clima Laboral” es una área que se necesita reforzar o generar un cambio.

Interpretación: Según los datos , la mayoría de los trabajadores de la empresa considera oportuna el fortalecimiento y mejora en el programa de capacitación permanente, considerando que sus preferencias son capacitaciones en temáticas específicas sobre el área que se desarrollan, consideran también que la organización y manejo de los puestos de trabajo mejorará en gran manera la estructura organizacional de la empresa y por ende mejorará la calidad de servicio y la gestión administrativa; Para los colaboradores es muy importante el ambiente laboral aunque mencionaron que en la empresa esto es una fortaleza, que sienten entusiasmados con el clima laboral, junto con ello la motivación que le dan al personal y la remuneración que perciben es justa de acuerdo a las actividades que realizan, pero consideran importante que para un futuro su forma de remuneración mejore y puedan recibir todos los beneficios de ley. Consideran también que el crecimiento de la demanda laboral exige tener una infraestructura de oficinas y talleres más amplios, por eso es oportuno considerar este ámbito dentro de las mejoras.

12. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de CEDINAP?

Tabla 4-12: Como califica la gestión administrativa de la empresa CEDINAP

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 2 | 29% |
| Muy bueno | 1 | 14% |
| Bueno | 4 | 57% |
| Regular | 0 | 0% |
| Malo | 0 | 0% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

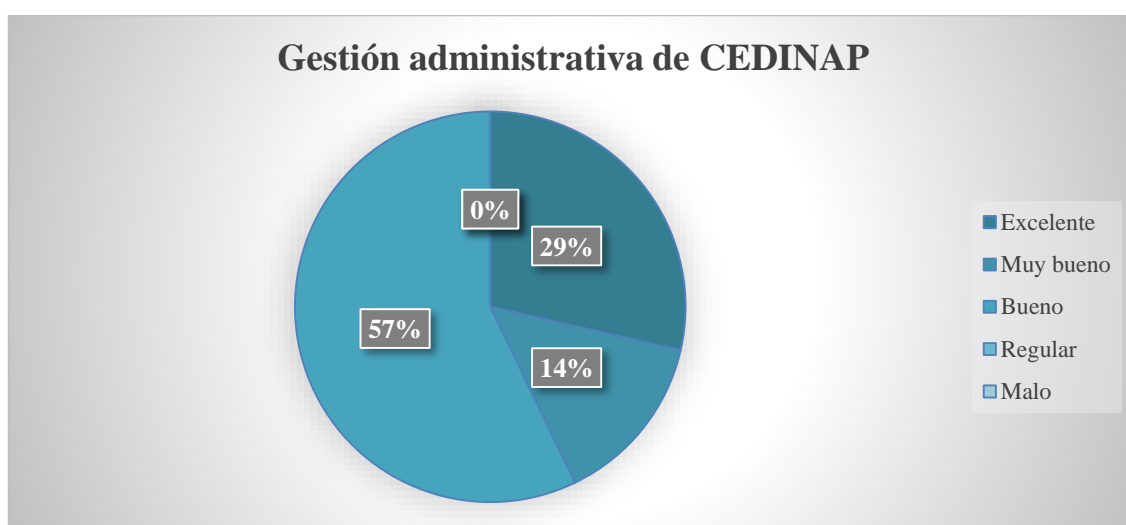


Ilustración 4-11: Como califica la gestión administrativa de CEDINAP

Fuente: Tabla 4-12.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: El 57% siendo 4 colaboradores de CEDINAP, indicaron que consideran a la gestión administrativa de la empresa como “Buena”, 2 de ellos que son el 29% señalaron que es “Excelente”; sin embargo, el 14% siendo 1 trabajador, calificó como “Muy Buena”, dando a conocer que la gestión administrativa esta un punto medio alto.

Interpretación: Se entiende que para los trabajadores de la empresa CEDINAP, la gestión administrativa está en un punto medio alto, sin embargo, obteniendo esta designación se puede establecer opciones de mejora a través de la implementación de estrategias que aporten a la planificación empresarial, desarrollo y control de actividades.

13. ¿Está usted de acuerdo con el salario que percibe de acuerdo con las funciones que usted realiza?

Tabla 4-13: Salario de acuerdo con las funciones que realiza

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Completamente de acuerdo | 3 | 43% |
| Un poco de acuerdo | 3 | 43% |
| Neutro | 1 | 14% |
| Desacuerdo un poco | 0 | 0% |
| Desacuerdo totalmente | 0 | 0% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Elaborado por: Bonifaz S, 2023.

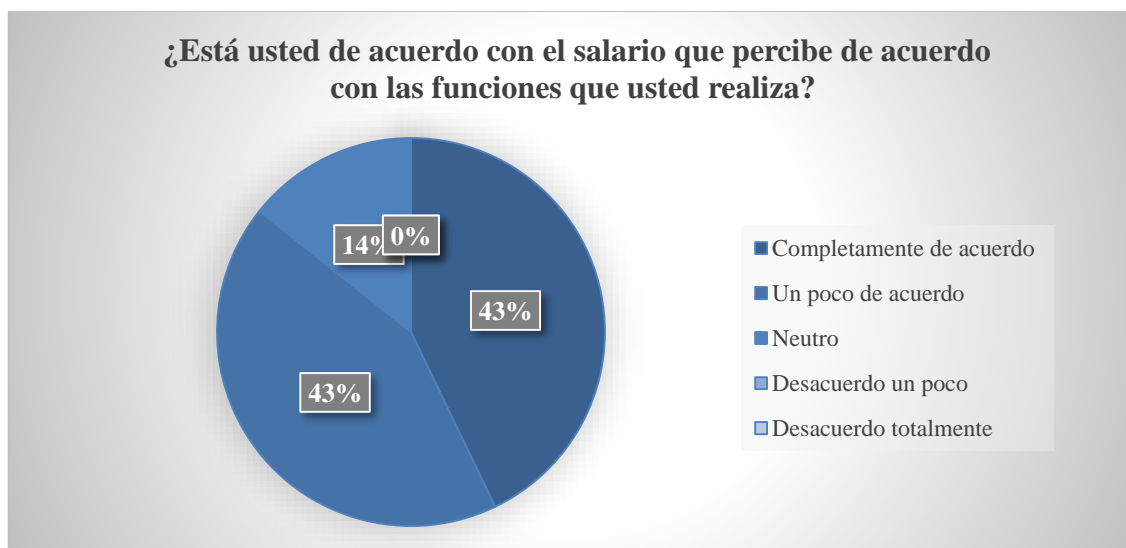


Ilustración 4-12: Salario que recibe de acuerdo con las funciones que realiza

Fuente: Tabla 4-13.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: El 43% de los trabajadores siendo eso un total de 3 personas, indicaron que están completamente de acuerdo con el salario que perciben, otro 43% indicó que está un poco de acuerdo con su salario y el 14% que representa a 1 trabajador, menciona que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el salario que percibe de CEDINAP.

Interpretación: Se puede observar que para los trabajadores de la empresa el salario es un punto clave e importante que la empresa debe fortalecer, puesto que la gran mayoría indica que no están muy de acuerdo con lo que perciben por el desarrollo de sus actividades y funciones en CEDINAP.

14. En su contrato laboral en la empresa CEDINAP, ¿Qué plazos se establece?, Señale la opción que más se ajuste a lo estipulado en su contrato.

Tabla 4-14: Plazo establecido en el contrato laboral

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| Hasta 90 días | 0 | 0% |
| 1 año | 6 | 86% |
| Indefinido | 1 | 14% |
| Obra cierta | 0 | 0% |
| No tengo contrato firmado | 0 | 0% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

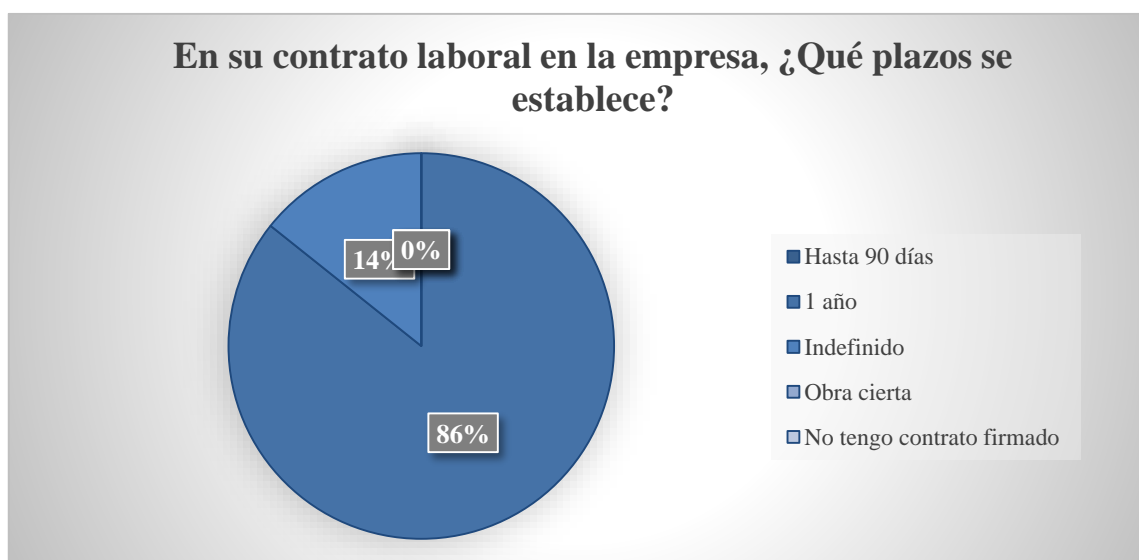


Ilustración 4-13: Plazo establecido en el contrato laboral

Fuente: Tabla 4-14.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: Los datos evidencian que el 86% de los empleados, representado a 6 de ellos, mencionan que cuentan con un contrato laboral de 1 año plazo, mientras que el 14% siendo este 1 empleado, señala que mantiene un contrato con plazo indefinido.

Interpretación: Actualmente la empresa mantiene un sistema de contratación por servicios profesionales, esto permite que su contrato se establezca con un plazo de un año, es importante que la empresa pueda fijar un método de contratación para todos sus empleados y de esta manera fidelizar y fortalecer su compromiso con la empresa.

15. ¿En La remuneración que usted percibe en la empresa CEDINAP, se incluyen todos los beneficios de Ley?

Tabla 4-15: Beneficios de ley que incluye en el contrato laboral

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|-------------|
| Incluyen todos los beneficios | 0 | 0% |
| Parcialmente | 0 | 0% |
| No incluyen | 7 | 100% |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa CEDINAP

Elaborado por: Bonifaz S, 2023.

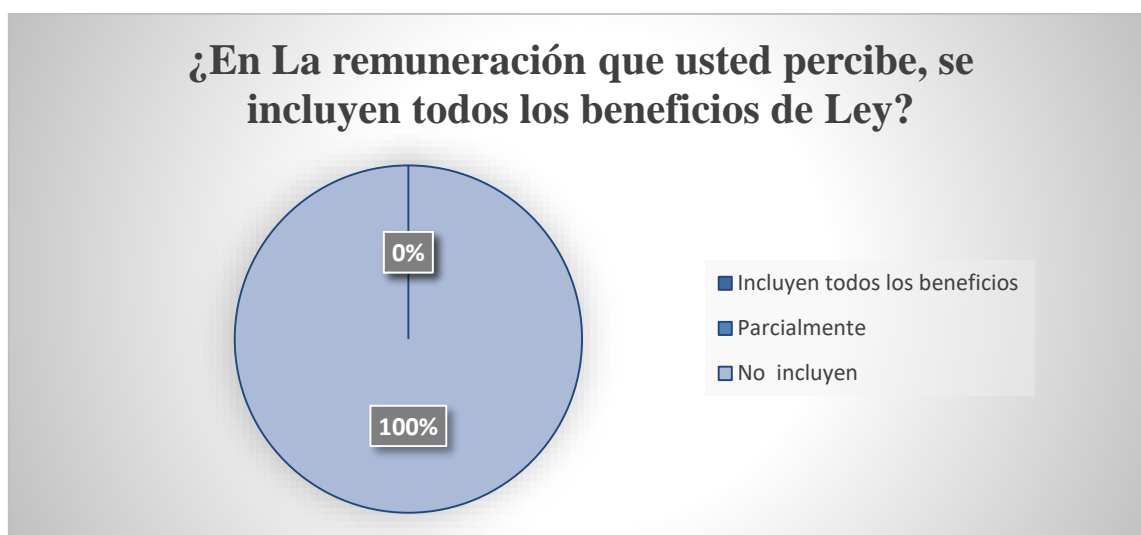


Ilustración 4-14: Beneficios de ley que incluyen en el contrato laboral

Fuente: Tabla 4-15.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Análisis: El 100%, siendo el total de colaboradores de CEDINAP han indicado que la remuneración que perciben no incluye todos los beneficios de ley.

Interpretación: Según los datos demostrados, se evidencia la necesidad e importancia de incluir todos los beneficios de ley en las remuneraciones de los empleados y que su contrato laboral sea fortalecido logrando que obtengan un rol de pagos en la institución.

4.1.2. Entrevista ejecutada al gerente de la empresa CEDINAP

1. ¿Cuáles considera como principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee CEDINAP?

Tabla 4-16: FODA entrevista ejecutada al gerente de la empresa CEDINAP

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Única empresa en la zona sur del país. • El equipo de trabajadores debidamente capacitado y con conocimiento fresco sobre el tema en su área de trabajo. • Excelente desempeño laboral. • Buena comunicación y conexión con el equipo. • Fácil designación y aceptación de tareas. • Trabajo en equipo • Todos tienen competencias en el área técnica que la empresa realiza. | <ul style="list-style-type: none"> • Atención a nuevos clientes y vehículos. • Mayores líneas de transporte cambian de vehículos, existe mayor demanda de trabajo. • Mayores campos de trabajo por cambio y existencia de nuevas leyes. • Ampliación de impacto de la presencia de CEDINAP en las entidades de gobierno en la provincia. • Nuevas competencias, soldadura o inspección en otras áreas. • Creación de alianzas con municipios. • Ampliar con nuevos alcances de servicio. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • No saber cómo llegar al cliente, vender sus servicios y mantener líneas de comunicación. • Segregación de tareas puntuales. • No poseen área de marketing y ventas • Área contable débil, falta de un asesor contable de tiempo completo. • Control de tareas y tiempos empleados en revisiones. • Falta de indumentaria, equipos y herramientas para revisiones técnicas. • Clientes cambiantes, por ventajas que la competencia ofrece. • Dependen de la demanda de servicio para cumplir con los beneficios de ley a los trabajadores. • Remuneraciones a trabajadores mediante facturas. • Apoyo administrativo no es fijo ni de tiempo completo. • Falta de medio de transporte propio para revisiones de campo. • Mayor espacio para oficinas, taller y adquisición de muebles de oficina. | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal existente, tanto económica como en la parte técnica. • Desatención por parte del ente regulador, no brindan la atención pertinente, no existe comunicación de cambios en leyes y procesos. Faltas de reuniones y comités técnicos. • Perdidas de clientes por falta de atención del ente regulador. • Normativas de gobierno y políticas cambiantes. • Situación política inestable del país no permite una estabilidad en la empresa, por cambio de leyes, manifestaciones y levantamientos, entre otras. • Falta de fidelización al cliente. • Historial de la compañía bajo otro nombre • Falta de capacitación constante en áreas específicas como administración, de competencias y técnicos. • No se ha logrado consolidar una buena comunicación con el contador. • Falta de visitas periódicas al cliente. |

Fuente: Entrevista ejecutada al gerente de la empresa CEDINAP

Realizado por: Bonifaz S, 2022.

2. ¿Qué aspectos usted analiza y/o considera importantes al momento de tomar decisiones para la empresa?

Priorizar los recursos económicos necesarios y eso va ligado al nivel de demanda que se tienen, ya que es una demanda fluctuante, mas no fija. Todos los recursos van de acuerdo con la demanda, con el nivel de ventas y servicios que se hayan realizado, no existe una constante ya que no se cuenta con un directorio de clientes fieles o fijos.

3. ¿Qué nivel de comunicación interna existe entre los colaboradores de la empresa?

Dentro de la empresa existe un nivel muy bueno de comunicación, tanto formal como informal que van de acuerdo con sus puestos de trabajo y planificación. Pero en el área administrativa la comunicación es muy limitada, puesto que los trabajadores son externos o de medio tiempo y ha sido muy difícil poder consolidar una forma de comunicación.

4. ¿Con que frecuencia usted evalúa el desempeño del personal de CEDINAP?

Se realizan 3 evaluaciones al año, en abril, agosto y diciembre de cada año. Se evalúa el área técnica, apoyo técnico, más no el área administrativa, esta área no ha sido evaluada desde sus inicios.

5. ¿Cómo considera usted hasta el momento la estabilidad económica de la empresa?

En función de su inicio ha sido bastante inestable, y aún más los años 2020 y 2021 debido a la pandemia. A partir de septiembre del 2021 se ha abierto el mercado y han podido cumplir sus obligaciones económicas.

6. ¿Cuáles son las situaciones que usted considera negativas o que impiden el correcto desarrollo o crecimiento de su empresa?

Se considera negativa, la falta de liquidez para reinversión, inestabilidad de trabajo y economía del país en el sector de interés. Falta de personal en áreas específicas, falta de medio de transporte para la movilización, falta de un plan de ventas y mercadotecnia, nivel de ingresos no estables, la rotación de personal interfiere en el crecimiento de la empresa, trayectoria laboral del gerente y empleados en otras instituciones con historial no favorable ha generado una mala imagen empresarial, competencia desleal, falta de apoyo y demanda en la localidad, Deslealtad del ente regulador (ANT no comunica los cambios a todas las instituciones por igual), por la falta de

demanda se ha comenzado a trabajar con el objetivo de mantener la acreditación empresarial más no buscando el crecimiento y beneficio de la empresa.

7. ¿Conoce usted que es un pan estratégico y la importancia de este en una empresa?

Se conoce, pero de una manera distante, tengo conocimiento de su importancia y beneficio, pero no se lo ha ejecutado por la falta de experticia en temas administrativos, considerando que siempre tenemos presente el enfoque técnico más no administrativo.

8. ¿Existe en CEDINAP manuales de funciones y/o procedimiento que guíen a sus colaboradores a un desempeño más eficiente en sus puestos de trabajo?

Si existe, contamos con manuales de funciones para todos los puestos de trabajo en la parte técnica, sin embargo, en el área administrativa no contamos con manuales de funciones, por esta razón se ha notado una evidente falta de estructura administrativa.

9. ¿Cree usted que la implementación del plan estratégico contribuirá a mejorar la gestión administrativa de CEDINAP?

Sí, porque es un área que no está bien atendida, ya que al ser una empresa netamente técnica no se ha considerado de igual importancia el área administrativa, lo que ha significado un notable desbalance en la gestión administrativa y manejo de políticas internas para el buen desarrollo de la empresa. Con la implementación de la presente planificación estratégica se espera una reorganización estructural en el área técnica y administrativa.

10. ¿Cuál sería la proyección de crecimiento de CEDINAP de aquí a 2 años?

Lo primordial es mantener y renovar la acreditación empresarial, captación de clientes dentro de las carceres nacionales, ampliar los alcances o áreas de trabajo, apertura de nuevas áreas de servicios, Expandirnos a otras provincias del país dependiendo de la demanda, ampliar el personal tanto administrativo como técnico, ampliar nuestro nivel de ventas y cobertura, ya que esa es nuestra principal fuente de ingreso.

4.2. Discusión de resultados

4.2.1. Cuadro resumen de la encuesta

Tabla 4-17: Cuadro resumen encuesta.

| CUESTIONAMIENTO | RESPUESTAS (CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS) | |
|---|--|------------|
| | VARIABLE | RESULTADOS |
| 1. ¿CEDINAP le ha entregado a usted un manual de funciones y/o manual de procesos para el adecuado desempeño en su puesto de trabajo? | Si | 57% |
| 2. ¿Sus funciones y responsabilidades laborales le son asignadas de acuerdo con su perfil profesional? | Siempre | 86% |
| 3. ¿Conoce los procesos que lleva a cabo CEDINAP de acuerdo con el sistema de gestión que aplica en sus operaciones? | Parcialmente | 71% |
| 4. ¿Está usted de acuerdo con que el programa de capacitación sea fortalecido y atendido de acuerdo con las competencias y funciones que se realizan, o que todos reciban la misma capacitación programada? | Capacitación por competencias | 57% |
| 5. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de CEDINAP? | Bueno | 57% |
| 6. ¿Está usted de acuerdo con el salario que percibe de acuerdo con las funciones que usted realiza? | Un poco de acuerdo | 43% |
| 7. ¿En La remuneración que usted percibe en la empresa CEDINAP, se incluyen todos los beneficios de Ley? | No Incluye | 100% |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

4.2.2. Discusión de resultados de la encuesta

Posteriormente a la ejecución de las encuestas a los trabajadores de la empresa CEDINAP, se obtuvo los siguientes resultados, el 43% de los empleados no conoce la misión y visión de la empresa (Tabla 4-1.), al 43% que es el porcentaje que representa al área administrativa, señalaron que no han recibido un manual de funciones para sus áreas de desempeño laboral (Tabla 4-3.), el 86% señaló que sus funciones y responsabilidades les son asignadas de acuerdo a su perfil profesional, mientras que el 71% indicó que conoce parcialmente los procesos que lleva a cabo

CEDINAP de acuerdo con el sistema de gestión que aplica en sus procesos, el 57% de los trabajadores calificó el programa de capacitación por competencias como el más adecuado para lograr el fortalecimiento en sus procesos y mejora en el desempeño laboral (Tabla 4-8.), en referencia a la gestión administrativa de la empresa, el 57% indicó como una buena gestión, señalando que esta área debe cumplir con un proceso de mejora (Tabla 4-11.), el 43% de los colaboradores señaló que se sienten un poco de acuerdo con el salario que perciben de acuerdo a las funciones que realizan (Tabla 4-13), el 86% de los empleados cuentan con un contrato anual y al 100% de los trabajadores la remuneración que percibe no incluye todos los beneficios de ley.

4.2.3. *Discusión de resultados de la entrevista*

Al concluir con la entrevista al gerente de la empresa se pudo conocer la situación actual y la problemática que se presenta en CEDINAP, señalando que sus principales inconvenientes son: La falta de equipo administrativo, ausencia de un herramientas de gestión administrativa en la empresa como son: manuales de funciones y/o procesos, el diseño de un plan estratégico que fortalezca el desarrollo de la empresa y apoye en la reorganización estructural, mejorando el desempeño de los trabajadores como el de la empresa haciéndola más eficaz y eficiente.

Las fortalezas esenciales de la empresa, mencionadas por el gerente dentro de su entrevista, detallan que su trabajo en equipo, el excelente desempeño laboral con designación y aceptación de tareas y buena comunicación existente en todas las áreas, ha permitido que sea una empresa fuerte en el área técnica, recalcando también que se debe al excelente nivel de profesionales debidamente capacitados y con conocimientos actualizados sobre las necesidades de los clientes, pues esto permite brindar un servicio de calidad. Otro punto esencial en sus fortalezas es que la empresa es la única que brinda este servicio al mercado carrocero y de transportes en la zona centro-sur del país, siendo esto una ventaja en la captación de clientes y ampliación de sus alcances de servicio y ventas en nuevas provincias del Ecuador.

Finalmente, luego del análisis a las respuestas obtenidas, siendo estas de las encuestas realizadas al equipo de trabajo, como de la entrevista realizada al gerente general, se puede observar la necesidad de desarrollo e implementación de la propuesta: “Plan estratégico de la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.” ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo”.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

5.1.1. *Título de la propuesta*

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “CEDINAP CIA. LTDA.” UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

5.1.2. *Objetivo de la propuesta*

5.1.2.1. *Objetivo general*

Desarrollar un plan estratégico para “CEDINAP CIA. LTDA.”, a través de un diagnóstico situacional de la empresa, que permita reforzar su gestión administrativa.

5.1.2.2. *Objetivos específicos*

- Conocer la gestión de recursos y la situación actual de la empresa haciendo uso de la matriz FODA Y análisis PESTEL.
- Rediseñar el actual modelo administrativo y organizacional de la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.”
- Elaborar estrategias para el fortalecimiento de la gestión empresarial e indicadores para el control de cumplimiento de estas.

5.1.3. *Estructura de la propuesta*

Existen distintas perspectivas sobre el método óptimo para crear un Plan Estratégico. En el presente trabajo investigativo en particular, se hará uso del enfoque propuesto por los autores González y Rodríguez, 2020, como se describe en su investigación denominada “*Manual práctico de planeación estratégica*”. En el que se destaca las etapas más significativas de esta valiosa herramienta de gestión.

Tabla 5-1: Estructura de la propuesta

| Primera fase: Reseña Histórica y Perfil corporativo | Segunda fase: Formulación de objetivos corporativos | Tercera fase: Diagnostico de la Situación | Cuarta fase: Elaboración de Matrices | Quinta fase: Diseño de Objetivos y Estrategias |
|--|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reseña Histórica • Perfil corporativo | <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores Corporativos • Objetivos estratégicos • Manual de funciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Entorno (externo) • Análisis Interno | <ul style="list-style-type: none"> • FODA • EFI • EFE • FODA cruzado • FODA Estratégico. | <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Objetivos y Estrategias • Planeación operativa. |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

- **Primera fase: Reseña histórica y perfil corporativo**

- Reseña histórica
- Información corporativa
- Ubicación
- Misión (actual)
- Visión (actual)
- Valores corporativos (actual)
- Organigrama estructural (actual)
- Funciones del personal de la empresa
- Servicios de la empresa

- **Segunda fase: Formulación de objetivos corporativo**

- Misión (propuesta)
- Visión (propuesta)
- Valores corporativos (propuestos)
- Organigrama estructural (propuesto)
- Organigrama Funcional (propuesto)
- Manuales de Funciones (propuestos)

- **Tercera fase: Diagnostico de la situación**

- Análisis del entorno (Oportunidades y amenazas)
- Análisis Interno (Debilidades y Fortalezas)

- **Cuarta fase: Elaboración de Matrices**

- Matriz FODA

- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)
 - Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
 - Matriz FODA cruzado
 - Matriz FODA estratégico
- **Quinta fase: Diseño de objetivo y estrategias**
 - Matriz de Objetivos y Estrategias
 - Planeación operativa
 - Presupuesto general de planeación operativa

5.2. Desarrollo de la propuesta

5.2.1. Primera fase: *Reseña histórica y perfil corporativo*

5.2.1.1. *Reseña histórica*



Ilustración 5-1: Logotipo de la empresa CEDINAP

Fuente: CEDINAP, 2017

La Empresa “CEDINAP CIA. LTDA.” Centro de Ingeniería Aplicada Compañía Limitada, es una empresa ecuatoriana establecida en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Fue fundada hace 6 años, el 21 de noviembre de 2017, pero inicia sus actividades económicas el 26 de diciembre del 2018 una vez que contaba con los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad. CEDINAP está dedicada a la evaluación de la conformidad mediante inspección técnica de vehículos. Desde sus inicios ha mantenido un compromiso firme con la imparcialidad, independencia e integridad en todas sus operaciones. Está acreditado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) concorde a los estándares establecidos en la Norma NTE INEN ISO/IEC 17020:2013. En la actualidad se encuentra brindando servicios en diferentes ciudades del país, buscando posicionarse a nivel nacional.

5.2.1.2. Información corporativa

Tabla 5-2: Información de CEDINAP

| Razón Social | CEDINAP CIA. LTDA |
|-------------------------------|---|
| Provincia | Chimborazo |
| Cantón | Riobamba |
| Dirección | Larrea 21-27 y Guayaquil, Edificio Tapia Ortiz, 2do piso - Oficina # 9. |
| RUC | 0691758281001 |
| Correo electrónico | cedinapservicios@gmail.com |
| Teléfono | (03) 294 - 4544 |
| Nombre de Representante Legal | Pablo Cesar Sinchiguano Conde |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

5.2.1.3. Ubicación

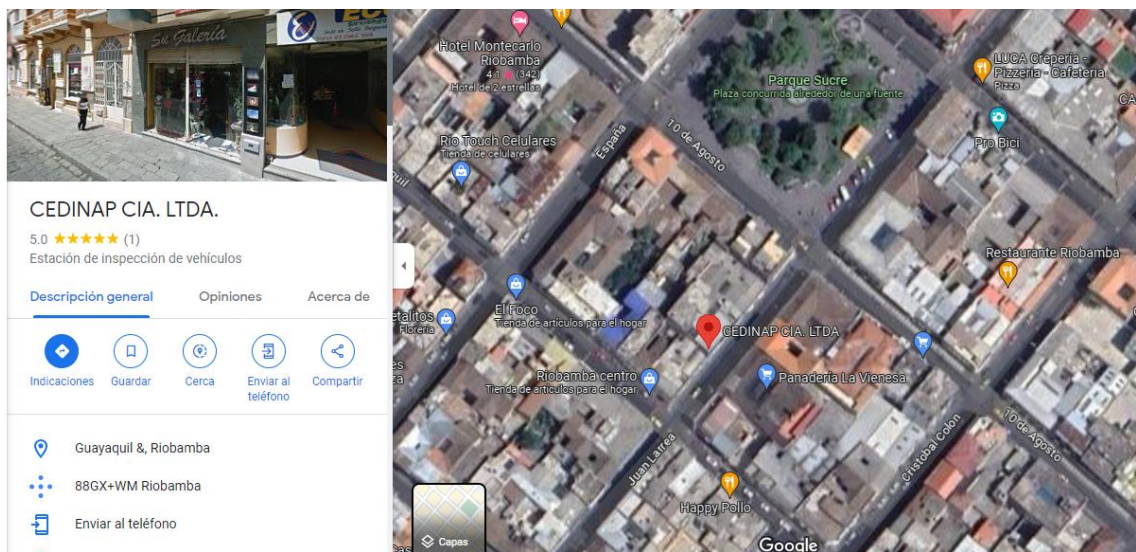


Ilustración 5-2: Ubicación empresa CEDINAP

Fuente: Google Maps, 2023

5.2.1.4. Misión

Brindar servicios tecnológicos de calidad en el sector industrial, a fin de convertirse en un soporte de la industria nacional y particularmente en el transporte público de pasajeros (CEDINAP, 2017)

5.2.1.5. *Visión*

Ser el centro de servicios de mayor impacto local, regional y nacional con alto reconocimiento en el sector industrial, que impulsa significativamente el desarrollo de las actividades productivas en el Ecuador.(CEDINAP, 2017)

5.2.1.6. *Valores corporativos*

- **INTEGRIDAD:** Compromiso leal y permanente de establecer una relación honesta y confiable.
- **RESPONSABILIDAD:** Trabajar con excelencia las tareas encomendadas, cuidando la efectividad personal y de equipo en el logro final de resultados.
- **AGILIDAD Y SEGURIDAD EN LOS SERVICIOS:** Actitud proactiva y acciones dinámicas preservando la seguridad e integridad de los involucrados.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** Prevemos las demandas y anhelos de nuestros clientes, colegas y la sociedad, con el fin de generar nuevas y provechosas maneras de cumplir con sus expectativas.
- **CUMPLIMIENTO:** Entregamos lo acordado a tiempo, excediendo las expectativas.
- **CABALIDAD:** Realizamos nuestras tareas con precisión y concluimos con exactitud lo que nos comprometemos a hacer, prestando atención a cada detalle.
- **COMPROMISO DE MEJORA:** Estamos abiertos al cambio procurando el mejoramiento continuo en nuestro accionar cotidiano.(CEDINAP, 2017)

5.2.1.7. Organigrama estructural

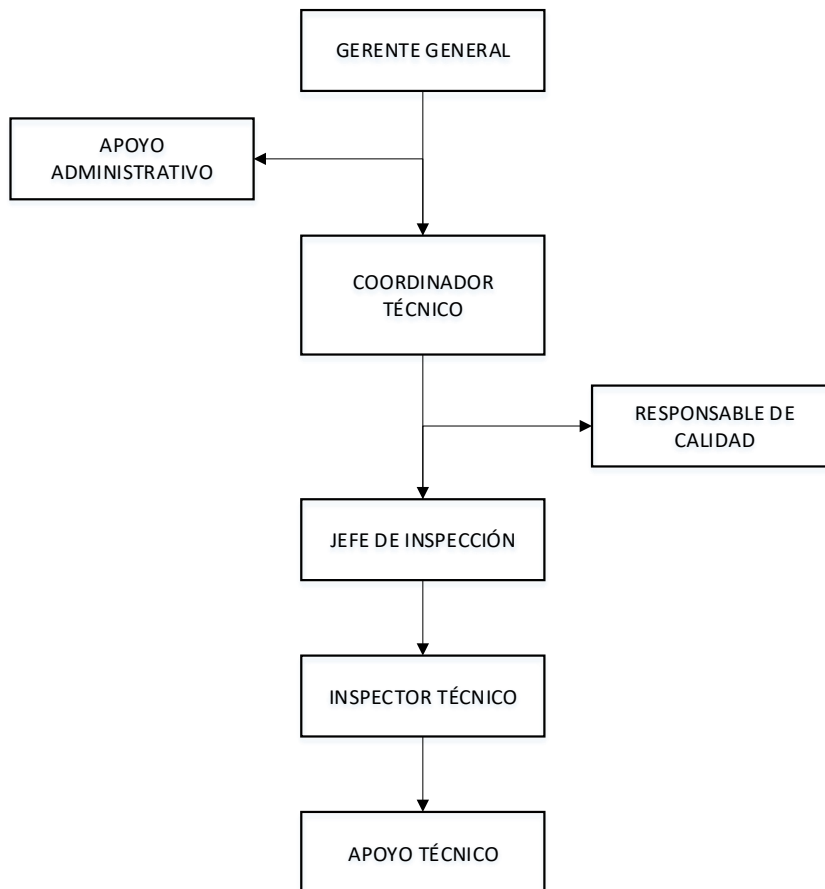


Ilustración 5-3: Organigrama estructural empresa CEDINAP

Fuente: CEDINAP, 2019

5.2.1.8. Funciones de los colaboradores de la empresa CEDINAP

- **Gerente General:** Preside y toma decisiones en la empresa.
- **Coordinador técnico:** Representación a la organización frente a cualquier entidad, coordinación. del manejo y acción de los servicios que se ofrecen.
- **Contador:** Encargado de la gestión financiera y tributaria de la empresa.
- **Responsable de calidad:** Efectúa y mantiene el sistema de gestión de la organización.
- **Jefe de Inspección:** Controla el accionar de los inspectores técnicos.
- **Inspectores Técnicos:** Trabajo de campo, personal apoyo para el inspector técnico.
- **Apoyo Administrativo:** apoyo administrativo y preparación de documentación pertinente a lo legal de la organización.

5.2.1.9. *Política y objetivos de la calidad*

POLÍTICA DE CALIDAD

Brindar a las empresas del sector industrial servicios técnicos especializados y de calidad que contribuyan a la competitividad de las mismas, a través del mejoramiento continuo, eficacia y eficiencia en nuestro accionar.

Para ello CEDINAP CIA. LTDA. Ha establecido que:

- Los productos y servicios ofertados satisfagan las necesidades de los clientes.
- El personal tenga las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades.
- Cuento con la tecnología adecuada que facilite el desempeño de sus funciones.
- Manteniendo una notable imparcialidad, independencia y confidencialidad en todas las actividades que se realizan.(CEDINAP, 2017)

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

- Brindar servicios de calidad caracterizados por la atención inmediata y eficiente del personal de la organización.
- Aumentar el grado de satisfacción del cliente mediante el empleo de estrategias idóneas que nos permitan alcanzar la reducción del número de reclamaciones de los clientes, reducción en los plazos de entrega de productos y servicios.
- Aumentar el nivel de compromiso de los miembros de la organización respecto a la prevención de fallos, la mejora continua y el uso racional de recursos.
- Crear el entorno óptimo para el desarrollo personal y profesional de todos sus colaboradores.(CEDINAP, 2017)

5.2.1.10. *Servicios que ofrece la empresa*

CEDINAP, como empresa pionera acreditada en ingeniería aplicada en la ciudad de Riobamba y en el centro del país, tiene como objetivo brindar servicios de alta calidad y confiables en inspección de vehículos y carrocerías que se fabrican e importan al Ecuador, destinados al transporte público urbano y escolar.

- Vehículos ensamblados y fabricados en el país
- vehículos importados que pretenden ingresar al Ecuador

- Empresas fabricantes de carrocerías de buses
- Evaluación de los elementos mínimos de seguridad en vehículos automotores
- Cambios de modalidad del tipo de servicios (Tipo de servicio interprovincial a intraprovincial, intrarregional, turismo, Escolar o institucional, etc.)
- Excepcionalidad de homologación a vehículos especiales (Ambulancias, Bus tipo costa, chivas, vehículos especiales de turismo, vehículos de fabricación única, vehículos de menaje, vehículos de estado, vehículos de seguridad ciudadana). (CEDINAP, 2017)

5.2.2. Segunda fase: Formulación de objetivos corporativo

5.2.2.1. Misión (propuesta)

Tabla 5-3: Formulación de la Misión de CEDINAP

| FORMULACIÓN DE LA MISIÓN | |
|---------------------------------|--|
| ¿Quiénes somos? | Centro de Ingeniería Aplicada |
| ¿Qué hace la empresa? | Brinda servicios de evaluación de la conformidad en el sector industrial |
| ¿Para qué lo hace? | Beneficiando particularmente en el transporte público de pasajeros. |
| ¿Cómo lo hace? | Mediante trabajo eficiente y de calidad |
| ¿Con que propósito? | a fin de convertirse en un soporte y velar por que cumplan con la normativa nacional |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

Centro de Ingeniería Aplicada CEDINAP, brinda servicios de evaluación de la conformidad en el sector industrial, buscando el beneficio particularmente en el transporte público de pasajeros. Mediante trabajo eficiente y de calidad, a fin de convertirse en un soporte y velar por que cumplan con la normativa nacional

5.2.2.2. *Visión (propuesta)*

Tabla 5-4: Formulación de la Visión de CEDINAP

| FORMULACIÓN DE LA VISIÓN | |
|---|---|
| ¿Cuál es la imagen de la empresa que deseamos proyectar al futuro? | Convertirse en la mejor opción en los servicios de Evaluación y Acreditación regional y provincial |
| ¿Cómo seremos en el futuro? | con alto reconocimiento en el sector industrial |
| ¿Qué actividades desarrollaremos? | Evaluación de la conformidad mediante inspección técnica de vehículos. |
| ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría? | Personal técnico y administrativo competente y de calidad. |
| ¿Qué haremos en el futuro? | Ofrecer tecnologías innovadoras que aporten en la industria a mejorar su competitividad y promover de manera notable el progreso de las labores productivas en Ecuador. |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

Ser la mejor opción en los servicios de Evaluación y Acreditación regional y provincial, con alto reconocimiento en el sector industrial en evaluación de la conformidad mediante inspección técnica de vehículos, de la mano con un equipo técnico y administrativo competente y de calidad permitiéndonos ofrecer tecnologías innovadoras que aporten en la industria y promueva de manera notable el progreso de las labores productivas en Ecuador.

5.2.2.3. *Valores corporativos (propuestos)*

Dentro de los valores corporativos que posee la empresa CEDINAP, se propone añadir 3 valores, que ayudaran a fortalecer la cultura organizativa de la empresa, estos son:

- **LIDERAZGO:** Ser líderes en servicios de ingeniería, la ofreciendo atención de calidad a precios justos y competitivos.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Dentro de la empresa CEDINAP es fundamental el trabajo conjunto en las diferentes actividades cotidianas que estén ligadas a un clima laboral idóneo entre el equipo de trabajo.
- **COMPROMISO:** Servir a los clientes con puntualidad, tenacidad, prontitud y la capacidad necesaria para lograr satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.

5.2.2.4. Organigrama estructural (propuesto)

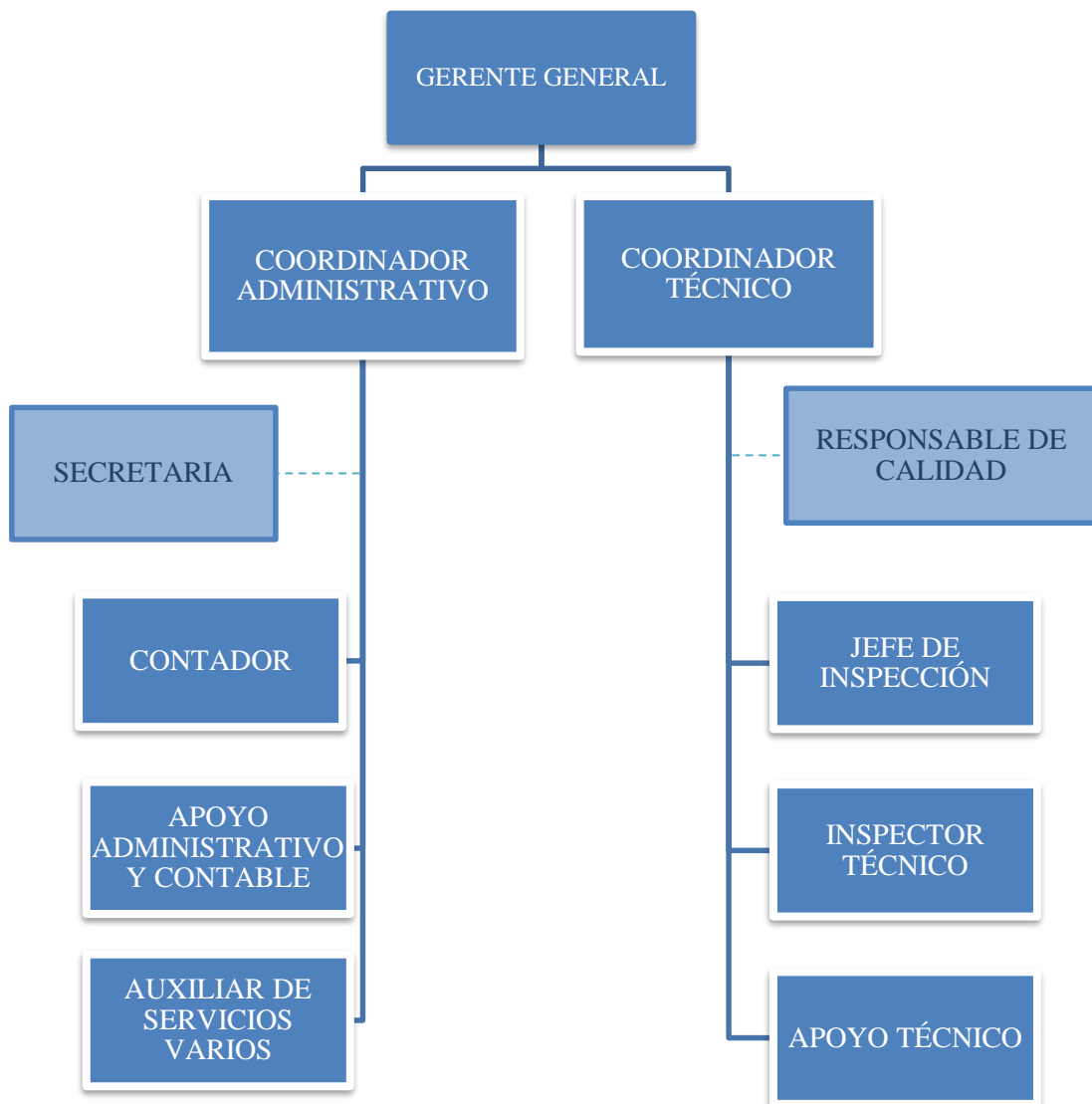


Ilustración 5-4: Organigrama estructural propuesto.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

5.2.2.5. Organigrama Funcional (propuesto)

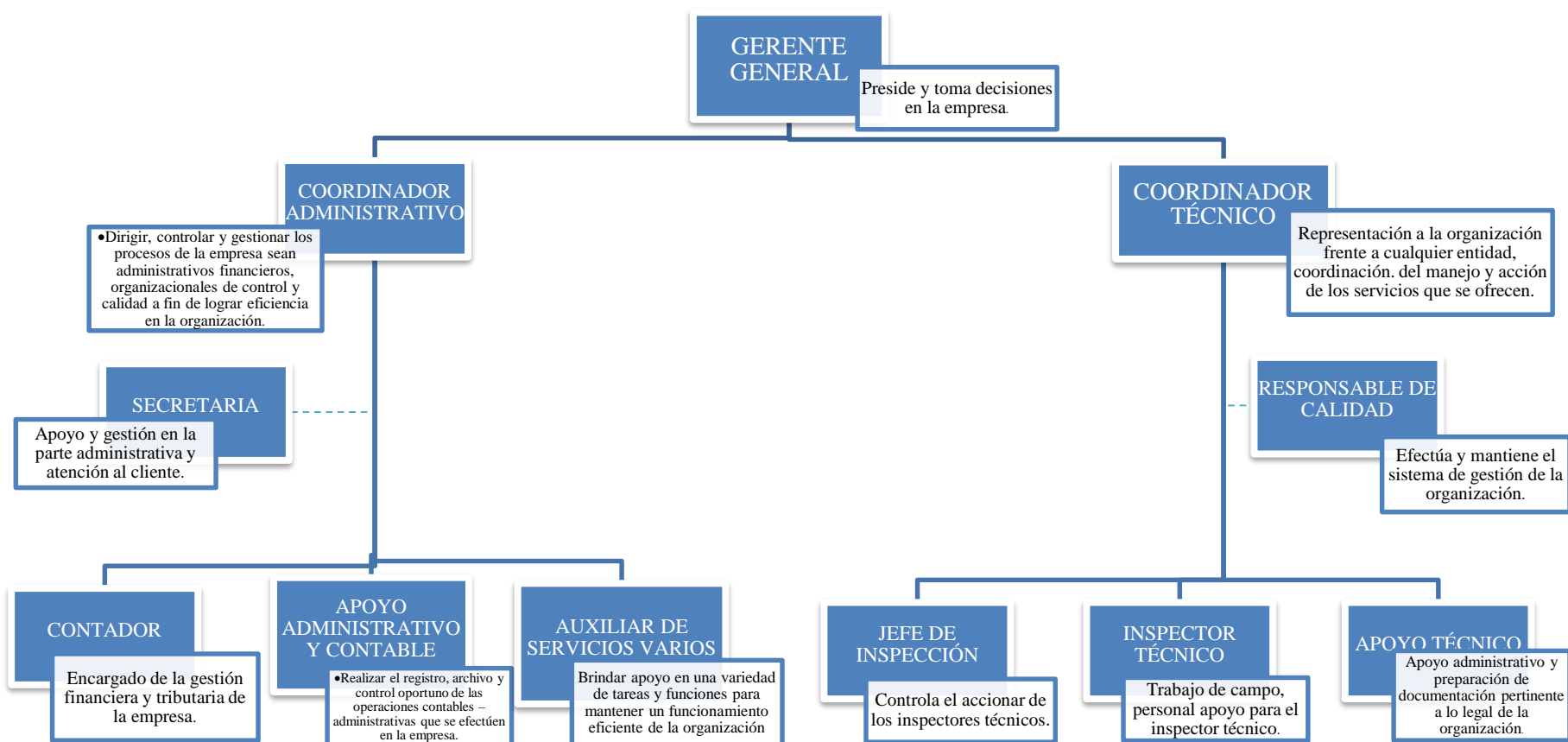



Ilustración 5-5: Organigrama Funcional propuesto

Realizado por: Bonifaz S, 2023

5.2.2.6. Manuales de Funciones (propuestos)


Los manuales de funciones propuestos tendrán la función de orientar a los empleados, brindándoles instrucciones para asegurar un rendimiento efectivo en sus respectivas posiciones laborales. En estos manuales se describen en detalle las tareas y obligaciones, así como el perfil ideal que se espera del empleado para ser apto en el puesto.

Tabla 5-5: Manual de funciones gerente general CEDINAP

| CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA” | |
|--|--|
|  CEDINAP CIA. LTDA. | |
| NOMBRE DE PUESTO | Gerente General |
| DEPENDE DE | Nadie |
| SUPERVISA | Coordinador Administrativo - Coordinador Técnico |
| MISIÓN DEL PUESTO | Representante Legal de la empresa, presidir y tomar decisiones políticas, operativas, administrativas y de calidad con el fin de lograr el crecimiento de la empresa. |
| FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. El Gerente General de CEDINAP, será el representante legal de la organización, el fijará las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros establecidos en la organización. 2. Actúa como soporte de la organización a nivel general, conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área y de aplicación de nuestros servicios. 3. Liderar el proceso de Acreditación de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas. 4. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 5. Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional. 6. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. 7. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución. 8. Mantiene contacto continuo con empresarios y personal técnico, en busca de nuevas tecnologías y servicios más adecuados. | |
| REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Ingeniería mecánica automotriz o carreras afines. • Experiencia mínima de 2 años. | COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Capacidad en toma de decisiones • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo |


Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-6: Manual de funciones de Coordinar Administrativo CEDINAP

| <p>CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA”</p>  <p>CEDINAP CIA. LTDA.</p> | |
|--|--|
| NOMBRE DE PUESTO | Coordinador Administrativo |
| DEPENDE DE | Gerente General |
| SUPERVISA | Secretaria-Contador-Apoyo Administrativo y contable-Auxiliar de servicios varios |
| MISIÓN DEL PUESTO | Informar al inmediato superior las observaciones y logros obtenidos por medio de la administración y coordinación de los recursos disponibles, con el fin de ayudar a la toma de decisiones. |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que se cumplan las funciones encomendadas a cada una de las personas a su mando. 2. Coordinar las actividades del personal de la empresa. 3. Controlar el suministro adecuado de suministros y materiales y uso del equipo técnico. 4. Dar seguimiento a los procesos realizados por la empresa en otras organizaciones. 5. Tramites y gestiones en la Superintendencia de Compañías. 6. Controlar el estado de los procesos financieros y el adecuado desempeño del contador. 7. Realiza los informes sobre el desarrollo de actividades y control de documentación. 8. Coordina la agenda de visitas y atención al cliente. 9. Comunica al personal las nuevas disposiciones administrativas o técnicas para manejo de las actividades de la empresa. 10. Informar al gerente los resultados obtenidos por medio de la administración realizada. 11. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Administración de empresas o carreras afines. • Experiencia mínima de 2 años. • Sexo: Indistinto | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Iniciativa. • Liderazgo. |


Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-7: Manual de funciones secretaria/o CEDINAP

| CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA” | |
|---|--|
|  CEDINAP CIA. LTDA. | |
| NOMBRE DE PUESTO | Secretaria/o |
| DEPENDE DE | Gerente General – Coordinador Administrativo |
| SUPERVISA | Nadie |
| MISIÓN DEL PUESTO | Apoyo y gestión en la parte administrativa y atención al cliente. |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Verificar que se cumplan las funciones encomendadas a cada una de las personas a su mando. 13. Coordinar las actividades del personal de la empresa. 14. Controlar el suministro adecuado de suministros y materiales y uso del equipo técnico. 15. Dar seguimiento a los procesos realizados por la empresa en otras organizaciones. 16. Tramites y gestiones en la Superintendencia de Compañías. 17. Controlar el estado de los procesos financieros y el adecuado desempeño del contador. 18. Realiza los informes sobre el desarrollo de actividades y control de documentación. 19. Coordina la agenda de visitas y atención al cliente. 20. Comunica al personal las nuevas disposiciones administrativas o técnicas para manejo de las actividades de la empresa. 21. Informar al gerente los resultados obtenidos por medio de la administración realizada. 22. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título Tecnológico o Título profesional en Administración de empresas o carreras afines. • Experiencia mínima de 2 años. • Sexo: Indistinto | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Iniciativa. • Responsabilidad • Escritura en taquigrafía • Fácil retención de información y órdenes. |


Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-8: Manual de funciones contador/a CEDINAP

| <p>CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA.”</p>  <p>CEDINAP CIA. LTDA.</p> | |
|---|--|
| NOMBRE DE PUESTO | Contador/a |
| DEPENDE DE | Coordinador Administrativo |
| SUPERVISA | Auxiliar Administrativo y contable |
| MISIÓN DEL PUESTO | Organizar, dirigir y controlar el sistema de contabilidad de la empresa con el objetivo de registrar correctamente todas las operaciones económicas que se realicen con el fin de cumplir con las normativas vigentes emitidas por los agentes de control. |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un sistema contable actualizado que abarque todos los registros de las operaciones económicas que se realizan. 2. Manejo de clientes, nómina y bancos. 3. Coordinación de la entrega de información contable y tributaria. 4. Definir y efectuar los procedimientos contables. 5. Elaborar mensualmente las declaraciones del IVA e Impuestos a la Renta al SRI. 6. Realizar las conciliaciones bancarias de CEDINAP de forma mensual. 7. Registrar y contabilizar las facturas y comprobantes de retención en proveedores 8. Manejar el pago a proveedores, acorde a las fechas de vencimiento y valores establecidos. 9. Examinar que los estados financieros reflejen transparencia y razonabilidad. 10. Realizar los cierres anuales de contabilidad. 11. Elaborar los roles de pago de los colaboradores, y proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago 12. Guardar completa imparcialidad y confidencialidad en todo el accionar referente a los procesos de inspección de carrocerías, a fin de mantener y garantizar la idoneidad de los de CEDINAP. CIA. LTDA. 13. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. <p><u>Actividades bancos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Custodia y emisión de cheque en acuerdo con el Gerente. 2. Conciliaciones bancarias. 3. Manejo del libro de bancos. 4. Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito. <p><u>Actividades clientes</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de cobranza por servicios. 2. Archivo de facturas secuenciales del cliente. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Contabilidad y Auditoría. • Experiencia mínima de 2 años. • Sexo: Femenino/Masculino | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad. • Capacidad de análisis y síntesis. |


Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-9: Manual de funciones Apoyo administrativo – contable CEDINAP

| | |
|--|--|
| <p>CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA.”</p>  <p>CEDINAP CIA. LTDA.</p> | |
| NOMBRE DE PUESTO | Apoyo Administrativo – Contable |
| DEPENDE DE | Coordinar Administrativo y Contador |
| SUPERVISA | Nadie |
| MISIÓN DEL PUESTO | Realizar el registro, archivo y control oportuno de las operaciones contables – administrativas que se efectúen en la empresa. |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar, registrar y custodiar la información contable y administrativa de la empresa. 2. Llevar un registro físico y digital de la información de campo. (Registro de revisiones técnicas, homologaciones, cambios de modalidad, etc). 3. Cuidar los útiles y equipos de oficina de manera adecuada. 4. Elaborar las retenciones del IVA y del impuesto a la renta de las facturas de compras. 5. Controlar las hojas de asistencia y salida de los colaboradores. 6. Recibir la correspondencia por medios físicos o digitales e informar de manera inmediata a quien corresponda. 7. Mantener actualizados los registros solicitados por Superintendencia de Compañías u otras organizaciones. 8. Elaborar las guías de movilización y viáticos para los empleados que vayan a realizar trabajo de campo. 9. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título tecnológico o estar cursando careras administrativas o afines. • Experiencia mínima de 6 meses. • Sexo: Indistinto. | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquete Office (Word, Excel). • Trabajo en equipo • Redacción y ortografía. • Capacidad analítica. • Fácil retención de órdenes. |


Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-10: Auxiliar de Servicios Varios CEDINAP

| | |
|--|--|
| <p>CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA.”</p>  <p>CEDINAP CIA. LTDA.</p> | |
| NOMBRE DE PUESTO | Auxiliar de Servicios Varios |
| DEPENDE DE | Coordinador Administrativo |
| SUPERVISA | Nadie. |
| NATURALEZA DEL PUESTO | Brindar apoyo en una variedad de tareas y funciones para mantener un adecuado y eficiente funcionamiento de la organización |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar todas las instalaciones de la empresa. 2. Mantener limpios los equipos y herramientas de trabajo. 3. Lavar y desinfectar los baños. 4. Ayudar en lo relacionado al movimiento, traslado, recepción de materiales, cajas, e insumos 5. Ayudar en mensajería, entrega y recepción de documentación, o cualquier orden dispuesto por sus superiores. 6. Mantener en buenas condiciones los uniformes y equipo técnico utilizadas por los trabajadores en el área técnica 7. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller • Experiencia mínima de 1 año. • Sexo: Indistinto. | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Compromiso • Trabajo bajo presión |


Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-11: Manual de funciones Coordinador técnico CEDINAP

| CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA.” | |
|--|--|
|  | |
| CEDINAP CIA. LTDA. | |
| NOMBRE DE PUESTO | Coordinador Técnico |
| DEPENDE DE | Gerente General |
| SUPERVISA | Responsable de calidad-jefe de Inspección- Inspector Técnico-Apoyo Técnico |
| MISIÓN DEL PUESTO | Representación a la organización frente a cualquier entidad, coordinación. del manejo y acción de los servicios que se ofrecen. |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene la libertad para negociar con los clientes tomando en cuenta ciertos criterios como: el tiempo de revisiones, la rentabilidad de los servicios efectuados y el efecto en la liquidez de CEDINAP CIA. LTDA. 2. El Coordinador Técnico es quien realiza la presentación de la propuesta de servicios junto con su cotización, además de encargarse de la negociación con el cliente en cuanto a precio (si aplica). 3. El Coordinador Técnico es el encargado de aprobar la planificación de visitas que se realizará en base a los trabajos específicos. 4. Cuando sea el caso asignar al personal que va a llevar a cabo toda la ejecución. 5. Coordinación de los viajes para atención de clientes, del personal (Inspector técnico, Apoyo Técnico, jefe de Inspección) 6. Supervisar todo el proceso de ejecución de inspecciones, revisar (cuando aplique) y aprobar los informes de inspección, envío de la información hasta la facturación por los servicios. 7. Coordinación de la elaboración de la documentación correspondiente a los trabajos realizados. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Ingeniería Mecánica Automotriz o carreras afines. • Experiencia mínima de 2. • Sexo: Masculino. | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Capacidad de comunicación y fluidez. • Responsabilidad. |


Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-12: Manual de funciones responsable de calidad CEDINAP.

| | |
|---|---|
| <p>CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA.”</p>  <p>CEDINAP CIA. LTDA.</p> | |
| NOMBRE DE PUESTO | Responsable de calidad |
| DEPENDE DE | Coordinador Técnico |
| SUPERVISA | Jefe de Inspección – Inspector Técnico-Apoyo Técnico |
| MISIÓN DEL PUESTO | Efectúa y mantiene el sistema de gestión de la organización. |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar al Coordinador Técnico a tomar las medidas necesarias para llevar a cabo la correcta implantación y posterior cumplimiento del sistema de gestión. 2. Apoyar al Coordinador Técnico a definir, difundir, mantener la política de calidad y los principios de gestión de calidad de acuerdo con la norma NTE INEN ISO/IEC 17020. 3. Coordinar las capacitaciones derivadas del estudio de las necesidades de acciones de formación junto con los programas de mejora tanto de auditorías internas como de externas. 4. Promover la activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos de trabajo y prevención. 5. Asegurar el manejo correcto de documentación y uso de la información referente al sistema de gestión. 6. Coordinar los mecanismos de participación del personal como equipos de mejora, sugerencias, etc. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Gestión de calidad, Ingeniería Mecánica automotriz o carreras afines. • Experiencia mínima de 1 año. • Sexo: Masculino. | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Compromiso • Trabajo bajo presión. |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-13: Manual de funciones jefe de inspección CEDINAP.

| CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA.” | |
|---|--|
|  CEDINAP CIA. LTDA. | |
| NOMBRE DE PUESTO | Jefe de Inspección |
| DEPENDE DE | Coordinador Técnico |
| SUPERVISA | Inspector Técnico – Apoyo Técnico |
| NATURALEZA DEL PUESTO | Controla el accionar de los inspectores técnicos. |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es el encargado de realizar y supervisar las inspecciones. 2. Mantener una programación de las inspecciones de acuerdo con las solicitudes ingresadas 3. Delegar tareas tanto al inspector como apoyos técnicos. 4. Revisión de Solicitudes de servicios. 5. Generación de formatos referentes a la actividad de Inspección. 6. Generación del plan de evaluación para la aprobación del coordinador técnico. 7. Supervisión y programación de actividades de Inspección según normas y reglamentos del alcance de acreditación. 8. Manejo de formatos de uso Interno de CEDINAP como hoja cumplimiento de la Inspección, y registro de entrega de documentos. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Ingeniería Mecánica Automotriz o carreras afines. • Experiencia mínima de 1 año. • Sexo: Indistinto. | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Compromiso • Trabajo bajo presión |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-14: Manual de funciones inspector técnico CEDINAP

| | |
|---|--|
| <p>CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA.”</p>  <p>CEDINAP CIA. LTDA.</p> | |
| NOMBRE DE PUESTO | Inspector Técnico |
| DEPENDE DE | Jefe de Inspección |
| SUPERVISA | Apoyo técnico |
| NATURALEZA DEL PUESTO | Trabajo de campo, personal apoyo para el inspector técnico |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de la ejecución de los servicios de inspección en campo en base al alcance de acreditación (RTE INEN 038 / NTE INEN 2205, RTE INEN 041, RTE INEN 043 / NTE INEN 1668 /NTE INEN 3133, NTE INEN 2902, NTE INEN 1155) vigentes, calificación de empresas NTE INEN 2664 vigente, inspección documental RTE INEN 034 vigente, siguiendo los procedimientos establecidos. 2. Cumplir a cabalidad con la programación de visitas y revisiones, siempre manteniendo satisfecho al cliente en todo momento. 3. Apoyo al responsable de Calidad en lo que se refiere a la organización de la documentación. 4. Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 5. Realiza los informes de las inspecciones que ha llevado a cabo, entrega al jefe de inspección para su respectiva revisión. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Ingeniería Mecánica Automotriz o carreras afines. • Experiencia mínima de 1 año. • Tabla 5-14: Manual de funciones inspector técnico CEDINAP Sexo: Indistinto. | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Compromiso • Trabajo bajo presión |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-15: Manual de funciones apoyo técnico CEDINAP

| | |
|--|--|
| <p>CENTRO DE INGENIERIA APLICADA “CEDINAP. CIA. LTDA.”</p>  <p>CEDINAP CIA. LTDA.</p> | |
| NOMBRE DE PUESTO | Apoyo técnico |
| DEPENDE DE | Inspector técnico |
| SUPERVISA | Nadie. |
| NATURALEZA DEL PUESTO | Apoyo administrativo y preparación de documentación pertinente a lo legal de la organización. |
| <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo en la ejecución de los servicios de inspección en campo en base al alcance de acreditación (RTE INEN 038 / NTE INEN 2205, RTE INEN 041, RTE INEN 043 / NTE INEN 1668 /NTE INEN 3133, NTE INEN 2902, NTE INEN 1155) vigentes, calificación de empresas NTE INEN 2664 vigente, inspección documental RTE INEN 034 vigente, siguiendo los procedimientos establecidos 2. Apoyo en la Elaboración de informes técnicos de inspección. 3. Apoyo en manejo de documentación del sistema de gestión. 4. Las que sus jefes inmediatos puedan autorizar que realice o crean conveniente en tareas referentes al alcance de acreditación. | |
| <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título tecnológico o Título profesional en Ingeniería Mecánica Automotriz o carreras afines • Experiencia mínima de 1 año. • Sexo: Indistinto. | <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Compromiso • Trabajo bajo presión |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

5.2.3. Tercera fase: Diagnóstico de la situación

5.2.3.1. Análisis externo o del entorno

Para el desarrollo del análisis externo del entorno en el que se desenvuelve la empresa CEDINAP, se efectuó un análisis PESTEL, el mismo que abarca distintos factores como sociales, políticos, legales, económicos, tecnológicos y ecológicos, los que se detallan en la tabla a continuación:

Tabla 5-16: Análisis PESTEL empresa CEDINAP

| FACTORES | COMPORTAMIENTO | |
|--|----------------|---------|
| | Oportunidad | Amenaza |
| Factor Social | | |
| Falta de fabricación y ensamble de vehículos, por pandemia. | | X |
| Transportistas no han cambiado su modalidad del tipo de servicio en los últimos años. | | X |
| Empresas fabricantes de carrocerías de buses han cerrado sus puertas. | | X |
| Empresas con competencia desleal | | X |
| Ampliación de demanda en todo el territorio nacional | X | |
| Factor Político | | |
| Inestabilidad política por cambio de leyes, manifestaciones y levantamientos. | | X |
| Normativas de gobierno y políticas cambiantes. | | X |
| Entes de gobiernos reguladores, no brindan atención y seguimiento a las empresas | | X |
| Factor Económico | | |
| Apertura y accesibilidad a créditos bancarios por reactivación económica | X | |
| Limitación en empresas bancarias para acuerdos de pago | | X |
| Disminución del PIB en este año | | X |
| Nivel de economía en el mercado carrocerero en crecimiento postpandemia. | X | |
| Factor Legal | | |
| Ley del sistema ecuatoriano de la calidad regulada por MIPRO | X | |
| Ley orgánica de empresas públicas | X | |
| Factor Tecnológico | | |
| Nuevos medios de transporte que deben ser homologados para su uso (Scooter) | X | |
| Softwares administrativos que contribuyen en la simplificación de los procesos administrativos | X | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

5.2.3.2. Análisis Interno

Para la empresa el análisis interno ayuda a conocer las características de los recursos, medios, factores que dispone la misma, permitiendo localizar las debilidades y fortalezas de la empresa CEDINAP.

Tabla 5-17: Análisis interno de CEDINAP

| ÁREAS | COMPORTAMIENTO |
|-------------------------|---|
| Infraestructura | <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha realizado inversiones para adecuaciones de las instalaciones. • Iluminación y señaléticas en todas las áreas de trabajo. • Falta de un sistema automatizado para revisiones técnicas. |
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Mal desarrollo de actividades por la falta de manuales de funciones en el área administrativa • No se ha realizado capacitaciones por competencias. • Necesidad de trabajo de personal a tiempo completo en el área administrativa. • Rotación de personal |
| Administración | <ul style="list-style-type: none"> • CEDINAP no tiene direccionamiento estratégico. • No existe una buena organización en los procesos contables – administrativos. • Amplia experiencia en el área técnica que realiza la empresa. • Cumplen con todos sus documentos y requisitos para ser una empresa certificada. |
| Producción | <ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con todas las herramientas e instrumentaria adecuadas y necesarias para el área técnica. • No cuentan con el espacio físico adecuado y propio para brindar sus servicios a los clientes. • La cartera de clientes no es fija, por eso la demanda es fluctuante • Los trabajadores tienen gran experiencia en revisión técnica y todos los procesos que como empresa realizan. |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

5.2.4. Cuarta fase: Elaboración de Matrices

5.2.4.1. Matriz FODA

El análisis FODA permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se encuentran en los procesos de la empresa.

Tabla 5-18: Matriz FODA empresa CEDINAP.

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Única empresa en la zona sur del país. • El equipo de trabajadores debidamente capacitado y con conocimiento fresco sobre el tema en su área de trabajo. • Excelente desempeño laboral. • Buena comunicación y conexión con el equipo. • Fácil designación y aceptación de tareas. • Trabajo en equipo • Todos tienen competencias en el área técnica que la empresa realiza. | <ul style="list-style-type: none"> • Atención a nuevos clientes y vehículos. • Mayores líneas de transporte cambian de vehículos, existe mayor demanda de trabajo. • Mayores campos de trabajo por cambio y existencia de nuevas leyes. • Ampliación de impacto de la presencia de CEDINAP en las entidades de gobierno en la provincia. • Nuevas competencias, soldadura o inspección en otras áreas. • Creación de alianzas con municipios. • Ampliar con nuevos alcances de servicio. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • No saber cómo llegar al cliente, vender sus servicios y mantener líneas de comunicación. • Segregación de tareas puntuales. • No poseen área de marketing y ventas • Área contable débil, falta de un asesor contable de tiempo completo. • Control de tareas y tiempos empleados en revisiones. • Falta de indumentaria, equipos y herramientas para revisiones técnicas. • Clientes cambiantes, por ventajas que la competencia ofrece. • Dependen de la demanda de servicio para cumplir con los beneficios de ley a los trabajadores. • Remuneraciones a trabajadores mediante facturas. • Apoyo administrativo no es fijo ni de tiempo completo. • Falta de medio de transporte propio para revisiones de campo. • Mayor espacio para oficinas, taller y adquisición de muebles de oficina. | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal existente, tanto económica como en la parte técnica. • Desatención por parte del ente regulador, no brindan la atención pertinente, no existe comunicación de cambios en leyes y procesos. Faltas de reuniones y comités técnicos. • Pérdidas de clientes por falta de atención del ente regulador. • Normativas de gobierno y políticas cambiantes. • Situación política inestable del país no permite una estabilidad en la empresa, por cambio de leyes, manifestaciones y levantamientos, entre otras. • Falta de fidelización al cliente. • Historial de la compañía bajo otro nombre • Falta de capacitación constante en áreas específicas como administración, de competencias y técnicos. • No se ha logrado consolidar una buena comunicación con el contador. • Falta de visitas periódicas al cliente. |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

5.2.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI es una herramienta empleada para evaluar los aspectos internos de una compañía, lo que implica comprender sus puntos fuertes y áreas de mejora. Esto sirve de base para la formulación de estrategias. La puntuación otorgada a cada factor se determinará de la forma siguiente: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza y 4 = mayor fortaleza.

Tabla 5-19: Matriz evaluación de factores internos.

| FORTALEZAS | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| Única empresa en la zona sur del país. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| El equipo de trabajadores debidamente capacitado y con conocimiento fresco sobre el tema en su área de trabajo. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Buena comunicación y conexión con el equipo. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Fácil designación y aceptación de tareas y Trabajo en equipo. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Todos tienen competencias en el área técnica que la empresa realiza. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| DEBILIDADES | | | |
| No saber cómo llegar al cliente, vender sus servicios y mantener líneas de comunicación. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| No poseen área de marketing y ventas | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Área contable débil, falta de un asesor contable de tiempo completo. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Falta de indumentaria, equipos y herramientas para revisiones técnicas. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Inexistencia de manuales de funciones y procesos en el área administrativa. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Remuneraciones a trabajadores mediante facturas. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| TOTAL | 1 | 24 | 2,72 |

Fuente: Información obtenida de entrevista al gerente e investigación de campo.

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

En base a los resultados obtenidos en la matriz EFI, la empresa CEDINAP presenta un puntaje de 2,72 superando el promedio. Esto indica su fortaleza interna. Además, se concluye que las debilidades identificadas podrían transformarse en fortalezas mediante estrategias adaptadas a a áreas señaladas en la matriz.

5.2.4.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE constituye un recurso que permite la evaluación de los elementos externos que influyen en la empresa, es decir, el entendimiento de las oportunidades y amenazas que enfrenta, permitiendo guiar la formulación de estrategias basadas en el análisis.

La calificación otorgada se basa en la habilidad de la empresa para implementar estrategias en respuesta a cada elemento, y se rige por la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior. 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es media y 1 = la respuesta es deficiente.

Tabla 5-20: Matriz EFE empresa CEDINAP

| OPORTUNIDADES | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|---|----------|--------------|-----------------|
| Incremento en cartera de clientes en nuevas ciudades del país. | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Nuevas competencias, soldadura o inspección en otras áreas | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Ampliación de impacto de la presencia de CEDINAP en las entidades de gobierno en la provincia. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Mayores campos de trabajo por cambio y existencia de nuevas leyes. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos-contables. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Mayor accesibilidad a créditos bancarios. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| AMENAZAS | | | |
| Competencia desleal existente, tanto económica como en la parte técnica. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Desatención por parte del ente regulador, no brindan la atención pertinente, no existe comunicación de cambios en leyes y procesos. Faltas de reuniones y comités técnicos. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Leyes implementadas por el gobierno, normativas y políticas cambiantes. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Falta de capacitación constante en áreas específicas como administración, de competencias y técnicos. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Falta de comunicación con el contador externo | 0,08 | 3 | 0,24 |
| TOTAL | 1 | 31 | 2,62 |


Realizado por: Bonifaz S, 2023.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz EFE, la empresa CEDINAP exhibe una calificación de 2,62, la cual supera el promedio. Esto refleja la solidez de la empresa en su entorno externo. Basándonos en esta información, es viable implementar estrategias que posibiliten la explotación de oportunidades y la reducción de amenazas existentes.

5.2.4.4. FODA Cruzado

Mediante esta herramienta podemos llevar a cabo una evaluación precisa de la empresa al analizar cómo se relacionan los factores internos con los externos. Esto nos permite desarrollar estrategias apropiadas para “CEDINAP. CIA. LTDA.”

Tabla 5-21: Matriz FODA cruzado.

| | | OPORTUNIDADES | | | | | | AMENAZAS | | | | | |
|--|---|--|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|--|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | |
|  | | Incremento en cartera de clientes en nuevas ciudades del país. Nuevas competencias, soldadura o inspección en otras áreas segmentos de mercado de forma Ampliación de impacto de la presencia de CEDINAP en Mayores campos de trabajo por cambio y existencia de nuevas leyes. Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos - contables. Mayor accesibilidad a créditos bancarios. Competencia desleal existente, tanto económica como en la parte técnica. <i>avizares que pueden afectar a la</i> Desatención por parte del ente regulador, no brindan la atención pertinente, no existe comunicación de Leyes implementadas por el gobierno, normativas y políticas cambiantes. Falta de capacitación constante en áreas específicas como administración, de competencias y técnicos.. Falta de comunicación con el contador externo | | | | | | | | | | | |
| FORTALEZAS | Única empresa en la zona sur del país. | F1 | | | | | | | | | | | |
| | El equipo de trabajadores debidamente capacitado y con conocimiento fresco sobre el tema en su área de trabajo. | F2 | | | | | | | | | | | |
| | Buena comunicación y conexión con el equipo. | F3 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |


| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Fácil designación y aceptación de tareas y Trabajo en equipo. | F4 | | | | | | | | | | |
| | Todos tienen competencias en el área técnica que la empresa realiza. | F5 | | | | | | | | | | |
| DEBILIDADES | No saber cómo llegar al cliente, vender sus servicios y mantener líneas de comunicación. | D1 | | | | | | | | | | |
| | No poseen área de marketing y ventas | D2 | | | | | | | | | | |
| | Área contable débil, falta de un asesor contable de tiempo completo. | D3 | | | | | | | | | | |
| | Falta de instrumentaria, equipos y herramientas para revisiones técnicas. | D4 | | | | | | | | | | |
| | Inexistencia de manuales de funciones y procesos en el área administrativa. | D5 | | | | | | | | | | |
| | Remuneraciones a trabajadores mediante facturas. | D6 | | | | | | | | | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

5.2.4.5. FODA Estratégico

La matriz FODA estratégico es una herramienta fundamental en la planificación estratégica, dado que posibilita la identificación de estrategias concretas y definidas para reducir debilidades, fortalecer aspectos positivos, enfrentar amenazas y aprovechar las oportunidades dentro del entorno en el cual opera la empresa.

Tabla 5-22: Matriz FODA Estratégico.

| | | | OPORTUNIDADES | | | | | | AMENAZAS | | | | |
|---|---|-----------|---|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|
|  | | | Incremento en cartera de clientes en nuevas Nuevas competencias, soldadura o inspección en otras áreas Ampliación de impacto de la presencia de CEDINAP en las entidades de gobierno en la Mayores campos de trabajo por cambio y existencia de nuevas leyes. Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos-contables. Mayor accesibilidad a créditos bancarios. | | | | | | Competencia desleal existente, tanto económica como en la parte técnica. Desatención por parte del ente regulador, no brindan la atención pertinente, no existe Leyes implementadas por el gobierno, normativas y políticas cambiantes. Falta de capacitación constante en áreas específicas como administración de competencias y técnicos Falta de comunicación con el contador externo | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | Estrategias FO | | | | | | Estrategias FA | | | | |
| FORTALEZAS | Única empresa en la zona sur del país. | F1 | F1-F2-F3-F4-O1-O3-O6: Estrategia de acuerdos: Generar un convenio de cooperación con las entidades gubernamentales, GAD Provincial, acuerdos que beneficien a la posición de la empresa en el mercado Riobambeño y en la zona centro sur del país. | | | | | | F3-F2-F5-A1-A3-A5: Estrategia de convenio: Gestionar con el Ente regulador, seguimientos y capacitaciones para realizar mejoras en las empresas aliadas, donde las leyes y normativas actuales sean socializadas con todas las empresas de ingeniería aplicada. | | | | |
| | El equipo de trabajadores debidamente capacitado y con conocimiento fresco sobre el tema en su área de trabajo. | F2 | | | | | | | | | | | |
| | Buena comunicación y conexión con el equipo. | F3 | | | | | | | | | | | |
| | Fácil designación y aceptación de tareas y Trabajo en equipo. | F4 | | | | | | | | | | | |
| | Todos tienen competencias en el área técnica que la empresa realiza. | F5 | | | | | | | | | | | |
| | | | Estrategias DO | | | | | | Estrategias DA | | | | |
| | Falta de Capacitación al personal por competencias | D1 | D2-O1-O2: Estrategia de incentivos al personal: Crear políticas de pagos de sueldos y salarios que contemplen todos los | | | | | | D3-A3-A4: Estrategia para manejo de documentación tributaria: | | | | |

| | | | | |
|--------------------|--|-----------|---|--|
| | Remuneraciones a trabajadores mediante facturas. | D2 | beneficios de ley e incentivos, con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente. D4-O1-O2-O3-O5: Estrategia de capacitación: Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los requerimientos y competencias que los trabajadores necesitan. | Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas. |
| DEBILIDADES | Área contable débil, falta de un asesor contable de tiempo completo. | D3 | D5-O1-O3: Estrategia de funciones y responsabilidades: Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y adaptarlos acorde a las necesidades de la empresa. D6-O1-O2-O5: Estrategia de Marketing: Adquirir los servicios externos de un equipo de marketing y ventas, que ayude a posicionar la marca empresarial y mejorar la calidad de atención a los clientes en sus servicios, a través de publicidad en diferentes medios y técnicas de venta. | |
| | Falta de instrumentaria, equipos y herramientas para revisiones técnicas. | D4 | | |
| | Inexistencia de manuales de funciones y procesos en el área administrativa. | D5 | | |
| | No saber cómo llegar al cliente, vender sus servicios y mantener líneas de comunicación. | | | |
| | No poseen área de marketing y ventas | D6 | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

5.2.5. Quinta fase: Diseño de Objetivos y Estrategias

5.2.5.1. Matriz de objetivos y estrategias

Los Objetivos y estrategias en la matriz fueron establecidos en función a los resultados de la matriz FODA, y esta matriz se usará para guiar la dirección de la empresa CEDINAP. Mediante la metodología de asignación de responsabilidades, indicadores y metas a cada estrategia planteada, se logra determinar cómo influirá en los objetivos de la empresa.

Tabla 5-23: Matriz de Objetivos y Estrategias.

| Objetivo Estratégico | Objetivos Operacionales | Estrategias | Metas | Indicadores | Responsables |
|--|--|--|---|---|---|
| Implementar un direccionamiento organizacional óptimo para la empresa “CEDINAP. CIA. LTDA” adecuado para su tamaño y operatividad. | 1. Mayor atención por parte del ente regulador. | 1. Estrategia de convenio: Gestionar con el Ente regulador, seguimientos y capacitaciones para realizar mejoras en las empresas aliadas, donde las leyes y normativas actuales sean socializadas con todas las empresas de ingeniería aplicada. | Contar con la participación del ente regulador en los procesos que realiza la empresa que reciban visitas y capacitaciones. | # De visitas y capacitaciones anuales | Gerente General Coordinador Administrativo y Técnico |
| | 2. Aumentar la estabilidad y motivación del Talento Humano | 2. Estrategia de pagos sueldos y salarios al personal: Crear políticas de pagos de sueldos y salarios que contemplen un rol de pagos y todos los beneficios de ley, con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficaz y eficiente. | Contar con pagos mensuales óptimos, de acuerdo con sus competencias los mismos que contemplen todos los beneficios de | # De colaboradores que han recibido su sueldo o salario con beneficios de ley | Gerente General Coordinador Administrativo |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | | | ley a los trabajadores. | | |
| 3. Reforzar los conocimientos y competencias del talento humano constantemente. | 3. Estrategia de capacitación: Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores de la empresa | Realizar el 100% de las capacitaciones programadas en un año. | # De capacitaciones realizadas anualmente/ # de capacitaciones programadas para el año | | Gerente General Coordinador Administrativo |
| 4. Mejorar el desarrollo de las funciones del personal y la eficiencia de los procesos administrativos | 4. Estrategia de funciones y responsabilidades: Diseñar nuevos manuales de funciones de los nuevos puestos de trabajo definidos en el organigrama y rediseñar los manuales ya existentes, adaptándolos acorde a las necesidades de la empresa. | Contar con manuales de funciones definidos para el 100% de los puestos de trabajo. Rediseñar el 50% de los manuales de procesos. | #De manuales de funciones/ #de manuales de puestos de trabajo. # de manuales de funciones rediseñados. | | Gerente General Coordinador Administrativo. |
| 5. Controlar los recursos existentes en la empresa | 5. Estrategia de acuerdos: Generar un convenio de cooperación con las entidades gubernamentales, GAD Provincial, acuerdos que beneficien a la posición de la empresa en el mercado Riobambeño y en la zona centro sur del país. | Recibir apoyo y apertura de los entes gubernamentales para brindar servicios en la ciudad. | #De visitas realizadas por el asesor técnico a las empresas gubernamentales. #Exposiciones de los servicios que brinda CEDINAP | | Gerente General Coordinador Técnico |
| | 6. Estrategia de Marketing: Adquirir los servicios externos de un equipo de marketing y ventas, que ayude a posicionar la marca empresarial y mejorar la calidad de atención a los clientes en sus | Mejorar nuestra imagen corporativa al 100% física como digital. Implementar tácticas de ventas | #Incremento de visitas a las páginas de CEDINAP. #Clientes fidelizados por los métodos de ventas utilizados. | | Gerente General Coordinador Administrativo |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | | servicios, a través de publicidad en diferentes medios y técnicas de venta. | y promociones para los servicios. | | |
| | 6. Manejo de la documentación tributaria | 7. Contratación de un contador/a tiempo completo: Realizar un contrato de servicios de un contador/a tiempo completo, para fortalecer el control del manejo económico y documentación tributaria de la empresa. | Mejorar el manejo económico y documentación tributaria un 100% Contar con declaraciones tributarias sin retrasos y control de ingresos y gastos | #De movimientos económicos, ingresos y gastos #Declaraciones tributarias | Gerente General Coordinador Administrativo |
| | | 8. Estrategia para manejo de documentación tributaria: Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas. | Optimizar un 30% el uso de recursos en el manejo de documentación tributaria. Disminuir un 100% retrasos y multas por retrasos en las declaraciones tributarias. | #De recursos empleados con el software contable/ #de recursos empleados #De multas actuales/#de multas anteriores | Contador/a Apoyo Administrativo - Contable |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

5.2.5.2. Planeación Operativa

Tabla 5-24: Estrategia 1, Objetivo 1 - Planeación operativa.

| Objetivo # 1 | Mayor atención por parte del ente regulador. | | | | | |
|--|--|-----------------------|---|----------------------|--------------------|--|
| Estrategia # 1 | Gestionar con el Ente regulador, seguimientos y capacitaciones para realizar mejoras en las empresas aliadas, donde las leyes y normativas actuales sean socializadas con todas las empresas de ingeniería aplicada. | | | | | |
| Actividades | Tiempo | Recursos | Involucrados | Responsable | Presupuesto | Indicador |
| Gestionar con el ente regulador reuniones y visitas a la empresa | Una vez. | Humanos Económicos | Gerente – General. Coordinador Administrativo. | Gerente – General | \$300,00 | # De visitas y capacitaciones anuales. |
| Exponer la necesidad de socializar las normativas y leyes nuevas | | Humanos | | | | |
| Establecer un convenio que beneficie a las dos partes. | | Humanos Económicos | | | | |
| Cumplir con los parámetros establecidos en el convenio. | | Humanos | | | | |
| Dar seguimiento al cumplimiento del convenio. | | Humanos | | | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023.

Tabla 5-25: Estrategia 2, Objetivo 2 - Planeación operativa.

| Objetivo # 2 | Aumentar estabilidad y motivación en el talento humano. | | | | | |
|---|---|--------------------|--|---|--------------------|---|
| Estrategia # 2 | Crear políticas de pagos de sueldos y salarios que contemplen un rol de pagos y todos los beneficios de ley, con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente. | | | | | |
| Actividades | Tiempo | Recursos | Involucrados | Responsable | Presupuesto | Indicador |
| Realizar una reunión entre el gerente y administrador para definir los sueldos y salarios | Cada mes. | Humanos | Gerente – General Todos los colaboradores de la empresa | Gerente – General Coordinador Administrativo | \$ 3000,00 | # De colaboradores que han recibido el pago de sueldo y beneficios de ley / # de colaboradores. |
| Socializar las políticas de incentivo a todo el personal de la empresa | | Humanos | | | | |
| Ejecutar los pagos de sueldos y políticas de incentivo. | | Humanos Económicos | | | | |
| Controlar y evaluar el cumplimiento de los pagos de sueldos con sus beneficios de ley. | | Humanos Económicos | | | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

Tabla 5-26: Estrategia 3, Objetivo 3 – Planeación Operativa.

| Objetivo # 3 | Reforzar los conocimientos y competencias del talento humano constantemente. | | | | | |
|---|---|--|---|---|--------------------|--|
| Estrategia # 3 | Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores de la empresa | | | | | |
| Actividades | Tiempo | Recursos | Involucrados | Responsable | Presupuesto | Indicador |
| Reunión para definir los temas de capacitación. | Cada año | Humanos Tecnológicos. | Gerente General Todos los colaboradores de la empresa | Gerente General Coordinador Administrativo | 500,00 | # De capacitaciones realizadas en el año / # de capacitaciones planificadas para el año. |
| Buscar empresas que realicen capacitaciones en los temas definidos. | | Humanos Tecnológicos. | | | | |
| Contratar a la empresa para las capacitaciones. | | Humanos Económicos | | | | |
| Elaborar un cronograma anual de capacitaciones a realizarse. | | Humanos Tecnológicos. | | | | |
| Efectuar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma establecido. | | Humanos Tecnológicos. Económicos | | | | |
| Controlar y evaluar el cumplimiento del Cronograma anual de capacitaciones. | | Humanos | | | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

Tabla 5-27: Estrategia 4, Objetivo 4 – Planeación operativa.

| Objetivo # 4 | Mejorar el desarrollo de las funciones del personal y la eficiencia de los procesos productivos. | | | | | |
|---|---|--------------------------|---|--|--------------------|---|
| Estrategia # 4 | Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y adaptarlos acorde a las necesidades de la empresa | | | | | |
| Actividades | Tiempo | Recursos | Involucrados | Responsable | Presupuesto | Indicador |
| Diseñar los manuales de funciones para cada puesto de trabajo. | Una vez. | Humanos Tecnológicos. | Gerente General Todos los colaboradores de la empresa | Gerente General . Coordinador Administrativo | 100,00 | # De manuales de funciones / # de puestos de trabajo. # de manuales de procesos rediseñados |
| Rediseñar los manuales de procesos de acuerdo a las necesidades de la empresa | | Humanos Tecnológicos. | | | | |
| Revisión y aprobación de los manuales. | | Humanos Tecnológicos. | | | | |
| Socializar y entregar los manuales a los colaboradores de la empresa. | | Humanos Económicos | | | | |
| Dar seguimiento a la aplicación de los manuales. | | Humanos | | | | |
| Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones y de procesos. | | Humanos | | | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

Tabla 5-28: Estrategia 5, Objetivo 4 – Planeación operativa.

| Objetivo # 4 | Mejorar el desarrollo de las funciones del personal y la eficiencia de los procesos productivos. | | | | | |
|--|---|--------------------------|--|--|--------------------|--|
| Estrategia # 5 | Generar un convenio de cooperación con las entidades gubernamentales, GAD Provincial, acuerdos que beneficien a la posición de la empresa en el mercado Riobambeño y en la zona centro sur del país. | | | | | |
| Actividades | Tiempo | Recursos | Involucrados | Responsable | Presupuesto | Indicador |
| Coordinar una reunión con el director Movilidad del Municipio de la ciudad | Cada año. | Humanos Tecnológicos. | Gerente General Coordinador Técnico Coordinador Administrativo | Gerente General Coordinador Técnico | 250,00 | # De visitas realizadas por el Coordinador técnico a las entidades municipales |
| Exponer la necesidad de brindar servicios a la comunidad Riobambeña | | Humanos | | | | |
| Establecer un acuerdo que beneficie a las dos partes. | | Humanos | | | | |
| Cumplir con los parámetros establecidos en el acuerdo. | | Humanos Económicos | | | | |
| Dar seguimiento al cumplimiento del acuerdo. | | Humanos | | | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

Tabla 5-29: Estrategia 6, Objetivo 5 – Planeación operativa.

| Objetivo # 5 | Controlar los recursos existentes en la granja. | | | | | |
|--|--|--------------------------|--|--------------------|--------------------|--|
| Estrategia # 6 | Adquirir los servicios externos de un equipo de marketing y ventas, que ayude a posicionar la marca empresarial y mejorar la calidad de atención a los clientes en sus servicios, a través de publicidad en diferentes medios y técnicas de venta. | | | | | |
| Actividades | Tiempo | Recursos | Involucrados | Responsable | Presupuesto | Indicador |
| Mejorar nuestra imagen de empresa al 100%, implementar tácticas de ventas y promociones. | Cada trimestre. | Humanos Tecnológicos. | Gerente General Administrador Marketing y ventas. | Administrador | 400,00 | # De Visitas a las páginas de CEDINAP. # Clientes fidelizados por los métodos de ventas |
| Reunión para definir a imagen que deseamos mostrar al publico | | Humanos | | | | |
| Hacer una lista de nuestra cartera de clientes y ver métodos que nos permitan fidelizarlos | | Humanos | | | | |
| Ejecutar ventas y promociones | | Humanos Económicos | | | | |
| Controlar y evaluar el cumplimiento del uso de publicidad | | Humanos Tecnológico | | | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

Tabla 5-30: Estrategia 7, Objetivo 6 – Planeación operativa.

| Objetivo # 6 | Facilitar el manejo de documentación tributaria. | | | | | |
|---|--|---------------------------------------|---|----------------------------|--------------------|---|
| Estrategia # 7 | Realizar un contrato de servicios de un contador/a tiempo completo, para fortalecer el control del manejo económico y documentación tributaria de la empresa. | | | | | |
| Actividades | Tiempo | Recursos | Involucrados | Responsable | Presupuesto | Indicador |
| Convocatoria para recepción de carpetas de postulantes al puesto. | Una vez. | Humanos Tecnológicos Económicos | Gerente General Coordinador Administrativo | Coordinador Administrativo | 460,00 | #De movimientos económicos, ingresos y gastos #Declaraciones tributarias |
| Entrevistas a aspirantes al puesto | | Humanos | | | | |
| Establecimiento de indicaciones y acuerdos entre contratado y empresa | | Humanos | | | | |
| Acuerdo de sueldo y salario a pagar | | Humanos Económicos | | | | |
| Capacitar al personal contratado | | Humanos Económicos | | | | |
| Evaluar el correcto desempeño en el puesto de trabajo. | | Humanos | | | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

Tabla 5-31: Estrategia 8, Objetivo 6 – Planeación operativa.

| Objetivo # 6 | Facilitar el manejo de documentación tributaria. | | | | | |
|--|---|--------------------------|---|--------------------|--------------------|--|
| Estrategia # 7 | Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas. | | | | | |
| Actividades | Tiempo | Recursos | Involucrados | Responsable | Presupuesto | Indicador |
| Evaluar proveedores de softwares contables. | Una vez. | Humanos Tecnológicos. | Contador/a Apoyo Administrativo -Contable | Contador/a | 200,00 | # De recursos empleados con el software contable/ # de recursos empleados. # De multas actuales/# de multas anteriores. |
| Contactar con el proveedor seleccionado para revisar los términos de compra. | | Humanos | | | | |
| Comprar el software. | | Humanos | | | | |
| Capacitar al personal que utilizará el software. | | Humanos Económicos | | | | |
| Instalación del software contable. | | Humanos Económicos | | | | |
| Controlar y evaluar el correcto uso del software contable. | | | | | | |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

5.2.5.3. Presupuesto general de la planeación operativa

A continuación, se detalla el presupuesto consolidado propuesto para la planificación operativa de la empresa CEDINAP. CIA. LTDA.

Tabla 5-32: Presupuesto general de la planeación operativa.

| ESTRATEGIA | DETALLE | PRESUPUESTO |
|--|---|-------------|
| 1. Estrategia de convenio: Gestionar con el Ente regulador, seguimientos y capacitaciones para realizar mejoras en las empresas aliadas, donde las leyes y normativas actuales sean socializadas con todas las empresas de ingeniería aplicada. | Gastos del gerente en viáticos durante el tiempo que se realiza la gestión de convenio con el ente regulador. | \$300 |
| 2. Estrategia de pagos sueldos y salarios al personal: Crear políticas de pagos de sueldos y salarios que contemplen un rol de pagos y todos los beneficios de ley, con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficaz y eficiente. | Gestionar un rol de pagos para cada colaborador sea en el área administrativa y operativa teniendo como base el Salario Básico Unificado (SBU) en Ecuador \$460 c/u | \$5060 |
| 3. Estrategia de capacitación: Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores de la empresa | Costo del plan de capacitación anual. | \$500 |
| 4. Estrategia de funciones y responsabilidades: Diseñar nuevos manuales de funciones de los nuevos puestos de trabajo definidos en el organigrama y rediseñar los manuales ya existentes, adaptándolos acorde a las necesidades de la empresa. | Costo de diseño, impresiones y socialización de los manuales. | \$100 |
| 5. Estrategia de acuerdos: Generar un convenio de | Pago de viáticos de los asesores que vendrán a visitar CEDINAP | \$250 |

| | | |
|--|---|--------|
| cooperación con las entidades gubernamentales, GAD Provincial, acuerdos que beneficien a la posición de la empresa en el mercado Riobambeño y en la zona centro sur del país. | | |
| 6. Estrategia de Marketing: Adquirir los servicios externos de un equipo de marketing y ventas, que ayude a posicionar la marca empresarial y mejorar la calidad de atención a los clientes en sus servicios, a través de publicidad en diferentes medios y técnicas de venta. | Costo de plan de marketing, digital, impresiones y capacitaciones sobre métodos de ventas | \$500 |
| Contratación de un contador/a tiempo completo: Realizar un contrato de servicios de un contador/a tiempo completo, para fortalecer el control del manejo económico y documentación tributaria de la empresa. | Pago de contrato por servicios profesionales mediante un rol de pagos y beneficios de ley, de acuerdo con el (SBU) nacional | \$460 |
| 8. Estrategia para manejo de documentación tributaria: Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas. | Precio del software contable. | \$200 |
| TOTAL | | \$7370 |

Realizado por: Bonifaz S, 2023

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La presente investigación se basó en conocimientos teóricos y científicos, sobre la importancia de aplicar la planificación estratégica, su correcta estructura y las herramientas necesarias para aprovechar los beneficios que esta aporta en la gestión administrativa, con el fin de alcanzar mejores resultados en la organización.
- Posteriormente al llevar a cabo el análisis situacional de la empresa, mediante diversas herramientas para evaluar los aspectos internos como los externos, se adquirieron datos significativos, tales como debilidades en la estructura de la organización y limitada habilidad para manejar recursos humanos, tecnológicos y financieros. Estos factores limitan el progreso completo de CEDINAP.
- El Plan estratégico propuesto se convierte en un recurso sumamente relevante para la empresa CEDINAP, ya que se definen metas, estrategias y acciones que hacen posible el desarrollo de sus fortalezas y oportunidades, estas medidas buscan reducir los aspectos no favorables que enfrenta la empresa direccionando al fortalecimiento de su gestión administrativa y por ende lograr un desempeño sólido en el mercado nacional.

6.2. Recomendaciones

- Para dar comienzo y validar el estudio, se recomienda a los investigadores analizar varias fuentes confiables de información primaria y secundaria. Esto permitirá establecer el marco teórico y las metodologías apropiadas para futuras investigaciones.
- Se recomienda al gerente general de la empresa “CEDINAP. CIA. LTDA”. revisar el análisis situacional llevado a cabo durante la investigación de campo. Estos proporcionaran una comprensión adecuada y precisa del estado actual de la empresa, su cultura organizacional, estrategias y objetivos. Estos aspectos buscan mejorar la gestión administrativa para lograr una mayor productividad.
- Se sugiere implementar el modelo de planificación estratégica propuesto, pues este contribuirá a la dirección y gestión de la empresa. Además, es crucial realizar una supervisión constante y evaluación del progreso en el alcance de las estrategias y metas establecidas. Estos pasos apoyaran el logro de los objetivos definidos, asegurando el éxito y crecimiento constante, sostenible de la empresa CEDINAP.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, P. C. P., & Terán, H. M. B. (2017). *Administración Estratégica* (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Ed.; 1a ed.). Digital. Recuperado de: <https://isbn.cloud/9789942765147/administracion-estrategica/>
- Aljure, S. A. (2016). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración* (Universidad de la Sabana, Ed.; 1a ed.). Editorial UOC. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/j.ctvn5twd2>
- Altair. (2015). *La Elaboración del Plan Estratégico* (3a ed.). https://www.academia.edu/16846695/La_Elaboracion_del_Plan_Estrategico
- Arenas S, T. L. (2019). *La Planificación Estratégica una herramienta para el éxito*. Recuperado de: https://issuu.com/lilibethtovar9/docs/revista_de_la_planificaci_n_estrat_
- Arias-Gómez, J. Á., Villasís-Keever, M. G., & Miranda-Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México, Vol. 63*, 201–206. Recuperado de: www.nietoeditores.com.mx
- Barragán, V. A. J. (2022). *Plan estratégico para la granja avícola “el edén” ubicada en Matilde Esther, provincia del Guayas, que permita mejorar su productividad* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/11420/1/12T01304.pdf>
- Betancourt, D. (2018, septiembre 1). *Como hacer un análisis PESTEL*. Ingenio Empresa. Recuperado de: <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- CEDINAP. (2017, noviembre). *Centro de Ingeniería Aplicada*. Recuperado de: <https://cedinapservicios.com/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones* (E. Anzola González, F. Granados Ruiz, & L. Martínez Verduzco, Eds.; Tercera). Mac Graw Hill Education .
- D’Alesio, I. F. (2008). *El proceso estratégico enfoque de gerencia* (M. F. Castillo, Ed.; 1a ed.). Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Díaz-Bravo, P., Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med, 2(7)*, 162–167. Recuperado de: www.elsevier.es
- Encalada Tenorio, G., Sandoya Valero, E. C., Garofalo velasco, D., & Troya Terranova, T. C. (2021). Importancia de la planificación como herramienta para anticipar decisiones en una empresa de servicios. *POCAIP, 6*, 1–12. Recuperado de: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/435/766>

- Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo* (Vol. 1, Número 2). Recuperado de: <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>
- Gallardo Cossio, A. S. (2015). Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar en las familias tarijeñas. *Scielo*, 99–118. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332015000100005&script=sci_arttext
- García, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- González, M. J. J., & Rodríguez, D. M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* (Primera). Diaz de Santos.
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* (Vol. 1). Diaz de Santos.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Alcance de la Investigación. En *Metodología de la Investigación: Vol. 6ta edición* (6ta edición, pp. 88–101). McGraw-Hill. Recuperado de: http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf
- Lerma, A. E., & Bárcena, J. S. (2012). *Planeación estratégica*. Alpha Editorial. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books/about/Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.html?id=IfI3EAAAQBAJ&redir_esc=y#:~:text=Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20por%20%C3%81reas%20Funcionales,de%20diversos%20tipos%20de%20organizaciones
- Martinez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público* *Internal control and its influence on the administrative management of the public sector* *Controle interno e sua influência na gestão administrativa do setor público*. 4, 206–240. Recuperado de: <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240>
- Morales, S., Octavio, L., Cum, O., Leonardo, R., Peña, H., & Neptali, J. (2020). *Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Rekalde, I., Vizcarra, M. T., & Macazaga, A. M. (2013). la observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *Educacion XXI*, 17(1), 201–220. Recuperado de: <https://doi.org/10.5944/educxx1.17.1.1074>
- Romo, H. L. (1998). La metodología de encuesta. En *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (pp. 33–70). Logman. Recuperado de: https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf

- Saavedra, R., Castro, L. E., Restrepo, O., & Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo* (pp. 1–33). Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2001. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/1942>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (J. M. Sainz, Ed.; Quinta edición). ESIC Editorial. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=el+plan+estrategico+en+la+practica+&ots=z4mxitwzIA&sig=-L_bSzsmzOqAfpRLW_kIC5I60ek#v=onepage&q&f=false
- Sierna, H. (2003). Gerencia Estratégica. En 3R Editores (Ed.), *Gerencia Estratégica*.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica* (Primera Edición). Grupo Editorial Patria. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=NNThBAAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q&f=false>
- Vega-Malagón Genaro, Ávila-Morales Javier, Vega-Malagón Alfredo Jesús, Camacho-Calderón Nicolás, Becerril-Santos Alma, & Leo-Amador Guillermo E. (2014). *Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo*. 10(15), 1857–7881. Recuperado de: <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Zambrano, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dialnet*, 2. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761614>
- Zorita, L. E. (2015). *Plan de Negocios* (E. Zorita, Ed.; primera). ESIC EDITORIAL.



0311-DBRA-UPT-2024

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA GERENTE GENERAL CEDINAP



GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA “CEDINAP CIA. LTDA.”

OBJETIVO: Desarrollar un Plan Estratégico para la empresa “CEDINAP CIA. LTDA.” mediante la utilización de diseños y normas estandarizadas con la finalidad de mejorar su gestión administrativa.

INSTRUCCIONES: Responder a las siguientes preguntas, con toda la veracidad del caso puesto que las respuestas proporcionadas ayudarán al cumplimiento del objetivo planteado.

1. ¿Cuáles usted considera como principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee CEDINAP?

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|-------------|---------------|
| | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| | |

2. ¿Qué aspectos usted analiza y/o considera importantes al momento de tomar decisiones para la empresa?

3. ¿Qué nivel de comunicación interna existe entre los colaboradores de la empresa?

4. ¿Con que frecuencia usted evalúa el desempeño del personal de la CEDINAP?

- 5. ¿Cómo considera usted hasta el momento la estabilidad económica de la empresa?**
- 6. ¿Cuáles son las situaciones que usted considera negativas o que impiden el correcto desarrollo o crecimiento de su empresa?**
- 7. ¿Conoce usted qué es un plan estratégico y la importancia de este en una empresa?**
- 8. ¿Existe en CEDINAP manuales de funciones y/o manuales de procedimientos que guíen a sus colaboradores a un desempeño más eficiente en sus puestos de trabajo?**
- 9. ¿Cree usted que la implementación del plan estratégico contribuiría a mejorar la gestión administrativa de CEDINAP?**
- 10. ¿Cuál sería la proyección de crecimiento de CEDINAP de aquí a 2 años?**

Agradezco su colaboración con este trabajo investigativo.

ANEXO B: ENCUESTA COLABORADORES CEDINAP



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “CEDINAP CIA. LTDA.”

OBJETIVO: Desarrollar un plan estratégico para “CEDINAP CIA. LTDA.”, a través de un diagnóstico situacional de la empresa, que permita reforzar su gestión administrativa.

INSTRUCCIONES: Señale la respuesta que considere acertada según su criterio.

1. ¿Conoce la misión y visión de CEDINAP?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

2. En su ingreso a laborar en la empresa CEDINAP, ¿recibió usted inducción?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

3. ¿CEDINAP le ha entregado a usted un manual de funciones y/o manual de procesos para el adecuado desempeño en su puesto de trabajo?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

4. ¿Tiene usted conocimiento de las funciones y responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo?

| | |
|--------------|--|
| Totalmente | |
| Parcialmente | |
| Desconoce | |

5. ¿Sus funciones y responsabilidades laborales le son asignadas de acuerdo con su perfil profesional?

| | |
|----------------|--|
| Siempre | |
| Ocasionalmente | |
| Nunca | |

6. ¿Conoce los procesos que lleva a cabo CEDINAP de acuerdo con el sistema de gestión que aplica en sus operaciones?

| | |
|--------------|--|
| Totalmente | |
| Parcialmente | |
| Desconoce | |

7. ¿Tiene usted conocimiento del alcance de acreditación que mantiene CEDINAP y la vigencia respecto al estatus de organismo acreditado?

| | |
|--------------|--|
| Totalmente | |
| Parcialmente | |
| Desconoce | |

8. De acuerdo con su criterio, ¿cómo califica el clima laboral que existe en la empresa?

| | |
|-----------|--|
| Excelente | |
| Muy Bueno | |
| Bueno | |
| Regular | |
| Malo | |

9. ¿Está usted de acuerdo que el programa de capacitación sea fortalecido y atendido de acuerdo con las competencias y funciones que se realizan, o que todos reciban la misma capacitación programada?

| | |
|---------------------------------|--|
| Capacitación por competencias | |
| Capacitación general Programada | |

10. ¿CEDINAP le ha entregado todas las herramientas tecnológicas, instrumentos de medición e insumos de seguridad, necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada?

| | |
|--------------------|--|
| Totalmente | |
| Parcialmente | |
| No se ha entregado | |

11. ¿Cuál de los siguientes ámbitos considera usted que se debería mejorar en la empresa? Seleccione las opciones que usted considere.

| | |
|---|--|
| Clima Laboral | |
| Remuneración | |
| Motivación al personal | |
| Manejo adecuado de los puestos de Trabajo | |
| Capacitación permanente | |
| Infraestructura de las oficinas | |

12. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de CEDINAP?

| | |
|-----------|--|
| Excelente | |
| Muy Bueno | |
| Bueno | |
| Regular | |
| Malo | |

13. ¿Está usted de acuerdo con el salario que percibe de acuerdo con las funciones que usted realiza?

| | |
|--------------------------|--|
| Completamente de acuerdo | |
| Un poco de acuerdo | |
| Neutro | |
| Desacuerdo un poco | |
| Desacuerdo totalmente | |

14. En su contrato laboral en la empresa CEDINAP, ¿Qué plazos se establece?

| | |
|---------------------------|--|
| Hasta 90 días | |
| 1 año | |
| Indefinido | |
| Obra cierta | |
| No tengo contrato firmado | |

15. ¿En La remuneración que usted percibe en la empresa CEDINAP, se incluyen todos los beneficios de Ley?

| | |
|------------------------------|--|
| Incluye todos los beneficios | |
| Parcialmente | |
| No Incluyen | |

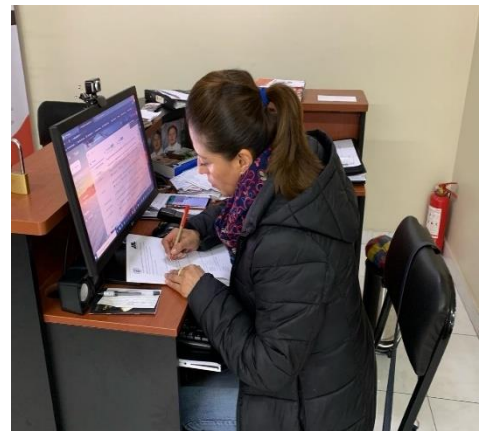
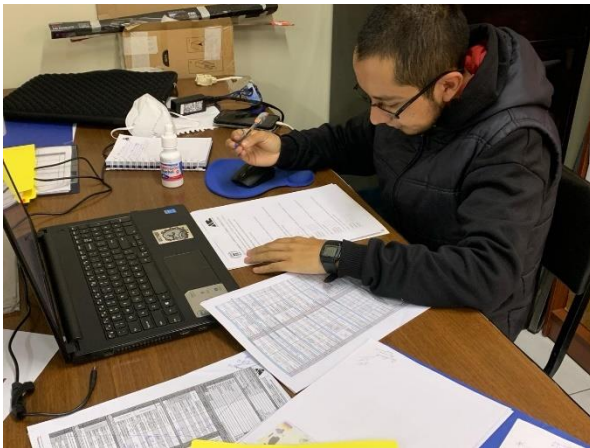
Agradezco su colaboración con este trabajo investigativo.

ANEXO C: RESPALDO FOTOGRÁFICO ENCUESTAS Y ENTREVISTA.

ENTREVISTA GERENTE



ENCUESTA A TRABAJADORES





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 25/ 03/ 2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR

Nombres – Apellidos: Sara Noemi Bonifaz Sinchiguano

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: Administración de Empresas

Carrera: Administración de Empresas

Título a optar: Licenciada en Administración de Empresas

Ing. Marco Antonio Gavilanes Sagñay
Director del Trabajo de Titulación

Lic. José Luis López Salazar
Asesor del Trabajo de Titulación