



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:  
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO APOORTE AL  
FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y LOS PROCESOS  
ORGANIZACIONALES PARA LA FORMALIZACIÓN DEL TALLER  
INDUSTRIAL AVILA.**

**AUTORES:**

**ANDREA ESTEFANIA AVILA MORAN  
HÉCTOR JAVIER MORETA CAMPOVERDE**

**MILAGRO, ABRIL DEL 2014**

**ECUADOR**

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de “**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO APOORTE AL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA LA FORMALIZACIÓN DEL TALLER INDUSTRIAL AVILA.**”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: **Ingeniería Comercial.**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los Egresados

Andrea Estefanía Avila Moran. C.I. 091780057-5

Héctor Javier Moreta Campoverde. C.I. 092913638-0

### **TUTOR**

---

Ing. Héctor Bladimir Serrano Mantilla, MAE.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Abril 2014.

---

Andrea Estefanía Avila Morán

C.I 091780057-5

---

Héctor Javier Moreta Campoverde

C.I 092913638-0

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERIA COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	(    )
DEFENSA ORAL	(    )
TOTAL	(    )
EQUIVALENTE	(    )

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR DELEGADO**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de investigación se lo dedico en primer lugar a Dios, por brindarme salud, fortaleza, sabiduría y guiar mis pasos en todo el trayecto de la elaboración de la tesis para poder culminarla de manera exitosa.

A mis padres: WILSON AVILA Y LINA MORÁN, por su apoyo incondicional, por siempre estar ahí cuando los necesito, por su confianza y los consejos que me han brindado que me han permitido superar adversidades en el transcurso de mi vida, han sido y siempre serán una inspiración en mi, gracias a su apoyo no sería la persona que soy actualmente.

A mi hermano: ANDRÉS AVILA MORÁN por ser a más de mi hermano, mi amigo, confidente, por ser un soporte en mi vida y siempre estar presente cuando lo necesito.

A mi hijo: ETHAN GORDILLO AVILA por ser mi inspiración y mi motivación cada día, eres la luz que ilumina mis pasos y la fortaleza que me permite cumplir mis objetivos.

**Andrea Avila Morán.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación, primero dándole Gracias a mi Dios Todopoderoso por darme la sabiduría y capacidad para iluminarme y seguir adelante con la culminación de mi carrera profesional.

A mis padres y hermanas que siempre estuvieron apoyándome en los momentos más difíciles y jamás dudaron en bríndame su mano, por enseñarme y estar pendiente de mí en mis primeros años de estudios, aconsejándome y guiándome para que siempre alcance mis sueños y metas, sobretodo jamás dando mi brazo a torcer cuando se presente momentos duros y difíciles de la vida.

Por último a mi Mami Elvira, que a pesar en esta en el Reino De Dios, desde muy pequeño me supo guiar por el camino del bien y me enseñó los valores y consejos para ser una persona de bien y me supo inculcar que siempre consiga lo que más quiero y luche por ello por esfuerzo, dedicación, empeño y le doy gracias por todo, sobretodo porque siempre está conmigo en mi corazón cuidando de todo mal.

**Héctor Javier Moreta Campoverde**

## **AGRADECIMIENTO**

Al haber culminado el presente proyecto deseo expresar un profundo agradecimiento:

A Dios por guiar mis pasos en el transcurso de toda mi carrera universitaria y por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mis padres: WILSON AVILA Y LINA MORÁN, por estar a mi lado en todo momento brindándome su apoyo y ser un soporte fundamental para poder culminar mis estudios con éxito.

A mi hermano: ANDRÉS AVILA MORÁN por ser mi consejero en los momentos de adversidades que he tenido durante mi carrera universitaria.

A mi hijo: ETHAN GORDILLO AVILA, por brindarme la fuerza suficiente para culminar mis estudios y poder ser un ejemplo para él.

Al Ing. HÉCTOR SERRANO MANTILLA Mae., deseo expresar de manera sincera mi más grato agradecimiento por acceder ser tutor del proyecto de investigación y efectuarlo bajo su dirección y orientación, su apoyo absoluto y confianza en este trabajo y su capacidad para dirigir nuestras ideas permitieron culminar de manera exitosa el presente proyecto de investigación.

**Andrea Avila Morán.**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Tutor de Tesis, Ing. Héctor Serrano Mantilla, MAE, por contribuir con sus conocimientos, paciencia y experiencia en el progreso y desarrollo de nuestro proyecto de tesis, quien gracias a El pudimos destacar los problemas y soluciones a implementar en esta investigación; por enseñarnos sus conocimientos y vivencias laborales en el tiempo cuando era nuestro Catedrático de clases y nutrirnos de su sabiduría profesional para poder aplicarlos en el campo profesional y personal.

A mi gran amiga Andrea Ávila, quien gracias a ella, a pesar de nuestras diferencias de carácter, discusiones y formas de pensar pudimos salir adelante con la culminación de nuestra tesis y alcanzar nuestra carrera profesional.

**Héctor Javier Moreta Campoverde**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Msc.  
Jaime Orozco Hernández.

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue el **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO APORTE AL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA LA FORMALIZACIÓN DEL TALLER INDUSTRIAL AVILA.”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Abril 2014

---

Andrea Estefanía Avila Morán

C.I 091780057-5

---

Héctor Javier Moreta Campoverde

C.I 092913638-0

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Páginas.</b>
Carátula	I
Certificación de aceptación del tutor	II
Declaración de autoría de la investigación	III
Certificación de la defensa	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VII
Cesión de derechos de autor	IX
Índice General	X
Resumen	XVIII
Abstract	XIX
Introducción	1

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Problematización	2
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.1.3 Formulación del Problema	4
1.1.4 Sistematización del Problema	4
1.1.5 Determinación del Tema de Investigación	4
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Justificación	5

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

2.1	Marco Teórico	7
2.1.1	Antecedentes Históricos	7
2.1.2	Antecedentes Referenciales	8
2.1.3	Fundamentación Teórica	10
2.2	Marco Legal	28
2.3	Marco Conceptual	46
2.4	Hipótesis y Variables	48
2.4.1	Hipótesis General	48
2.4.2	Hipótesis Particular	48
2.4.3	Declaración de las Variables	48
2.4.4	Operacionalización de las Variables	50

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo de diseño de la investigación	51
3.2	La población y la muestra	52
3.2.1	Características de la población	52
3.2.2	Delimitación de la población	52
3.2.3	Tipo de muestra	53
3.2.4	Tamaño de la muestra	53
3.2.5	Proceso de selección	54
3.3	Los métodos y las técnicas	54
3.3.1	Métodos teóricos	54
3.3.2	Métodos empíricos	55
3.3.3	Técnicas e instrumentos	55
3.4	Procesamiento estadísticos de la información	56

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIONES DE RESULTADOS**

4.1	Análisis de la situación actual	57
4.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	57
4.2.1	Análisis de la encuesta	57
4.2.2	Análisis de la entrevista a expertos	70
4.3	Análisis de los resultados	73
4.4	Verificación de las Hipótesis	77

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

5.1	Tema	78
5.2	Fundamentación	78
5.3	Justificación	84
5.4	Objetivos	85
5.4.1	Objetivo general de la propuesta	85
5.4.2	Objetivos específicos de la propuesta	85
5.5	Ubicación	85
5.6	Factibilidad	87
5.7	Descripción de la propuesta	87
5.7.1	Actividades	98
5.7.2	Recursos, análisis financieros	125
5.7.3	Impacto	127
5.7.4	Cronograma	128
	Conclusiones	130
	Recomendaciones	131
	Bibliografía	132
	Linkografía	133
	Anexos	134
	Anti-plagio	142

## ÍNDICE DE CUADROS

### **Cuadro 1**

Reglamento para la aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno (fracción)	40
--	----

### **Cuadro 2**

Reglamento para la aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno (plazos para declarar)	43
--	----

### **Cuadro 3**

Reglamento para la aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno (declaración y pago del IVA – pago mensuales)	44
---	----

### **Cuadro 4**

Reglamento para la aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno (declaración y pago del IVA – pago semestrales)	45
---	----

### **Cuadro 5**

Operacionalización de las variables	50
-------------------------------------	----

### **Cuadro 6**

Delimitación de la población	53
------------------------------	----

### **Cuadro 7**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	58
---	----

### **Cuadro 8**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	59
---	----

### **Cuadro 9**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	60
---	----

### **Cuadro 10**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	61
---	----

<b>Cuadro 11</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	62
<b>Cuadro 12</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	63
<b>Cuadro 13</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	64
<b>Cuadro 14</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	65
<b>Cuadro 15</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	66
<b>Cuadro 16</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	67
<b>Cuadro 17</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	68
<b>Cuadro 18</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	69
<b>Cuadro 19</b>	
Verificación de hipótesis	77
<b>Cuadro 20</b>	
Rejilla FOFADODA, FO área de iniciativa estratégica defensiva	91
<b>Cuadro 21</b>	
Rejilla FOFADODA, FA área de iniciativa estratégica defensiva	92

<b>Cuadro 22</b>	
Rejilla FOFADODA, DO área de iniciativa estratégica defensiva	93
<b>Cuadro 23</b>	
Rejilla FOFADODA, DA área de iniciativa estratégica defensiva	94
<b>Cuadro 24</b>	
Plan de estrategias a implementar, Estructurar un plan estratégico	98
<b>Cuadro 25</b>	
Plan de estrategias a implementar, Formalización estructural del Taller Industrial Avila	101
<b>Cuadro 26</b>	
Plan de estrategias a implementar, Estructuración de un plan Comercial anual	120
<b>Cuadro 27</b>	
Plan de estrategias a implementar, Inmediata capacitación a Gerente General, Jefe comercial, Jefe de Taller y Asistente Contable	122
<b>Cuadro 28</b>	
Plan de estrategias a implementar, Contratación de un equipo de Asesores contable, tributarios y legal	124
<b>Cuadro 29</b>	
Informe sobre los tipos de capacitación, costos y duración	126
<b>Cuadro 30</b>	
Informe sobre costos de asesoría contable. Tributaria y legal	127
<b>Cuadro 31</b>	
Cronograma	129

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### **Gráfico 1**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 58

### **Gráfico 2**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 59

### **Gráfico 3**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 60

### **Gráfico 4**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 61

### **Gráfico 5**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 62

### **Gráfico 6**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 63

### **Gráfico 7**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 64

### **Gráfico 8**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 65

### **Gráfico 9**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 66

### **Gráfico 10**

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del  
Cantón Milagro sus alrededores 67

<b>Gráfico 11</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	68
<b>Gráfico 12</b>	
Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro sus alrededores	69
<b>Gráfico 13</b>	
Planificación estratégica del Taller Industrial Avila	99
<b>Gráfico 14</b>	
Flujograma Operativo	116
<b>Gráfico 15</b>	
Flujograma Operativo	117
<b>Gráfico 16</b>	
Flujograma Operativo	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	
Ubicación del Taller Industrial Avila	86
<b>Figura 2</b>	
Logotipo del Taller Industrial Avila	86
<b>Figura 3</b>	
Organigrama del Taller Industrial Avila	102

## RESUMEN

El “Taller Industrial Avila” es una empresa que está posesionada en el Cantón San Francisco de Milagro, ofrece sus servicios de manufactura en mecanizado, soldadura, torno, rectificación y fundición de piezas industriales. Debido al incremento de su demanda en el mercado, ha provocado la necesidad de analizar los factores que le impiden un desarrollo organizacional formal que lo limita en su actividad como empresa.

El presente proyecto de investigación contiene cinco capítulos que detallaremos a continuación:

**Capítulo I:** El Problema, aquí se analiza a la empresa, se efectúa el planteamiento, origen y descripción del problema: sus causas, efectos, los objetivos, delimitación, formulación y posterior justificación.

**Capítulo II:** Marco Teórico, se plantea los antecedentes investigativos, así como información bibliográfica que permitan sustentar la investigación y de esta manera responder las inquietudes que se plantean en el problema de estudio, también se establecen las hipótesis que se desean verificar con sus respectivas variables para conocer la posible solución de la investigación.

**Capítulo III:** El Marco Metodológico, se determina la población y se explican las técnicas para la recolección de datos, además se determina los métodos para el debido procesamiento estadístico de la información recopilada.

**Capítulo IV:** Análisis de los Resultados, contiene el análisis de los resultados que se han recopilado de las encuestas y entrevistas, para después verificar y validar las hipótesis.

**Capítulo V:** Propuesta, se plantea la solución al problema de investigación de los anteriores capítulos, se detallan las estrategias que se desean implementar para el desarrollo de la propuesta, que aportaran al desarrollo empresarial formal que la empresa busca.

## ABSTRACT

The "Taller Industrial Avila" is a company that is established in San Francisco de Milagro, offering manufacturing services in machining, welding, lathe, rectify and foundry of industry pieces. Due to the demand increased in the market, has made it necessary to analyze the factors that prevent a formal organizational development that limits its activity as a company.

This project contains five chapters that will detail below:

**Chapter I:** The Problem, here we analyze the company, we approach of the origin and description of the problem is made: its causes, effects, objectives, definition, formulation and subsequent justification.

**Chapter II:** Theoretical Framework, we the research background arises and bibliographic information to base the research and to have the answers to the concerns raised in this investigation, here we set the hypothesis we want to verify with each variables to know the possible solution for the research.

**Chapter III:** The Methodological Framework, the population is determined and techniques for data collection are explained further the methods for the proper statistical processing of the information collected are determined.

**Chapter IV:** Analysis of Results contains the analysis of the results that have been collected from the surveys and interviews, and then verify and validate the hypothesis.

**Chapter V:** Proposal, the possible solution of the investigation problem at the earlier chapters, itemized the strategies we want to implement for the developing of the proposal, which contribute to the formal business development the company are searching for.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se lo elaboró con el propósito de contribuir y aportar de manera positiva al Taller Industrial Avila. Al efectuar un detallado análisis se determinó en aportar de manera específica a esta empresa que demostraba crecimiento pero a su vez determinamos procesos entrópicos, estos originados por falta de formalización y nos resultó de vital importancia lograr la apertura del propietario de la empresa para brindarnos datos que se integraron a este estudio y que hoy con satisfacción nos llevan a la conclusión que nuestras hipótesis fueron validadas

Una de nuestras inquietudes era observar como determinadas pymes no crecen luego de haber experimentado resultados atractivos y quizás la limitación que tienen se vincula con la parte técnica, la gestión empresarial y el aprovechamiento de recursos. Se constituye en un motivo adicional la posibilidad de apoyar a una empresa de propiedad de uno de los padres de los autores del presente trabajo de investigación, que desea retribuir a su progenitor el apoyo de su preparación académica precisamente aportando en su actividad productiva.

El apoyar a una pyme con las características del Taller Industrial Avila permite superar ciertos paradigmas encontrados y que limitan el crecimiento de las empresas e inclusive las exponen a desaparecer, precisamente hemos determinados varios objetivos de investigación de los cuales destacamos estructurar un plan estratégico acorde al taller para lograr su formalización, estimamos que la aplicación de determinadas estrategias permitirá la liberación de las cadenas que impiden un crecimiento.

La estructuración de un organigrama, soportada con el diseño de puestos, producto de una planificación estratégica, que aporta adicionalmente con planes comerciales, asesoramientos contables y comercial, definitivamente estimamos se constituirá en el efecto catalizador a la búsqueda de la excelencia. Aspiramos que este trabajo de investigación aporte propuestas que se las pueda replicar en otras pymes de otros cantones de nuestra zona de influencia y de nuestro país.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

El Taller Industrial Avila se encuentra localizado en el Cantón San Francisco de Milagro, iniciando sus labores en el año 1996 ofreciendo servicios como: soldadura, mecanizado y mantenimiento de maquinarias industriales y agrícolas dentro y fuera de la ciudad; estimamos que la empresa desde sus inicios ha contado con un limitado desarrollo empresarial debido a la falta de una planificación estratégica que lo oriente para obtener mejores resultados.

De la información obtenida se pudo constatar que la empresa no ha estructurado un organigrama y una descripción de funciones que soporte una gestión formal de 20 colaboradores, ante esta situación muchas de las gestiones diarias son atendidas de manera reactiva a base de impulsos instintivos y no desarrolla la autoconciencia de las actividades en el Taller Industrial Avila.

Como lo mencionamos anteriormente no existe un diseño de puestos ni se identifican puntualmente los perfiles que la lógica consecuencia es que esto tenga incidencia en un proceso de reclutamiento y selección de personas ya que no existirá un lineamiento técnico para integrar a colaboradores y aprovechar su talento en la aplicación de sus tareas.

Se conoce que existe una limitada participación del asesor contable lo expone a riesgos tributarios e incide en sus proyecciones financieras para poder determinar cuál sería el nivel de gastos que pueda soportar el negocio. Además existe una limitada apertura al cambio debido al desconocimiento de temas administrativos y financieros para un adecuado crecimiento y desarrollo del taller.

Los argumentos expuestos anteriormente tendrían una incidencia en la calidad del servicio al cliente y como es lógico suponer en los resultados del negocio.

### **Pronóstico**

La formación obtenida se pudo apreciar que el Taller Industrial Avila en 16 años de labores se ha sustentado en procesos empíricos que le brindaron muy buenos resultados en determinada situación, pero al crecer la empresa y reflejarse complejidad en la misma, resulta lógico suponer que si se mantiene la situación actual se presentarán graves problemas originados en un deficiente manejo de los recursos por no aplicar conocimientos técnicos lo cual lo expone en el contexto en el cual se desenvuelve.

### **Control del pronóstico**

Si el Taller Industrial Avila ingresa en una nueva etapa en la que asimila el reto del cambio y aprovecha las herramientas técnicas como una planificación estratégica, que le brinda una gestión de empresas modernas basadas en el conocimiento, se estima que se aportará a su nivel de eficacia, limitando de esta manera la amenaza a la que está expuesto en el contexto en el que actúa.

#### **1.1.2 Delimitación de problema**

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** San Francisco de Milagro

**Sector:** Servicios Artesanales

**Área:** Mecánica-Industrial

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera la falta de una planificación estratégica incide en el limitado desarrollo empresarial de talleres industrial Avila?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿De qué manera incide en Talleres industriales Avila la falta de un organigrama y descripción de funciones al momento de gestionar a sus 20 colaboradores?

¿De qué manera la inexistencia de un diseño de puestos que permita identificar los perfiles de puestos afecta los procesos de reclutamiento y selección de personal?

¿De qué manera incide la limitada participación del asesor contable para evitar riesgos tributarios y proyecciones financieras necesarias?

¿De qué manera incide en la calidad del servicio ofrecido por Talleres Industriales Avila la informalidad con la que se administra la Pyme?

¿De qué manera el desconocimiento en temas administrativos y financieros afecta a que el Gerente propietario se abstenga a proporcionar cambios en la empresa?

### **1.1.5 Determinación del Tema de Investigación**

Influencia de la aplicación de un proceso de plan estratégico en la cultura organizacional de Taller Industrial Avila.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Lograr que el Taller Industrial Avila por medio de la aplicación de un proceso de planificación estratégica alcance una formalización de su gestión empresarial.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Estructurar un organigrama y descripción de funciones técnicamente elaborado que le permitan al Taller Industrial Avila optimizar la gestión de sus colaboradores.

Estructurar un diseño de puestos que identifiquen los perfiles que se requieren en el taller mediante el análisis de puestos facultará que mejoren los procesos de reclutamiento y selección de personal para la gestión de sus colaboradores.

Coordinar reuniones entre el Gerente General y un asesor contable y financiero a través de visitas agendadas para que lo asesore y le permita disminuir los riesgos tributarios a los que su empresa está expuesta.

Diseñar herramientas de calidad de servicios para que la empresa pueda lograr la satisfacción del cliente manteniendo un continuo control.

Capacitar al gerente en habilidades gerenciales (Técnicas, Humanas y Conceptuales) que le permitan mejorar su perfil y aportar a la toma de decisiones.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El cantón Milagro tiene sus características agro industriales, vemos así que los talleres industriales ofrecen a sus diferentes clientes los servicios que se los requieren, teniendo que satisfacer las necesidades de sus clientes, pequeños medianos y grandes.

Al igual que otras actividades los talleres industriales no están ajenos al efecto que tiene la competencia de otras propuestas de servicios similares a las que ellos brindan, vemos así que varios talleres no logran un crecimiento, por el contrario demuestran limitaciones o solo logran mantenerse.

La tecnología reflejada en el conocimiento brinda un valor agregado frente a los clientes quienes desean un mejor servicio, ágil, oportuno y con un menor costo, para lo cual resulta necesaria la correcta administración de todos y cada uno de los recursos con que se cuenta.

Trabajar de manera ordenada en una organización trae como lógica consecuencia genera mejores resultados y esto estimamos será reflejado al momento que una organización aplica conocimientos técnicos relacionados con la gestión de empresas utilizando diferentes herramientas como podría ser una planificación estratégica que estimamos resulta imprescindible para el Taller Industrial Avila al momento de querer crecer y enfrentar a sus competidores.

Existen organizaciones que se resisten al cambio, este comportamiento lo expone a un proceso de entropía cuyo resultados inclusive puede ser el colapso de la empresa, por este motivo resulta reactivo identificar el problema para contrarrestar su efecto e inclusive saberlo manejar para lograr aprovecharlo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

El Taller Industrial Avila se constituyó mediante el pensamiento emprendedor de su gerente propietario, el Sr. Wilson Avila Game en el año de 1996 ya que decide iniciar un negocio propio y familiar el cual fue acorde a sus habilidades y conocimientos técnicos en el área industrial, empezando con un reducido taller en el que constaban un torno, una fresadora y soldadoras, el mismo que alquilaba en las calles Colón y Presidente Estrada.

En el año 2000 a raíz del feriado bancario que vivó el país, su gerente decide trasladar su taller a una zona más comercial para poder expandirse y atraer nuevos clientes. Alquiló dos locales ubicados en las calles Guayaquil y 12 de Febrero, lo cual fue beneficioso ya que se mantuvo ahí aproximadamente doce años, logrando la aceptación en el mercado y obteniendo un desarrollo empresarial e industrial en la ciudad.

El Taller Industrial Avila consiguió su calificación como contratista proveedor al brindar sus servicios a las empresas más representativas de la ciudad y de sus alrededores como: Compañía Azucarera Valdez S.A., Lumberind S.A., Primo Banano S.A., Papelería Nacional S.A., Codana S.A., Agrícola las Villas S.A,

Gamaunión S.A., entre otras, para la elaboración de trabajos en mantenimientos de maquinarias, reparación, montajes y desmontajes de estructuras de las diversas empresas antes mencionadas mejorando así sus funciones y operaciones industriales.

Dándose a conocer y adquiriendo mayor experiencia le permitió reunir capital suficiente en el año 2012 para comprar un terreno y construir un Taller con todas las adecuaciones necesarias en una zona más cercana a las principales industrias del Cantón Milagro en las calles García Moreno s/n vía a Chobo.

Siendo así, el “Taller Industrial Avila” al contar con sus propias instalaciones ofreciendo a su talento humano un buen clima laboral y al ejecutar correctamente su trabajo les ofrece a sus clientes una adecuada atención.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

En un estudio realizado por Universidad Estatal de Bolívar, realizado por la Licenciada Yumi Cutiupala Matiana y el Doctor Yumi Cutiupala Ricardo, presentado en Julio del 2007 donde el tema proyectado es Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón, Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Quinquenio 2007-2012: Sustentado en un marco teórico que la Planificación Estratégica para que sea ciencia ha tenido que pasar por un proceso histórico, realizando enormes esfuerzos en materia de planificación para alcanzar sus fines y propósitos. A fines de los años setenta algunos autores se preocupan por los aspectos dinámicos y estratégicos como: Alcides Aranda, Planificación Estratégica Educativa, Eugenio Yáñez. Proceso de Decisiones Estratégicas. Steiner G. Estructura del Proceso de Planificación Comercial. 1998, Quizhpe Víctor Módulo de Planificación Estratégica 2006. Leonard D. Goodstein, (1997) Planificación Estratégica, Michael Porter, (1980) Análisis Competitivo, Kother Philip (1991) Cómo crear e implementar un Plan de Marketing.

La Planificación Estratégica tiene su fundamento científico en:

- El análisis estratégico,
- Misión,
- Visión,
- El análisis situacional, interno y externo,
- Matrices,
- Escenarios,
- Redefinición de la misión, visión, objetivos, estrategias y programas,
- Implementación, seguimiento y control,
- La vinculación entre los objetivos con las estrategias,
- La participación activa de los involucrados,
- La evaluación de desempeño de los responsables de las organizaciones o demás instituciones.

Una investigación realizada por la Universidad Central del Ecuador, elaborado por Barreiro Cabrera Adriana Elizabeth, presentado en Marzo del 2012, donde el tema a tratar es La Planificación Estratégica como una herramienta de Gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors, donde menciona que la Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Realizando un análisis general podemos indicar que la Planeación Estratégica es una herramienta que ayuda a las empresas, a determinar sus metas y proyecciones a largo plazo. Para lo cual, se deben elaborar objetivos, procedimientos, reglamentos y actividades a cumplir, por parte de todos los miembros de la organización.

En un estudio realizado por la Escuela Politécnica Nacional, realizado por Tobar Arias Karina Elizabeth, con el tema Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa RHENANIA S.A., ubicada en la ciudad de Quito, publicado en el 2007

indica, que la evolución del mercado en el mundo y la tendencia mundial han hecho que solo las organizaciones que han laborado en pos de sostener su competitividad, busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayude a mantenerse y a superarse continuamente.

La Planificación Estratégica, brinda la dirección que guiará la misión, visión y los objetivos de la empresa, debido a que facilita el desarrollo de métodos para cada una de sus áreas o departamentos, además observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos en la organización, durante el tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el Director o Gerente.

En este estudio podemos destacar que la implementación de un plan estratégico conlleva a tomar las decisiones correctas y oportunas y solucionar inconvenientes que la empresa puede traspasar durante la trayectoria de su funcionamiento, además tener bien establecido los valores corporativos, metas y objetivos que deberán alcanzar a lo largo de los años y contar con un desarrollo verídico de sus procesos administrativos y operativos.

### **2.1.3 Fundamentación Teórica**

#### **La Estrategia**

Hax y Majluk, establecen un conjunto de definiciones, bajo las cuales puede ser de manera más fácil, comprendida:

- a.** Es un patrón de decisiones coherentes, unificado, e integrador.
- b.** Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programación de acción y prioridad en la asignación de recursos.
- c.** Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- d.** Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Universidad Privada de Tacna “Tesis Plan de negocios estratégicos”  
<http://www.scribd.com/doc/142249430/TESIS-DE-EXPORTACION-2-docx>, extraído el 25 de febrero del 2014.

## **La Visión**

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio, en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado.

Una visión, debe cumplir con las siguientes siete características:

1. Simple, clara, y comprensible.
2. Ambiciosa, convincente y realista.
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
4. Proyectada a un alcance geográfico.
5. Conocida por todos.
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
7. Una idea clara desarrollada de a dónde desea ir la organización.

La organización afianzará su visión si se cumple cuatro condiciones:

1. Se genera su correcta comprensión y comunicación.
2. Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
3. Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias y valores que promueva su cumplimiento.

4. Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.<sup>2</sup>

## **La Misión**

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. Responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y qué es lo que se debe hacer bien en la organización para tener éxito.

Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- Definir lo que es la organización.
- Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

Una buena misión debe ser:

- Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser.
- Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo y es merecedora de apoyo e inversión.
- Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- Contundente para distinguir a la organización del resto.
- Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.

---

<sup>2</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B, KRIEGER, MARIA JOSE: "Comportamiento Organizacional" Pearson Educación, México, 2011.

- Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
- Reconciliar los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- Despertar sentimientos y emociones positivos.
- Motivadora para los que la lean se decidan a entrar en acción.
- Estar relacionada con la gestión operativa de la organización.
- Ser dinámica en orientación.
- Trasmitir la responsabilidad social de la organización.<sup>3</sup>

### **Código de Ética**

Cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética.

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. Debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicar los deberes y derechos. Sin embargo, la simple exposición de un código de ética no es suficiente, se requiere de mecanismos que garanticen su comunicación a todos los miembros de la organización, se verifique su cumplimiento, así como una constante revisión y actualización.<sup>4</sup>

### **FODA**

El nombre de FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de Fortaleza; O de Oportunidades; D de debilidades; y A de Amenazas.

Los conceptos de fortaleza y debilidades de la empresa se refieren a características internas; por su parte, se entiende por oportunidades las

---

<sup>3</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B, KRIEGER, MARIA JOSE: "Comportamiento Organizacional" Pearson Educación, México, 2011.

<sup>4</sup> ALLES, M: "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Gestión por competencia, Cit. P. 384.

situaciones que se presentan en el entorno y que podrían favorecer el logro de los objetivos; mientras que amenazas son las situaciones del entorno que podrían afectar negativamente a dicho logro.

Toda debilidad o amenaza que se logre resolver se convierte automáticamente en una fortaleza o una oportunidad.

Al concluir el análisis FODA, el empresario se puede encontrar, para cada objetivo analizado, con una de las siguientes posibilidades:

- a. Mantenimiento de los objetivos.
- b. Revisión al alza del objetivo.
- c. Revisión a la baja del objetivo
- d. Invalidación y reelaboración del objetivo.<sup>5</sup>

### **Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional, comúnmente conocida como CO, es el campo de estudio, que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tiene en la forma de actuar de la organización y su propósito es mejorar el desempeño de ésta.<sup>6</sup>

### **Características Del CO**

Como campo de estudio de lo que las personas hacen en las organizaciones y de cómo repercute en la dinámica y forma de equilibrar el trabajo, en su crecimiento y en la búsqueda de objetivos y metas personales y profesionales, el CO<sup>7</sup>:

1. Es multidisciplinario.
2. Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.

---

<sup>5</sup> ALLES, M: "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Gestión por competencia, Cit. P. 384.

<sup>6</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B, KRIEGER, MARIA JOSE: "Comportamiento Organizacional" Pearson Educación, México, 2011.

<sup>7</sup> JAMES DONNELLY, JAMES GIBSON, JOHN IVANCEVICH, MIGUEL SANCHEZ, JORDI GAROLERA: Fundamentos de dirección y administración de empresas, McGraw-Hill/Irwin, 2009.

3. Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
4. Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
5. Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
6. Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización y emprender las acciones correctivas necesarias.<sup>8</sup>

### **Niveles Del CO**

**Nivel de individuos.** Visualiza el comportamiento de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral de la organización. Esta perspectiva puede ser subjetiva, en tanto es posible que el individuo esté incorporado a la organización de tiempo atrás o sea una contratación reciente.<sup>9</sup>

**Nivel de grupos y equipos.** Enfoca el comportamiento de la organización de acuerdo con la habilidad de sus miembros para desarrollar, apoyar y dirigir grupos que permitan alcanzar las metas organizacionales.<sup>10</sup>

**Nivel del sistema organizacional.** Considera el comportamiento como una forma de analizar el desempeño de una entidad social orientada a la consecución de metas a través de un sistema coordinado, estructurado y vinculado con el entorno.<sup>11</sup>

### **Evaluación De Desempeño**

---

<sup>8</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B, KRIEGER, MARIA JOSE: "Comportamiento Organizacional" Pearson Educación, México, 2011.

<sup>9</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B, KRIEGER, MARIA JOSE: "Comportamiento Organizacional" Pearson Educación, México, 2011.

<sup>10</sup> ALLES, M: "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Gestión por competencia, Cit. P. 384.

<sup>11</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B, KRIEGER, MARIA JOSE: "Comportamiento Organizacional" Pearson Educación, México, 2011.

La evaluación de desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos.<sup>12</sup>

En un nivel más profundo, lo que busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles.<sup>13</sup>

### **Teorías, Estructura Y Diseño Organizacional**

La teoría organizacional, es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y la forma en que afectan y son afectadas por el entorno en el que se desenvuelven.

La estructura organizacional, está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.

El diseño organizacional, se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.<sup>14</sup>

### **Importancia Del Diseño Organizacional**

Debido a la creciente presión competitiva, a la globalización y al manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para la organización. El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la

---

<sup>12</sup> JONES, G, R. "Teoría Organizacional. "Diseño y cambio en las organizaciones", Pearson Educación, Quinta Edición, México, 2008.

<sup>13</sup> ALLES, M: "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Gestión por competencia, Cit. P. 384

<sup>14</sup> Bravo Juan: Small Business and Publishing CO, Diaz Santos, Madrid, 1995

organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.<sup>15</sup>

## **Cultura Organizacional**

Es el conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una comunidad en función de su contexto social y de los valores que la sustentan. Desempeña una función importante en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y responder a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades.<sup>16</sup>

## **La Cultura Empresarial Según Schein**

Para Edgar Schein reconocido investigador de desarrollo organizacional, la cultura es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.<sup>17</sup>

## **Cultura Y Comunicación Organizacional**

Las personas que interactúan a través de la comunicación también generan cultura organizacional. Sus relatos y expresiones, simples, formales, informales, normativas, orientadas al entendimiento, demostrativas y expansivas o estratégicas, van generando una cultura organizacional común para todos los integrantes y componentes de la empresa.<sup>18</sup>

## **El Cambio Cultural**

---

<sup>15</sup> ALLES, M: "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Gestión por competencia, Cit. P. 384

<sup>16</sup> FRANKLIN, E.B., Organización de Empresas, Tercera edición, McGraw-Hill, México, 2009.

<sup>17</sup> SCHEIN, E. H.: La cultura empresarial y el liderazgo, Op. Cit.

<sup>18</sup> FRANKLIN, E.B., Organización de Empresas, Tercera edición, McGraw-Hill, México, 2009.

El cambio cultural es la tarea más difícil a encarar en una organización, tanto por parte de sus líderes como de los consultores. Este cambio suele condicionar las demás modificaciones organizacionales debido, por una parte, a la presencia de factores resistentes propios del modelo que no quiere desaparecer y por otra porque funciona como impulsor de cambios propios del nuevo modelo cultural.<sup>19</sup>

### **Cómo Cambiar**

- a. Comprender lo que pasa.** Se trata de diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional, planteando sus problemas centrales. Para ello habrá de recopilarse la información necesaria.
- b. Construir una visión compartida.** Hay que darse cuenta de que solo a través del consenso entre los miembros de la organización podrá instaurarse el cambio cultural.
- c. Diseñar las acciones necesarias para el cambio.** Para ello conviene tener una estratificación coherente, que tome en consideración:
  - Los valores finales y las presunciones básicas asociadas a la visión y a la misión, mismos que determinarán los objetivos estratégicos.
  - Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas.
  - Las creencias y supuestos con que la organización encara el entorno interno (eficiencia, satisfacción del cliente interno) y externo (satisfacción del cliente externo, calidad total).
- d. Comunicación, capacitación socialización e interiorización.** La adopción de los nuevos valores por parte de directivos, individuos, grupos y equipos es quizá la tarea más difícil de encarar, pues el esfuerzo debe ir acompañado por transformaciones en normas, estructuras, procesos, equipamiento, modelo de gestión y sistema de recompensa. El cambio

---

<sup>19</sup> SCHEIN, E. H.: La cultura empresarial y el liderazgo, Op. Cit.

deber ser integral y todos los componentes deben estar en línea con la cultura requerida.

- e. **Los cambios culturales no pueden ser cosméticos.** Muchos creen que con dos o tres cambios en algunos aspectos formales se arregla todo. Pero el cambio necesita tiempo, paciencia, energía y dedicación para concentrarse. La estructura formal, las normas, pueden modificarse por su resolución, pero si el cambio no va acompañado por la readecuación de personas, grupos, equipos, directivos, mandos medios, que son quienes hacen funcionar la organización, fracasará.
- f. **Los cambios culturales deben iniciarse con modificaciones en factores y variables capaces de echar a andar el proceso y producir otras transformaciones.** Como no se puede actuar sobre todas las variables y ejercer control al mismo tiempo, una estrategia posible consiste en actuar variables relevantes cuyas modificaciones impliquen o estimule la modificación de otras. Por ejemplo, variables reales: la reingeniería de procesos, la tecnología, el ambiente físico, aspectos normativos: estructura; aspectos comportamentales: liderazgo, constitución de equipos, tipos de autoridad, relaciones de poder, tipos de acción comunicativa.<sup>20</sup>

## **La Administración del trabajo y de las organizaciones**

Tanto en una organización pequeña o grande, como en una empresa pública o privada, la gerencia debe asegurarse de que se cumpla con el trabajo de la organización y de que ésta sea dirigida adecuadamente. Las decisiones deben tomarse considerando los cambios en las necesidades educativas y su impacto en el trabajo actual de una organización.<sup>21</sup>

### **La dirección del personal**

El dicho popular de que la dirección es lograr que se haga el trabajo mediante otras personas, si bien constituye una afirmación excesivamente simplista, ilustra

---

<sup>20</sup> MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J.: Safari a la estrategia, Granica, 1999.

<sup>21</sup> MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J.: Safari a la estrategia, Granica, 1999.

la importancia de la tarea que tiene la gerencia en la dirección de personal, pues no hay organizaciones sin personas; por lo tanto, los gerentes deben aprender cómo motivar, dirigir y comunicar; así mismo, deben entender las relaciones interpersonales y el comportamiento de grupos de personas.

Las organizaciones en nuestra sociedad son algo más que instrumentos que proporcionan bienes y servicios, ya que además crean el ambiente en el que la mayoría de nosotros pasamos nuestras vidas. De esta forma, las organizaciones influyen profundamente en nuestro comportamiento y apenas comenzamos a darnos cuenta de algunos de los afectos psicológicos de este tipo de relación.<sup>22</sup>

### **Adaptarse Al Cambio.**

El proceso de administración estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar los cambios necesarios y oportunos. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones han presentado un drástico aumento, basta ver la forma en la que la recesión económica global ha tomado por sorpresa a tantas empresas. Las empresas, como los organismos, deben ser “expertos en adaptación” si desean sobrevivir.<sup>23</sup>

### **El Proceso Estratégico**

Es un conjunto y secuencia de actividades, que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores y de la demanda, y sientan además las inquietudes de desarrollar mejores capacidades para la organización.<sup>24</sup>

### **Características Del Proceso Estratégico**

---

<sup>23</sup> CUNO PÜMPIN, SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA: Estrategia Empresarial, Diaz de Santos, ISBN 8479780843, 9788479780845, España, 1995.

<sup>24</sup> MARÍA FERNANDA CASTILLO: “El proceso estratégico un enfoque de gerencia”, Centrum 2008.

El proceso estratégico puede tener las siguientes características:

- Por la naturaleza del proceso:
  - a. **Interactivo**, por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas claves de la organización.
  - b. **Iterativo**, por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas (realimentado) por los sistemas de alerta temprana.

Por los cambios que pudiera presentar el entorno, se deberán hacer, cuando sean pertinentes, análisis de:

- Sensibilidad, al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores puede tener sobre la organización y sus análisis.
  - Contingencias, al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencias de nuevos eventos que afecten al negocio.
  - Escenarios, al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización. Es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.
- 
- Por la intensidad del proceso:
    - a. **Incremental**, cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.
    - b. **Radical**, cuando el desarrollo se produce de una sola vez.<sup>25</sup>

### **La Administración Estratégica**

David (1995) propuso que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar las decisiones interfuncionales, que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, mientras que Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (1994) plantearon que la administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales y

---

<sup>25</sup> MARÍA FERNANDA CASTILLO: "El proceso estratégico un enfoque de gerencia", Centrum 2008.

constituyen la base para formular e implementar las estrategias, que permiten a la organización alcanzar sus objetivos y metas.

Según Thompson y Strickland (2003) las tareas fundamentales de la administración estratégicas son las siguientes:

- a. Desarrollar un concepto del negocio y una visión hacia la cual dirigir la organización.
- b. Dar a la organización un sentido de propósito.
- c. Proveer al negocio de una dirección a largo plazo.
- d. Ayudar a la organización a establecer la misión.
- e. Convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos.
- f. Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado.
- g. Implementar y ejecutar eficiente y efectivamente las estrategias escogidas.
- h. Evaluar el desempeño, revisar la situación y efectuar las correcciones pertinentes, a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas, y las nuevas oportunidades.<sup>26</sup>

### **Etapas De La Administración Estratégica.**

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

**La formulación** de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, que negocios abandonar, como asignar los recursos, expandir operaciones o diversificar, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y como evitar una adquisición hostil.

---

<sup>26</sup> CUNO PÜMPIN, SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA: Estrategia Empresarial, Diaz de Santos, ISBN 8479780843, 9788479780845, España, 1995.

**La implementación** de estrategias requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse; además implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

**La evaluación** de estrategias es la etapa final, los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de estrategias es el medio para obtener esa información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

1. Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Aplicar acciones correctivas.

La evaluación es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes, las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.<sup>27</sup>

### **Errores En La Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas. Estar consciente de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas, es esencial para alcanzar el éxito.

Algunos de los errores que se deben evitar en la planificación estratégica son:

---

<sup>27</sup> CUNO PÜMPIN, SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA: Estrategia Empresarial, Diaz de Santos, ISBN 8479780843, 9788479780845, España, 1995.

- Utilizar la planificación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica, sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
- Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada.
- Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan normal.
- Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planificación estratégica.
- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
- Delegar la planeación a un “planeador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación.
- Formalizar tanto la planeación, que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad.<sup>28</sup>

### **El Crecimiento De La Planificación Estratégica**

La planificación estratégica desempeña un papel relevante para lograr el equilibrio entre el corto y largo plazo. Los directivos que se dedican principalmente a gestionar el flujo de caja, la participación de mercado y de los beneficios, tienden a hipotecar el futuro de la empresa, pues la atención constante hacia el corto plazo puede producir aversión al riesgo que condena a la empresa a un estancamiento. De cualquier manera, también resulta inadecuado dedicar demasiada atención al

---

<sup>28</sup> CUNO PÜMPIN, SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA: Estrategia Empresarial, Diaz de Santos, ISBN 8479780843, 9788479780845, España, 1995.

largo plazo, pues las compañías que se extienden mucho con miras al futuro tienden a penalizar la rentabilidad a corto plazo y otros resultados operativos al grado de que se vuelven vulnerables a acciones de fusión hostil u otras que representan una amenaza.<sup>29</sup>

### **Planificación Estratégica: Utilización Del Proceso.**

La planificación estratégica, proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas de la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y las operaciones, es parte importante de las tareas de la gerencia.<sup>30</sup>

### **La Relación Entre El Plan Estratégico Y El Operativo**

La mayoría de los gerentes no desarrollan directamente el plan estratégico de la organización, pues generalmente quienes están interesados en los beneficios y resultados de la planificación, no son responsables de su aplicación; esto se debe a que es un error depender de las entradas de unos y las interpretaciones de otros. De cualquier manera, los gerentes pueden participar en este proceso de dos formas importantes:

1. Influyendo en el proceso de la planificación estratégica por medio de la información y las sugerencias relacionadas con sus áreas particulares de responsabilidad y,
2. Mediante el absoluto conocimiento de lo que el proceso de planificación estratégica y los resultados del mismo implican, pues todo lo que sus respectivos departamentos hacen y los objetivos que establecen para ellos deben derivarse del plan estratégico.

---

<sup>29</sup> JAMES DONNELLY, JAMES GIBSON, JOHN IVANCEVICH, MIGUEL SANCHEZ, JORDI GAROLERA: Fundamentos de dirección y administración de empresas, McGraw-Hill/Irwin, 2009.

Eso quiere decir que en las organizaciones bien dirigidas existe una relación directa entre la planificación estratégica y los planes de los gerentes en todos los niveles, aunque el enfoque y las perspectivas temporales difieren en cada uno de ellos.<sup>31</sup>

### **La Administración De Personal Y La Estrategia De La Compañía**

El cambio más llamativo de la función actual de la administración de personal podría ser su mayor participación en desarrollar y poner en práctica la estrategia de la compañía.

Las estrategias dependen, cada vez más, de reforzar la competitividad de la organización y de crear equipos de trabajo comprometidos y ello coloca a la administración de personal en un papel central. Hemos visto que en un contexto industrial que cambia velozmente, afronta una competencia global y está orientado a la calidad, los empleados de una empresa, o sea su personal, muchas veces son los que ofrecen la clave para la competencia. Por consiguiente, cada vez es más común que el departamento de personal se involucre en las primeras etapas de la elaboración y la aplicación del plan estratégico de la empresa, en lugar de dejar que el departamento reaccione con él.<sup>32</sup>

### **Construir Una Ventaja Competitiva**

Las compañías tratan de conseguir ventaja competitiva en todos sus negocios. La ventaja competitiva se puede definir como todo factor que permite que la organización diferencie su producto o servicio de los de sus competidores, con objeto de aumentar su participación en el mercado.

Hay varias formas de conseguir una ventaja competitiva. Una de ellas es el *liderazgo en costos*, que quiere decir que la empresa pretende convertirse en líder de una industria, en razón de sus bajos costos.

---

<sup>31</sup> JAMES DONNELLY, JAMES GIBSON, JOHN IVANCEVICH, MIGUEL SANCHEZ, JORDI GAROLERA: Fundamentos de dirección y administración de empresas, McGraw-Hill/Irwin, 2009.

<sup>32</sup> DAVID, FRED R.: Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, México, 2013

*La diferenciación* es otra estrategia competitiva. En el caso de una estrategia de diferenciación, una empresa pretende ser única en su industria en algunas dimensiones que los compradores valoran mucho. Así, Apple hace hincapié en el valor práctico de sus computadoras y Mercedes Benz lo hace en su calidad y seguridad. Como ocurre con Mercedes Benz, las empresas normalmente pueden cobrar un precio más alto si logran delimitar su afirmación de que son verdaderamente distintas de sus competidores en algo muy apreciado.<sup>33</sup>

### **La administración de personal estratégica**

La administración de personal estratégica se ha definido como la unión de la administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y la flexibilidad. En otras palabras, es el patrón del plan de las actividades y el despliegue de personal que permitirá que la organización alcance sus metas. Administración de personal quiere decir aceptar que la función del departamento de personal es una parte estratégica, tanto para formular las estrategias de la compañía, como para aplicar estrategias, por medio de actividades de administración de personal, como reclutar, seleccionar, capacitar y premiar al personal.<sup>34</sup>

### **El Proceso De Selección**

Cuando tenemos solicitudes de candidatos interesados en un puesto que la empresa está ofertando el paso siguiente es seleccionar a la persona indicada para el puesto. Por lo normal, esto significara reducir la reserva de solicitantes mediante los instrumentos para la selección que implican como las pruebas, los centros de evaluación y la comprobación de antecedentes y referencias. A

---

<sup>33</sup> JAMES DONNELLY, JAMES GIBSON, JOHN IVANCEVICH, MIGUEL SANCHEZ, JORDI GAROLERA: Fundamentos de dirección y administración de empresas, McGraw-Hill/Irwin, 2009.

<sup>34</sup> DESSLER, GARY: Administración de personal, Octava edición, Pearson educación, México, 2001.

continuación, el posible supervisor entrevistará a varios candidatos viables y decidirá a cuales contratar.<sup>35</sup>

## **La Importancia De Una Selección Cuidadosa**

La selección de los empleados adecuados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajaran mejor para usted y para la compañía. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir, no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias. El momento de excluir a estos indeseables es antes de que lleguen a entrar, nunca después.<sup>36</sup>

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **NORMAS CONSTITUCIONALES**

#### **Responsabilidades**

Rigiéndose de acuerdo con la constitución, la responsabilidad es la ejecución de los derechos y el cumplimiento de las decisiones legítimas de los que correspondan, promoviendo el bien común que tienen todos los seres humanos.

#### **Trabajo y Producción**

**Art. 33.-** El compromiso es un derecho y una obligación mutua, comienzo de ejecución original y plataforma del patrimonio.

El Estado responderá a las personas hacendosas el pleno acatamiento a su decoro, una existencia noble, gratificaciones y estipendios justas y el cometido de un compromiso sano y libre seleccionado o admitido.

---

<sup>35</sup> DESSLER, GARY: Administración de personal, Octava edición, Pearson educación, México, 2001.

<sup>36</sup> DESSLER, GARY: Administración de personal, Octava edición, Pearson educación, México, 2001.

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

### **Código del Trabajo**

**Art. 8.- Contrato individual.-** Es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra y otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.<sup>37</sup>

**Art. 11.- Clasificación.-** El contrato de trabajo puede ser:

- a. Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b. A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c. Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada eventual y ocasional; y,
- d. Por horas.

**Art. 12.- Contrato expreso y tácitos.-** El contrato es expreso, cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabras o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

**Art. 15.- Contrato a prueba.-** En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

---

<sup>37</sup> “Constitución de la República del Ecuador”

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

**Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.-** Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año. El sueldo o salario que se pague en los contratos ocasionales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos.

Nota: Artículo reformado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008. Nota: Incisos segundo y tercero reformados por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.

Jurisprudencia:

HORAS EXTRAS EN TRABAJO DISCONTINUO, Gaceta Judicial 7, 1964

TRABAJADOR DE TEMPORADA, Gaceta Judicial 13, 1976

TRABAJADOR OCASIONAL, Gaceta Judicial 13, 1976

CONTRATO OCASIONAL DE TRABAJO, Gaceta Judicial 8, 1980

TRABAJADOR DE TEMPORADA, Gaceta Judicial 13, 1998

**Art. 44.- Prohibiciones al empleador.-** Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-** Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo; g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Concordancias:

CODIGO PENAL, Arts. 361

Jurisprudencia:

CALIFICADOR DE BANANO DE EXPORTACION, Gaceta Judicial 1, 1987

RELACION LABORAL DE CALIFICADOR DE BANANO, Gaceta Judicial 3, 1988

CALIFICADOR DE FRUTA PARA EXPORTACION, Gaceta Judicial 8, 1990

**Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.-** Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

### **De los Artesanos**

**Art. 285.- A quiénes se considera artesanos.-** Las disposiciones de este capítulo comprenden a maestros de taller, operarios, aprendices y artesanos

autónomos, sin perjuicio de lo que con respecto de los aprendices se prescribe en el Capítulo VIII, del Título I.

Se considera artesano al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente registrado en el Ministerio de Trabajo y Empleo, hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas, una cantidad no mayor a la que señala la ley, y que tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices; pudiendo realizar la comercialización de los artículos que produce su taller. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aun cuando no hubiere invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o no tuviere operarios.

Concordancias:

LEY DE FEDERACION DE ABOGADOS DEL ECUADOR, Arts. 1

Jurisprudencia:

RELACION LABORAL ARTESANAL, Gaceta Judicial 3, 1973

**Art. 286.- Maestro de taller.-** Para ser maestro de taller se requiere:

Ser mayor de dieciocho años y tener título profesional conferido legalmente;

Abrir, bajo dirección y responsabilidad personal, un taller y ponerlo al servicio del público; y,

Estar inscrito en la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos.

La obligación de la inscripción se extiende, bajo responsabilidad del maestro, al personal de operarios y aprendices que presten sus servicios en el taller.

**Art. 287.- Artesano autónomo.-** Se considera artesano autónomo al que ejerce su oficio o arte manual, por cuenta propia, pero sin título de maestro, ni taller.

Jurisprudencia:

ARTESANO CALIFICADO, Gaceta Judicial 9, 1985

**Art. 288.- Operario.-** Operario es el obrero que trabaja en un taller, bajo la dirección y dependencia del maestro, y que ha dejado de ser aprendiz.

**Art. 289.- Contratista.-** La persona que encarga la ejecución de una obra a un artesano, se denomina contratista.

**Art. 302.- Obligaciones de los artesanos calificados.-** Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano no están sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores por este Código.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos, con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas e indemnizaciones legales por despido intempestivo.

Los operarios gozarán también de vacaciones y rige para ellos la jornada máxima de trabajo, de conformidad con lo dispuesto en este Código.

Jurisprudencia:

ARTESANO CALIFICADO, Gaceta Judicial 4, 1973

**Art. 303.-Indemnizaciones.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social atenderá a las indemnizaciones por accidentes y demás prestaciones a que tuvieren derecho los operarios, por medio de los fondos señalados en la Ley de Defensa del Artesano y los que en lo sucesivo se asignaren para el efecto.

**Art. 304.-Exenciones.-** Los artesanos que pertenezcan a organizaciones clasistas o interprofesionales con personería jurídica gozarán de la exención a la que se refiere el inciso primero del artículo 302.<sup>38</sup>

## **LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO**

### **Clasificación de la Ley de Defensa del Artesano**

---

<sup>38</sup>SANCHEZ C. Gilberto; “Código del Trabajo”, EDYPE, Quito – Ecuador, actualizado a Julio del 2012.

**Art. 1.-** Esta Ley acoge a los artesanos de todas las ramas artesanales, para crear derechos por sí iguales o por fragmentado de asociaciones, colectivos e interprofesionales positivas o que se instituyeren consecutivamente.

**Art. 2.-** Para los instrumentos de esta Ley se precisan las cláusulas:

- a. Actividad Artesanal:** Ejercida manualmente para la alternativa de la elemento primarios consignada a la elaboración de bienes y servicios, con la utilización de herramientas o sin ellas.
- b. Artesano:** Al maestro o artesano libre que este apropiadamente competente por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, despliegue su diligencia y responsabilidad en persona, en herramientas de labor, una cuantía no preferente al 25% del patrimonio para la producción, equivalentemente se reflexiona como trabajador a la persona que trabaja con sus manos no obstante no utilice importe ninguno en herramientas para la elaboración de estas.
- c. Operario:** Son los que sin someter de carácter total, las culturas de una habilidad o labor y teniendo la virtud de seguir adelante, ayuda a la producción de tareas de artesanía, bajo la orientación especialista.
- d. Aprendiz:** Se denominan de esa manera todos los seres humanos que integran a una empresa o fabrica artesanal, con la substancia de obtener ilustraciones al respecto con todo lo concerniente a lo artesanal y a cambios de sus productos personales por periodos, de aprobación con lo estipulado en el Código del Trabajo.
- e. Taller Artesanal:** Es corporación en donde artesano practica diariamente su carrera y que desempeña estas obligaciones:
  - a.** El movimiento que efectuó tiene ser totalmente artesanal.
  - b.** A su delegación tiene que laborar con un total máximo de quince y a los que le ofrece sus conocimientos no más de cinco.
  - c.** El patrimonio que sea invertido debe estar acorde con las estipulaciones declaradas en esta Ley.

- d. la orientación y compromiso de la compañía deberá estar dirigido y encaminado por maestro artesano.
- e. El taller tendrá que cumplir con toda la seguridad y acatarse por las normas estipuladas por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Los trabajadores calificados por la JNDA, así como las fábricas artesanales que, para conseguir óptimos resultados financieros por sus bienes, correspondan distribuirlos en un establecimiento autónomo, serán supuestos como dispositivo para beneficios que concede esta Ley.

**Art. 3.-** La alineación competitiva encaminada a lo artesanal rodea el ciclo primordial de estudio y se rigiera acorde a como lo manda la ley.

**Art. 10.-** Los valores que los trabajadores artesanales corresponden al pago para la acreditación de la documentación pertinente y no podrá sobrepasar el 60% del salario mínimo vital.

**Art. 12.-** Para eficientemente inspección de sus capitales, la Junta Nacional de Defensa del Artesano describirá con un equipo de magistratura interna.

**Art. 15.-** Los expertos justamente reconocidos y los trabajadores libres lograrán practicar el proletariado, partir y conservar sus obradores, un período que se tengan inscrito en la JNDA, la que les concederá el Carnet Profesional Artesanal, al instante de su investigación.

Los meritorios y artesanos lograrán constituir segmentos de las asociaciones de elaboración y gasto, cuya protección y dilatación se encomienda de modo personal a la JNDA.

**Art. 16.-** Los artesanos acogidos por esta Ley no están sometidos a los deberes asignadas a los defensores en general

Sin requisición, los artesanos jefes de taller que están sujetos con relación a sus artesanos, a las habilidades sobre el salario mínimo y a pagar las compensaciones lógicos en los casos de despido inconveniente.

Asimismo gozarán los jornaleros del derecho de festividades y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.

Con los fondos fijos en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se determinaren, se atenderá por el IESS a las compensaciones de accidentes de trabajo y a las otras comisiones de los productores.

**Art. 17.-** El Estado facilitará a los artesanos eficientemente ayuda mercantil mediante:

- a. La degradación de los impuestos a la renta del capital con el concurrencia del trabajo y agregados de sentencia impuesto, del impuesto a los primordiales en revolución y del impuesto al valor agregado (IVA) en aptitud de subordinados pasivos
- b. La transacción en las cláusulas más propicias que establezca la conveniente Ley, de los bastos e herramientas de compromiso de los artesanos,
- c. La degradación del gravamen a las envíos de artículos de elaboración artesanal
- d. La adquisición de artículos de artesanía hacia los establecimientos oficiales y otras corporaciones oficiales excluyese el asunto en que el Estado o las Fundaciones de Derecho Público sean fabricantes de estos artículos.

**Art. 18.-** Declárase necesaria la inscripción del trabajador artesano al IESS

**Art. 20.-** Los tributos de estos mecanismos existirán las idénticas que conceda el IESS a sus presentes afiliados.

## **REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

**Art. 1.-** Cuantificación de los ingresos.- Para efectos de la aplicación de la ley, los ingresos obtenidos a título gratuito o a título oneroso, tanto de fuente ecuatoriana como los obtenidos en el exterior por personas naturales residentes en el país o por sociedades, se registrarán por el precio del bien transferido o del servicio

prestado o por el valor bruto de los ingresos generados por rendimientos financieros o inversiones en sociedades. En el caso de ingresos en especie o servicios, su valor se determinará sobre la base del valor de mercado del bien o del servicio recibido.

**Art. 2.- Sujetos pasivos.-** Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de contribuyentes: las personas naturales, las sucesiones indivisas, las sociedades definidas como tales por la Ley de Régimen Tributario Interno y sucursales o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras, que obtengan ingresos gravados.

## EXENCIONES

**Art. 14.- Norma general.-** Los ingresos exentos del impuesto a la renta de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno deberán ser registrados como tales por los sujetos pasivos de este impuesto en su contabilidad o registros de ingresos y egresos, según corresponda.

**Art. 15.- Dividendos y utilidades distribuidos.-** Los dividendos o utilidades distribuidos a favor de personas naturales residentes en el Ecuador constituyen ingresos gravados para quien los percibe, debiendo por tanto efectuarse la correspondiente retención en la fuente por parte de quien los distribuye. Los porcentajes de retención se aplicarán progresivamente de acuerdo a los siguientes porcentajes, en cada rango, de la siguiente manera:

### Fracción

**Cuadro No. 1**

Fracción básica	Exceso hasta	Retención Fracción básica	% Retención sobre Fracción excedente
-	100.000	0	1%
100.000	200.000	1000	5%
200.000	En adelante	6000	10%

## **DEPURACIÓN DE LOS INGRESOS**

**Art. 27.- Deducciones generales.-** En general, son deducibles todos los costos y gastos necesarios, causados en el ejercicio económico, directamente vinculados con la realización de cualquier actividad económica y que fueren efectuados con el propósito de obtener, mantener y mejorar rentas gravadas con impuesto a la renta y no exentas; y, que de acuerdo con la normativa vigente se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta.

### **Reparaciones y mantenimiento.**

Los costos y gastos pagados en concepto de reparación y mantenimiento de edificios, muebles, equipos, vehículos e instalaciones que integren los activos del negocio y se utilicen exclusivamente para su operación, excepto aquellos que signifiquen rehabilitación o mejora.

### **Depreciaciones de activos fijos.**

a) La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

En caso de que los porcentajes establecidos como máximos en este Reglamento sean superiores a los calculados de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil o la técnica contable, se aplicarán estos últimos.

## **CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS**

### **Art. 38.- Contribuyentes obligados a llevar cuentas de ingresos y egresos.-**

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital, obtengan ingresos y efectúen gastos inferiores a los previstos en el artículo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

### **Art. 41.- Emisión de Comprobantes de Venta.-**

Los sujetos pasivos deberán emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios que efectúen, independientemente de su valor y de los contratos celebrados. Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aun cuando dichas transferencias o prestaciones se realicen a título gratuito, no se encuentren sujetas a tributos o estén sometidas a tarifa cero por ciento del IVA, independientemente de las condiciones de pago. No obstante, las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, deberán emitir comprobantes de venta cuando sus transacciones excedan del valor establecido en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.

## **DECLARACIONES PATRIMONIALES**

### **Art. 69.- Información de Patrimonio.-**

Para los efectos de la declaración patrimonial a la que se refiere la Ley de Régimen Tributario Interno, se tendrá en cuenta lo siguiente: Las personas naturales, incluyendo las que no desarrollen actividad económica, cuyo total de activos supere el monto de US \$ 200,000, presentarán anualmente en la forma y plazos establecidos por el Servicio de Rentas Internas mediante Resolución de carácter general, la información patrimonial de los saldos iniciales existentes al 1 de enero del ejercicio.

## DECLARACIÓN Y PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA

**Art. 72.- Plazos para declarar y pagar.-** La declaración anual del impuesto a la renta se presentará y se pagará el valor correspondiente en los siguientes plazos:

1. Para las sociedades, el plazo se inicia el 1 de febrero del año siguiente al que corresponda la declaración y vence en las siguientes fechas, según el noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la sociedad.

**Cuadro No. 2**

Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento (hasta el día)
1	10 de abril
2	12 de abril
3	14 de abril
4	16 de abril
5	18 de abril
6	20 de abril
7	22 de abril
8	24 de abril
9	26 de abril
0	28 de abril

*Fuente: Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.*

## RETENCIONES EN LA FUENTE

**Art. 93.- Sujetos a retención.-** Son sujetos a retención en la fuente, las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, inclusive las empresas públicas no reguladas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

## CRÉDITO TRIBUTARIO

**Art. 153.- Crédito tributario.-** Para ejercer el derecho al crédito tributario por las importaciones o adquisiciones locales de bienes, materias primas, insumos o servicios, establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno y cumplidos los demás requisitos establecidos en la misma ley, serán válidos exclusivamente los documentos aduaneros de importación y demás comprobantes de venta recibidos

en las operaciones de importación con su respectivo comprobante de pago del impuesto y aquellos comprobantes de venta expresamente autorizados para el efecto por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, en los cuales conste por separado el valor del Impuesto al Valor Agregado pagado y que se refieran a costos y gastos que de acuerdo con la Ley de Régimen Tributario Interno son deducibles hasta por los límites establecidos para el efecto en dicha ley.

## DECLARACIÓN, LIQUIDACIÓN Y PAGO DEL IVA

**Art. 158.- Declaración del impuesto.-** Los sujetos pasivos del Impuesto al Valor Agregado que efectúen transferencias de bienes o presten servicios gravados con tarifa 12% del Impuesto al Valor Agregado, y aquellos que realicen compras o pagos por las que deban efectuar la retención en la fuente del Impuesto al Valor Agregado, están obligados a presentar una declaración mensual de las operaciones gravadas con este tributo, realizadas en el mes inmediato anterior y a liquidar y pagar el Impuesto al Valor Agregado causado, en la forma y dentro de los plazos que establece el presente reglamento.

**Cuadro No.3**

Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento (hasta el día)
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
4	16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

**Fuente:** Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

Los sujetos pasivos que deban presentar su declaración semestral se sujetarán a los días descritos anteriormente, excepto los agentes de retención que deberán presentar la declaración mensual, atendiendo al noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes - RUC, en los meses señalados:

**Cuadro No. 4**

<b>Semestre</b>	<b>Fecha de vencimiento</b>
Enero a Junio	Julio
Julio a Diciembre	Enero

*Fuente: Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.*

## **DEDUCCIONES**

**Art. 231.- Deducción por Seguridad Social.-** El contribuyente inscrito en el Régimen Simplificado, podrá solicitar la deducción por incremento neto de empleo, hasta el 15 de diciembre de cada año, para lo cual, el SRI en función de la información que le proveerá el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, establecerá la deducción correspondiente al incremento neto del personal contratado directamente por el sujeto pasivo, afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social hasta el 30 de noviembre de cada año.

La deducción del 5% por cada incremento neto de personal, se aplicará únicamente en el ejercicio fiscal posterior a la fecha de contratación. Esta deducción no podrá ser superior al 50% de la cuota asignada.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> "Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario" [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec), extraído el 12 de febrero de 2014.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Administración Estratégica:** se refiere al arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos.<sup>40</sup>

**Contingencias:** Se refiere a aquellos hechos que tienen el progreso de una rapidez laboral y que producen cambios de la salud o accidentes laborales.

**Deficiencia.-** Falla o desperfecto que un elemento, una persona o una situación de terminada no son completamente eficientes.

**Eficacia.-** Capacidad para alcanzar metas que se esperan o desean alcanzar en un determinado tiempo.

**Eficiencia.-** Es el medio de logara los resultados optimizando los recursos a sus disposición.

**Entropía:** Se deriva ha hechos o situaciones problemáticos presente en un acto o lugar de específico.

**Estrategia:** Se trata de formar una trayectoria orientada a un trabajo en equipo y a los problemas que existen al entorno y tener la capacidad de solucionarlo para suavizar los progresos en la cual se ven involucradas las meta a seguir.

**Foda:** Podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> "Artículos Administrativos" <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/administracion-estrategica.html>, extraído el 12 de febrero del 2014.

<sup>41</sup> "Blok de Manuel Cipriano "Estrategias FOFADODA" <http://manuelcipriano.blogspot.com/2013/11/analisis-foda-fortalezas-oportunidades.html>, extraído el 12 de febrero del 2014.

**Metas Estratégicas:** Son los objetivos que las empresas desean alcanzar en un periodo no mayor de 1 a 2 años.

**Objetivos Estratégicos:** Los objetivos son niveles establecidos en una estrategia dada para el logro y cumplimiento de la misma.

**Organización:** La organización es una empresa que se origina o esta creada por personas naturales o jurídicas con fines o sin fines de lucro para el beneficio del mismo o la sociedad.

**Patrón de decisiones:** Se determina un patrón de decisiones cuando se presentan situaciones que no estaban establecidas en una estrategia y se toma una disposición para alcanzar en el mismo tiempo la meta proyectada.

**Presupuestos:** Es un programa de ingresos y gastos que se genera al momento de adquirir inventarios o establecer las materias prima que se utilizaran por el lapso de un determinado tiempo.

**Procesos estratégicos:** Son aquellas que establecen la ubicación general de una compañía y su posibilidad de aumentar su rendimiento administrativo u operativo, tanto de los cambios previsible como de los impredecibles.<sup>42</sup>

**Valores Corporativos:** Son valores que la empresa u organización establece para la buena ética institucional y personal de cada colaborador, con el fin de brindar una buena imagen y atención al cliente.

---

<sup>42</sup> "El proceso estratégico" <http://books.google.com.ec/books>, extraído el 25 de febrero del 2014.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El taller Industrial Ávila logrará un mayor desarrollo empresarial si formaliza su gestión administrativa.

### **2.4.2 Hipótesis Particular**

La estructuración de un organigrama y descripción de funciones acorde con el taller Industrial Avila optimizara la gestión de sus colaboradores.

La identificación de los perfiles y competencias sustentados en un dinámico diseño de puestos mejorara el rendimiento de los colaboradores.

La identificación y mejoramiento de los procesos que se quieren de asesoría tributaria evitaran riesgos y sanciones del organismo controlador.

La correcta definición de estrategias comerciales aplicadas al Taller Industrial Avila brindara la excelencia en el servicio y preferencia del cliente.

Si se identifican aquellos conocimientos de gestión empresarial que son necesarios de ser asimilados por parte del propietario esto aportaría a mejorar su gestión.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### **Variables Independientes**

- Lograr un mejor desarrollo empresarial
- Estructuración y descripción de funciones acorde con el Taller Industrial Avila
- Identificar los perfiles y competencias que se requieren en el Taller Industrial Avila
- Identificar y mejorar los procesos tributarios

- Definir estrategias comerciales aplicadas al Taller Industrial Avila
- Conocimientos de gestión empresarial

### **Variables Dependientes**

- Formalización administrativa
- Optimizar la gestión de los colaboradores
- Mejorar el rendimiento de los colaboradores
- Evitar sanciones del organismo controlador
- Brindar la excelencia del servicio y preferencia del cliente
- Mejorar la gestión administrativa

## 2.4.4 Operacionalización de las Variables

**Cuadro No. 5**

VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES
Formalización administrativa	Es una técnica en la cual se establece el comportamiento de cultura de las personas con las normas y procedimientos a seguir para afrontar las contingencias que enfrente la organización	Contar con un Plan Estratégico
Lograr un mejor desarrollo empresarial	Es el proceso mediante la cual se adquiere conocimientos, habilidades y desarrollan destrezas empresariales que un correcto manejo y eficiencia de cada una de las funciones	Contar con resultados que superen los alcanzados anteriormente.
Optimizar la gestión de los colaboradores	Es la automatización y control del desempeño de cada colaborador para poder reducir costos innecesarios que hayan producido anteriormente con los adecuados conocimientos técnicos y administrativo	Establecimiento de medidas de control de gestión
Estructuración y descripción de funciones acorde con el Taller Industrial Avila	Es un esquema donde indica los objetivos y alcance que debe tener cada colaborador en una empresa, detallado cada una de sus funciones y metas	Contar con una descripción de funciones
Mejorar el rendimiento de los colaboradores	Para mejorar el rendimiento de los colaboradores hay que implementar métodos y estrategias que evalúen su capacidad de producción y poder influir sobre ellos para poder sacar el máximo partido de cada uno de los empleados	Establecimiento de presupuestos
Identificar los perfiles y competencias que se requieren en el Taller Industrial Avila	Es un método que se aplica mediante entrevistas y resultados en el desempeño de cada colaborador para poder establecer los conocimientos habilidades y aptitudes que tengas y poder desarrollarla para el bien de la empresa y de cada uno de ellos	Contar con perfiles elaborados
Evitar sanciones del organismo controlador	El SRI es un organismo que se encarga de receptor y obligar a cada empresario a pagar los impuestos establecido por la ley, los gerente-propietarios al estar al día con sus pago de impuestos y declaraciones tributarias estarán al margen de sanciones o cierre de los establecimientos estipulado por el estado.	No registrar Sanciones
Identificar y mejorar los procesos tributarios	Es el proceso que se procede a realizar cada empresario de las empresas a cargo, para las respectivas declaraciones y cancelación de impuestos al estado con la debida asesoría tributaria	No registrar Sanciones
Brindar la excelencia del servicio y preferencia del cliente	Toda empresa u organización al satisfacer las necesidades de los usuarios con un adecuado trato despuntará en su servicio y estará generando en la mente de los cliente una preferencia por parte de ellos y continuaran regresando y recomendando a otros usuarios que dispongan de necesidades similares.	Clientes Satisfechos
Definir estrategias comerciales aplicadas al Taller Industrial Avila	Es un conjunto de actividades que se lleva a carga en una empresa al conocer el mercado específico donde se sitúan y poder diseñar tácticas para captar mayor clientela o mejorar su actividad financiera	Identificar las estrategias necesarias
Mejorar la gestión administrativa	Es el proceso de planear organizar dirigir coordinar y controlar un conjunto de acciones que logre el desarrollo de las actividades de la empresa.	Lograr mejores resultados comparados con el año anterior y con lo del segmento
Conocimientos de gestión empresarial	Busca a través de colaboradores y administrativo mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.	Mejora resultados de Gestión

**Autores: Andrea Avila y Héctor Moreta**

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **Investigación Descriptiva**

Se utilizará la investigación descriptiva para recopilar la mayor información posible para que nos permita obtener una mejor valoración de los inconvenientes que el Taller Industrial Avila presenta que le está imposibilitando formalizar su gestión administrativa.

##### **Investigación Explicativa**

Este tipo de investigación aportará en la comprensión y entendimiento de las causas y efectos de las variables con sus respectivas hipótesis del presente trabajo de investigación.

##### **Investigación Transeccional**

Al utilizar este tipo de herramienta de investigación podremos valorar los resultados que se obtendrán de las encuestas efectuadas a la muestra y de las entrevistas realizadas a los especialistas para así establecer las causas o motivos que impiden la formalización de los procesos administrativos del Taller Industrial Avila.

## **Investigación Bibliográfica**

Empleando este tipo de investigación se procederá a recopilar información científica en los documentos necesarios que permitan adquirir los conocimientos pertinentes y adecuados con los que precisará el desarrollo del proyecto de investigación.

## **Investigación de Campo**

El aporte que nos brindará la investigación de campo será conocer, comprender y entender las razones que los administradores de las pymes industriales informales tienen para no formalizar su gestión empresarial y esto nos permitirá compenetrarnos en el ambiente en que se desenvuelve el Taller Industrial Avila.

## **3.2 LA POBLACION Y MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la Población**

El proyecto de investigación está dirigido al Taller Industrial Avila, a su Gerente Propietario y la cultura organizacional en la que se desenvuelve su empresa, toda esta información será útil ya que tendremos un mayor conocimiento de las razones que le han impedido formalizar su gestión administrativa y así evitar la conformidad de la administración empírica con la que cuenta el taller.

### **3.2.2 Delimitación de la Población**

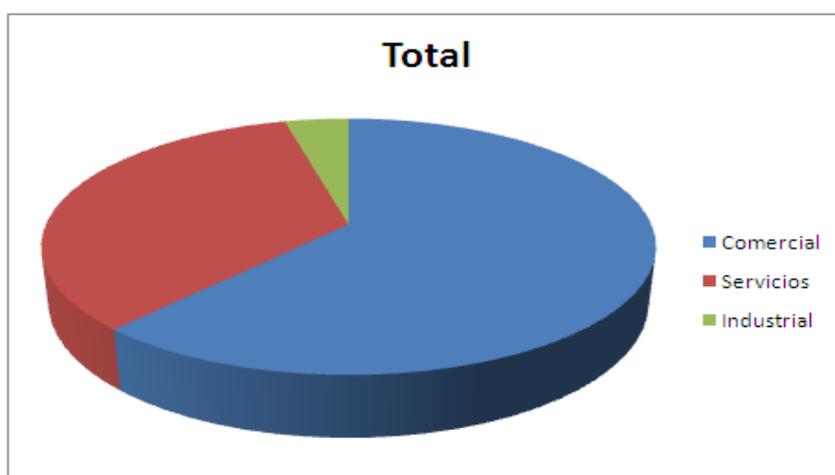
Para efectos del trabajo de investigación se realizarán entrevistas a especialistas y al Gerente del Taller Industrial Avila. Se requiere efectuar de manera adicional una investigación al segmento de mercado al que la empresa pertenece, para obtener un mejor entendimiento del motivo que les han impedido formalizar sus empresas, es por esto que se efectuará un censo a dicho segmento para fortalecer nuestra propuesta.

La población se la ha determinado en base al proyecto de investigación que efectuó el Eco. Mario Fernández en el año 2010 sobre: *Estudio del desarrollo productivo y socioeconómico de las pequeñas, medianas y microempresas del*

*Cantón Milagro y cantones aledaños, y análisis de factibilidad para Interacción Institucional de Fortalecimiento.* El cual consiste en 82 empresas industriales localizadas en el cantón Milagro y cantones aledaños detalladas en el cuadro estadístico a continuación:

**Cuadro No. 6**

Clase de empresa	Número	Porcentaje
Comercial	1277	62%
Servicios	707	34%
Industrial	82	4%
<b>Total general</b>	<b>2066</b>	<b>100%</b>



*Elaborado por: Eco. Mario Fernández MAE.*

### **3.2.3 Tipo de Muestra**

El tipo de estudio a efectuarse en nuestro trabajo de investigación es el no probabilístico debido a que seleccionó una muestra con características similares que aportarán al tema de estudio.

### **3.2.4 Tamaño de la Muestra**

El tamaño de la muestra no se aplicará porque la población de la investigación es de solo 82 talleres industriales

### **3.2.5 Proceso de Selección**

El objeto de la investigación está enfocada a las pymes industriales situadas en el Cantón Milagro y sus alrededores, los mismos que pasarán el proceso de encuestas.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1 Métodos Teóricos**

#### **Inductivo**

Mediante este método se podrá recopilar los datos necesarios y estudiarlos que nos permitirán tener una mejor base o conocimientos de cómo se administra la pyme informal, Taller Industrial Avila y esto nos ayudará al momento de efectuar la técnica de observación ya que se podrá palpar la situación actual de la empresa y esto ayudará a analizar de qué manera se podrá contribuir al desarrollo formal de la misma.

#### **Deductivo**

A través de la deducción se establecerá las razones por el cual la pyme informal Taller Industrial Avila no ha formalizado su gestión empresarial y los procesos administrativos correspondientes que han formado una barrera en su desarrollo empresarial.

#### **Síntesis**

Mediante este método se examinará los elementos que conforman el problema a tratar en el presente proyecto de investigación, lo cual nos permitirá analizar y comprobar las hipótesis antes planteadas.

#### **Estadístico**

Al efectuar el análisis estadístico del resultado presentado por las encuestas y entrevistas se procederá a tabular y estas nos permitirán obtener una perspectiva

más clara y amplia sobre los paradigmas que tienen las pymes informales que les impiden formalizar su gestión empresarial.

### **Analítico Sintético**

Al utilizar este método nos ayudará a distinguir si existe relación entre el análisis y la síntesis que nos proyectará el desarrollo de la investigación, y a través de los conocimientos adquiridos por medio de los profesionales entrevistados y obtener una base teórica sobre el problema de investigación que serán relacionadas con las encuestas.

### **Hipotético Deductivo**

Mediante este método se podrá procesar la información recopilada a través de la observación de los sucesos que se producen en el Taller Industrial Avila, crear las respectivas hipótesis los mismos que serán analizados y que nos permitirán explicar dichos acontecimientos y comprobar la veracidad de cada uno de ellas y así contribuir con el desarrollo empresarial de la pyme.

## **3.3.2 Métodos Empíricos**

### **Observación**

Al utilizar este método nos ayudará en el proceso de investigación debido a que nos permitirá asimilar y palpar el ambiente laboral en el que se desarrolla el Taller Industrial Avila, también reconocer los motivos o circunstancias que le impiden ser una pyme formal al analizar sus procesos, toma de decisiones y como se desenvuelve en cada área que posee la pyme.

## **3.3.3 Técnicas e Instrumentos**

### **Encuesta**

Las encuestas que efectuaremos serán formuladas con doce preguntas cerradas y de esta manera se podrá obtener el criterio de la muestra antes definida ayudándonos a comprobar las hipótesis antes generadas.

## **Entrevista**

Se efectuará una entrevista al gerente propietario del Taller Industrial Avila, las mismas que serán preguntas que nos proporcionen información de cómo se administra la empresa y de las falencias que esta podría tener para que sea un aporte para el planteamiento de la propuesta.

Se efectuará la entrevista a los especialistas en el tema del desarrollo empresarial de las pymes, las mismas que estarán formuladas por seis preguntas abiertas y de esta manera recopilar la información requerida sobre los motivos que estas tienen para no formalizar su gestión empresarial.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Los datos obtenidos en el proceso de estudio se analizarán y tabularán utilizando tablas estadísticas y gráficos circulares en formato de Excel en cada una de las preguntas efectuadas con su respectiva interpretación de los datos.

A su vez se emplearán las medidas de tendencia central (porcentajes y proporciones) para la mejor apreciación de los resultados obtenidos.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIONES DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En la actualidad existen empresas industriales que se han conformado de manera empírica, mediante el esfuerzo y dedicación de sus fundadores y con la ayuda de sus colaboradores han ido creciendo sin dejar aún lado su informalidad.

Este tipo de empresas al no contar con técnicas administrativas los limita y por ende no logran un desarrollo empresarial que les permita tomar decisiones acertadas para el beneficio de todos los que la conforman, debido a que sus dueños o administradores poseen paradigmas errados y esto les impide alcanzar sus respectivos objetivos.

Además todas las compañías presentan retos día a día y al no contar con una correcta planificación estratégica que esté estructurado acorde a sus necesidades, les impedirán enfrentar dichos retos de manera formal con conocimientos y desenvolvimiento técnicos.

#### **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS**

##### **4.2.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA**

Para efectuar el actual análisis se presentará a continuación los pertinentes cuadros y gráficos de las encuestas realizadas a la muestra previamente establecida, los mismos que nos permitirán obtener la información necesaria para

el conocimiento del desarrollo empresarial de las empresas industriales informales del Cantón Milagro y sus alrededores.

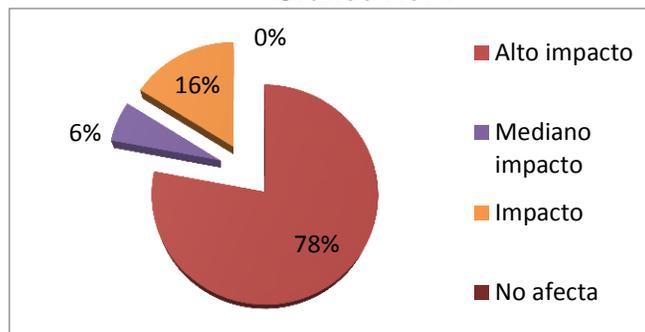
**1. Ud. considera que si se aplica actualizados procesos de gestión o administración esto incidiera en los resultados o gestión de la empresa en:**

**Cuadro No.7**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Alto impacto	64	78%
Mediano impacto	5	6%
Impacto	13	16%
No afecta	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Grafico No. 1**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales*

*Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** Se procedió a efectuar la encuesta a la muestra previamente seleccionada, al ser consultados vemos que el 78% estiman que existe un alto impacto, el 6% un mediano impacto y 16% que solo impacto.

Si bien es cierto si sumamos a quien consideran que tienen un alto y mediano impacto llegamos a un 84%, nos llama la atención que ante esta pregunta el 16% solo considere que impacto, esto puede constituirse en una potencial barrera identificado con un paradigma errado. Con satisfacción se puede observar que no existen respuestas negativas.

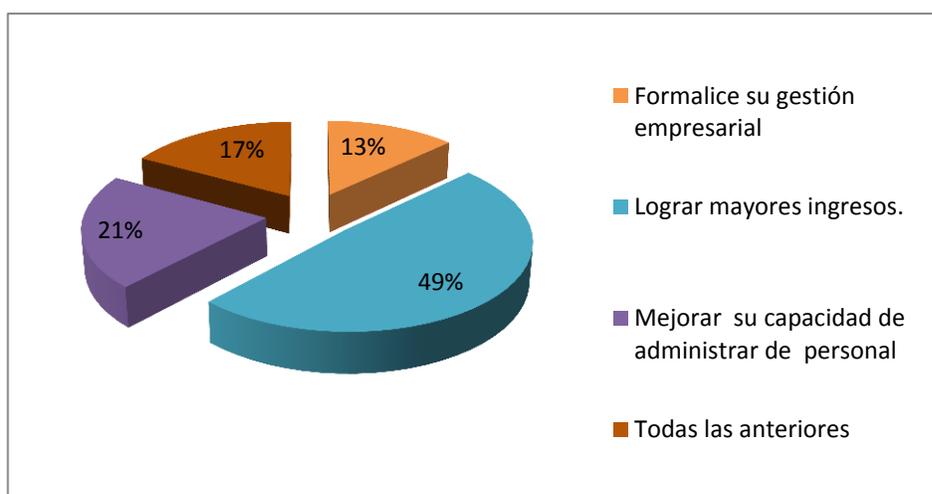
2. Cree Ud. que si se aplica formales procesos administrativos en una pyme informal esto producirá que:

**Cuadro No.8**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Formalice su gestión empresarial	11	13%
Lograr mayores ingresos.	40	49%
Mejorar su capacidad de administrar de personal	17	21%
Todas las anteriores	14	17%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.

**Gráfico No. 2**



**Fuente:** Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales  
**Elaborado por:** Andrea Avila y Héctor Moreta

**Conclusión:** Al efectuar la siguiente pregunta sobre el impacto que puede generar los procesos formales y administrativos en una pymes informal, se determinó de manera mayoritaria con un 49% es lograr mayores ingresos para su empresa, el 21% estiman que se mejora la capacidad del administrador y el 13% que se formaliza la gestión, solo el 17% tomó la alternativa todas las anteriores. Nos preocupa el último porcentaje ya que consideramos que debió ser mayor.

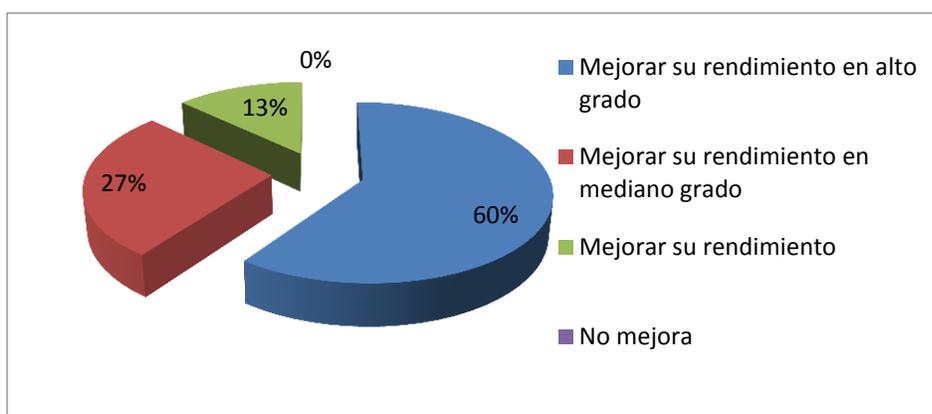
**3. Ud. considera que la estructuración de un organigrama y descripción de funciones generaría en su empresa:**

**Cuadro No.9**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Mejorar su rendimiento en alto grado	49	60%
Mejorar su rendimiento en mediano grado	22	27%
Mejorar su rendimiento	11	13%
No mejora	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfico No.3**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.*

*Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** La estructuración de un organigrama y descripción de funciones es una herramienta importante de la gestión empresarial para toda empresa. Se le consultó a los encuestados si contar con esta herramienta mejoraba su rendimiento y el 60% consideraron que los beneficia en alto grado, el restante 40% está entre que mejora su rendimiento en mediano grado y que solo mejora su rendimiento, no existen resultados negativos lo cual es placentero porque nos indica que los encuestados están conscientes del resultado positivo que genera estructurar un organigrama acorde a su pyme.

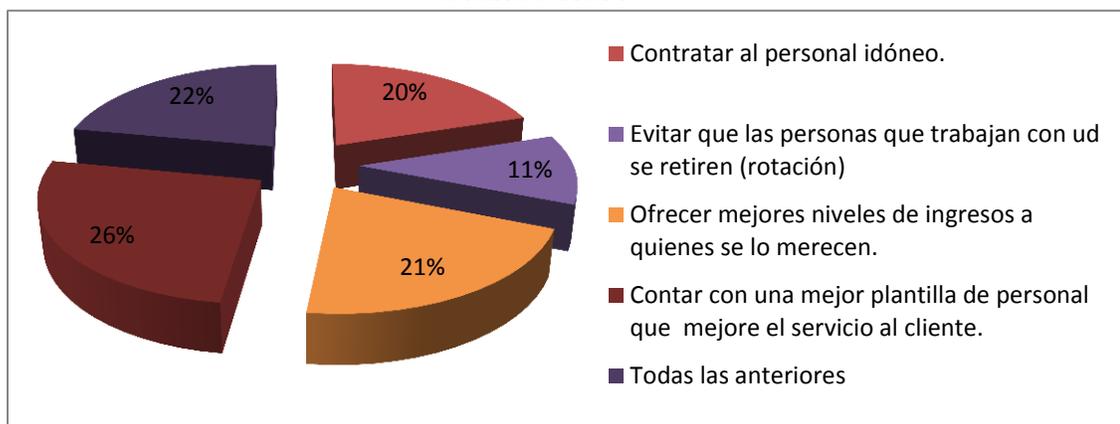
**4. Ud. considera que la estructuración de un organigrama y descripción de funciones le permitiría a usted:**

**Cuadro No. 10**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Contratar al personal idóneo.	16	20%
Evitar que las personas que trabajan con ud se retiren (rotación)	9	11%
Ofrecer mejores niveles de ingresos a quienes se lo merecen.	17	21%
Contar con una mejor plantilla de personal que mejore el servicio al cliente.	21	26%
Todas las anteriores	19	22%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfico No.4**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.*

*Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** Al efectuar una pregunta similar a la anterior que se refería si al momento de implementar un organigrama y descripción de funciones para su pyme nos encontramos con porcentajes muy similares en cada alternativa, aunque nos llamo la atención que la alternativa todas las anteriores no haya obtenido el mayor porcentaje, el mismo que oscila en un 22%, contar con una mejor plantilla de personal que mejore el servicio al cliente cuenta con el 26% ofrecer mejores

ingresos a quienes se lo merecen el 21%, contratar personal idóneo el 20% y evitar que las personas que laboran con ellos se retiren con el 11%. Lo cual nos indica que para el propietario le es importante mantener a su clientela y por ende tener una mejor captación de los mismos en el mercado, a su vez contar con personal capacitado que les ayude a su evolución.

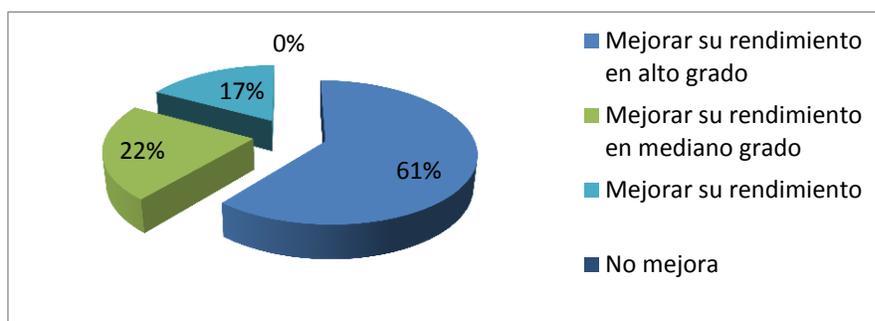
**5. Considera Ud. que identificando los perfiles y competencias de los colaboradores una vez contratados se genera en ellos:**

**Cuadro No. 11**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Mejorar su rendimiento en alto grado	50	61%
Mejorar su rendimiento en mediano grado	18	22%
Mejorar su rendimiento	14	17%
No mejora	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfica No. 5**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.*

*Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** Sabemos que para efectuar el, proceso de reclutamiento de personal de personal capacitado y que los mismos cumplan los requisitos requeridos para cada cargo se deben identificar estos perfiles como afectaría en su rendimiento como empresa y obtuvimos como resultado que el 83% considera que afectaría de manera positiva o en alto grado su rendimiento y solo un 17% piensan que solo mejorar su rendimiento. Con satisfacción no se obtuvo respuestas negativas.

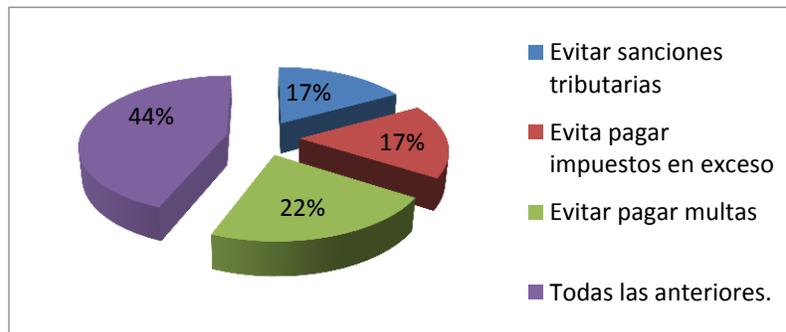
6. Cree Ud. que al optimizar los procesos tributarios de una pyme informal genera:

**Cuadro No. 12**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Evitar sanciones tributarias	14	17%
Evita pagar impuestos en exceso	14	17%
Evitar pagar multas	18	22%
Todas las anteriores.	36	44%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfico No. 6**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.*

*Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** Cuando se les preguntó a los pymes sobre la optimización de los procesos tributarios que las pymes informales generan, observamos gratamente el 44% escogieron la respuesta todas las anteriores, esto abarca: evitar sanciones tributarias, evitar pagar impuestos en exceso y evitar multas, esto nos demuestra que la muestra está consiente de

Al analizar las otras tres alternativas vemos claro que el pymes lo que tiene como orientación es evitar pagar multas específicamente ya que esta alternativa generó un 22%, eso se vincula mucho con evitar sanciones tributarias con un 17% al igual que evitar el pago en exceso de impuestos. Determinándose de esta manera que estas personas le dan mayor énfasis a pagar multas.

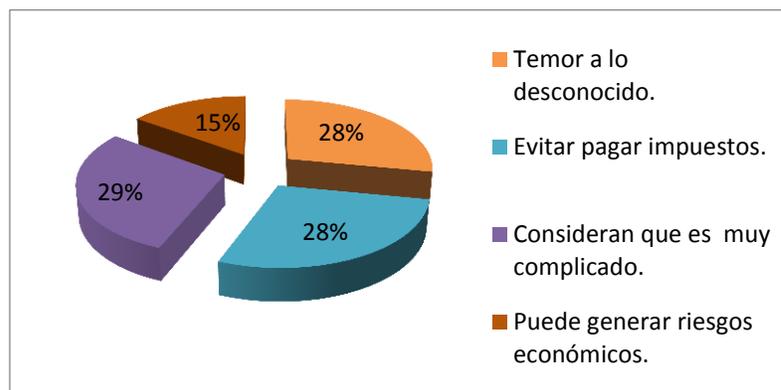
**7. Según su opinión las personas no formalizan sus procesos tributarios por:**

**Cuadro No. 13**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Temor a lo desconocido.	23	28%
Evitar pagar impuestos.	23	28%
Consideran que es muy complicado.	24	29%
Puede generar riesgos económicos.	12	15%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfico No. 7**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.  
Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** Hemos procedido a efectuar una pregunta a la muestra respecto a la opinión que ellos tienen del por qué ellos consideran que las personas no formalizan sus procesos tributarios, a aceptación de la opción: puede generar riesgos económicos que generó un 15% las otras 3 preguntas restantes tienen niveles muy similares, vemos así que temor a lo desconocido generó un 28%, evitar pagar impuestos un 28% y consideran que es muy complicado un 29%. Los resultados obtenidos que constituyen un elemento importante para la propuesta que nosotros vamos a efectuar en el siguiente capítulo y que busca solucionar estos eventos.

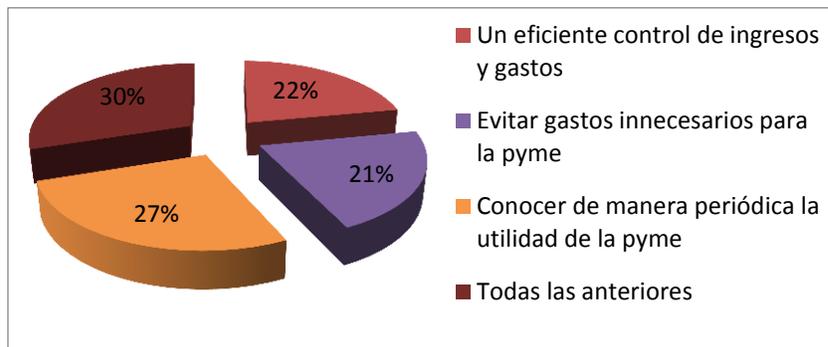
**8. Considera Ud. que al tener un sistema de control contable y tributario en una pyme informal esto generará:**

**Cuadro No. 14**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Un eficiente control de ingresos y gastos	18	22%
Evitar gastos innecesarios para la pyme	17	21%
Conocer de manera periódica la utilidad de la pyme	22	27%
Todas las anteriores	25	30%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfico No. 8**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.  
Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** Toda empresa desde su constitución cuenta con obligaciones tributarias, sean estas semestrales o mensuales, y al efectuar la pregunta a la muestra sobre si consideran que un sistema de control contable y tributario en una pyme informal esto que generaría y nos encontramos que la opción todas las anteriores tubo el mayor porcentaje que es el 30% aunque consideramos que el porcentaje debió ser mayor. La alternativa que fue conocer de manera periódica la utilidad de la pyme obtuvo un 27%, esto nos indica que por lo general estas empresas no conocen la rentabilidad que producen o generan periódicamente, las alternativas: evitar gastos innecesarios para la pyme y obtener eficiente control de ingresos y gastos obtuvieron un porcentaje similar, esto nos indica que la muestra

no cuenta con procesos contables necesarios lo cual será un elemento para nuestra propuesta.

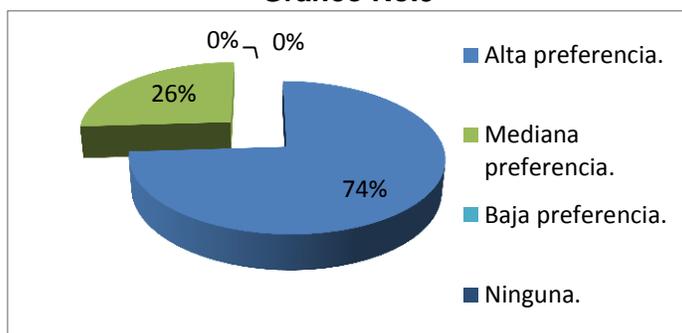
**9. Considera Ud. que identificando oportunamente las estrategias comerciales logrará de los clientes:**

**Cuadro No. 15**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Alta preferencia.	61	74%
Mediana preferencia.	21	26%
Baja preferencia.	0	0%
Ninguna.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfico No.9**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.  
Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** A los encuestados se les efectuaron preguntas relacionadas a las estrategias comerciales acorde a su pyme y ellos consideraron que identificando oportunamente las estrategias comerciales lograrán de los clientes una alta preferencia que obtuvo un 74% y mediana preferencia con un 26%, es agradable apreciar la percepción que ellos tienen con respecto a la gestión y estrategias comerciales ya que no consideraron alternativas negativas.

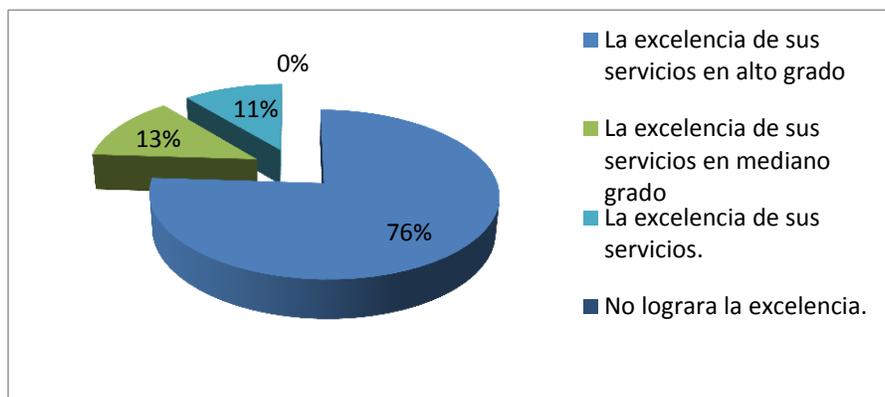
10. Considera Ud. que identificando oportunamente las estrategias comerciales brindará:

**Cuadro No. 16**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
La excelencia de sus servicios en alto grado	62	76%
La excelencia de sus servicios en mediano grado	11	13%
La excelencia de sus servicios.	9	11%
No lograra la excelencia.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfico No. 10**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.  
Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** Cuando se les efectuó la pregunta sobre las estrategias comerciales, que es la asignación de acciones específicas a los objetivos planteados de la pyme para lograr sus metas en el margen del servicio que estos ofrecen, la mayor parte de la muestra nos señala que tendrán una excelencia de sus servicios en alto grado con un 76% y equiparando los resultados de mediano y mejora de sus servicios nos da una visión de un 24% que está dentro del rango de la mejora que pueden desarrollar implementado oportunamente dichas estrategias, cabe recalcar

que no hubo respuestas negativa y nos da un claro entorno de ordenar y coordinar las actividades de sus empresas.

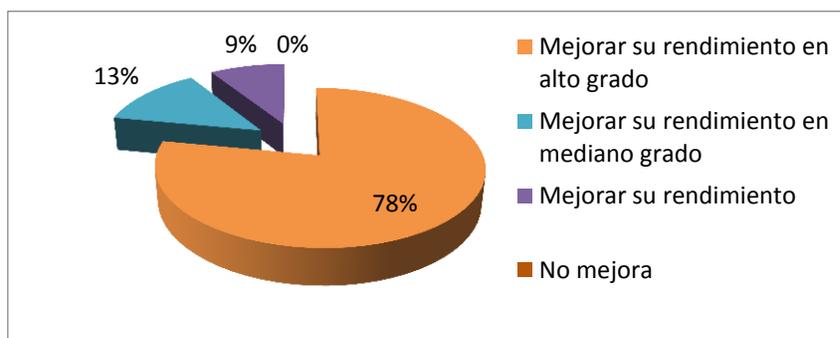
**11. Ud. Considera que los conocimientos técnicos de gestión empresarial en una pyme informal aportaría en:**

**Cuadro No. 17**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Mejorar su rendimiento en alto grado	64	78%
Mejorar su rendimiento en mediano grado	11	13%
Mejorar su rendimiento	7	9%
No mejora	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfico No. 11**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.*

*Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** Los conocimientos técnicos de una gestión empresarial es una herramienta muy importante en la administración de toda empresa, ya que ayudará a los empresarios o dueños en conocer el rendimiento de su establecimiento. Al momento de preguntarle a los encuestados si ellos consideran se mejorará su rendimiento aplicando dichas herramientas obtuvimos con un 91% que ellos consideran que su rendimiento mejorará en alto grado, lo cual es satisfactorio para la investigación, y solo el 9% de los encuestados consideran que solo mejora su rendimiento, lo cual nos demuestra que esta cifra puede disminuir. Los encuestados descartaron la opción no mejora.

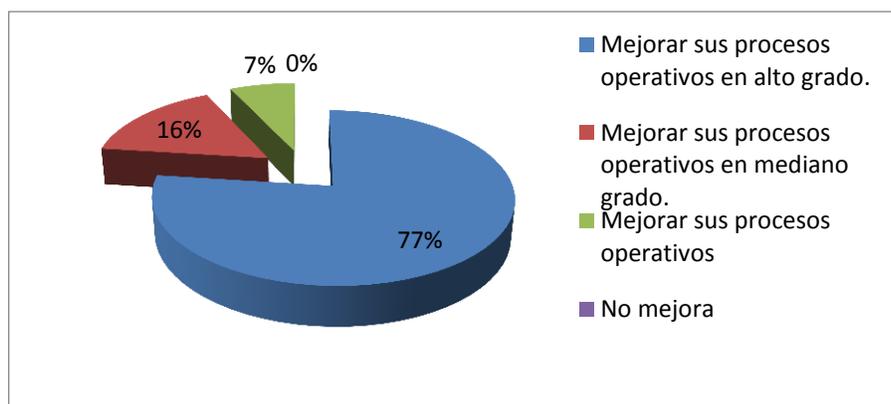
**12. Ud. Considera que mejorando la gestión administrativa de una pymes informal logrará:**

**Cuadro No. 18**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PROCENTAJES
Mejorar sus procesos operativos en alto grado.	63	77%
Mejorar sus procesos operativos en mediano grado.	13	16%
Mejorar sus procesos operativos	6	7%
No mejora	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales del Cantón Milagro y sus alrededores.*

**Gráfico No. 12**



*Fuente: Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales.*

*Elaborado por: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Conclusión:** Considerando que la gestión administrativa es la puerta para mejorar los procesos en las pymes informales por el alto índice tanto en evolución económica y operativa, la mayor afluencia porcentual estuvo en un 93% que estiman que mejora los procesos operativos en alto grado y mediano grado, un 7% que solo mejora sus procesos operativos y no consideraron ninguna respuesta negativa por lo que nos abre un nuevo campo hacia la implementación eficiente de una administración por procesos que den como resultado agrupar y optimizar los recursos que las pymes posean lo mismo que se considerarán en nuestra propuesta.

#### **4.2.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS**

Para poder tener un mayor entendimiento de los resultados obtenidos de las encuestas pensamos que era conveniente entrevistar a un grupo de expertos en el tema del desarrollo empresarial de las pyme, los mismos que cuentan con un amplio conocimiento.

Los especialistas entrevistados son: La Ing. Maribel Fajardo; Jefa Departamento Contable de la empresa AQUAINTER S.A, el Ing. Jaime Andocilla; docente de la Universidad Estatal de Milagro y el Eco. Mario Fernández; Coordinador de Tesis de Grado de la Universidad Estatal de Milagro.

##### **1. ¿Cree Ud. Que una correcta planificación estratégica generará un desarrollo empresarial formal en un taller industrial?**

De las entrevistas realizadas a los expertos, estos opinan que indudablemente una correcta planificación estratégica beneficiará y aportará a un desarrollo de una empresa, no solo industrial sino de cualquier tipo.

El Eco. Mario Fernández nos comenta lo siguiente: “La planificación estratégica en toda empresa o institución es indispensable, es la parte primordial, el arranque y la directriz que debe tener toda institución sea un taller, una empresa de servicios o comercial, de cualquier tipo porque la planificación intervienen todos los procesos administrativos previos a la planificación de actividades que enmarcan sus objetivos y sus metas, la misión y visión y sobretodo la responsabilidad y compromiso de cada uno de los actores de este taller”.

##### **2. ¿Considera Ud. Que un organigrama y descripción de funciones acorde en un taller industrial optimizará la gestión entre sus colaboradores?**

Como respuesta a esta pregunta los especialistas consideran que toda empresa debería estructurar un organigrama que les aporte en conocer con que talento humano cuentan y las funciones que cada uno debería ejecutar para que ellos

tengan un mejor desempeño de sus responsabilidades y así su rendimiento sea eficiente y eficaz.

Además en Ing. Jaime Andocilla nos menciona que: “El organigrama sería la forma de presentar la distribución de la empresa, sería mejor el hecho de poder estar organizados y distribuido de manera adecuada dependiendo de sus funciones, tener claro los procesos, tener un desarrollo organizacional por procesos en las que les permita conocer a cada persona cual es su función, su función básica que contribuyan con el deseo de la empresa que es de atender o brindar su servicio a su clientela, en otras palabras, pienso que es importante que cada persona conozca su misión, sus funciones que conozca que perfil debe de cumplir esas funciones y eso permitirá hacer una evaluación importante para que vayan teniendo una mejora en su trabajo”.

### **3. ¿Cree Ud. Que un diseño de puestos que identifiquen los perfiles que se requieren mejorarán los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Taller Industrial?**

Los especialistas concuerdan en que es indispensable que se identifiquen los perfiles de los colaboradores que se requieren en una empresa, esto aportará a la empresa a efectuar correctamente el proceso de selección de personal y a su vez que se contrate a la persona indicada para un puesto de trabajo.

La Ing. Maribel Fajardo nos indica que: “Evidentemente como en la pregunta anterior, identificando las habilidades que se requieren para laborar en el taller se seleccionaran a las personas correctas para ejecuten el trabajo y hasta el desempeño de toda la pyme mejorará”.

**4. ¿Ud. Considera que un adecuado asesoramiento contable y financiero generaran una disminución de riesgos tributarios y acertadas proyecciones financieras?**

Los expertos concuerdan en esta pregunta, ellos opinan que es necesario contar con la respectiva asesoría contable, tributaria y financiera que les permita conocer riesgos, oportunidades y tener un correcto registro de sus cuentas y transacciones.

La Ing. Marbel Fajardo nos cometa que cuando hablamos de talleres industriales, los artesanos calificados y recalificados no están obligados a llevar contabilidad pero es necesario concientizar al dueño o gerente del taller que sus ingresos son elevados o si pasan la base imponible estipulados por el SRI, pueden llevar por su propia cuenta un sistema contable y así tendrán un mayor control de sus actividades, podrán tener proyecciones financieras que les ayude a crecer como empresa y en su industria.

**5. ¿Cree Ud. Que si un taller industrial brinda un adecuado servicio al cliente proyectará la formalidad con la que se administra el taller?**

El Eco. Mario Fernández nos menciona que: “Si uno quiere ganar la fidelidad de los clientes deben de tratarlos bien, ningún cliente va a regresar si ha existido un mal trato, ahí pierde a los clientes, y al perderlos lógicamente no cuida la parte esencial de los intereses que es la clientela, entonces el servicio al cliente es fundamental para dar una optimización de servicios, el buen trato la amabilidad la cordialidad, sobretodo la oportunidad en la rapidez en la atención, esos son factores fundamentales que deben tener toda empresa de servicios para poder mejorar su rendimiento y mantenerse en el Mercado”.

Los especialistas consideran que es indispensable capacitarse en este tema del servicio al cliente porque todas las empresas, sean de bienes o servicios, desean captar clientes y que estos se sientan cómodos con la atención y ser servicio brindado.

**6. ¿Ud. Considera que la adquisición de conocimientos administrativos y financieros generarán acertadas tomas de decisiones que proporcionen cambios al taller Industrial?**

En respuesta a esta pregunta los especialistas opinan que todo gerente o administrador de una empresa debe capacitarse en temas administrativos, esto será una directriz para administrar la empresa y que se tomen las decisiones acertadas para su beneficio, si es un taller industrial, le ayudará a que prospere y que se manejen con procesos que les ayude a su desenvolvimiento empresarial.

El Ing. Jaime Andocilla nos comenta que: “Principalmente para los directivos porque normalmente en este tipo de empresas los directivos o propietarios tienen un paradigma poco contraproducente en lo que es la administración profesional, técnica o científica, en primera instancia es de convencer a los directivos o propietarios que entren en una modernidad o nivel de tecnificación para el beneficio de todos, tanto como del negocio, propietarios, empleados y de los clientes luego de esto que esté convencido el propietario que acepte que debe de conocer ciertas técnicas administrativas y en función del resto del personal que lo requiera y en función de las actividades que ejecutan al que va a llevar la contabilidad en temas de NIF, al que va a atender al cliente en temas de atención al cliente, al que va a estar dedicado a la elaboración del bien como optimizar los procesos usando técnicas modernas”.

### **4.3 RESULTADOS**

La información que se ha obtenido de los profesionales en el campo administrativo como del desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas industrias situadas en el Cantón Milagro, han proporcionado datos que aportan de manera positiva al trabajo de investigación realizado.

Con la aportación de los conocimientos de los especialistas y su amplia experiencia en el área administrativa de las pequeñas y medianas industrias tanto comerciales y de prestación de servicios, han permitido lograr una conclusión que al aplicar procesos de gestión o administración en una empresa que está

creciendo en el ámbito industrial y de prestación de servicios beneficiará a la compañía debido a que originará tener definido su misión, visión y al aplicar correctamente una planificación estratégica generarán un desarrollo formal.

A pesar de que se pudo conocer mediante los encuestados que su prioridad es lograr mayores ingresos, lo cual se considera que es inquietante ya que, lo que se busca al formalizar los procesos de una pyme informal es también mejorar su capacidad de administrar a su personal y evidentemente formalizar su gestión empresarial, pero como nos indicaba el Ing. Jaime Andocilla que este tipo de empresas industriales se forman de manera empírica y que las mismas van creciendo dependiendo el volumen de ingresos que vayan generando sin una estructura organizacional definida, pero sin duda con una correcta planificación de su trabajo y controlando las actividades podrán mejorar sus resultados.

Se conoce también que el desarrollo de este tipo de empresas o talleres industriales no cuentan con un adecuado organigrama y descripción de funciones, ya que por su formación las funciones se las distribuye por antigüedad, afinidad, por la necesidad en que se encuentren, entre otras; es por esto que el 60% de los encuestados consideran que al estructurar correctamente un organigrama acorde a su trabajo mejorarán su rendimiento en un alto grado y como nos menciona la Ing. Maribel Fajardo que esto evitará una rotación de personal que suele ser muy frecuente en este tipo de compañías y que ocasionan malestar a sus administradores o dueños ya que de forma constante deben reclutar personal para cubrir esos puestos, pero al diseñar correctamente un organigrama y descripción de funciones se contratará al personal indicado para que desarrollen dichas labores.

A su vez si se identifican los perfiles que se requieren en las empresas se optimizarán los procesos de reclutamiento y selección de personal lo cual originará que se mejore el rendimiento de los contratados en un alto grado y es eso están de acuerdo el 83% de nuestros encuestados, aunque no solo de los aspirantes al cargo se pueden mejorar su rendimiento, sino también de los trabajadores con los

que en ese momento cuente cada empresa. El Eco. Mario Fernández valida esta información ya que él considera que es algo indispensable para cualquier empresa identificar cada uno de los perfiles y competencias de los trabajadores, esto ayudará a los propietarios, administradores o jefes a asignar correctamente las obligaciones a cada trabajador.

Los talleres industriales están conformados, en su mayoría, por artesanos calificados los mismos que no están obligados a llevar contabilidad, en vez de eso ellos deben de tener un registro mensual de sus ingresos y gastos debido a que ellos declaran de manera semestral el impuesto al valor agregado que hayan generado en el semestre, esto lo podrán corroborar en el marco teórico, por consiguiente su conocimiento tributario es muy escaso debido a que ellos obtienen una limitada asesoría tributaria anual, eso lo pudimos constatar en el trabajo de investigación, pero ellos conocen de los riesgos que generan si no cumplen sus obligaciones de manera correcta ante el ente controlador (Servicios de Rentas Internas) y esto lo pudimos confirmar porque el 44% de la muestra están conscientes de aquello. También obtuvimos otra información importante y es que un 27% de los dueños o propietarios de estas pymes no conocen la utilidad que ellos están generando y los especialistas concuerdan que siendo un taller o una empresa que esté en crecimiento deben contar con un área contable o con una persona especializada en dicha área que le permita tener control de sus transacciones diarias y proyecciones financieras para que los ayuden a tomar decisiones que los beneficien y en su crecimiento laboral.

De la investigación realizada se pudo concluir que un 90% de la población analizada ratificó la inquietud planteada que fue: si ellos consideran que identificando oportunamente estrategias comerciales que lograrían; y se llegó a la conclusión que obtendrían una alta preferencia de los clientes y que mejoraría a su vez la prestación de sus servicios en alto grado. Las respuestas obtenidas convalidan la opinión de los especialistas en el tema. El Ing. Andocilla nos menciona que para ganar la fidelidad de los clientes se los debe de tratar de

manera adecuada aunque este tipo de empresas su personal trata al cliente de manera natural, nos indica también que un cliente satisfecho con el servicio recibido logran que este cliente los refiera a otras personas y lograr un marketing personal y que es indispensable capacitar a los colaboradores de la empresa en esta área.

Otro de los resultados obtenidos de la investigación analizada sobre herramientas administrativas y de gestión empresarial para lograr la formalidad de las pymes informales, se obtuvo que nuestros encuestados consideran que es muy importante estas herramientas y que con ellas logran un alto rendimiento empresarial y a su vez de sus procesos operativos, pero nos inquieta que un 16% piensen que mejorará su rendimiento en una leve escala, referente a esto los especialistas concuerdan y nos mencionan que los directivos o propietarios tienen un paradigma poco contraproducente en lo que se refiere a la administración profesional, técnica o científica. Al derribar estas barreras y concientizando a los administradores a que acepten que deben de conocer de ciertas técnicas optimizarán sus procesos y el funcionamiento de la empresa mejorará indudablemente.

Consideramos pertinente para este trabajo de investigación adicionalmente efectuar una entrevista al Sr. Avila propietario del Taller Industrial Avila, quien se mostró abierto a aplicar procesos técnicos ya que como él lo menciona el crecimiento le generan nuevos retos que los ha enfrentado con su experiencia, menciona también que ha crecido y que este crecimiento le han generado problemas porque esto trae consigo implícito manejar los recursos de otra manera, se pudo apreciar que no contaba con información técnica como un detalles de funciones y ningún organigrama.

#### 4.4 HIPÓTESIS Y VERIFICACIÓN

Cuadro No 19.- Hipótesis y Verificación

HIPOTESIS	VERIFICACIÓN
<p>El taller Industrial Avila logrará un mayor desarrollo empresarial si formaliza su gestión administrativa</p>	<p>¿Ud. considera que si se aplica actualizados procesos de gestión o administración esto incidiera en los resultados o gestión de la empresa? ¿Cree Ud. que si se aplica formales procesos administrativos en una pyme informal esto producirá qué?</p> <p>Considerando las respuestas adquiridas por la muestra de nuestra población y la opinión del especialista en el campo administrativo el Ing. Jaime Andocilla nos confirma que los procesos de gestiones administrativas generara una correcta planificación estratégica y formalizar las empresas industriales que se han creado en forma empírica y que crecen dependiendo al volumen de ingresos que generen y mejoraran los resultados de las actividades que desarrollen lo cual es aplicable al Taller Industrial Avila.</p>
<p>La estructuración de un organigrama y descripción de funciones acorde con el taller Industrial Avila optimizara la gestión de sus colaboradores</p>	<p>¿Ud. considera que la estructuración de un organigrama y descripción de funciones generaría en las empresas mejores sus rendimientos? ¿Ud. considera que la estructuración de un organigrama y descripción de funciones le permitiría a usted?</p> <p>Se confirma que al desarrollar una estructura organizacional y descripción de funciones aumentara el desempeño y rendimientos tanto de los colaboradores como de la empresa y a los Gerentes propietarios de las pymes, esto es aplicable al Taller Industrial Avila ya que le proporcionará seleccionar un personal idóneo y disminuir la rotación constante de personal como nos mencionaba la Ing. Maribel Fajardo, así como mejorar los ingresos según las opiniones de los encuestados y los especialistas en Administración de Pymes.</p>
<p>La identificación de los perfiles y competencias sustentado en un dinámico diseño de puestos mejorara el rendimiento de los colaboradores del taller industrial Avila</p>	<p>¿Considera Ud. que identificando los perfiles y competencias de los colaboradores una vez contratados se genera en ellos que mejoren su rendimiento?</p> <p>Según los resultados y la mención de los especialistas que identificando los perfiles y competencia de cada colaborador que se reclute se lograrán que su rendimiento sea elevado en un alto grado, lo mismo que es aplicable al Taller Industrial Avila, el mismo que beneficiará a su vez al personal con el que cuenta.</p>
<p>La identificación y mejoramiento de los procesos que requieren de asesoría tributaria en el taller industrial Avila evitara riesgos y sanciones del organismo controlador</p>	<p>¿Cree Ud. que al optimizar los procesos tributarios de una pyme informal genera? ¿Según su opinión las personas no formalizan sus procesos tributarios por? ¿Considera Ud. que al tener un sistema de control contable y tributario en una pyme informal esto generará?</p> <p>Es de vital importancia contar con un adecuado registro contable nos menciona los especialistas, para el debido registro de los rubros y transacciones que genera las Pymes y tener un correcto control de las actividades que se producen con la ayuda de la contabilidad lo cual es aplicable al Taller Industrial Avila, debido a que lo beneficiará en obtener proyecciones financieras que le ayuden a tomar decisiones que le aporten a su crecimiento laboral.</p>
<p>La correcta definición de estrategias comerciales aplicadas al Taller Industrial Avila brindara la excelencia en el servicio y preferencia del cliente</p>	<p>¿Considera Ud. que identificando oportunamente las estrategias comerciales logrará de los clientes? ¿Considera Ud. que identificando oportunamente las estrategias comerciales brindará a sus clientes?</p> <p>Efectivamente identificando las estrategias comerciales del Taller Industrial Avila le permitirá ganar fidelidad de los clientes y tratándolos de manera correcta ellos obtendrán una satisfacción del servicio que les brinden y ejercer mayor impacto en la calidad del mismo en lo cual los especialistas y los encuestados concuerdan.</p>
<p>Si se identifican aquellos conocimientos de gestión empresarial que son necesarios de ser asimilados por parte del propietario del taller industrial Avila aportaría a mejorar su gestión</p>	<p>¿Ud. considera que los conocimientos técnicos de gestión empresarial en una pymes informal aportará en? ¿Ud. considera que mejorando la gestión administrativa de una pymes informal logrará?</p> <p>Evidentemente si la gestión administrativa de una pymes informal generara que los procesos operativos en las pymes mejorarán considerablemente, esto es aplicable al taller Industrial Avila, así como también los especialistas concuerdan que al derribar paradigmas negativos e implementando las técnicas administrativas mejorarán el funcionamiento de las pymes.</p>

**Fuente:** Verificación de hipótesis  
**Autores:** por Andrea Avila y Héctor Moreta.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO APOORTE AL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA LA FORMALIZACIÓN DEL TALLER INDUSTRIAL AVILA.**

#### **5.2 FUNDAMENTACION**

Una vez efectuado el trabajo de investigación hemos considerado citar información relacionada con los siguientes conceptos:

##### **La Administración Estratégica**

David (1995) propuso que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar las decisiones interfuncionales, que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, mientras que Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (1994) plantearon que la administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales y constituyen la base para formular e implementar las estrategias, que permiten a la organización alcanzar sus objetivos y metas.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> CUNO PÜMPIN, SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA: Estrategia Empresarial, Diaz de Santos, ISBN 8479780843, 9788479780845, España, 1995.

## El Proceso Estratégico

Es un conjunto y secuencia de actividades, que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores y de la demanda, y sientan además las inquietudes de desarrollar mejores capacidades para la organización<sup>44</sup>

### Características Del Proceso Estratégico

El proceso estratégico puede tener las siguientes características:

- Por la naturaleza del proceso:
  - c. **Interactivo**, por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas claves de la organización.
  - d. **Iterativo**, por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas (realimentado) por los sistemas de alerta temprana.

Por los cambios que pudiera presentar el entorno, se deberán hacer, cuando sean pertinentes, análisis de:

- Sensibilidad, al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores puede tener sobre la organización y sus análisis.
- Contingencias, al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencias de nuevos eventos que afecten al negocio.
- Escenarios, al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización. Es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.
- Por la intensidad del proceso:

---

<sup>44</sup> MARÍA FERNANDA CASTILLO: "El proceso estratégico un enfoque de gerencia", Centrum 2008.

- c. **Incremental**, cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.
- d. **Radical**, cuando el desarrollo se produce de una sola vez.<sup>45</sup>

### **Etapas de la Administración Estratégica.**

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

**La formulación** de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, que negocios abandonar, como asignar los recursos, expandir operaciones o diversificar, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y como evitar una adquisición hostil.

**La implementación** de estrategias requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse; además implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

**La evaluación** de estrategias es la etapa final, los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de estrategias es el medio para obtener esa información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

---

<sup>45</sup> MARÍA FERNANDA CASTILLO: "El proceso estratégico un enfoque de gerencia", Centrum 2008.

1. Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Aplicar acciones correctivas.

La evaluación es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes, las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.<sup>46</sup>

### **La Visión**

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.<sup>47</sup>

### **La Misión**

Peter Drucker advierte algo sobre lo cual se debe meditar: “El que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial”.

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que se debe hacer bien en la organización para tener éxito.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> CUNO PÜMPIN, SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA: Estrategia Empresarial, Diaz de Santos, ISBN 8479780843, 9788479780845, España, 1995.

<sup>47</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B, KRIEGER, MARIA JOSE: “Comportamiento Organizacional” Pearson Educación, México, 2011.

<sup>48</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B, KRIEGER, MARIA JOSE: “Comportamiento Organizacional” Pearson Educación, México, 2011.

## **FODA**

El nombre de FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de Fortaleza; O de Oportunidades; D de debilidades; y A de Amenazas.

Los conceptos de fortaleza y debilidades de la empresa se refieren a características internas; por su parte, se entiende por oportunidades las situaciones que se presentan en el entorno y que podrían favorecer el logro de los objetivos; mientras que amenazas son las situaciones del entorno que podrían afectar negativamente a dicho logro.

Toda debilidad o amenaza que se logre resolver se convierte automáticamente en una fortaleza o una oportunidad.

Al concluir el análisis FODA, el empresario se puede encontrar, para cada objetivo analizado, con una de las siguientes posibilidades:

- a. Mantenimiento de los objetivos.
- b. Revisión al alza del objetivo.
- c. Revisión a la baja del objetivo
- d. Invalidación y reelaboración del objetivo.<sup>49</sup>

## **Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional, comúnmente conocida como CO, es el campo de estudio, que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tiene en la forma de actuar de la organización y su propósito es mejorar el desempeño de ésta.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> ALLES, M: "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Gestión por competencia, Cit. P. 384.

<sup>50</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B, KRIEGER, MARIA JOSE: "Comportamiento Organizacional" Pearson Educación, México, 2011.

## **El Cambio Cultural**

El cambio cultural es la tarea más difícil a encarar en una organización, tanto por parte de sus líderes como de los consultores. Este cambio suele condicionar las demás modificaciones organizacionales debido, por una parte, a la presencia de factores resistentes propios del modelo que no quiere desaparecer y por otra porque funciona como impulsor de cambios propios del nuevo modelo cultural<sup>51</sup>.

## **El Crecimiento De La Planificación Estratégica**

La planificación estratégica desempeña un papel relevante para lograr el equilibrio entre el corto y largo plazo. Los directivos que se dedican principalmente a gestionar el flujo de caja, la participación de mercado y de los beneficios, tienden a hipotecar el futuro de la empresa, pues la atención constante hacia el corto plazo puede producir aversión al riesgo que condena a la empresa a un estancamiento. De cualquier manera, también resulta inadecuado dedicar demasiada atención al largo plazo, pues las compañías que se extienden mucho con miras al futuro tienden a penalizar la rentabilidad a corto plazo y otros resultados operativos al grado de que se vuelven vulnerables a acciones de fusión hostil u otras que representan una amenaza.

## **La administración de personal estratégica**

La administración de personal estratégica se ha definido como la unión de la administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y la flexibilidad. En otras palabras, es el patrón del plan de las actividades y el despliegue de personal que permitirá que la organización alcance sus metas. Administración de personal quiere decir aceptar que la función del departamento de personal es una parte estratégica, tanto para formular las estrategias de la compañía, como para aplicar estrategias, por medio de

---

<sup>51</sup> SCHEIN, E. H.: La cultura empresarial y el liderazgo, Op. Cit.

actividades de administración de personal, como reclutar, seleccionar, capacitar y premiar al personal<sup>52</sup>.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

El presente contenido se justifica en base a los resultados obtenidos de nuestro trabajo de investigación que se sustentó en las hipótesis anteriormente generadas, obteniendo como fuente de información: las encuestas a la muestra debidamente establecida, las entrevistas a los especialistas y agregándose adicionalmente una entrevista puntual al Gerente Propietario del Taller Industrial Avila, la misma que nos llena de satisfacción al haber comprobado y validado nuestras hipótesis.

Por otra parte esto nos pone en una nueva situación que es el ingreso de esta pyme a una nueva etapa técnica y formal que debe estar sustentada en la planificación. Esta planificación como propuesta de quienes somos los autores de este trabajo, es la de elaborar e implementar un plan estratégico acorde al Taller Industrial Avila y llevarlo a la parte pertinente.

A pesar de que se quiso obtener información de la parte cuantitativa, el Sr. Avila fue muy claro al respecto en mencionar que no nos iba a brindar esa información, pero de lo que él requería era la parte cualitativa de lo que implica las estrategias. Por este motivo este trabajo se efectuará de esa manera ya que hemos respetado la opinión del Gerente propietario no efectuando proyecciones cuantitativas al respecto.

La propuesta correspondiente se vinculará con la estructuración de un plan estratégico en la que se delinearán los grandes caminos a seguir y que ofreceremos como propuesta al propietario del Taller Industrial Avila.

---

<sup>52</sup> DESSLER, GARY: Administración de personal, Octava edición, Pearson educación, México, 2001.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo general de la propuesta**

Desarrollar un plan estratégico que permita el fortalecimiento de la Cultura y los procesos organizacionales para la formalización del Taller Industrial Avila del Cantón Milagro.

### **5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta**

- Elaborar un organigrama y descripción de funciones estableciendo líneas de mandos y procedimientos operativos para mejorar el rendimiento de los colaboradores.
- Proponer un proceso de selección de personal que permita contratar a un colaborador con el perfil indicado para el crecimiento fortalecimiento del Taller Industrial Avila.
- Asesorar en la organización una junta de asesoramiento tributario y laboral con expertos y el Gerente Propietario para consolidar los conocimientos administrativos tributarios y legales que permitan el mejoramiento en los procesos contables y financieros
- Establecer capacitaciones bimestrales para el fortalecimientos de conocimientos administrativos para la correcta formalización del Taller Industrial Avila
- Proponer un plan comercial que permita obtener directrices de ingresos y gastos anuales para el alcance de los objetivos y estrategias del taller.

## **5.5 UBICACIÓN**

El Taller Industrial Avila, lugar donde se ejecutará la propuesta antes mencionada, se encuentra ubicado en el sector rural del Cantón San Francisco de Milagro, la misma que aportará al desarrollo administrativo y operativo de la empresa y por ende en una eficiente toma de decisiones que conllevará a formalización de su gestión.

Es grato mencionar que el actual proyecto se puede ejecutar en empresas industriales de similar características en Ciudades y Cantones de nuestro país que demanden de un desarrollo formal en su gestión administrativa.

**Figura No. 1**  
**Ubicación del Taller Industrial Avila**



*Fuente: Google maps*  
*Autores: Andrea Avila y Héctor Moreta.*

**Figura No. 2**  
**Logotipo del Taller Industrial Avila**



*Autores: Andrea Avila y Héctor Moreta.*

## **5.6 FACTIBILIDAD**

El presente estudio se basa en la informalidad en la que se desarrolla el Taller Industrial Avila y en la cultura organizacional que la empresa posee, es por esto que se busca determinar las correctas estrategias empresariales que permitan la formalización y aprovechamiento de los recursos que el taller tiene mediante la ejecución de un plan estratégico.

Para efectuar este análisis no solo se efectuó un estudio al Gerente Propietario del Taller Industrial Avila, sino también a los propietarios y administradores de los diferentes talleres industriales ubicados en el Cantón Milagro y de las ciudades y cantones aledaños para ampliar nuestros conocimientos en el sector y poder comprender mas a fondo la situación en la que se desenvuelven y sobre sus aspiraciones a futuro, es por eso que mas del 80% de los encuestados consideran que si formalizan su gestión administrativa lograrán un desarrollo empresarial que les proporcione un mejor talento humano, captar nuevos clientes y por ende obtener mayores ingresos, solo aproximadamente el 20% continúan según nuestra opinión con paradigmas errados pero se estima que con un correcto asesoramiento podrán cambiar de visión que los ayude a desarrollarse aún mas en su organización. Esta investigación fue validada por los especialistas que nos señalan que efectivamente la formalización de este tipo de empresas con una correcta planificación estratégica logrará un desarrollo empresarial.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Al efectuar el presente estudio se ha procedido a estructurar las siguientes estrategias que brinden al Taller Industrial Avila la formalización y desarrollo de su gestión empresarial que está buscando.

### **Misión**

Somos proveedores de un servicio industrial en mecanizado, soldadura, torno, rectificación y fundición de piezas con acabados de primera calidad, requeridos por nuestros clientes de grandes, pequeñas y medianas empresas a quienes satisfacemos con calidad, sustentados en una gestión empresarial moderna con un excelente talento humano y tecnología.

## Visión

Liderar nuestro segmento de mercado en 3 años y ser una empresa reconocida trayectoria dentro del Cantón Milagro, continuar brindando un servicio industrial en mecanizado, soldadura, torno, rectificación y fundición con acabados de primera calidad, requerido por nuestros clientes de grandes, pequeñas y medianas empresas, sustentados con la gestión empresarial y un eficiente talento humano, proyectándose con un crecimiento en cantones como Naranjito y la Troncal.

## Valores Corporativos

**Respeto a los demás:** Considerar a los demás, ser cordiales, trabajar en un ambiente de armonía entre los colaboradores y las áreas que conforman el Taller Industrial Avila.

**Responsabilidad:** Desempeñar las funciones encomendadas y ejecutarlas de la mejor manera minimizando errores para alcanzar los objetivos del Taller Industrial Avila.

**Calidad:** Brindar servicios y productos de calidad para el beneficio de nuestros clientes, que llenen sus expectativas y así fortalecer el prestigio del Taller Industrial Avila.

**Puntualidad:** Cumplir con los términos de negociación establecidos con cada uno de los clientes y proveedores, superando los imprevistos que se puedan presentar.

**Productividad:** Trabajar con modelos de producción eficientes y eficaces que proporcionen bajos costos y altos ingresos para el beneficio del gerente y sus empleados.

**Responsabilidad Social:** Proporcionar oportunidades laborales a la comunidad milagreña y sus alrededores, que les representen estabilidad y crecimiento profesional dentro del Taller Industrial Avila con un beneficio personal y de la empresa.

## **FODA**

### **Fortalezas**

- Cuenta con establecimiento y maquinarias industriales propias.
- Cuenta con un estricto control de mantenimiento de maquinaria.
- Cuenta con amplio conocimiento del área industrial.
- Tiene varios años posicionado en el mercado.
- Cuenta con un portafolio de clientes que requieren de sus servicios.
- Grupo familiar con conocimiento técnico y académico que lo apoyan.
- Solvencia económica.

### **Oportunidades**

- Posibilidad de crecimiento en el área industrial
- Adquirir conocimiento de normativas legales, tributarias y laborales para su beneficio.
- Marcar una ventaja competitiva frente a la competencia aprovechando temas tributarios y contables.
- Llevar el control de ventas generadas y un control de gastos.
- Tener como fuente de reclutamiento de personal capacitado a la Universidad Estatal de Milagro.
- Existencia de gremios locales, provinciales, nacionales.

### **Debilidades**

- Desconocimiento de temas tributarios, laborales y de gestión administrativa.
- No cuenta con la estructuración de organigrama ni descripción de funciones.
- Inexistencia de un plan estratégico
- No cuenta con un plan comercial anual
- No cuenta con personal técnico en el área administrativa con conocimientos laborales, comerciales, administrativos.
- No demuestra apertura al cambio.
- No conocer aspecto técnicos en recursos humanos y financieros.

## **Amenazas**

- Inestabilidad económica del país.
- Aparición de nuevos competidores de similar rama de servicio.
- Atrasos en adquirir materiales para efectuar trabajos.
- Alta competencia.
- Retraso en la cancelación por parte de los clientes.
- Potenciales restricciones al sector importador.

**Cuadro. 20** Rejilla del FODA, FO área de iniciativa estratégica defensiva.

FO Área de iniciativa Estratégica Defensiva Nulo: 0 Bajo: 3 Medio: 6 Alto: 9	OPORTUNIDADES						FORTALEZAS						TOTAL
	Posibilidad de crecimiento en el área industrial	Adquirir conocimiento de normativas legales, tributarias y laborales para su beneficio.	Marcar una ventaja competitiva frente a la competencia aprovechando temas tributarios y contables.	Llevar el control de ventas generadas y un control de gastos.	Tener como fuente de reclutamiento de personal capacitado a la Universidad Estatal de Milagro.	Existencia de gremios locales, provinciales, nacionales.							
Cuenta con establecimiento y maquinarias industriales propias.	9	3	3	3	6	6	30						
Cuenta con un estricto control de mantenimiento de maquinaria.	3	3	3	3	3	3	18						
Cuenta con amplio conocimiento del área industrial.	9	3	3	3	9	9	36						
Tiene varios años posicionado en el mercado.	9	9	9	9	9	9	54						
Cuenta con un portafolio de clientes que requieren de sus servicios.	9	9	9	3	3	3	36						
Grupo familiar con conocimiento técnico y académico que lo apoyan.	9	6	6	6	6	3	36						
Solvencia económica.	9	9	9	9	9	6	51						
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>36</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>210</b>						

**Fuente:** Rejilla del FODA, FO  
**Autores:** Andrea Avila y Héctor Moreta

**Cuadro. 21** Rejilla del FODA, FA área de iniciativa estratégica defensiva

FA Área de iniciativa Estratégica Defensiva  Nulo: 0 Bajo: 3 Medio: 6 Alto: 9	AMENAZAS						FORTALEZAS						TOTAL		
	Instabilidad económica del país.	Aparición de nuevos competidores de similar rama de servicio.	Atrazos en adquirir materiales para efectuar trabajos.	Alta competencia.	Retraso en la cancelación por parte de los clientes.	Potenciales restricciones al sector importador.	9	6	3	6	3	3		3	3
Cuenta con establecimiento y maquinarias industriales propias.	6	9	3	9	3	3	6	6	3	3	3	3	3	3	33
Cuenta con un estricto control de mantenimiento de maquinaria.	9	9	3	6	3	3	6	9	3	3	3	3	3	3	33
Cuenta con amplio conocimiento del área industrial.	6	6	3	9	3	3	6	6	3	3	3	3	3	30	
Tiene varios años posicionado en el mercado.	6	6	3	3	3	3	6	6	3	3	3	3	3	24	
Cuenta con un portafolio de clientes que requieren de sus servicios.	6	6	3	3	3	3	6	6	3	3	3	3	3	24	
Grupo familiar con conocimiento técnico y académico que lo apoyan.	6	6	9	6	9	9	6	6	9	9	9	9	9	45	
Solvencia económica.	48	48	27	42	27	27	48	48	27	27	27	27	27	219	
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>219</b>	

**Fuente:** Rejilla del FODA, FA  
**Autores:** Andrea Avila y Héctor Moreta

**Cuadro. 22** Rejilla del FODA, DO área de iniciativa estratégica defensiva.

<b>DO</b> Área de iniciativa Estratégica Defensiva  Nulo: 0 Bajo: 3 Medio: 6 Alto: 9		OPORTUNIDADES						DEBILIDADES						TOTAL			
		Posibilidad de crecimiento en el área industrial	Adquirir conocimiento de normativas legales, tributarias y laborales para su beneficio.	Marcar una ventaja competitiva frente a la competencia aprovechando temas tributarios y contables.	Llevar el control de ventas generadas y un control de gastos.	Tener como fuente de reclutamiento de personal capacitado a la Universidad Estatal de Milagro.	Existencia de gremios locales, provinciales, nacionales.	6	9	6	9	9	3	9	3	9	3
Desconocimiento de temas tributarios, laborales, financieros y de gestión administrativa.							6	9	6	9	9	3	9	3	9	3	42
No cuenta con la estructuración de organigrama ni descripción de funciones.							9	9	9	6	6	3	9	3	9	3	45
Inexistencia de un plan estratégico							6	3	6	3	3	3	9	3	9	3	30
No cuenta con un plan comercial anual							6	3	6	3	3	3	9	3	9	3	30
No cuenta con personal técnico en el área administrativa con conocimientos laborales, comerciales, administrativos.							6	6	9	6	6	6	9	6	9	6	42
No demuestra apertura al cambio.							3	3	3	3	3	3	3	3	6	21	
TOTAL							36	33	39	30	48	24	48	24	24	210	

**Fuente:** Rejilla del FODA, DO  
**Autores:** Andrea Avila y Héctor Moreta

**Cuadro. 23** Rejilla del FODA, DA área de iniciativa estratégica defensiva

<b>DA</b> Área de iniciativa Estratégica Defensiva Nulo: 0 Bajo: 3 Medio: 6 Alto: 9		AMENAZAS						DEBILIDADES						TOTAL
		Instabilidad económica del país.	Aparición de nuevos competidores de similar rama de servicio.	Atrasos en adquirir materiales para efectuar trabajos.	Alta competencia.	Retraso en la cancelación por parte de los clientes.	Potenciales restricciones al sector importador.	Desconocimiento de temas tributarios, laborales y de gestión administrativa.	No cuenta con la estructuración de organigrama ni descripción de funciones.	Inexistencia de un plan estratégico	No cuenta con un plan comercial anual	No cuenta con personal técnico en el área administrativa con conocimientos laborales, comerciales, administrativos.	No demuestra apertura al cambio.	
		9	9	3	9	3	9	9	6	3	6	3	3	36
		6	9	3	6	3	6	9	3	3	3	3	3	30
		6	9	3	9	3	6	9	6	3	6	3	3	33
		6	6	3	6	3	6	6	9	3	6	9	9	39
		3	9	3	9	3	3	9	3	3	3	3	3	30
		6	9	3	9	3	6	9	3	3	9	3	9	39
		36	51	18	48	24	30	30	24	30	24	30	207	

**Fuente:** Rejilla del FODA, DA  
**Autores:** Andrea Avila y Héctor Moreta

## **Estrategias FOFADODA**

Luego de haber estructurado y analizado el FOFADODA, se ha procedido a determinar las estrategias del problema antes mencionado:

### **Estrategias FO**

- Contratar una asistente administrativa con conocimientos técnicos de administración, temas tributarios y contables.
- Capacitar al Gerente General, jefe comercial y jefe de taller en temas relacionados para cada área que aporten con la eficaz ejecución de sus labores para el beneficio del rendimiento del Taller industrial Avila.
- Determinar a la UNEMI como fuente para contratar talento humano capacitado.
- Afiliarse a gremios locales, provinciales y nacionales para tener relación con otros empresarios en el área industrial, adquirir mayor conocimiento del mercado y oportunidad de brindar sus servicios a otras empresas.

### **Estrategias FA**

- Establecer un cronograma de visitas a los distintos clientes y a potenciales clientes para así minimizar la amenaza de nuevos clientes.
- Establecer un sistema de alquiler de maquinaria industrial a los pequeños empresarios cuando no exista mucho trabajo para así no tener las maquinas sin funcionamiento y seguir ganando utilidad.
- Evaluar futuros proveedores que posean los materiales que el Taller Industrial Avila requiera para los trabajos y de esta manera disminuir la posibilidad de no tener stock en el taller.

### **Estrategias DO**

- Estructurar un plan estratégico para mejorar funcionamiento en el Taller Industrial Avila.

- Elaborar un plan comercial anual y establecer metas y presupuestos para control de ventas y reducción de costos.
- Elaborar una estructura organizacional formal del Taller Industrial Avila que implique el establecimiento de un organigrama, un detalle de funciones y un flujo operativo de procesos.
- Contratar un equipo de asesores tributarios, financieros y laborales, los mismos que aporten con los respectivos conocimientos para beneficio del Gerente y del establecimiento.
- Determinar a la UNEMI como opción para recibir capacitación para la organización y a su vez para contar con talento humano.
- Suscribirse a un plan de revistas técnicas industriales mensuales para estar al día en adelantos tecnológicos en el área y a su vez lo que se acontece.

### **Estrategias DA**

- Elaborar semestralmente un control de la competencia para estar un pase delante de ellos.
- Elaborar un presupuesto mensual que ayude a la empresa a que no le afecte la inestabilidad económica del país.
- Designar personal que se encargue del control de stock de materiales en la compañía y a su vez s encargue de los respectivos pedidos de materiales.

### **Estrategias a implementar**

Al concluir el análisis del FOFADODA hemos llegado a la conclusión de implementar cinco estrategias, las mismas que coinciden con las estrategias que anteriormente habíamos planteado como propuestas tesis y que consideramos que son de inmediata implementación:

1. Estructurar un plan estratégico para mejorar funcionamiento en el Taller Industrial Avila (DO).

2. Elaborar una estructura organizacional formal del Taller Industrial Avila que implique el establecimiento de un organigrama, un detalle de funciones y un flujo operativo de procesos (DO).
3. Elaborar un plan comercial anual y establecer metas y presupuestos para control de ventas y reducción de costos (DO).
4. Capacitar al Gerente General, jefe comercial y jefe de taller en temas relacionados para cada área que aporten a un enriquecimiento de conocimientos y con la eficaz ejecución de sus labores para el beneficio del rendimiento del Taller Industrial Avila (FO).
5. Contratar un equipo de asesores tributarios, financieros y laborales, los mismos que aporten con los respectivos conocimientos para beneficio del Gerente y del establecimiento (DO).
6. Determinar a la UNEMI como opción para recibir capacitación para la organización y a su vez para contar con talento humano (DO).

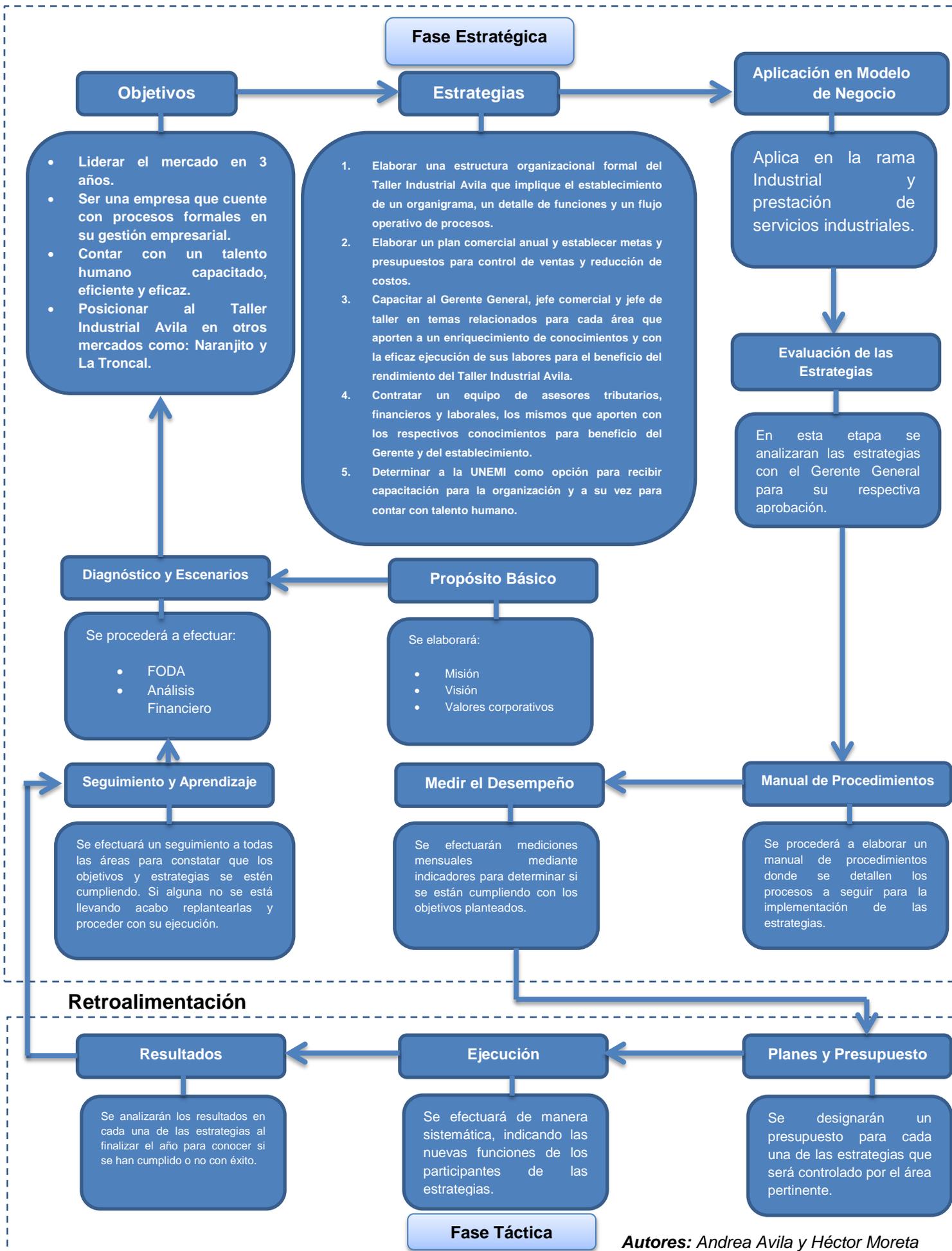
### 5.7.1 Actividades

**Cuadro 24.** Plan de Estrategias a implementar, Estructurar un Plan Estratégico.

1. Estructurar un Plan Estratégico para mejorar funcionamiento en el Taller Industrial Avila.				
Actividades Principales	Responsabilidad	Cronograma		Observación
		Inicio	Fin	
Elaborar un plan estratégico detallando: Objetivos, procesos, estrategias, mediciones, presupuestos, cronograma de acciones, seguimiento a corde Al Taller Industrial Avila.	Gerente General / Autores	may-14	may-14	Es indispensable conocer la visión que el Gerente General tiene para tomarlo como base y estructurar el plan estratégico
Una vez elaborado el plan estratégico se procederá a mostrar al Gerente General para que nos manifieste sus observaciones.	Autores	may-14	jun-14	Es necesario tener una comunicación acertiva con el Gerente General debido a que se encuentra acostumbrado a dirigir su empresa según sus criterios personales y es esencial que comprenda que aplicando las diferentes estrategias ayudarán a su desarrollo formal.
<b>Indicador:</b> Lograr mejores resultados que superen los alcanzados anteriormente.				

**Fuente:** Plan de Estrategias a implementar, Estructurar un Plan Estratégico.  
**Autores:** Andrea Avila y Héctor Moreta.

**Gráfico No.13 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA del Taller Industrial Avila**



## **Comentario de la Primera Estrategia**

Se ha considerado iniciar con esta estrategia debido a que es necesario tener un conocimiento de la situación actual del Taller Industrial Avila y así ejecutar de manera más eficiente y eficaz esta propuesta que beneficie al Gerente General del establecimiento y sus colaboradores.

Al estructurar un plan estratégico conoceremos los lineamientos a seguir para poder mejorar el rendimiento de la empresa y de sus colaboradores y por ende lograr la formalización y desarrollo empresarial deseado.

Es muy importante tener una comunicación asertiva con el Gerente General debido a que él se encuentra acostumbrado a dirigir su empresa de acuerdo a sus criterios personales y lo que se desea es que comprenda que aplicando las diferentes estrategias le ayudará a su desarrollo formal.

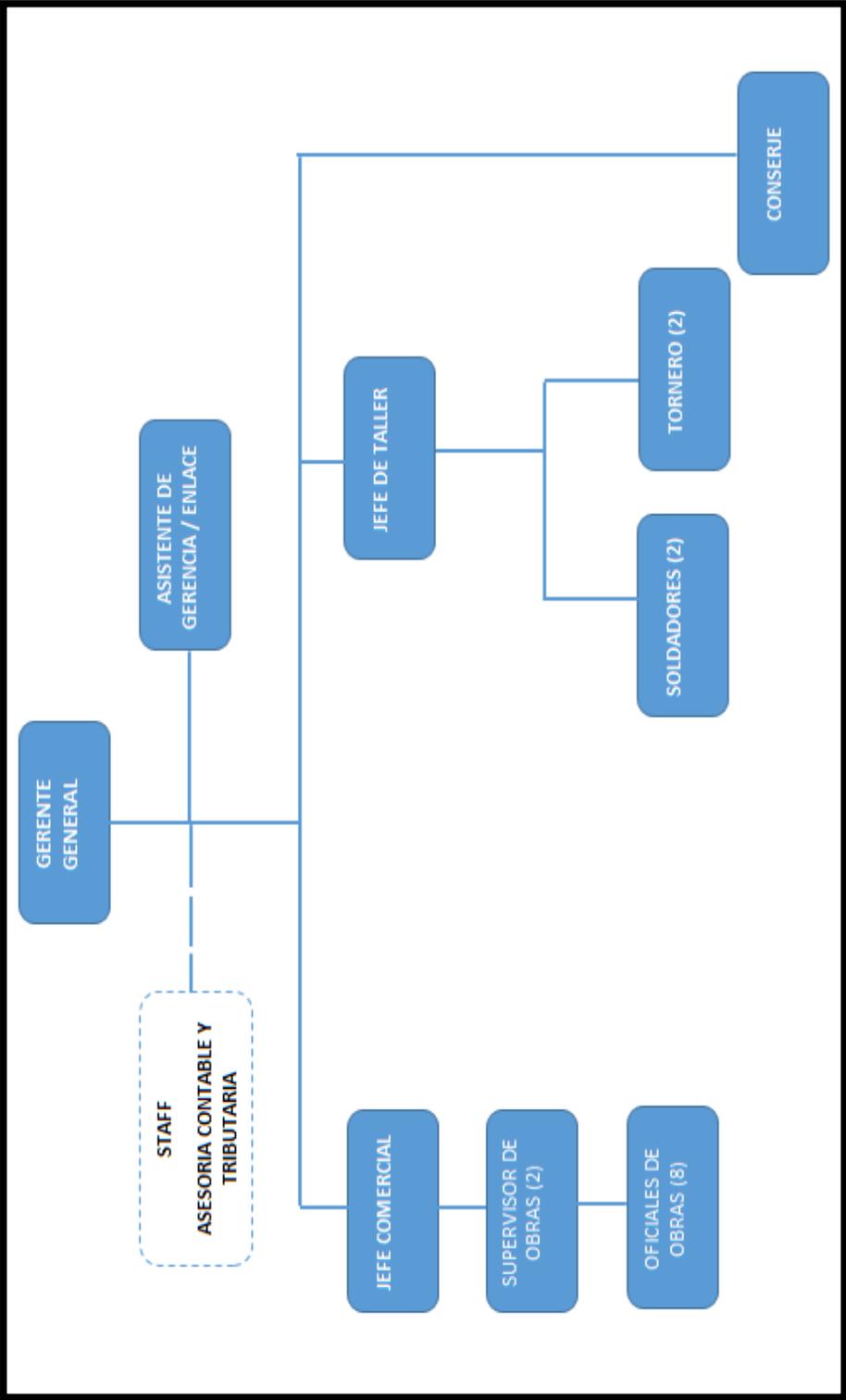
Como se podrá apreciar tanto las estrategias de la propuesta que se formularon mediante la estructuración del análisis FOFADODA como las de la planificación estratégica son similares, esto es debido a que el proyecto de investigación y los objetivos del Gerente van encaminados por la misma dirección.

**Cuadro 25.** Plan de Estrategias a implementar, Formalización estructural del Taller industrial Avila.

2. Estrategia: Formalización estructural del Taller Industrial Avila que implique el establecimiento de un organigrama, un detalle de funciones y un flujo operativo de procesos.				
Actividades Principales	Responsabilidad	Cronograma		Observación
		Inicio	Fin	
Elaborar una estructura organizacional formal para el Taller Industrial Avila	Jefe Comercial / Jefe de Taller / Autores	jun-14	jun-14	Para elaborar la nueva estructura organizacional del taller se requerirá el aporte del Jefe comercial y del Taller para conocer exactamente con cuantos empleados cuenta el taller.
Elaborar los perfiles y diseños de puestos.	Jefe Comercial / Jefe de Taller / Autores	jun-14	jun-14	Para elaborar los perfiles y diseños de puestos se efectuará un análisis de cada puesto para detallar de manera eficiente las responsabilidades y funciones de cada colaborador existente y del que se requiera.
Estructurar un diagrama de funciones.	Jefe Comercial / Jefe de Taller / Autores	jun-14	jun-14	Se procederá a elaborar un diagrama de funciones la misma que detallará los nuevos procesos a seguir en cada área para mejorar el rendimiento del Taller Industrial Avila.
<b>Indicadores:</b> Numero de personal que se contrata mensualmente de acuerdo al puesto que se requiera.				

**Fuente:** Plan de Estrategias a implementar, Formalización estructural del Taller industrial Avila.  
**Autores:** Andrea Avila y Héctor Moreta.

Figura No. 3 Organigrama Estructural del Taller Industrial Avila



*Autores: Andrea Avila y Héctor Moreta*

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### **Título del Puesto**

Gerente General

### **Naturaleza del Puesto**

Sera responsable de la planeación, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, financieras, operativas, comerciales y normas políticas de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención y solución de las actividades del Taller para mejorar la estructura y gestión empresarial.

### **Funciones y Responsabilidades**

1. Planeación estratégica de las actividades del taller.
2. Representación legal de la empresa.
3. Controlar y dar seguimiento para obtener resultados planificados en las estrategias.
4. Mantener reuniones de forma periódicas con los clientes especiales del taller.
5. Dirigir las actividades y desarrollo generales del taller.
6. Elaborar presupuestos de ventas e inversiones.
7. Analizar la rentabilidad y evaluar el desarrollo de los resultados comerciales.
8. Responsable de los procesos administrativos del taller.
9. Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, de acuerdo a la normatividad interna establecida.

## **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

### **Genero**

Masculino

### **Edad**

Entre 30 y 40 años

### **Educación Formal**

Graduado de Ingeniería Industrial o afines.

### **Experiencia del Puesto**

Mínimo seis años en puestos similares

### **Habilidades**

Capacidad de análisis, liderazgo y manejo de documentos confidenciales.

### **Título del Puesto**

Asistente de Gerencia.

### **Naturaleza del Puesto**

Apoyar en todos los procesos administrativos y gerenciales que optimice eficientemente el desarrollo de la operación de la Gerencia.

### **Funciones y Responsabilidades**

1. Colaborar para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia general.
2. Procesar la información remitida al Gerente General para la realización del análisis rápido y certero.
3. Revisión de pagos y facturas por los servicios ofrecidos.
4. Redacción de oficios, informes, memos.

5. Supervisión de la recepción, registro y archivo de documentos.
6. Mantener actualizada información y datos gerenciales.
7. Realizar llamadas telefónicas a clientes y registrar en las agendas de reuniones.
8. Seleccionar, reclutar, entrevistar y contratar personal que la empresa requiera de acuerdo a las disposiciones dictadas por el gerente general.
9. Asistir a las reuniones dispuestas por el gerente general
10. Controlar los suministros de oficinas de cada área del taller
11. Reporte de compras mensuales generadas por el taller
12. Organizar la agenda del gerente que realizan funciones de administración general.

## **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

### **Genero**

Femenino

### **Edad**

Entre 20 y 25 años

### **Educación Formal**

Estudiante de quinto semestre en adelante de ingeniería comercial, secretariado bilingüe o afines.

### **Experiencia del Puesto**

Mínimo dos años en puestos similares.

### **Habilidades**

Capacidad de análisis, dinámico, trabajo en equipo, excelente manejo de paquetes utilitarios, dominio del inglés.

## **Título del Puesto**

Jefe Comercial

## **Naturaleza del Puesto**

Responsable de comercializar los servicios que ofrece el taller a nivel nacional, realizar estrategias y planificaciones comerciales del área a cargo del cumplimiento de presupuesto, además del incremento y mantenimiento actual de cartera de clientes como la implementación de nuevos giros del taller.

## **Funciones y Responsabilidades**

1. Desarrollar estrategias y programas de comercialización para la venta de los servicios que ofrece el taller.
2. Captar nuevos clientes y efectuar visitas personales a clientes potenciales para la creación de relaciones comerciales sólidas.
3. Elaborar pronósticos sobre los programas de ventas elaboradas.
4. Organizar el departamento comercial.
5. Elaboración de informas sobre las gestiones de ventas efectuadas en referencia a la rentabilidad del servicios, cobertura y evaluación de la competencia.
6. Administrar la cartera de clientes.
7. Lograr el posicionamiento en el mercado así como la marca del taller
8. Asegurar el eficiente seguimiento de su equipo de trabajo.

## **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

### **Genero**

Masculino

### **Edad**

Entre 25 y 30 años

## **Educación Formal**

Titulado en las carreras de Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas, o carreras afines.

## **Experiencia del Puesto**

Mínimo tres años en puestos similares.

## **Habilidades**

Capacidad de negociación, presentaciones personales, planificación y organización, excelente dominio de paquetes utilitarios.

## **Título del Puesto**

Supervisor

## **Naturaleza del Puesto**

Será responsable de la cantidad y la calidad del trabajo efectuado por el equipo asignado en la empresa (cliente) a la cual le ofrece el servicio industrial, así como cumplir los objetivos de producción y tiempo establecidos en el plan estratégico diseñado por el taller.

## **Funciones y Responsabilidades**

1. Verificar la asistencia del personal a cargo.
2. Analizar el cumplimiento de las metas diarias, semanales y mensuales.
3. Tomar las decisiones pertinentes para el logro de los objetivos establecidos por la planificación del taller.
4. Elaboración de horarios del personal a cargo.
5. Balancear las operaciones en las líneas de producción.
6. Elaboración de reportes y avances de los trabajos realizados a la gerencia general.

7. Motivación al equipo de trabajo.
8. Cumplir con las metas y objetivos del taller industrial, así como las trayectorias de producción.

## **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

### **Genero**

Masculino

### **Edad**

Entre 25 y 30 años

### **Educación Formal**

Técnico o profesional en Administración de Empresas y/o Ingeniería Industrial o carreras afines.

### **Experiencia del Puesto**

Mínimo dos años en puestos similares.

### **Habilidades**

Capacidad de implementar estrategias, energía positiva, trabajo en equipo, orientación a logros, manejo de paquetes utilitarios.

### **Título del Puesto**

Operarios

### **Naturaleza del Puesto**

El operario se encargará de manipular, soldar y montar a mano materiales para realizar diversas tareas y rutinas de los trabajos industriales, además receptor de materia prima o insumos de los materiales, manejo de las maquinarias y herramientas de la empresa, limpieza de desperdicios y de los trabajos terminados como también el estado del producto final.

## **Funciones y Responsabilidades**

1. Cumplir con el horario asignado.
2. Realizar de manera correctas las soldaduras, ensamblajes u otras funciones de su jefe inmediato.
3. Responder por las herramientas asignadas por cada trabajo realizado.
4. Comunicar cualquier daño o desperfecto en algún trabajo o maquinaria.
5. Velar por el aseo de cada área que se encuentre trabajando.
6. Lubricar periódicamente las maquinas o herramientas con el fin de garantizar su adecuado funcionamiento.
7. Efectuar reparaciones sencillas, y si son graves informar al su jefe inmediato para la respectiva reparación con el equipo de trabajo.
8. Seguir y cumplir con las normas de seguridad pertinente.

## **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

### **Genero**

Masculino

### **Edad**

Entre 18 y 23 años

### **Educación Formal**

Bachiller Industrial o afines

### **Experiencia del Puesto**

Mínimo 1 año en áreas industriales

### **Habilidades**

Dinámico, proactivo, buena relación en equipo de trabajo.

## **Título del Puesto**

Jefe de Taller Industrial

## **Naturaleza del Puesto**

Administrar el funcionamiento del taller para la ejecución de actividades de mantenimiento correctivo, preventivo y productivo, coordinando y distribuyendo el trabajo a realizar en el taller de acuerdo a lo planificado por la gerencia, instruyendo al personal para su ejecución y verificando la calidad de los trabajos, a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

## **Funciones y Responsabilidades**

1. Elaboración y autorización de requisiciones de materiales.
2. Coordinar la ejecución de órdenes de trabajos.
3. Firmar las órdenes de trabajo para la entrega de materiales y equipos al personal a cargo.
4. Suministrar a los operarios con materiales industriales para la fabricación de cada uno de los trabajos a realizar en el día a día.
5. Controlar la entrada y salida del taller materiales y equipos de trabajo.
6. Planificar y coordinar cursos para el mejoramiento técnico de trabajos industriales.
7. Llevar el registro y control de los trabajos realizados en el taller.
8. Asignar actividades a cada personal que tenga a su cargo.
9. Cumplir con las normas y procedimientos en seguridad industrial.
10. Elaborar informes semanales de las actividades realizadas dentro del taller.

## **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

### **Genero**

Masculino

**Edad**

Entre 30 y 35 años

**Educación Formal**

Titulado de ingeniería industrial o afines.

**Experiencia del Puesto**

Mínimo dos años en puestos similares

**Habilidades**

Dinámico, proactivo, buena relación en equipo de trabajo, domino de paquetes utilitarios, orientación a logros.

**Título del Puesto**

Soldador

**Naturaleza del Puesto**

Soldadura de pieza de metal, aluminio, acero, cobre entre otros; utilizando diseños, instrumentos y maquinarias de soldadura al fin de contribuir al mantenimiento de la estructura física del taller.

**Funciones y Responsabilidades**

1. Optimización del factor tiempo e insumos para la fabricación de trabajos industriales.
2. Notificar la falta de material de trabajo cuando el stock de la bodega este decreciendo.
3. Diseñar, reparar, y fabricar piezas u objetos de metal, hierro etc, para las diversas empresas que el taller cuenta como clientes potenciales.
4. Cortar y recortar, rediseñar, doblar, calentar y taladrar láminas de metal o tubos industriales.

5. Forjar metal utilizando herramientas y equipos manuales y mecánicos.
6. Efectuar reparación y mantenimiento de los equipos y herramientas utilizados en el taller industrial.
7. Lijar y pulir las piezas elaboradas en el taller de acuerdo al acabado solicitado.
8. Fabricar trabajos de acuerdo a las órdenes de trabajos que llegan al taller.
9. Mantener en orden y aseado tanto el equipo y lugar de trabajo.
10. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad industrial.

## **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

### **Genero**

Masculino

### **Edad**

Entre 18 y 23 años

### **Educación Formal**

Bachiller en áreas industriales o afines

### **Experiencia del Puesto**

Minimo 1 año en áreas similares

### **Habilidades**

Dinámico, proactivo, buena relación en equipo de trabajo.

### **Título del Puesto**

Tornero

## **Naturaleza del Puesto**

Elaborar piezas mecánicas, mediante el uso de máquina fresadora, tornos y limadoras, para garantizar el óptimo funcionamiento de las piezas requeridas para los aparatos y equipos del taller.

## **Funciones y Responsabilidades**

1. Interpretar ilustraciones, diseños, diagramas, y planos para la fabricación de piezas.
2. Rectificar piezas y componentes mecánicos para los equipos de acuerdo a las especificaciones indicadas en el taller.
3. Pulir, taladrar, ajustar y dar forma a piezas de diferentes materiales.
4. Fabricar piezas cilíndricas, concéntricas, excéntricas y toda clase de roscar, dentro de las más mínimas especificaciones.
5. Elaborar trabajos de frisado y revestimiento de superficies con diferentes materiales industriales.
6. Fabricar piezas y partes mecánicas industriales según las ordenes de trabajos que lleguen al taller.
7. Mantener en orden y aseado tanto el equipo y lugar de trabajo.
8. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad industrial.
9. Efectuar reparación y mantenimiento de los equipos y herramientas utilizados en el taller industrial.
10. Montar y fijar piezas sobre las maquinas o utillaje con las herramientas específicas para la precisión adecuada de cada trabajo.

## **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

### **Genero**

Masculino

**Edad**

Entre 20 y 26 años

**Educación Formal**

Bachiller en áreas industriales o afines

**Experiencia del Puesto**

Minimo 2 año en áreas similares

**Habilidades**

Dinámico, proactivo, buena relación en equipo de trabajo.

**Título del Puesto**

Conserje

**Naturaleza del Puesto**

Apoyar en actividades de servicios de limpieza y mensajería de acuerdo al ámbito de su competencia.

**Funciones y Responsabilidades**

1. Abrir las oficinas y hacer limpieza de las mismas.
2. Apoyar en la recepción de documentos.
3. Distribuir documentos internos en el taller.
4. Realizar limpieza y mantenimiento de las bodegas.
5. Apoyar en el abastecimiento de suministros de oficinas.
6. Realizar funciones afines de su jefe inmediato
7. Realizar actividades de mensajería

## **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

### **Genero**

Masculino

### **Edad**

Entre 19 y 24 años

### **Educación Formal**

Bachiller en cualquier rama

### **Experiencia del Puesto**

Minimo 1 año en áreas similares

### **Habilidades**

Dinámico, proactivo, buena relación, honesto, responsable.

## FLUJOGRAMA OPERATIVO Gráfico No. 14

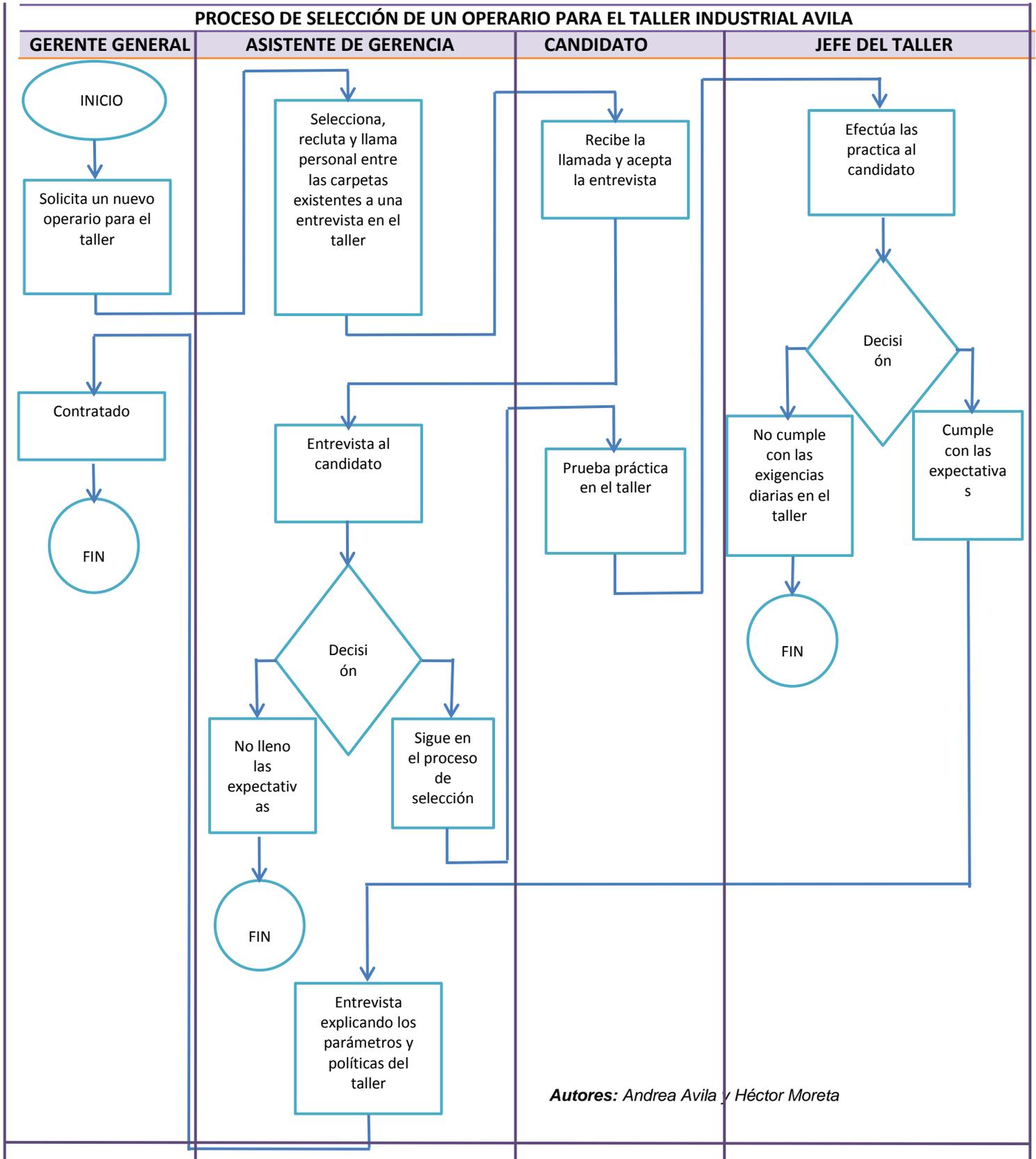


Gráfico No. 15

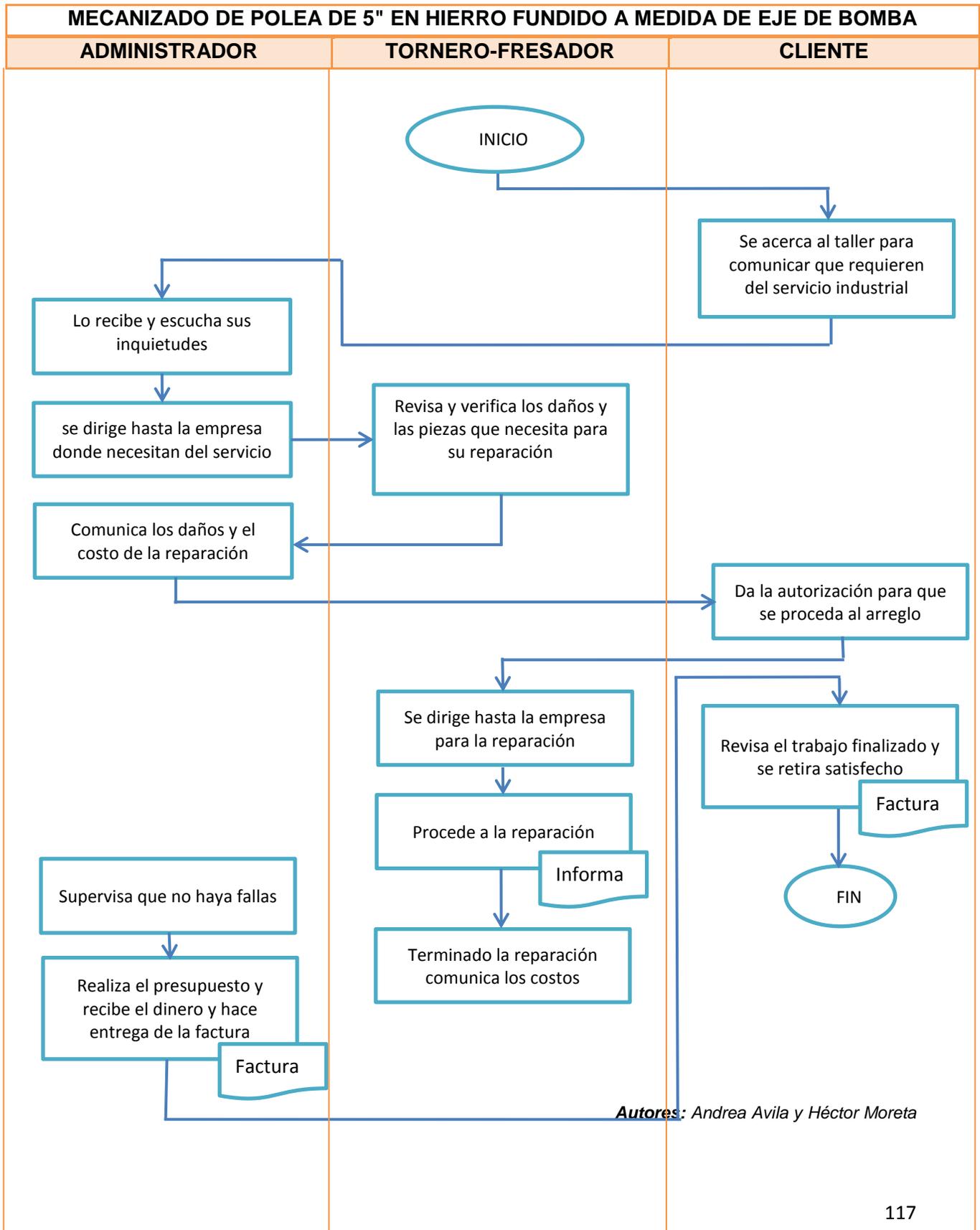
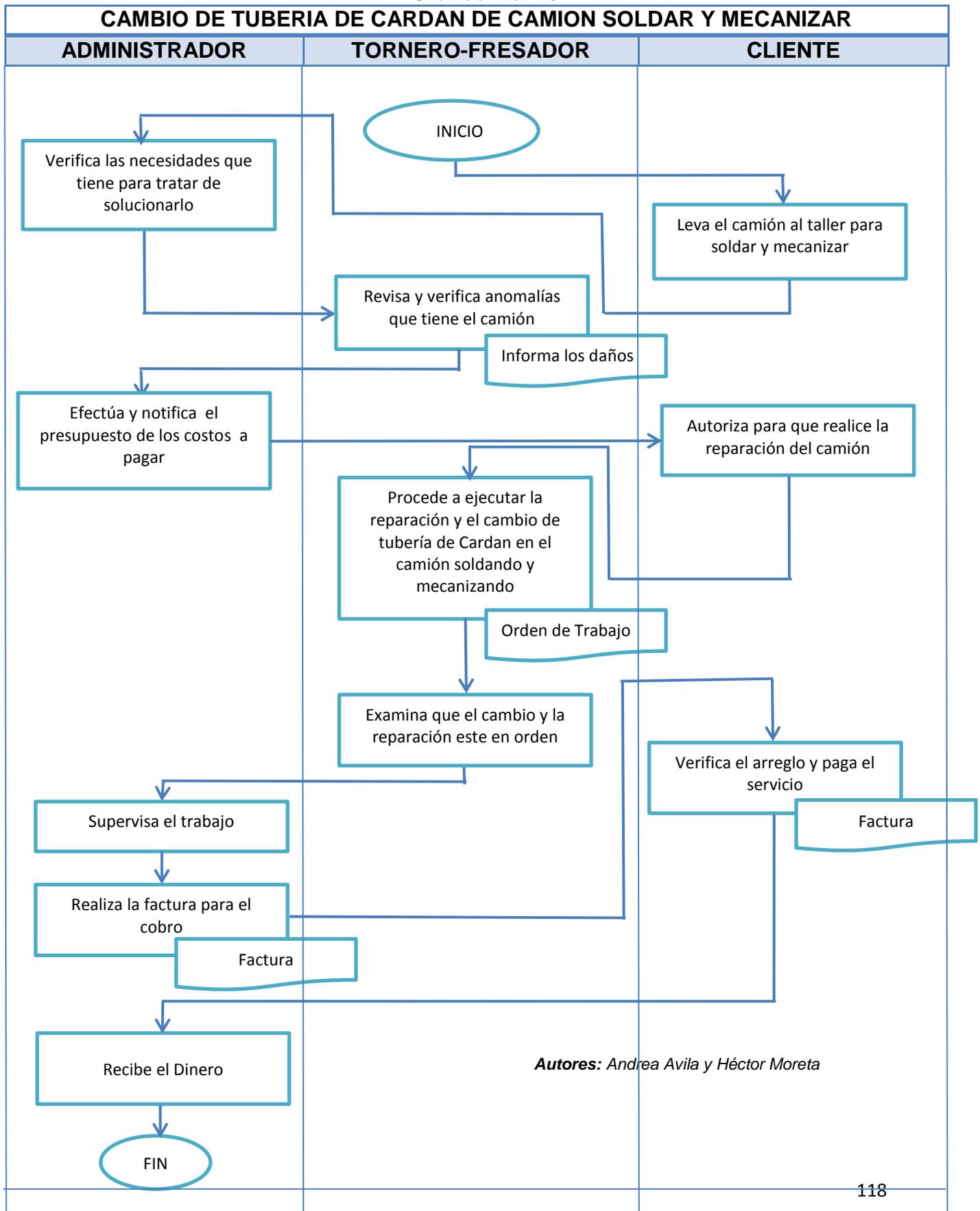


Gráfico No. 16



## **Comentario de la Segunda Estrategia**

Después de darle a conocer al Gerente General del Taller Industrial Avila los pasos a seguir con la planificación estratégica, se le presentará una estructura organizacional acorde a lo que la empresa requiere, implementando un proceso de reclutamiento más eficiente.

Luego se le presentará los perfiles y diseños de puestos, cada uno con sus funciones y obligaciones específicas para poder contratar a un talento humano mejor capacitado para ejecutar las labores y funciones dentro de la empresa.

A continuación se mostrará y explicará un diagrama de funciones, para que comprenda los procesos que se requerirán implementar para mejorar el rendimiento del taller y que fluyan los canales de comunicación. Estos procesos ayudarán a la empresa para su formalización.

**Cuadro. 26** Plan de Estrategias a implementar, Estructurar un Plan comercial Anual.

<b>3. Estrategia: Estructurar un plan comercial anual, estableciendo metas y presupuestos para control de ventas y reducción de costos.</b>				
Actividades Principales	Responsabilidad	Cronograma		Observación
		Inicio	Fin	
Incrementar las ventas en un 15%	Gerente General / Autores	jun-14	dic-14	De acuerdo a conversaciones con el Gerente General, se desea incrementar las ventas en un 15% en relacion al 2013 .
Plan de visita a potenciales clientes.	Gerente General / Jefe Comercial	jun-14	dic-14	Se efectuará un cronograma de visitas a potenciales clientes a quienes se les entregará el curriculum del taller en lugares como: La troncal, Naranjito, Durán, para ofrecer los servicios del Taller Industrial Avila.
Plan de visitas a mejores clientes.	Gerente General / Jefe Comercial	jun-14	dic-14	Se efectuará un cronograma de visitas a los actuales clientes del Taller Industrial Avila para estar presente como primeros proveedores en algun trabajo que requieran.
Plan de descuentos a mejores clientes.	Gerente General / Jefe Comercial/ Jefe de Taller	jun-14	dic-14	Para efectuar un plan de descuentos a mejores clientes se procederá a elaborar una tabla de precios con el Gerente General, Jefe comercial y de Taller y así establecer los porcentajes de descuentos a los mejores clientes de manera trimestral para captar una mayor atencion de nuestros clientes.
Disminuir costos en adquisición de materiales.	Jefe Comercial/ Jefe de Taller / Asistente Administrativa	jun-14	dic-14	Se procederá a cotizar a futuros proveedores los cuales tengan los materiales que el taller necesite con precios mas accesibles y de esta manera disminuir consto de producción.
<b>Indicador: Plan comercial aprobado.</b>				

**Fuente:** Plan de Estrategias a implementar, Estructurar un Plan comercial Anual.

**Autores:** Andrea Avila y Hector Moreta

## **Comentarios de la Tercera Estrategia**

Como lo habíamos mencionado anteriormente, el Gerente Propietario del Taller Industrial Avila no desea brindarnos información de sus estados financieros, pero se efectuó un plan comercial detallando los pasos a seguir para culminar con éxito el 2014 con una mayor rentabilidad que beneficie al Gerente del Taller industrial Avila y sus colaboradores.

Para efectuar este plan comercial se examinó el estado financiero del año 2013 para elaborar un plan que se base a la realidad de la empresa. Se analizaron a su vez a los actuales clientes del taller y mediante esto se estimó un crecimiento de un 15% en relación al año pasado.

Con esta estrategia lo que se desea es captar a nuevos clientes en zonas como La Troncal, Durán y Naranjito efectuando visitas para entregarles el curriculum del Taller Industrial Avila y de esta manera captar su atención y que les den la oportunidad de brindarles los servicios.

También lo que se desea es mejorar la productividad para que se entreguen trabajos de calidad en menor tiempo, reduciendo costos de producción, para esto se cotizó a varios proveedores y así encontrar un proveedor con precios mas accesibles que provean de materiales para la elaboración de los indistintos trabajos del taller y generar más ingresos y a su vez reducir costos que conlleven a obtener una mayor utilidad.

A su vez lo que se desea con esta estrategia es ser la primera opción de nuestros actuales clientes para cualquier tipo de trabajo de mantenimiento, reparación o elaboración de piezas industriales, es por esto se elaborará un cronograma de visitas a los actuales clientes.

**Cuadro No. 27** Plan de Estrategias a implementar, Inmediata capacitación a: Gerente General, Jefe Comercial, Jefe de Taller y Asistente de Gerencia.

4. Estrategia: Inmediata de capacitación del Gerente General, Jefe comercial y la asistente en temas vinculados con aspectos laborales, tributarios, Capacitación técnica al jefe de talleres y personal a cargo en nuevas tecnologías para el optimizar procesos mejorar servicios, y reducir costos.				
CARGO	CAPACITACION	LUGAR	DURACION	OBSERVACIÓN
GERENTE GENERAL	HABILIDAD GERENCIAL	Professional Assistant / UNEMI	1 MES	Se seleccionaron temas en relación a cada colaborador, los mismos que aportarán en desarrollar sus conocimientos y las habilidades del Gerente de la empresa como el de sus colaboradores y de esta manera mejorar su rendimiento laboral de cada y del Taller Industrial Avila.
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Professional Assistant / UNEMI	2 SEMANAS	
ASISTENTE DE GERENCIA	LIDERAZGO	Professional Assistant / UNEMI	1 MES	
	CONSCIALION TRIBUTARIA	Professional Assistant	2 SEMANAS	
	SEMINARIO DE DECLARACIONES TRIBUTARIAS S.R.I	S.R.I / Professional Assistant	1 MES	
	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	Professional Assistant / UNEMI / ESPOL	2 SEMANAS	
JEFE COMERCIAL	SEGURIDAD INDUSTRIAL	SECAP	1 MES	
	SOLIDADURA MIC Y TIC	SECAP	1 MES	
	LIDERAZGO	Professional Assistant / UNEMI / ESPOL	2 SEMANAS	
JEFE DE TALLER	SEGURIDAD INDUSTRIAL	SECAP	1 MES	
	LIDERAZGO	Professional Assistant / UNEMI / ESPOL	2 SEMANAS	
	TORNO Y FRESA	SECAP	1 MES	
<b>Indicador:</b> Culminar con la capacitación de los involucrados.				

**Fuente:** Plan de Estrategias a implementar, Inmediata capacitación a: Gerente General, Jefe Comercial, Jefe de Taller y Asistente de Gerencia.  
**Autores:** Andrea Avila y Héctor Moreta

## **Comentario de la Cuarta Estrategia**

Esta estrategia se la ha planteado para que el Gerente y sus colaboradores se llenen de conocimientos, cada uno en sus respectivas áreas que originen un cambio de paradigmas causando un mejor desempeño en sus actividades laborales. La capacitación ofrecerá a los colaboradores la ventaja competitiva que se desea y a su vez adquirir mayor conocimiento y desarrollar sus habilidades.

Después de haber efectuado la respectiva entrevista al Gerente del Taller Industrial Avila, pudimos conocer que no tiene conocimiento técnicos y de gestión empresarial, y es necesario que él se capacite en estos temas para poder tener un mejor estilo de dirección y de administración de su empresa, a su vez modificar su cultura organizacional que le permita tomar mejores decisiones para la misma.

También se capacitará a la Asistente de Gerencia para que se llene de conocimientos laborales, contables y administrativos, y que sea una asistencia eficiente para el Gerente como para los asesores tributarios, y de esta manera, ella proporcione la correcta información del estado del Taller Industrial Avila a quienes les soliciten.

De esta manera se conservará en un eficiente y correcto funcionamiento de la propuesta logrando objetivos de superación tanto empresarial, profesional y personal de los que laboran en el Taller Industrial Avila.

**Cuadro No. 28** Plan de Estrategias a implementar, Contratación de un equipo de asesores con temas vinculados con el área tributario y laboral comerciales.

5. Contratación de un equipo de asesores con temas vinculados con el área tributario y laboral comerciales.						
Actividades Principales	Responsabilidad	Calendario		Costos		Observaciones
		Inicio	Fin	Académicos	Logísticos	
Cotizar en los diferentes establecimientos que brindan asesorías contables y tributarias que no supere el presupuesto establecido.	autores / asistente contable	may-14	jun-14	0,00	25,00	Se le presentará una lista de posibles asesores contables y tributarios, con aspiraciones salariales al Gerente General para su posterior análisis y aprobación y contratación.
Cotizar en los diferentes establecimientos que brindan asesorías laborales que no supere el presupuesto establecido.	autores / asistente contable	may-14	jun-14	0,00	25,00	Se le presentará una lista de posibles asesores laborales, con aspiraciones salariales al Gerente General para su posterior análisis y aprobación y contratación.
Coordinar cronograma de visitas mensuales de los asesores tributarios al Taller Industrial Avila.	Gerente General / asistente administrativa / autores	may-14	jun-14	0,00	0,00	Se procederá a elaborar un cronograma de visitas de los asesores tributarios que se ajuste a las necesidades de la empresa para no descuidar de las obligaciones tributarias que la misma posee.
Coordinar cronograma de visitas mensuales de los asesores laborales al Taller Industrial Avila.	Gerente General / asistente administrativa / autores	may-14	jun-14	0,00	0,00	Se procederá a elaborar un cronograma de visitas de los asesores laborales que se ajuste a las necesidades de la empresa para no descuidar de las obligaciones laborales que la misma posee.
<b>Indicador:</b> Contar con equipo de asesores capacitados contratados.						

**Fuente:** Plan de Estrategias a implementar, Contratación de un equipo de asesores con temas vinculados con el área tributario y laboral comerciales.  
**Autores:** Andrea Avila y Héctor Moreta

## **Comentario de la Quinta Estrategia**

Se procederá a contratar a un equipo de asesores tributarios y laborales que guíe al fortalecimiento y mejoramiento de las actividades administrativas, contables y laborales del Taller Industrial Avila y brindar un mejor esquema del ambiente organizacional y formalización de la empresa.

La finalidad de esta estrategia es contar con un equipo capacitado que aporte a la gestión administrativa de la empresa y por ende disminuir riesgos y sanciones tributarias y legales que perjudiquen al Gerente y también el funcionamiento del Taller Industrial Avila.

Por último los asesores guiarán al Gerente para la reestructuración de los procesos administrativos y con la ayuda de la asistente contable y que aporten con un eficiente sistema de control contable y laboral.

### **5.7.2 Recursos, Análisis Financieros**

A través de cuadros estadísticos se detallará lo que le constará al Gerente contratar los servicios de asesores tributarios y laborales, también el costo de las capacitaciones que deberán tomar los colaboradores.

Para efectuar el presupuesto se analizó los ingresos del estado financiero del Taller Industrial Avila para que se puedan ejecutar con éxito lo propuesto.

**Cuadro No. 29** Informe sobre los tipos de capacitación, costos y duración

TEMA DE CAPACITACION	MODALIDAD			MODELO DE APRENDISAJE				RECURSO - COSTO			OBSERVACIÓN
	Presencial	Semi-presencial	Online	Seminario	Charla	Especialización	Institución	Duración	Costo \$		
Gestión Administrativa	x	x	x	x	x	x	Professional Assistant / UNEMI	1 MES	720,00	Adquirir conocimientos técnicos de la gestión administrativa para poder aplicarlos en el día a día y lograr una mejor dirección empresarial y toma de decisiones	
Cultura Organizacional	x	x	x	x	x	x	Professional Assistant / UNEMI	2 SEMANAS	400,00	Identificación de paradigmas positivos o negativos. Reconocer y analizar la cultura organizacional que tiene actualmente la empresa para poder implementar una nueva acorde a los objetivos que se desea alcanzar	
Dirección y Liderazgo Organizacional	x	x	x	x	x	x	Professional Assistant / UNEMI	1 MES	720,00	Conocer y profundizar los conocimientos y estilos de liderazgo y dirección para aplicarlos y mejorar el estilo de dirección de la compañía.	
Consiliación tributaria	x	x		x	x		Professional Assistant	2 SEMANAS	360,00	Adquirir conocimientos tributarios para evitar sanciones.	
Seminario de Declaraciones Tributarias	x	x		x	x	x	Professional Assistant / S.R.L	1 MES	720,00	Adquirir conocimientos tributarios para evitar sanciones.	
Reclutamiento y Selección de Personal	x	x	x	x	x	x	Professional Assistant	2 SEMANAS	360,00	Obtener conocimientos sobre como mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal para aumentar el rendimiento del personal	
Seguridad Industrial	x	x		x	x		SECAP	1 MES	180,00	Gestionar procesos para disminuir accidentes dentro del establecimiento y utilizar como medida de protección de los colaboradores dentro y fuera del taller.	
Soldadura MIC y TIC	x	x		x	x		SECAP	1 MES	180,00	Ampliar los conocimientos y técnicas en soldadura para aplicarlos en los trabajos futuros	
Tornear y Fresar	x	x		x	x		SECAP	1 MES	180,00	Ampliar los conocimientos y técnicas en torno y fresa para aplicarlos en los trabajos futuros	

*Autores: Andrea Avila y Héctor Moreta*

**Cuadro No. 30** Informe sobre costos de asesoría contable, tributaria y legal.

Asesoría	Costo		Observación
	Mensual	Anual	
Contable y Tributaria	150,00	1800,00	Controlar y verificar que los ingresos y gastos esten registrados correctamente por el departamento correspondiente.
			Efectuar las declaraciones semestrales, declaraciones del imp. A la renta y de gastos personales estipulados por el S.R.I.
Legal	175,00	2100,00	Visita al Gerente para conocer al nuevo personal contratado
			Llevar los contratos al Ministerio de Relaciones Laborales para su sellado y legalización por el Inspector de trabajo.
			Elaborar Acta de Finiquito a al personal cesante

*Autores: Andrea Avila y Héctor Moreta*

### 5.7.3 Impacto

Con el desarrollo de una planificación estratégica que aporte al fortalecimiento de la cultura y procesos organizacionales para la formalización del Taller Industrial Ávila lograremos potencializar la administración y dirección del personal por medio de la estructuración de una descripción de funciones que determinará los procesos a seguir de cada colaborador para el mejoramiento y resultado competitivo de cada uno y de la empresa.

Conforme se vaya aplicando las estrategias empresariales para el análisis y situación de la empresa, se visualizaran los resultados y se conformarán como cadena de valor, para la detección de las fuerzas y oportunidades que posea el Taller Industrial Ávila y potencializarlo, así como las debilidades y amenazas que

aparezcan a medida que trascorra el tiempo para enfrentarlas y sacar provecho de ellos.

Al diseñar una estructura organizacional ayudará a la gerencia a identificar el talento humano de cada colaborador, así como del personal que necesite para aumentar el rendimiento del Taller. Por otro lado, asegurara que haya suficientes recursos humanos para el logro de las metas y objetivos establecidos en la planificación estratégica.

Al efectuar el plan comercial obtendrá una trayectoria de crecimiento tanto financiero como humano porque se lograra captar nuevos clientes que incrementará la rentabilidad del Taller mejorando la productividad y la eficiencia de los trabajos que se realicen, además de encontrar nuevos proveedores que satisfagan las necesidades que posea el taller con precios más accesibles en materia prima y los ingresos que arrojen anualmente serán mayores comparados a los años anteriores y los costos de producción se reducirán.

Por otro lado al capacitar al Gerente General en habilidades empresariales obtendrán un cambio de paradigmas en la cual desarrollará tomas de decisiones correctas y eficientes para el correcto funcionamiento y administración del Taller, así mismo al instruir a los operarios y administrativos obtendrán ventajas competitivas con mayores conocimientos técnicos y serán competitivos con el sector industrial, sobre todo al capacitar a la asistente de gerencia sobre temas laborales, contables y administrativos le proporcionará una correcta información de la administración y estado del taller y será de vital apoyo para la Gerencia.

## 5.7.4 Cronograma

**Cuadro. 31**

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN												
	AÑO 2013							AÑO 2014					
	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
Elaboración del plan Estratégico	■	■	■										
Elaboración del plan comercial anual			■	■									
Elaboración de estructura organizacional y descripción de funciones			■	■									
Control de los objetivos establecidos				■	■	■							
Implementación de Nuevos Procesos					■	■	■						
Análisis de procesos internos							■	■	■				
Capacitación de Administración-Tributación-Laboral			■		■		■		■		■		■
Capacitación de Soldadura-Mecanizado			■			■			■			■	
Asesoramiento tributario, financiero y laboral											■	■	

***Autores:** Andrea Avila y Héctor Moreta*

## CONCLUSIONES

- Se concluye que el presente trabajo es viable y aplicable a la vez, contamos con una carta de validación del Sr. Wilson Avila, en donde agradece y manifiesta afirmativamente de la aplicación de esta propuesta.
- Luego de efectuar el presente trabajo de investigación, concluimos que es de vital importancia que el Taller Industrial Avila formalice sus actividades para brindar un mejor servicio y evitar un proceso de entropía.
- La herramienta del análisis FOFADODA brinda un panorama amplio a los objetivos que tiene el Gerente Propietario y los que debe aplicar de acuerdo a la planificación estratégica para el alcance de los objetivos y metas establecidas para el correcto desarrollo y formalización empresarial de la empresa.
- La estructuración y descripción de funciones es una herramienta importante que ayuda a mejorar el rendimientos de los colaboradores, debido a que se estructura las actividades a seguir de cada uno y establecer líneas de mandos que deben poseer así como una correcta comunicación y eficiencia al efectuar los trabajos cotidianos que se presentan a diario.
- Por ultimo al realizar una plan anual captara nuevos clientes potenciales y aumentara la cartera lo cual aumentara el rendimiento financiero mejorando la productividad y a la vez se contactara con nuevos proveedores que subasten de materia prima de mejor calidad y a costos más accesibles, lo que ocasiona que los costos de producción de reduzcan aumentando la utilidad e ingresos de taller. Por otro lado al capacitar al Gerente Propietario en habilidades empresariales adquirirá nuevos conocimientos mejorando su desempeño y toma de decisiones aprovechando la nueva cartera de clientes que obtendrá del plan comercial así como la reducción de costos de la materia prima obteniendo una ventaja competitiva en relación a la competencia.

## RECOMENDACIONES

- Las estrategias planteadas es de gran aporte para el fortalecimiento y formalización del Taller Industrial Ávila que están enfocadas a mejorar la cultura organizacional y eficiencia de las operaciones que se ejecutan, y aportará a la mejora y calidad de vida de cada colaborador que forma parte de la empresa.
- Recomendamos que las estrategias expuestas en esta investigación se aplique inmediatamente para el fortalecimiento tanto del talento humano como de las funciones del Gerente Propietario para una correcta toma de decisiones, asimismo del personal operativo y administrativo para el mejoramiento y calidad de cada función desempeñada en el taller.
- La implementación de un plan estratégico es un aporte y valor adicional en cada empresa constituida, debido a los grandes cambios administrativos y empresariales que optimizan y mejora la calidad de producción, eficiencia de todo el talento humano, productividad y rendimiento financiero, contable y laboral, disminuyendo costos innecesarios y aportando al desarrollo empresarial de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

DESSLER, Gary: *Administración de Personal*, Pearson Educacion, Octava Edición, México, 2010.

FRED R., David: *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, Decimocuarta Edición, México, 2013.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M.: *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*, Copyright, Octava Edición, México, 2009.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B., KRIEGER, María Jose: *Comportamiento Organizacional-Enfoque para America Latina*, Pearson Educacion Primera Edición, México, 2011.

D'ALESSIO IPINZA, Fernando A.: *El Proceso Estratégico-Un enfoque de Gerencia*, Pearson Educacion, Primera Edicion, México, 2010.

CASTILLO, María Fernanda: *El Proceso Estratégico-Un enfoque de Gerencia*, Centrum, 2008.

ALLES, M: *Dirección Estratégica de Recurso Humanos, Gestion por Competencia*, Cit. P., 384.

JONES, G.: *Teoría Orgaanizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*, Pearson Educacion, Quinta Edición, México, 2008.

FRANKLIN, E.: *Organización de Empresas*, McGraw, México, 2009.

SCHEIN, E.: *La Cultura Empresarial y El Liderazgo*, Op. Cit.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B., LAMPEL, J.: *Safari a la Estrategia*, Granica, 1999

CUNO PÜMPIN, Santiago, GARCÍA ECHEVARRÍA: *Estrategia Empresarial*, Diaz de Santos, ISBN 8479780843, 9788479780845, España, 1995.

BRAVO, Juan: *Small Business and Publishing CO*, Diaz Santos, Madrid, 199

## LINKOGRAFÍA

*THE MADRUGA: <http://thesmadruga2blogspot.com/2012/01/administracion-estrategica.html>, extraído el 6 de febrero del 2014.*

*SERPOST:[http://www.serpost.com.pe/Website/transparencia2009/Documentacion\\_Transparencia/Docs\\_2010/Datos\\_Generales/Procedimientos/gerencia%20genera1.pdf](http://www.serpost.com.pe/Website/transparencia2009/Documentacion_Transparencia/Docs_2010/Datos_Generales/Procedimientos/gerencia%20genera1.pdf), extraído el 16 de Febrero del 2014.*

*TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL:*

*[http://www.tse.gob.sv/laiip\\_tse/index.php/marcoestrategico7manual-de-descripcion-de-puestos-y-funciones](http://www.tse.gob.sv/laiip_tse/index.php/marcoestrategico7manual-de-descripcion-de-puestos-y-funciones), extraído el 5 de marzo del 2014.*

*ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL:*

*[http://www.ctt.espol.edu.ec/documentos/mdf\\_rev13.pdf](http://www.ctt.espol.edu.ec/documentos/mdf_rev13.pdf), extraído el 20 de febrero del 2014.*

*UNIVERSIDA DE LOS ANDES VENEZUELA:*

*<http://www2.ula.ve/personal2/index.php?option=content&task=view&id=338>, extraído el 5 de marzo del 2014.*

*GUGGENHEIM BILBAO CORPORATIVO: <http://www.guggenheim-bilbao-corp.es/plan-estrategico-2/metas-estrategicas/>, extraído el 8 de Marzo del 2014.*

*UNIVERSIDAD PRIVADA TACNA:<http://www.scribd.com/doc/142249430/TESIS-DE-EXPORTACION-2-docx>, extraído el 12 de febrero del 2014.*

*BLOQ DE MANUEL CIPRINI: , extraído el 25 de febrero del 2014.*

*BLOQ DE MANUEL CIPRINI: <http://manuelcipriano.blogspot.com/2013/11/analisis-foda-fortalezas-oportunidades.html>, extraído el 25 de febrero del 2014.*

*GOOGLE BOOK PROCESOS ESTRATÉGICOS:*

*<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/administracion-estrategica.html>, extraído el 12 de febrero del 2014.*

# ANEXOS

# ANEXO 1



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

TEMA DE PROYECTO:

ENCUESTA

SEXO:

<p><b>CIUDAD:</b></p> <p>1. Ud. considera que si se aplica actualizados procesos de gestión o administración esto incidiera en los resultados o gestión de la empresa en:</p> <p>Alto impacto</p> <p>Mediano impacto</p> <p>Impacto</p> <p>No afecta</p> <p>2. Cree ud. que si se aplicó formales procesos administrativos en una pyme informal esto producirá que:</p> <p>Formalice su gestión empresarial</p> <p>Lograr mayores ingresos.</p> <p>Mejorar su capacidad de administrar de personal</p> <p>Todas las anteriores</p> <p>3. Ud. considera que la estructuración de un organigrama y descripción de funciones generaría en su empresa:</p> <p>Mejorar su rendimiento en alto grado</p> <p>Mejorar su rendimiento en mediano grado</p> <p>Mejorar su rendimiento</p> <p>No mejora</p> <p>4. Ud. considera que la estructuración de un organigrama y descripción de funciones le permitiría a usted:</p> <p>Contratar al personal idóneo.</p> <p>Evitar que las personas que trabajan con ud se retiren (rotación)</p> <p>Ofrecer mejores niveles de ingresos a quienes se lo merecen.</p> <p>Contar con una mejor plantilla de personal que mejore el servicio al cliente.</p> <p>Todas las anteriores</p> <p>5. Considere ud. que identificando los perfiles y competencias de los colaboradores una vez contratados se genera en ellos:</p> <p>Mejorar su rendimiento en alto grado</p> <p>Mejorar su rendimiento en mediano grado</p> <p>Mejorar su rendimiento</p> <p>No mejora</p> <p>6. Cree ud. que al optimizar los procesos tributarios de una pyme informal genera:</p> <p>Evitar sanciones tributarias</p> <p>Evita pagar impuestos en exceso</p> <p>Evitar pagar multas</p> <p>Todas las anteriores.</p>	<p>7. Según su opinión las personas no formalizan sus procesos tributarios por:</p> <p>Temor a lo desconocido.</p> <p>Evitar pagar impuestos.</p> <p>Consideran que es muy complicado.</p> <p>Puede generar riesgos económicos.</p> <p>8. Considere ud. que al tener un sistema de control contable y tributario en una pyme informal esto generará:</p> <p>Un eficiente control de ingresos y gastos</p> <p>Evitar gastos innecesarios para la pyme</p> <p>Conocer de manera periódica la utilidad de la pyme</p> <p>Todas las anteriores</p> <p>9. Considere ud que identificando oportunamente las estrategias comerciales logrará de los clientes:</p> <p>Alta preferencia.</p> <p>Mediana preferencia.</p> <p>Baja preferencia.</p> <p>Ninguna.</p> <p>10. Considere ud que identificando oportunamente las estrategias comerciales brindará:</p> <p>La excelencia de sus servicios en alto grado</p> <p>La excelencia de sus servicios en mediano grado</p> <p>La excelencia de sus servicios.</p> <p>No lograra la excelencia.</p> <p>11. Ud. Considere que los conocimientos técnicos de gestión empresarial en una pyme informal aportaría en:</p> <p>Mejorar su rendimiento en alto grado</p> <p>Mejorar su rendimiento en mediano grado</p> <p>Mejorar su rendimiento</p> <p>No mejora</p> <p>12. Ud. Considere que mejorando la gestión administrativa de una pyme informal logrará:</p> <p>Mejorar sus procesos operativos en alto grado.</p> <p>Mejorar sus procesos operativos en mediano grado.</p> <p>Mejorar sus procesos operativos</p> <p>No mejora</p>
---	---

## ANEXO 2



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
ENTREVISTAS A LOS ESPECIALISTAS

1. ¿Cree ud. Que una correcta planificación estratégica generará un desarrollo empresarial formal en un taller industrial?

---

---

2. ¿Considera ud. Que un organigrama y descripción de funciones acorde en un taller industrial optimizará la gestión entre sus colaboradores?

---

---

3. ¿Cree ud. Que un diseño de puestos que identifiquen los perfiles que se requieren mejorarán los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Taller Industrial

---

---

4. ¿Ud. Considera que un adecuado asesoramiento contable y financiero generaran una disminución de riesgos tributarios y acertadas proyecciones financieras?

---

---

5. ¿Cree ud. Que si un taller industrial brinda un adecuado servicio al cliente proyectará la formalidad con la que se administra el taller?

---

---

6. ¿Ud. Considera que la adquisición de conocimientos administrativos y financieros generarán acertadas tomas de decisiones que proporcionen cambios al taller Industrial.

---

---

## ANEXO 3



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
ENTREVISTA

1. ¿Sr. Wilson Avila Ud. considera que si su empresa tuviera actualizados procesos de administración y gestión lograría mejores resultados?

Si No ¿Por qué?

2. ¿Ud. considera que si formaliza su gestión administrativa tendrán efecto en estos aspectos: Lograr mayores ingresos, Mejorar su capacidad de administrar el personal?

Si No ¿Por qué?

3. ¿Sr. Avila su empresa cuenta con un organigrama?

Si  
No

4. ¿Considera Ud. que la estructuración de un organigrama y descripción de funciones generaría en su empresa que mejore su rendimiento?

Si No ¿Por qué?

5. Cómo es el proceso de reclutamiento de personal en su empresa?

6. ¿Sr. Avila cree Ud. que si tuviera un organigrama y descripción de funciones se le facilitaría identificar los perfiles de la persona que Ud. necesita para un puesto en específico?

Si No ¿Por qué?

7. ¿Cómo se efectúa el proceso contable y tributario en su empresa?

8. ¿Considera Ud. Sr. Avila que si tuviera un sistema de control contable y tributario acorde a su empresa y actividad económica esto le beneficiaría en: un eficiente control de gastos, evitar gastos innecesarios, conocer de manera periódica la utilidad que genera?

Si No ¿Por qué?

9. ¿Según su opinión Sr. Avila las personas no formalizan sus procesos tributarios por: temor a los desconocidos, evitar pagar impuestos, consideran que es muy complicado, puede generar riesgos económicos?

Si No ¿Por qué?

10. ¿Sr. Avila coméntenos como es su trato laboral con sus clientes?

11. ¿Sr. Avila considera Ud. que si se identifican estrategias comerciales acorde a su empresa brindará a sus clientes la excelencia de sus servicios?

Si No ¿Por qué?

12. ¿Cómo considera Ud. que es el estilo de administración de su empresa?

13. ¿Sr. Avila Ud. considera que si adquiere conocimientos técnicos administrativos y si se capacita en esta área va a mejorar el rendimiento de su empresa?

Si No ¿Por qué?

ANEXO 4



ANEXO 5



## ANEXO 6



# Wilson Avila

Gerente Propietario  
RUC: 0906924360001

Milagro, 07 de Marzo del 2014

Sres. Universidad Estatal De Milagro.  
Presente.

De mis consideraciones.

Yo **Wilson Orlando Avila Game** con C.I 0906924360, **AGRADEZCO** a Uds. como Universidad por brindarme la oportunidad de instruirme como Gerente General y conocer los factores esenciales que permitirán el desarrollo empresarial y cultivar los conocimientos administrativos que carecía mi empresa, el **TALLER INDUSTRIAL AVILA**, mediante los egresados: **Andrea Estefanía Avila Morán** y **Héctor Javier Moreta Campoverde**, debido a su proyecto de tesis, es de fundamental ayuda y de inmediata implementación para la empresa.

Tomaré en consideración las recomendaciones y analizare con mis colaboradores el proceso idóneo para empezar con la estructuración formal de la compañía.

Atte.

TALLER INDUSTRIAL  
"AVILA"  
Wilson Avila  
Gerente

**Wilson Orlando Avila Game**  
Gerente General  
0906924360

Realizamos trabajos de: torno, fresa, soldadura eléctrica y autógena. Trabajos en general  
Dir.: Cdla Las Margaritas calle García Moreno s/n y Primera junto al Camal Municipal.  
Teléf.: 2710441 - 0988366068 - 0981443136  
E-mail: Wilson\_avila1512@hotmail.com

## ANEXO 7



# ANTI-PLAGIO

**Document**  
[moreta.docx \(D10455133\)](#)

**Submitted**  
2014-04-02 19:15 (-06:00)

**Submitted by**  
hserranon@unemi.edu.ec

**Receiver**  
hserranon.unemi@analysis.orkund.com

**Message**  
[Show full message](#)

2% of this approx. 50 pages long document consists of text present in 4 sources.

**List of sources**

- [http://www.patatabrava.com/apuntes/empresa\\_informativa-26573.htm](http://www.patatabrava.com/apuntes/empresa_informativa-26573.htm)
- [http://www.debi.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=76&amp;rate...](http://www.debi.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=76&amp;rate...)
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Asdf/5329169.html>
- <http://administracionrecursos tecnologicos.blogspot.com/2007/08/Clase-4-la-planificacion-...>
- <http://www.sliceshare.net/elboivan/matrix-de-las-amenazas>
- <http://www2.ula.ve/personal2/index.php?option=content&task=view&id=338>

Sources not used

**INTRODUCCION** El presente proyecto de investigación se lo elaboró con el propósito de contribuir y aportar de manera positiva al Taller Industrial Avila, es por esto que estudiamos su cultura organizacional y los motivos que le han impedido formalizar su gestión empresarial. Cuando analizamos la opción de un trabajo de investigación se determinó en aportar de manera específica a una empresa que demostraba crecimiento pero a su vez determinamos procesos entrópicos, estos originados por falta de formalización. Resulta de vital importancia lograr la apertura del propietario de la empresa para brindarnos datos que se integraron a este estudio y que hoy con satisfacción nos llevan a la conclusión que nuestras hipótesis fueron validadas, permitiéndonos de esta manera ofrecer un grupo de estrategias que fueron, inclusive presentados ante dueño de la empresa y que generaron en él la satisfacción y el compromiso de aplicarlas, lo que nos brinda a nosotros un respaldo o el sentir de no solamente haber cumplido con un requisito previo a la obtención de nuestro título de tercer nivel, sino a un segmento de nuestra sociedad reflejado en uno de sus elementos como es el Taller Industrial Avila y que se puede replicar a otros. **CAPITULO I EL PROBLEMA PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA** Problemática del Taller Industrial Avila se encuentra localizado en el Cantón San Francisco de Milagro, iniciando sus labores en el año 1996 ofreciendo servicios como: soldadura, mecanizado y mantenimiento de maquinarias industriales y agrícolas dentro y fuera de la ciudad; estimamos que la empresa desde sus inicios ha contado con un limitado desarrollo empresarial debido a la falta de una planificación estratégica que lo oriente para obtener mejores resultados. De la información obtenida se pudo constatar que la empresa no ha estructurado un organigrama y una descripción de funciones que soporte una gestión formal de 20 colaboradores, ante esta situación muchas de las gestiones diarias son atendidas de manera reactiva a base de impulsos instintivos y no desarrolla la autoconciencia de las actividades en el Taller Industrial Avila. Como lo mencionamos anteriormente no existe un diseño de puestos ni se identifican puntualmente los perfiles que la fuerza de trabajo es que este tenga incidencia en un proceso de reclutamiento y selección de