



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“Administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados como
componente de gestión”.

**Proyecto de Investigación de Grado previo a la obtención del Título de
Ingeniero Comercial**

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

JUAN PABLO MEDINA CALLEJAS

Director:

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

Ambato – Ecuador

Julio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“Administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados como componente de gestión”.

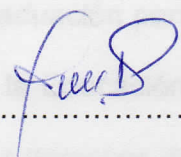
Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

JUAN PABLO MEDINA CALLEJAS

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Hernán Paul Ortiz Coloma, Mg.
CALIFICADOR

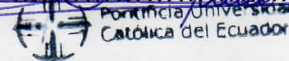
f. 

Julio César Zurita Altamirano, Mg.
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

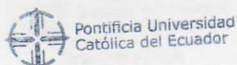
f. 



**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Julio 2018



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **JUAN PABLO MEDINA CALLEJAS**, con **CC. 180442833-0**, autor del trabajo de graduación intitulado: "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS PARA LA EMPRESA MEDINA & ASOCIADOS COMO COMPONENTE DE GESTIÓN", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

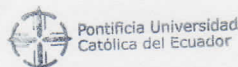
1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, julio 2018.



JUAN PABLO MEDINA CALLEJAS

CC. 180442833-0



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por ayudarme siempre con esta y todas las etapas de mi vida.

A mis padres y mi hermana, por siempre brindarme su apoyo ante cualquier situación.

Al Ing. Fredy Ibarra por todas sus enseñanzas y conocimientos que ha compartido conmigo, tanto en mi vida universitaria como en la realización de este proyecto.

Y a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato, por su formación, tanto académica, personal y profesional.

DEDICATORIA

A mis padres, Remigio y María que han sido siempre el pilar de mi vida.

Juan Pablo Medina Callejas

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un sistema de gestión para la empresa Medina & Asociados mediante la administración por objetivos (APO), a través del cual, se aborda y da solución al problema principal, la ausencia de una administración adecuada de la empresa y una inexistente planificación para el desarrollo de las actividades de la misma. Para esto se aplica una metodología cualitativa y cuantitativa; cualitativa ya que se utiliza información, descripciones y especificaciones de la empresa obtenidas a través de entrevistas cuyo resultado corrobora el problema mencionado; y por otro lado, cuantitativa, ya que se establecen indicadores para poder medir y controlar los objetivos planteados en la propuesta. Como resultado final de este proyecto se establece la construcción de los elementos de la APO mismos que aportan de manera significativa a una adecuada organización de la empresa y, asimismo, al establecimiento de objetivos claros, con estrategias conformadas dentro de un plan operativo que apoyan a su desarrollo y aplicación; y por consiguiente, aportan al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Palabras clave: planificación, estrategia, APO

ABSTRACT

The main objective of this research is to develop a management system at the company, Medina & Asociados, by using management by objectives (MBO) through which the main problem, which is the absence of proper management procedures as well as the lack of planning, is addressed and solved. To this end, qualitative and quantitative methodologies have been applied. Qualitative methodology, uses information, descriptions and specifications of the company collected by interviews that reaffirms the existence of the problem. On the other hand, quantitative methodology establishes indicators which measure and control the objectives set in the proposal. The final result of this project is the establishment of MBO elements which not only greatly contribute to the adequate organization of the company but also to the setting of clear and strategic objectives with strategies defined within an operational plan that support its development and application, and therefore, contribute to the growth and development of the company.

Key words: *planning, strategic, MBO*

Tabla de contenido

PRELIMINARES

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	2
1. EL PROBLEMA	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización	3
1.2.1.1 Macro contextualización	3
1.2.1.2 Meso Contextualización.....	4
1.2.1.3 Micro Contextualización.....	5
1.2.2 Análisis Crítico.....	5
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Interrogantes	7
1.2.5 Delimitación del objetivo de investigación.....	8
1.2.6 Justificación.....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.	10
CAPÍTULO II	11
2. MARCO TEORICO	11
2.1 Estado del Arte	11
2.2 Fundamentación Teórica.....	14
2.2.1 Administración.....	14
2.2.2 Objetivo	15
2.2.2.1 Clasificación de los objetivos	15

2.2.3	Administración por objetivos	16
2.2.3.1	Características de la administración por objetivos	18
2.2.3.2	Elementos de la administración por objetivos	19
2.2.4	Objetivos organizacionales	20
2.2.5	Indicadores de medición	20
2.2.6	Puestos de trabajo.....	21
2.2.7	Organigrama	22
2.2.7.1	Organigrama vertical	22
2.2.7.2	Organigrama horizontal	23
2.2.7.3	Organigrama AFNOR	23
2.2.7.4	Organigrama circular	23
2.2.7.5	Organigrama radial o sectorial	24
2.2.8	Planeación.....	24
2.2.8.1	Misión	25
2.2.8.2	Visión	25
2.2.8.3	Valores corporativos	26
2.2.8.4	Políticas de la empresa	26
2.2.8.5	Plan operativo anual	27
2.2.8.6	Cuadro de mando integral (BSC).....	27
CAPÍTULO III		29
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		29
3.1	Fuentes de investigación.....	29
3.1.1	Fuentes primarias.....	29
3.1.2	Fuentes secundarias	29
3.2	Enfoque de la Investigación	30
3.2.1	Cualitativo – Cuantitativo	30
3.3	Modalidad de la investigación	30
3.3.1	Investigación bibliográfica.....	30
3.3.2	Investigación de Campo	31
3.4	Tipo de investigación	31
3.4.1	Investigación descriptiva.....	31
3.5	Técnica de Investigación.....	32

3.6	Población	32
3.7	Procesamiento y Análisis	33
CAPÍTULO IV		34
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS		34
4.1	Análisis e interpretación de datos obtenidos	34
4.1.1	Planificación de la empresa	34
4.1.2	Planteamiento de objetivos.....	35
4.1.3	Participación en el desarrollo de los objetivos	35
4.1.4	Establecimiento de objetivos	35
4.1.5	Funciones y actividades	36
4.1.6	Estructura organizativa	36
4.1.7	Actividades principales de la empresa.....	36
4.1.8	Seguimiento y consecución de los objetivos.....	37
CAPÍTULO V.....		38
5. PROPUESTA		38
5.1	Desarrollo de la propuesta	38
5.1.1	Organizar las áreas de la empresa	38
5.1.2	Determinar cargos y funciones para los colaboradores	40
5.1.2.1	Gerencia.....	41
5.1.2.2	Departamento de Operaciones.....	43
5.1.2.3	Departamento de Finanzas	45
5.1.2.4	Departamento de Ventas y Marketing.....	47
5.1.3	Identificar el proceso de planeación de la empresa	49
5.1.3.1	Misión.....	49
5.1.3.2	Visión	51
5.1.3.3	Valores	53
5.1.3.4	Políticas.....	54
5.1.4	Formular objetivos organizacionales con indicadores de medición	54
5.1.4.1	Estrategias para la consecución de los objetivos.....	56
5.1.4.1.1	Incrementar los ingresos en un 20 % anual para el crecimiento de la empresa.....	56
5.1.4.1.2	Incrementar el porcentaje de utilidad para el mejoramiento de la rentabilidad.....	58

5.1.4.1.3	Obtener un retorno de la inversión del 10% anual.....	60
5.1.4.1.4	Conseguir liquidez permanente para operar	61
5.1.4.1.5	Mejorar la satisfacción de los clientes, para la consecución de un alto nivel de retención de los mismos	62
5.1.4.1.6	Innovar servicios para la solución de las necesidades del cliente ...	64
5.1.4.1.7	Optimizar el proceso de cobros para la disminución de cartera	66
5.1.4.1.8	Contar con un eficaz aprovisionamiento para el cumplimiento de las operaciones de la empresa.....	68
5.1.4.1.9	Propender un adecuado ambiente laboral para la obtención del óptimo rendimiento del personal	70
5.1.5	Elaboración de un plan operativo anual para el periodo	72
5.1.5.1	Priorización de las estrategias	72
5.1.5.1.1	Rango de calificación de impacto.....	72
5.1.5.1.2	Calificación de las estrategias según su impacto	74
5.1.5.1.3	Estrategias priorizadas.....	77
5.1.5.2	Plan operativo anual - periodo 2019	78
5.1.5.2.1	Plan operativo N.1 – Implementar opciones de pago	78
5.1.5.2.2	Plan operativo N.2 – Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías.....	79
5.1.5.2.3	Plan operativo N.3 – Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones.....	80
5.1.5.2.4	Plan operativo N.4 – Crecimiento de portafolio de clientes	81
5.1.5.2.5	Plan operativo N.5 – Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales.....	82
5.1.5.3	Análisis del plan operativo	83
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
	Bibliografía:.....	88
	Anexos	91
	Anexo No.1: Entrevista	91
	Anexo No. 2: Respuestas Entrevistas.....	93
	Anexo No.3: Cuadro de Mando Integral – Medina & Asociados	98

Índice de Gráficos

Tablas

Tabla 2.1 Clasificación de los Objetivos.....	16
Tabla 2.2 Características de la Administración por Objetivos	18
Tabla 2.3 Elementos de la Administración por Objetivos	19
Tabla 3.1 Personal de Medina & Asociados	32
Tabla 5.1 Funciones Gerente - Medina & Asociados	41
Tabla 5.2 Funciones Jefe de Operaciones - Medina & Asociados	43
Tabla 5.3 Funciones Jefe de Finanzas - Medina & Asociados	45
Tabla 5.4 Funciones Jefe de Ventas y Marketing - Medina & Asociados	47
Tabla 5.5 Componentes Misión – Medina & Asociados	49
Tabla 5.6 Misión – Medina & Asociados	50
Tabla 5.7 Componentes Visión – Medina & Asociados.....	51
Tabla 5.8 Visión – Medina & Asociados.....	52
Tabla 5.9 Valores - Medina & Asociados	53
Tabla 5.10 Políticas - Medina & Asociados	54
Tabla 5.11 Objetivos Organizacionales - Medina & Asociados	55
Tabla 5.12 Crecimiento de clientes	56
Tabla 5.13 Concretar las ventas	57
Tabla 5.14 Ofrecer otros servicios que posee la empresa a los clientes	57
Tabla 5.15 Reducción de costos.....	58
Tabla 5.16 Disminución de subcontratación.....	59
Tabla 5.17 Establecimiento de nuevos precios	59
Tabla 5.18 Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones	60
Tabla 5.19 Contar con un adecuado flujo de caja	61
Tabla 5.20 Solución concreta a los requerimientos del cliente.....	62
Tabla 5.21 Investigación de mercado	63
Tabla 5.22 Descuentos en precios y beneficios preferenciales, a los clientes frecuentes.....	63

Tabla 5.23 Implementar servicios In-House	64
Tabla 5.24 Escuchar lo que el cliente necesita	65
Tabla 5.25 Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías	65
Tabla 5.26 Contactar de manera anticipada al cliente para solicitar el pago.....	66
Tabla 5.27 Implementar opciones de pago	67
Tabla 5.28 Pago oportuno a proveedores.....	68
Tabla 5.29 Poseer un stock adecuado de materiales.....	69
Tabla 5.30 Escuchar la opinión de todos los colaboradores para la toma de decisiones.....	70
Tabla 5.31 Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales	71
Tabla 5.32 Rango de calificación de impacto.....	72
Tabla 5.33 Calificación impacto de estrategias	74
Tabla 5.34 Índice calificación de impacto por variables de impacto	75
Tabla 5.35 Estrategias ordenadas según su impacto.....	76
Tabla 5.36 Estrategias priorizadas.....	77
Tabla 5.37 Plan operativo N.1	78
Tabla 5.38 Plan operativo N.2	79
Tabla 5.39 Plan operativo N.3	80
Tabla 5.40 Plan operativo N.4	81
Tabla 5.41 Plan operativo N.5	82
Tabla 5.42 Análisis inersión plan operativo anual	83

Gráficos

Gráfico 5.1 Organigrama Medina & Asociados	39
--	----

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se pretende desarrollar un modelo de gestión en base a la administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados.

CAPÍTULO I.- se identifica el problema principal, el mismo que es la ausencia de un modelo administrativo y de gestión que guíe el desarrollo de las actividades de la empresa, en este se desarrolla: la contextualización, análisis crítico, justificación, entre otros.

CAPÍTULO II.- se elabora el marco teórico en el que se establecen algunas definiciones necesarias para la realización de la investigación como: la administración, la administración por objetivos, planeación estratégica, etc.

CAPÍTULO III.- se explica la metodología desarrollada en la investigación, así como el instrumento de recolección de datos, es decir la entrevista, utilizada para el levantamiento de la información.

CAPÍTULO IV.- se realiza un análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista a la población determinada.

CAPÍTULO V.- se desarrolla la propuesta, misma que da solución al problema planteado y que cumple con los objetivos establecidos en la investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- se determinan conclusiones y recomendaciones elaboradas en base al desarrollo de la investigación.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados como componente de gestión”.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa objeto de estudio, no cuenta con un modelo de gestión administrativa adecuado, por lo cual se ve limitada a seguir operando de forma empírica y sin una guía en el desarrollo de sus actividades; las principales razones de esto, son: la inexistencia de una planificación interna, la ausencia de objetivos y, de igual manera, la falta del establecimiento de cargos y funciones específicos para cada uno de los integrantes; estas afectan de manera significativa a la empresa, en el desarrollo de sus actividades y en la consecución de las metas deseadas, como consecuencia de esto, la organización se ve forzada a seguir operando bajo los mismos errores, sin oportunidad alguna de mejorar.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro contextualización

En América Latina se ha podido evidenciar, que la adecuada administración en todo tipo de empresas es un condicionante para el correcto funcionamiento de las mismas; la ausencia de buenas prácticas administrativas son la razón de que muchos negocios se vean obligados a cesar sus operaciones, podemos mencionar, como muestra de esto a México, considerado como uno de los países más grandes y desarrollados de Latinoamérica, y que aún así sufre de una notable ausencia de buenas prácticas administrativas en las organizaciones, corroboran esta información los datos obtenidos de la Nacional Financiera del Gobierno de la República de México, según los cuales, el 90% de las empresas cierran después de dos años de haber iniciado sus actividades, esto por diversas razones como falta de capital, mal manejo de recursos, baja rentabilidad, políticas fiscales, entre otras; pero estas causas se engloban a una sola en particular, la inexistencia o inadecuada aplicación, de una apropiada planificación administrativa, que guíe el desarrollo de las actividades en los negocios y empresas de la República de México. (Nacional Financiera México, 2014).

1.2.1.2 Meso Contextualización

En Ecuador se puede observar como una mala gestión trae consigo consecuencias negativas, relacionando la administración de una empresa con el gobierno de un país; como lo hace Blasco Peñaherrera, ex presidente de la Cámara de Comercio de Quito, al respecto manifiesta que, si se compara la situación de los últimos años del país con la de una empresa, Ecuador estaría en bancarrota, por una mala administración y un mal manejo de recursos. Con lo expresado, se puede notar la importancia de una correcta administración en el óptimo funcionamiento desde un hogar hasta de un país entero. (Cámara de Comercio de Quito, 2010).

En cuanto a los negocios, según datos obtenido de la Superintendencia de Compañías, en el país, en el año 2015, se presentaron 1.528 disueltas o liquidadas, mientras que en el año 2016 se presentaron 7.641 que han dejado de operar, por lo que, al comparar ambos años, se presentó un aumento superior al 400% de empresas en el Ecuador que se han visto obligados a suspender sus actividades comerciales, por diversas razones la cuales se direccionan a una sola, la inadecuada administración de la empresa, acarreando consecuencias sociales como el desempleo. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

1.2.1.3 Micro Contextualización

En Tungurahua las empresas que lideran los mercados locales y que han logrado crecer y expandirse, en sus inicios fueron un pequeño negocio o una empresa familiar, como es el caso de Medina & Asociados, un negocio familiar que se dedica a la asesoría de empresas en el centro del país y a la capacitación en temas tributarios, laborales, y societarios. A pesar de la larga trayectoria de la empresa en el mercado, 25 años, continúa operando bajo un modelo de administración tradicional y básico; las razones por las cuales se ha mantenido aún en el mercado, es la calidad del servicio que se brinda y los precios accesibles que se han mantenido durante este tiempo; sin embargo, al operar bajo estas circunstancias y sin un modelo de administración adecuado los resultados que se han obtenido no han sido los más óptimos y ha impedido un aumento en la rentabilidad y en el crecimiento de la empresa.

1.2.2 Análisis Crítico

El problema que se desea abordar, surge por una administración tradicional dentro de la empresa desde el inicio de sus operaciones hasta la actualidad, la cual se ha mantenido hasta el momento como un negocio familiar, que a pesar de que ha conseguido posicionarse en el mercado debido a la baja competencia existente al inicio de sus actividades y a la calidad del servicio que se ha brindado durante toda la trayectoria; diversos factores como los avances

tecnológicos, el aumento de competidores y en general los cambios sociales que se dan paulatinamente, están impidiendo el crecimiento de la empresa y ha sido opacada ya por algunos competidores que han implementado todos los recursos necesarios para adaptarse a estos cambios. Así mismo los principales servicios que brinda la empresa como son: asesoría empresarial y capacitaciones de diversos temas tributarios; no cuentan con una diferenciación ni con un valor agregado, que brinde al mercado un servicio que supere las expectativas de lo esperado, lo que impide que los clientes obtengan un mayor nivel de satisfacción y que además de eso, no permita a la organización obtener una preferencia de los clientes potenciales sobre la competencia. La forma de administración que se ha manejado dentro de Medina & Asociados ha impedido que la empresa tome la iniciativa de crear un modelo de administración y planificación orientado a las evidentes necesidades, con el fin de adaptarse al mercado actual, organizar correctamente sus actividades, establecer objetivos y metas claras, y por consiguiente, obtener un desarrollo empresarial.

1.2.3 Prognosis

Si no se da solución al problema expuesto, es decir, operar sin un modelo de gestión que permita planificar las actividades que se realizan y llevar una adecuada organización de las mismas, se obtendrá como resultado una notable reducción de sus clientes y un decremento significativo de ingresos; asimismo, impedirá un crecimiento futuro de la empresa y un aumento en su rentabilidad, factores indispensables para que un negocio mantenga su posición en el mercado, acarreado como consecuencia final el cierre del negocio.

1.2.4 Interrogantes

- **¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

Aparece en la deficiente gestión y planificación de las actividades que se deben desarrollar.

- **¿Qué lo origina?**

Se origina por la inexistencia de un modelo de gestión que apoye a la empresa en la administración y en el desarrollo de sus actividades.

- **¿Dónde se detecta?**

Se detecta en la continuidad de los problemas en la administración y principalmente en los resultados desfavorables obtenidos por la empresa.

1.2.5 Delimitación del objetivo de investigación

A continuación, se describe la delimitación de contenido, espacial y temporal del presente proyecto de investigación:

Delimitación del Contenido

Campo: Gestión Administrativa

Área: Gestión

Delimitación Espacial

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Empresa: Medina & Asociados

Ubicación: Valencia y Av. Quiz Quiz

Delimitación Temporal

Seis meses a partir de la aprobación del plan.

1.2.6 Justificación

Año tras año se puede evidenciar como las disposiciones legales cambian por los fenómenos sociales y nuevos escenarios que se van presentando, las regulaciones direccionadas al control de las empresas son las que más cambios sufren y cada vez son más rígidas y exigentes, por lo que, las empresas se ven obligadas a contar con una buena capacitación y asesoramiento en el desarrollo y cumplimiento de estas exigencias; sin embargo, el grado de desconocimiento es sumamente alto y provoca que las empresas no cumplan con todas sus obligaciones o las realicen de forma errónea, lo que acarrea problemas futuros. Medina & Asociados se desarrolla en la ciudad de Ambato, brindando un servicio de asesoría y capacitación a las empresas, su principal objetivo es ayudar a que sus clientes cumplan con sus obligaciones tributarias, laborales y societarias de forma correcta, cumpliendo así un rol social imprescindible, sin embargo, dentro de la misma no existe una adecuada administración y organización para el desarrollo de sus actividades, lo cual podría en el peor de los escenarios, provocar el cierre de esta empresa. Por esta razón, se pretende realizar un modelo de gestión administrativa en base a la administración por objetivos que permita a la empresa fijarse metas claras y determinar las estrategias direccionadas a alcanzarlas y obtener los resultados planificados. Con este modelo la empresa podrá contar con una correcta planificación de actividades y fomentar un sentido de confianza y seguridad de que sus clientes contratan los servicios de una empresa sólida, y de esta forma aumentar la credibilidad de la empresa y por ende su rentabilidad y crecimiento.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un sistema de gestión para la empresa Medina & Asociados mediante la administración por objetivos.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual y la estructura administrativa existente en la empresa.
- Argumentar teóricamente la importancia de la administración por objetivos en las empresas.
- Construir los elementos de la administración por objetivos para Medina & Asociados.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Estado del Arte

En base a la investigación realizada, se puede observar que la administración por objetivos ha sido tratada y aplicada en diversas ocasiones, y que traen consigo diferentes resultados, los cuales son expuestos a continuación.

Como concuerdan Rodas (2000) y Espín (2011) la administración por objetivos (APO) es una herramienta de apoyo de suma importancia, debido a que permite a las empresas y a los directivos, elaborar una planeación y estructuración de metas, que brinden un beneficio determinado a la organización, y además, se encarga de establecer estrategias y métodos para lograr la consecución de estos objetivos en un periodo de plazo establecido.

Se debe especificar, que la APO no es una herramienta o una técnica nueva, por el contrario, el concepto de la misma proviene de alrededor de cincuenta años atrás, pero hoy, según Robbins & DeCenzo (2009) se la conoce como un sistema para que los empleados y los directivos determinen conjuntamente objetivos y metas de desempeño, se analice y controle de manera constante y periódica el avance de dichos objetivos, y finalmente, se recompensen a los responsables por la consecución de los mismos.

Rodríguez (2014) afirma que, la aplicación de la APO permite crear un sentimiento de compromiso y entrega en todos los colaboradores de la empresa, por lo que, se obtiene un alto nivel de trabajo colaborativo y empleados motivados que realizan sus actividades, no solo por obligación, si no que las hacen de la mejor manera, lo que trae como consecuencia mejores resultados y un mejor rendimiento en la consecución de los objetivos.

Por otro lado, para Baza (2012) la APO es una metodología que implica la agrupación de diversos esfuerzos y requerimientos, en la cual, guía a una empresa a cumplir sus objetivos, pero lo hace de manera lenta, por lo que, se asegura de esta manera la consecución de las metas con los resultados deseados, a largo plazo.

De igual manera, coinciden Villalobos (2011) y Minuche (2015) que la planificación y el establecimiento de la misión, visión, y objetivos medibles, traen como resultado una cadena de actividades que aportarán de manera directa a la consecución de resultados óptimos y un adecuado manejo de recursos que poseen las empresas.

Para poder aplicar la APO, en las investigaciones, Baza (2012) afirma que existen ciertos pasos a seguir que aportarán a obtener los resultados deseados, estos son: formular objetivos organizacionales, identificar el proceso de planeación, reorganizar las áreas de la empresa, jerarquizar las áreas de trabajo, descripción de puestos y funciones, establecer indicadores para los objetivos planteados y, finalmente elaborar un manual de procedimientos para formalizar la administración y poder llevar un control adecuado.

De igual manera, se puede mencionar que en relación a los resultados que se obtuvieron de las investigaciones realizadas, tanto por Guamán (2011) como Sánchez (2013), se logró determinar que la aplicación de una adecuada gestión administrativa permite obtener muchos beneficios, entre estos podemos destacar: una imagen corporativa nueva y adecuada, mediante la cual las empresas logran mantener a sus clientes actuales satisfechos, y de igual manera, pueden llegar a nuevos clientes potenciales y, por ende, a un mercado no satisfecho, lo que contribuirá de manera positiva en los resultados obtenidos en la organización.

Finalmente determinamos que la APO es una herramienta que aporta significativamente a las empresas, debido a que motiva a los colaboradores y directivos a cumplir, en el plazo establecido, los objetivos y metas que fueron planteadas, por lo que se determina que las investigaciones analizadas, contribuirán al desarrollo del presente proyecto de investigación.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Administración

Es importante establecer ciertas definiciones para la adecuada comprensión de la administración en las empresas por lo que se define como:

La administración es un proceso sistemático que permite a las empresas realizar ciertas estrategias empresariales con el fin de conseguir los resultados deseados en los plazos establecidos. Según Griffin (2011) “es un conjunto de actividades (planeación, toma de decisiones organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz” (p. 5).

Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (Finch Stoner, Freeman, & Gilbert , 1996)

Como se puede observar, los autores coinciden en que la administración es un conjunto de diferentes actividades, las cuales se realizan con la única finalidad de ayudar e impulsar a las empresas a alcanzar los resultados deseados.

2.2.2 Objetivo

La palabra objetivo hace referencia a la idea de lo que deseamos conseguir o hacia donde queremos llegar, esto quiere decir que representa lo que deseamos obtener a futuro como consecuencia de un proceso administrativo. (Ponce, 1992)

Fin que pretende alcanzar la organización; con frecuencia las organizaciones tienen más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones. (Finch Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

Los objetivos en las organizaciones, son un aspecto fundamental ya que permiten a las mismas, plantearse metas claras y posterior a eso desarrollar estrategias para alcanzarlas.

2.2.2.1 Clasificación de los objetivos

Existen diferentes tipos de objetivos sobre los cuales se puede trabajar, por lo que tomando como base a Ponce (2005) se determina que existen objetivos: individuales, colectivos, particulares, generales, subordinados, básicos, corto y largo plazo. Sin embargo, en el siguiente cuadro se explica la definición de los que se determina como los principales, mismos que serán de utilidad para el desarrollo del proyecto de investigación.

Tabla 2.1 Clasificación de los Objetivos

Clasificación de Objetivos	Descripción
Objetivos Colectivos	Son aquellos objetivos que son perseguidos por varias personas físicas
Objetivos Particulares	Son aquellos objetivos que forman parte de otros objetivos más amplios
Objetivos a Corto Plazo	Los objetivos se consideran a corto plazo cuando son de igual o inferior a un año
Objetivos a Largo Plazo	Aquellos objetivos que tienen un plazo superior a un año

Fuente: Elaboración propia a partir de Ponce (2005)

2.2.3 Administración por objetivos

La administración por objetivos es una técnica de administración la cual permite a las empresas y a sus directivos alcanzar los objetivos en conjunto, con los resultados deseados de una manera más efectiva, asimismo, se puede conceptualizar a la APO según Harlez (2016) mismo que lo define como un “proceso por el que un responsable jerárquico y sus empleados definen objetivos y negocian los medios y los plazos para alcanzarlos”.

“La APO se utiliza para aumentar el rendimiento de una organización, transformando objetivos colectivos en objetivos específicos y muy concretos, tanto para las unidades organizativas como para los individuos” (Harlez, 2016).

Según Zapata y otros autores, la APO puede describirse como:

Método por el cual el gerente de alto nivel y el gerente subordinado de una organización, identifican las áreas principales de responsabilidad en la que debe trabajar el empleado, establecen algunos estándares para una buena o mala educación y planifican la medición de los resultados conforme a esos estándares. (Zapata, et al., 2009).

Así mismo, la APO se lo conoce como un programa que aplica esfuerzos en las metas tangibles; que puedan ser comprobadas; además que se puedan medir, establecidas de forma participativa, en un determinado periodo de tiempo, y que finalmente, cuente con una retroalimentación de su desempeño de tal manera que se permita monitorear y corregir sus acciones (Amorós, 2007).

En forma breve, se puede mencionar que la APO se utiliza para crear objetivos comunes, compartidos por todos los colaboradores de la empresa, de manera tal, que se pueda conseguir los resultados deseados en un periodo de tiempo establecido, y finalmente, conseguir los mejores resultados empresariales.

2.2.3.1 Características de la administración por objetivos

Es importante mencionar las características existentes al momento de aplicar la APO como herramienta de administración, para esto, se toma como base el aporte de Chiavenato (2012) mismo que explica las siguientes especificaciones detalladas a continuación:

Tabla 2.2 Características de la Administración por Objetivos

Características de la APO
Se debe establecer los objetivos de manera conjunta con el directivo y los colaboradores
Se debe establecer objetivos para cada área de la empresa
Los objetivos deben interrelacionarse con los distintos departamentos
Aplicar planes de medición y control de los resultados
Determinar y evaluar los planes y sus resultados para modificarlos de ser necesario
Contar con una participación constante de los ejecutivos
Constante apoyo del <i>staff</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2012)

2.2.3.2 Elementos de la administración por objetivos

Para aplicar la administración por objetivos, Baza (2012) establece que existen ciertos elementos y pasos que se deben aplicar, mismos que son detallados en la siguiente tabla:

Tabla 2.3 Elementos de la Administración por Objetivos

Elementos de la APO	
Elementos	Descripción
Formulación de los objetivos organizacionales por alcanzar	La empresa determina los objetivos que pretende alcanzar, y se define la importancia a través de una jerarquía
Identificación del proceso de planeación	Como son la misión, visión y valores
Reorganizar las áreas de la empresa	Creación de organigramas
Jerarquizar las áreas de trabajo	De esta manera el gerente identificará las áreas de trabajo de los subordinados
Descripción de puestos	Para documentar el proceso y funciones de todos los integrantes
Creación de objetivos por área	Cada área debe ser responsable de llevar a cabo ciertos objetivos
Creación de indicadores	Para poder medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos
Elaboración de un manual de procedimientos	Para que la administración sea formal y que a su vez exista un seguimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Baza (2012)

2.2.4 Objetivos organizacionales

El adecuado planteamiento de las metas y objetivos que las empresas van a utilizar, es fundamental para los resultados de las mismas, principalmente encontramos a los objetivos organizacionales, que, dicho de otra manera, son aquellas metas que las organizaciones buscan conseguir de manera conjunta con todos los colaboradores.

Como lo explica Hitt (2006) “los objetivos organizacionales son las condiciones o metas finales que los administradores de la organización se esfuerzan por conseguir; en tanto que los planes son el medio a través del cual los administradores esperan llegar al objetivo deseado”.

2.2.5 Indicadores de medición

Al momento de establecer objetivos o estrategias, es importante que se considere la manera en que se va a medir el desarrollo y los resultados de todos y cada uno de estos, y es precisamente para esto que debemos establecer indicadores de medición, ya que de esta manera, al final de determinado periodo la empresa en cuestión, podrá determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos o estrategias, y en base a esto, analizar y tomar acciones de ser necesario (Rodríguez, Fernández, & Romero, 2013).

2.2.6 Puestos de trabajo

El puesto de trabajo en pocas palabras, no es más que la agrupación y descripción de todas las tareas y actividades que le han sido otorgadas y que deben desarrollar cada uno de los empleados de la empresa; como fundamento de esto, se puede mencionar el aporte de Lücke (2006) quien dice que, el puesto de trabajo “es el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre si y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada” (p.30).

Así mismo, se menciona el concepto establecido por Fernández (2003) quien dice que la descripción de puestos “permite identificar, definir y reflejar documentalmente la situación de cada uno de la organización y debe expresar lo que la institución desea que se haga, así como los resultados que de esas funciones se esperan” (p. 165).

Como concuerdan los autores la descripción de puestos tiene una alta importancia en las empresas ya que, mediante esto, se logra obtener una adecuada organización tanto de sus empleados como de las actividades a realizar, y por consiguiente, se obtienen mejores resultados en la elaboración de todas estas actividades.

2.2.7 Organigrama

El organigrama, dentro de las empresas, se considera fundamental debido a que establece la jerarquía, áreas y departamentos mediante las cuales se va a operar dentro de las actividades empresariales. Como lo explica Hernández (1996) el organigrama “es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre si por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización” (p.87).

El autor antes mencionado nos indica que existen diferentes tipos de organigramas, entre estos podemos encontrar: vertical, horizontal, AFNOR, circular y radial o sectorial. Sin embargo, para el presente proyecto, se toma como base el organigrama circular mismo que se detalla a continuación.

2.2.7.1 Organigrama vertical

El organigrama vertical, posee una forma de pirámide en la que se ubica al máximo nivel jerárquico en la parte superior de esta, y los siguientes descienden hasta la base según su determinado nivel (Hernández 1996). Es importante mencionar que este tipo de organigrama es el más utilizado, debido a su fácil comprensión y al aporte en la distinción de niveles jerárquicos.

2.2.7.2 Organigrama horizontal

El organigrama horizontal, presenta similitud con el organigrama vertical en su estructura y características, sin embargo, este posee una forma de pirámide acostada, en donde el máximo nivel jerárquico se ubica en el vértice izquierdo, y los demás se ubican según su jerarquía en forma descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide (Hernández 1996).

2.2.7.3 Organigrama AFNOR

Lleva este nombre debido a que fue ideado por la Asociación Francesa de Normalización; su principal característica es su forma de red que se desplaza de izquierda a derecha; como lo explica Hernández (1996) "el máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y superior de una escala de niveles jerárquicos, los siguientes niveles se ubican en jerarquía de izquierda a derecha y descendiendo hasta la base en el sector derecho de la gráfica" (p.90).

2.2.7.4 Organigrama circular

El organigrama circular presenta la estructura organizativa alrededor de un elemento central, en el que se ubica la autoridad máxima de la empresa, posteriormente se ubican alrededor del elemento central el resto de autoridades y áreas con los que cuenta la organización. De esta manera logramos obtener

el mayor número de áreas y principalmente una eliminación del status de superioridad o inferioridad en la estructura de la empresa (Fernández & Fernández, 2017).

2.2.7.5 Organigrama radial o sectorial

Este tiene forma de cono y muestra la ubicación de todos los cargos de una empresa en un círculo formado por varios anillos segmentados. Para su construcción se toma el aporte de Hernández (1996), quien explica que “el máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas, se ubican en jerarquía de mayor a menor, en anillos que suceden desde dentro del círculo hacia afuera en la gráfica” (p.91).

2.2.8 Planeación

La planeación, en pocas palabras, es un proceso de toma de decisiones, que intensifica su atención en el futuro y los resultados de la organización, y en la forma en la cual la empresa logrará conseguir todas las metas planteadas en el periodo de plazo destinado por la empresa (Hitt, 2006).

Podemos observar de manera evidente como el proceso de planeación se lo debe realizar de manera conjunta a los objetivos organizacionales, debido a que

la planeación es el medio por el cual la empresa va a operar para poder alcanzar dichos objetivos.

2.2.8.1 Misión

La misión de una empresa es, en pocas palabras, la descripción de la razón de ser y las actividades que realiza y brinda a la sociedad. Como lo explica Sainz (2003), “la misión es una declaración escrita en la que concreta la razón de ser o propósito de una organización” (p.124). Así mismo, la misión de una empresa siempre responde a la interrogante: ¿Por qué existimos?.

2.2.8.2 Visión

Al referirse a la visión, la empresa establece lo que quiere llegar a ser o lo que desea conseguir a futuro en un periodo establecido. La visión por lo tanto responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? Según Sainz (2003) “la visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica, que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización” (p.124).

2.2.8.3 Valores corporativos

Una empresa, de la misma manera que cuenta con una misión y una visión, posee también valores, conocidos como valores corporativos, los mismos que funcionan como los ejes del comportamiento de la empresa y sus colaboradores, estos por su puesto tienen una relación directa con los objetivos que maneja y persigue dicha empresa. Los valores corporativos nos darán una idea global al responder a la pregunta: ¿En qué creemos? (Sainz, 2003).

2.2.8.4 Políticas de la empresa

Las políticas de la empresa, se las puede entender, como los lineamientos mediante los cuales la empresa opera, es decir, que dichas políticas rigen la manera en la que la empresa actúa en el desarrollo de todas sus actividades. Como lo explica Gil (2010), las políticas de la empresa son “una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos” (p.215).

2.2.8.5 Plan operativo anual

El plan operativo anual, sirve como una herramienta de apoyo para llevar a cabo la implementación y aplicación de todas las estrategias establecidas de una empresa, ya que es este el que permite unir los niveles estratégicos con los operativos, es decir, el POA es el encargado de guiar a la empresa paso por paso para la aplicación de las estrategias, para de esta manera lograr la consecución de los objetivos y metas organizacionales (Roche, 1996).

2.2.8.6 Cuadro de mando integral (BSC)

El cuadro de mando integral es una herramienta la cual permite a las organizaciones no solo establecer objetivos claros y precisos, si no que a su vez permite medir el nivel de eficiencia de cada uno de los objetivos a través de indicadores, mismos que mostrarán como resultado el cumplimiento de dichos objetivos. Como menciona Kaplan (2014) el cuadro de mando integral abarca los indicadores financieros y no financieros de los datos pasados con los que se obtendrán a futuro; los objetivos e indicadores planteados en el cuadro de mando integral se los realiza a partir de la visión y estrategia de una determinada empresa; así mismo, se lo realiza en base a cuatro diferentes perspectivas como son: financiera, clientes, procesos y formación o crecimiento, estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria a utilizarse en el cuadro de mando integral.

De igual manera se toma el aporte de Baraybar (2011) quien afirma que el cuadro de mando integral es una “metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (p.10-11)

Los autores antes mencionados concuerdan en que el BSC o cuadro de mando integral es una técnica mediante la cual se plantean objetivos medibles que ayuden a las empresas a alcanzar los resultados deseados, y que a su vez, permite medir el nivel de cumplimiento y de consecución de los objetivos.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación que se utilizan se dividen en dos, las cuales son:

3.1.1 Fuentes primarias

Los datos que se utilizan en la presente investigación se obtienen de forma directa a través de la aplicación de una entrevista llevada a cabo en el interior de la empresa, con un cuestionario de preguntas abiertas aplicadas a las personas que conforman la empresa.

3.1.2 Fuentes secundarias

Con el fin de sustentar de manera más profunda el contenido de las fuentes primarias, se utiliza, de igual manera, información de tipo secundaria, que se refiere a todos los datos bibliográficos obtenidos de libros, revistas científicas, artículos científicos, tesis de pregrado y posgrado realizadas anteriormente, paginas web, entre otras, todas estas apoyan de manera significativa al desarrollo del tema en estudio.

3.2 Enfoque de la Investigación

3.2.1 Cualitativo – Cuantitativo

Se utiliza un enfoque cuantitativo y cualitativo para el desarrollo del estudio; cualitativos debido a que se recaban datos, descripciones y especificaciones obtenidas directamente de la empresa, así como, de la información recolectada en la aplicación de la técnica de la entrevista, mediante la cual se obtiene información sobre la administración de la empresa, sus procesos, servicios, las metas que se desea alcanzar, entre otras.

Por otro lado, se utiliza un enfoque cuantitativo, debido a que se desarrolla indicadores que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, y de esta manera aplicar modificaciones de ser necesarias.

3.3 Modalidad de la investigación

3.3.1 Investigación bibliográfica

Para la elaboración del estado del arte y el marco teórico se toma información recolectada de diferentes fuentes bibliográficas como son libros, artículos de diferentes autores, revistas, páginas web, investigaciones, entre otras; mismas que aportan de manera significativa en la explicación del tema abordado, obtención de conocimientos, solución de inquietudes, y profundizar el tema en cuestión.

3.3.2 Investigación de Campo

A través de la investigación de campo, se puede obtener un acercamiento directo con la empresa y su personal, así mismo, a través de la aplicación de la entrevista se logra obtener la información necesaria para conocer la organización más detalladamente, es decir, el desarrollo de sus operaciones, que es lo que se está realizando, los servicios brindados, la estructura de operación, la dirección de la misma, y finalmente, lo que se desea alcanzar y llegar a ser; información que es de suma importancia para poder trabajar en la propuesta del trabajo de investigación.

3.4 Tipo de investigación

3.4.1 Investigación descriptiva

Se considera una investigación de tipo descriptiva transversal debido a que la información es recolectada solamente en un periodo de tiempo, mismo que está comprendido desde septiembre de 2017 hasta enero de 2018; dentro de este periodo y análisis se llevan a cabo diversas actividades como el estudio de antecedentes, la recolección de información, misma que describe la situación actual de la empresa, sus procesos, operaciones y gestión; toda esta información detallada, en conjunto con los datos recabados de la aplicación de la entrevista, sirven significativamente para poder plantear y proponer un modelo de gestión adecuado.

3.5 Técnica de Investigación

La técnica que se utiliza es la entrevista, misma que se aplica directamente a los funcionarios de la empresa, con el objeto de obtener datos importantes y necesarios para el desarrollo del trabajo de investigación.

3.6 Población

La totalidad del personal de la empresa que consta de 3 funcionarios los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Personal de Medina & Asociados

Personal Medina & Asociados
• Remigio Antonio Medina
• María del Carmen Callejas
• Ana Paula Medina

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Medina & Asociados

3.7 Procesamiento y Análisis

Una vez especificada la metodología, se procede a su ordenamiento y análisis mediante los siguientes pasos:

- Elaboración de la entrevista para el personal de la empresa
- Aplicación de la entrevista al personal
- Obtención de resultados de la entrevista
- Análisis e interpretación

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis e interpretación de datos obtenidos

Para el análisis e interpretación de datos se levanta información a través de una entrevista que consta de 8 preguntas (Anexo.1), realizada a tres colaboradores de la empresa, que conforman la totalidad de la misma.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la entrevista, a manera de resumen según el criterio de las tres personas.

4.1.1 Planificación de la empresa

Por el momento no se realiza actividades de planificación dentro de la empresa, lo único que se realiza es en base a las necesidades de los clientes, y conforme estas se presentan, sin embargo, se considera que una planificación es importante y se desea plasmar en la empresa para el adecuado funcionamiento de las actividades.

4.1.2 Planteamiento de objetivos

El planteamiento de los objetivos es muy importante porque es la única manera de que la empresa pueda tener un rumbo o un camino a seguir, que sirva de guía a donde se desea llegar y principalmente a las metas que se desean conseguir.

4.1.3 Participación en el desarrollo de los objetivos

Los objetivos se deberían desarrollar y establecer principalmente de manera conjunta con todas las personas que forman parte de la empresa, fortaleciendo siempre el trabajo en equipo, y por otro lado se considera apropiado buscar ayuda de un experto para poder crear objetivos adecuados para la empresa.

4.1.4 Establecimiento de objetivos

La empresa actualmente no cuenta con objetivos establecidos, lo único que se puede evidenciar son objetivos sobreentendidos de manera empírica por los colaboradores, pero de manera formal no se presenta ningún objetivo y mucho menos plasmado en un documento, sin embargo, es algo que se desea realizar en conjunto con otras medidas administrativas que ayuden al crecimiento de la empresa.

4.1.5 Funciones y actividades

La empresa no cuenta con funciones definidas para cada persona, todas las actividades que se deben realizar son llevadas a cabo de manera conjunta por todos los colaboradores, todos participan en todo, y esto es una de las causas de la desorganización y mal manejo de los recursos.

4.1.6 Estructura organizativa

De la misma manera que la empresa que no posee funciones establecidas, no cuenta con una estructura organizativa, pero cada vez se hace mas evidente la ausencia de esta, y de igual manera, la necesidad de contar con una estructura clara y formada adecuadamente, que permita desarrollar de manera óptima las actividades de la empresa y que aporte a la consecución de resultados positivos.

4.1.7 Actividades principales de la empresa

Las principales actividades que desarrolla la empresa son tres, la primera es la suscripción al libro Diccionario Practico, Tributario, y Societario, la suscripción consta de igual manera consultas telefónicas y envío oportuno de

actualizaciones en reformas tributarias vía correo electrónico. La segunda actividad se basa en la capacitación, que es un factor importante y de gran relevancia en la organización. Por último, encontramos como tercera actividad la asesoría personal; por lo que se considera importante que cada una de estas actividades cuenten con sus áreas específicas y que cada una de estas contengan sus propios objetivos y metas.

4.1.8 Seguimiento y consecución de los objetivos

Actualmente la empresa no cuenta con ningún mecanismo que permita verificar, controlar y aplicar un correspondiente seguimiento tanto de los objetivos como de los resultados obtenidos, lo único que se realiza son esfuerzos en brindar el mejor servicio al cliente para poder satisfacer su necesidad, y con esto, se realiza un análisis de los resultados obtenidos en los servicios brindados, tales como asesorías o capacitaciones. Una de las causas de esto podría ser la desorganización de la empresa y el desconocimiento, por lo que no se realiza un adecuado análisis y seguimiento.

CAPÍTULO V

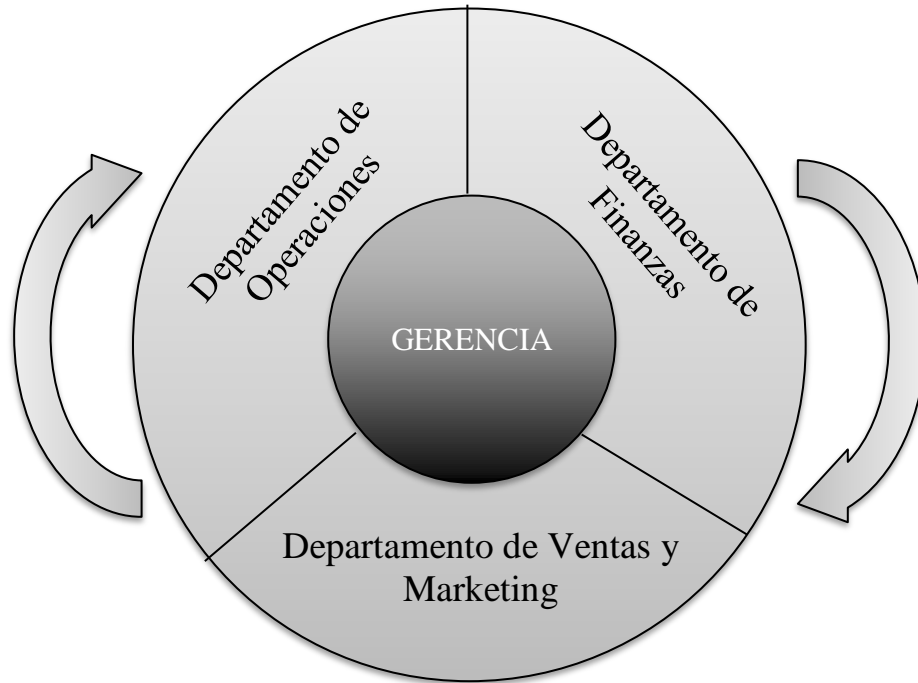
5. PROPUESTA

5.1 Desarrollo de la propuesta

5.1.1 Organizar las áreas de la empresa

Debido a que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, se desarrolla un organigrama circular, mismo que, permite establecer de manera clara las distintas áreas que posee la empresa, y como está distribuida la misma. De igual manera, al tratarse un organigrama circular obtendremos una descentralización del poder, y por consiguiente lograremos desarrollar una participación basada en el liderazgo por todos los responsables de las distintas áreas de la empresa.

Gráfico 5.1 Organigrama Medina & Asociados



Fuente: Elaboración propia

El organigrama está conformado por la gerencia que se ubica en el centro del mismo, este se encarga de dirigir y controlar los diferentes departamentos de la empresa, es decir, operaciones, finanzas y ventas-marketing; dichos departamentos a su vez tienen el mismo nivel jerárquico, y los tres tienen relación directa con la gerencia. Por último, todas las áreas de la empresa tienen una relación continua y una colaboración total entre ellas.


5.1.2 Determinar cargos y funciones para los colaboradores

En este punto, se presenta de manera ordenada los cargos y funciones de la organización, así como, las actividades que debe desarrollar cada uno de los integrantes de la empresa.

Es importante mencionar que las funciones aquí detalladas, son solo una guía de lo que el cargo demanda que se realice, sin embargo, esto no quiere decir que los colaboradores no lleven a cabo otras acciones dentro del desarrollo de sus actividades en la empresa, y mucho menos significa que, esto limite la iniciativa de los colaboradores a brindar su aporte para la empresa y sus actividades.

5.1.2.1 Gerencia

Tabla 5.1 Funciones Gerente - Medina & Asociados

 <p>Medina & Asociados Asesoría tributaria, laboral y societaria</p> <p>MEDINA & ASOCIADOS EMG</p>	
Descripción de Cargos y Funciones	
Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	Gerente
Responsable del Cargo	Remigio Antonio Medina Guerra
Funciones:	


N.	Funciones / Actividades
1	Asignar tareas a los integrantes de la empresa
2	Evaluar el desempeño de todos los colaboradores de la empresa
3	Realizar reuniones para comunicar los objetivos y el cumplimiento de los mismos con las demás áreas.
4	Cubrir puestos y funciones en caso de que un funcionario no se presente
5	Analizar el nivel de satisfacción que se obtiene de los clientes

6	Crear un ambiente de trabajo adecuado en donde todos los que conforman la empresa conozcan la planeación y los objetivos que persigue la misma
7	Revisar de manera constante los Registros Oficiales para analizar las reformas existentes
8	Revisar permanentemente las páginas web del SRI, Ministerio del Trabajo y SUPERCIAS para conocer las actualizaciones publicadas, analizarlas y comunicar a los clientes
9	Coordinar la elaboración y el envío a los clientes de informativos, con la información de las nuevas reformas existentes y su respectivo análisis y explicación
10	Analizar las reformas legales y las obligaciones de las empresas para organizar eventos de capacitación para nuestros clientes y el público en general
11	Aprobar la planificación de los eventos de capacitación a realizarse, mismos que han sido previamente desarrollados por las demás áreas de la empresa. (Contenido, duración, costos, materiales, cupos, otros)
12	Autorizar los pagos a realizarse para el giro del negocio
13	Atender asesorías personales especializadas con los clientes que lo requieran

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Medina & Asociados

5.1.2.2 Departamento de Operaciones

Tabla 5.2 Funciones Jefe de Operaciones - Medina & Asociados

 <p>Medina & Asociados Asesoría tributaria, laboral y societaria</p> <p>MEDINA & ASOCIADOS EMG</p>	
Descripción de Puestos y Funciones	
Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de Operaciones
Responsable del Cargo	Ana Paula Medina Callejas
Funciones:	


N.	Funciones / Actividades
1	Llevar un control de todas las operaciones que se realizan en las distintas áreas de la empresa
2	Determinar posibles mejoras e innovaciones en los procesos y actividades que realiza la empresa en el desarrollo de sus funciones
3	Realizar presentaciones con los funcionarios de la empresa en las que se expongan las nuevas ideas y cambios propuestos de mejora
4	Elaborar los informativos digitales para los clientes con las nuevas disposiciones legales y reformas, de manera coordinada con la gerencia
5	Atender el servicio de consultas telefónicas de los clientes

6	Brindar asesorías personales tanto en las instalaciones propias como en las empresas de los clientes
7	Elaborar el material con el contenido de las capacitaciones, que se entregará a cada uno de los asistentes
8	Llevar a cabo las asesorías y capacitaciones <i>online</i> que se brinden
9	Elaborar los nuevos capítulos del libro actualizable que se entrega a los clientes de manera digital
10	Actualizar los capítulos del libro digital que sea necesario reformar por las nuevas disposiciones legales
11	Realizar el material audiovisual a utilizar y presentar en las capacitaciones
12	Definir el tiempo de duración de todas las capacitaciones y cursos a realizarse
13	Determinar todos los elementos de logística de las capacitaciones y cursos, como son el costo, los cupos, el esquema a seguir, refrigerios , entre otros
14	Definir el precio de cada una de las capacitaciones que se dicten, en base al análisis de los costos y logística realizado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Medina & Asociados

5.1.2.3 Departamento de Finanzas

Tabla 5.3 Funciones Jefe de Finanzas - Medina & Asociados

 <p>Medina & Asociados Asesoría tributaria, laboral y societaria</p> <p>MEDINA & ASOCIADOS EMG</p>	
Descripcion de Puestos y Funciones	
Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de Finanzas
Responsable del Cargo	María del Carmen Callejas Chauca
Funciones:	


N.	Funciones / Actividades
1	Registrar y analizar la información contable y financiera para determinar conclusiones y resultados que aporten en la toma de decisiones
2	Realizar una presentación mensual con todos los funcionarios de la empresa, en la que se presenten los resultados obtenidos de los análisis financieros
3	Desarrollar presupuestos a través del análisis de la información, mismos que serán la guía y base de las operaciones que realizará la empresa
4	Determinar fuentes de financiación de mayor conveniencia para la empresa, que permita obtener financiamiento en el caso de requerirlo
5	Determinar la viabilidad de establecer nuevas inversiones con su respectivo análisis de beneficio

6	Analizar los gastos en los que la empresa está incurriendo en el desarrollo de sus actividades.
7	Asesorar en materia financiera a la empresa tomando como base el cumplimiento de todas las normas legales establecidas
8	Elaborar un instrumento de control, el cual contenga todos los costos de los insumos y materiales que utiliza la empresa para poder determinar los proveedores y los insumos de mayor conveniencia
9	Elaborar comprobantes de pagos y cheques, con la correspondiente retención en la fuente del IVA y del Impuesto a la Renta
10	Declarar mensualmente el IVA y los Anexos correspondientes
11	Presentar anualmente la declaración del Impuesto a la Renta y los anticipos
12	Preparar de manera mensual la nómina de pago de los trabajadores
13	Cumplir mensualmente con las obligaciones del IESS
14	Cumplir periódicamente con los requerimientos del Ministerio de Trabajo
15	Realizar las conciliaciones bancarias de forma mensual y presentar a gerencia

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Medina & Asociados

5.1.2.4 Departamento de Ventas y Marketing

Tabla 5.4 Funciones Jefe de Ventas y Marketing - Medina & Asociados

 <p>Medina & Asociados Asesoría tributaria, laboral y societaria</p> <p>MEDINA & ASOCIADOS RMG</p>	
Descripción de Puestos y Funciones	
Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de Ventas y Marketing
Responsable del Cargo	Juan Pablo Medina Callejas
Funciones:	

N.	Funciones / Actividades
1	Determinar los objetivos de ventas que se desea alcanzar en un periodo determinado
2	Diseñar estrategias de ventas que se expondrán ante el gerente y demás funcionarios
3	Determinar la demanda actual para poder planificar las ventas de los servicios y productos ofrecidos
4	Llevar a cabo todo el proceso de atención al cliente y ventas que se realicen
5	Elaborar la facturación electrónica de todas las ventas obtenidas
6	Llevar a cabo todos los cobros que se deban realizar a los clientes
7	Realizar un constante análisis del nivel satisfacción de los clientes con los productos y servicios que la empresa brinda

8	Elaborar propuestas de mejora y valor agregado de los servicios y productos, tomando como base los requerimientos y opiniones de los clientes
9	Segmentar el mercado para poder determinar la manera óptima de llegar a cada uno de los clientes y mercados potenciales
10	Analizar los diferentes medios existentes de publicidad y determinar los que más se ajusten a la empresa y a sus clientes
11	Manejar todo el proceso de marketing digital en todos los medios y redes sociales que se considere adecuado
12	Llevar a cabo el trabajo completo y la relación con las empresas de publicidad con las que la organización se este manejando
13	Manejar la pagina web de la empresa, actualizar y cargar de manera eficaz las nuevas resoluciones e informativos a la que solo tienen acceso los clientes
14	Coordinar las asesorías y capacitaciones online con el respectivo cliente

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Medina & Asociados

5.1.3 Identificar el proceso de planeación de la empresa

5.1.3.1 Misión

Para la elaboración de la misión de la empresa, se ha tomado como instrumento base una matriz de direccionamiento estratégico en la que se detallan los componentes especificados por Certo (2018), que son claves para la empresa, dichos componentes se detallan a continuación:

Tabla 5.5 Componentes Misión – Medina & Asociados

Componentes Misión	
Componentes	Definición
Negocio	Consultoría Empresarial
Razón de ser	Orientar a las empresas en sus obligaciones
Cliente	Empresas de la región central del país
Productos / Servicios	Asesoría y Capacitación
Ventaja competitiva	Fidelidad de los clientes
Valores o Filosofía	Excelencia, Conocimiento y Ética
Principios organizacionales	Los clientes son nuestra prioridad

Fuente: Elaboración propia a partir de Samuel Certo (2018)

Como último paso, se toma los componentes específicos de la empresa establecidos previamente, y en base a ellos se redacta la misión, de tal forma que se especifique de manera precisa la razón de ser de la empresa, sus actividades y los principios a través de los cuales realiza sus actividades.

Tabla 5.6 Misión – Medina & Asociados

Misión: Medina & Asociados
Medina & Asociados asesora a las empresas con soluciones de excelencia en el adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias, laborales y societarias, a través de servicios de consultoría basados en la ética y el conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.2 Visión

Para poder determinar una visión clara de lo que la empresa desea conseguir a futuro, se realiza una matriz de direccionamiento estratégico, en la que se establecen los componentes principales tomados de Certo (2018), que sirven como base al momento de construir la visión de la empresa. Estos componentes se detallan a continuación:

Tabla 5.7 Componentes Visión – Medina & Asociados

Componentes Visión	
Componentes	Definición
¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Empresa líder en el mercado
Horizonte de tiempo	Para el año 2021
Posicionamiento en el mercado	Preferencia de los clientes
Principios organizacionales	Servicios fiables
Valores	Excelencia, conocimiento y ética
Ámbito de acción	Empresas de la región central del país

Fuente: Elaboración propia a partir de Samuel Certo (2018)

Finalmente se toman los componentes establecidos y al utilizarlos como apoyo, se construye la visión, misma que es una meta clara de lo que la empresa llegará a ser y como se posicionará en el mercado en un futuro determinado.

Tabla 5.8 Visión – Medina & Asociados

Visión: Medina & Asociados
En el año 2023 Medina & Asociados se ubicará como líder en la asesoría tributaria, laboral y societaria en la región central del país, al proporcionar servicios oportunos y de calidad, que permitan mantener una relación de fidelidad con sus clientes.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.3 Valores

Es importante que se especifiquen los valores mediante los cuales la empresa operará, ya que son estos los que permiten que se cree una relación óptima y que genere confianza tanto dentro de la empresa como con todos sus clientes y personas externas a la misma. Por lo que, a continuación, se describen los valores de la empresa:

Tabla 5.9 Valores - Medina & Asociados

Valores: Medina & Asociados	
Respeto	Las mejores relaciones se basan en el respeto de las personas, tanto con los colaboradores como con los clientes.
Trabajo en Equipo	Todos los involucrados aportan con su contribución para conseguir el mejor resultado final.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.4 Políticas

Es importante que en toda organización se establezcan políticas empresariales, estas se las describe como las directrices y normas internas de cada empresa, que se deben seguir al momento de cumplir sus actividades. Para el presente caso se establece una sola política integral, que cumple con la principal meta que posee la empresa.

Tabla 5.10 Políticas - Medina & Asociados

Políticas: Medina & Asociados	
Calidad en el Servicio	Nuestra prioridad es el cliente y su satisfacción, conseguida al brindar un servicio de calidad que cumpla con lo requerido y además supere las expectativas.

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Formular objetivos organizacionales con indicadores de medición

Para la formulación de los objetivos organizacionales de la empresa, se toma como base el Cuadro de Mando Integral (BSC) que sirve de apoyo al momento de construir los objetivos que la organización desea plantearse, además de los objetivos, se estipulan estrategias a utilizarse para la consecución de todos y cada uno de los objetivos; finalmente se determinan los indicadores de

medición para el análisis y control respectivo para cada una de las estrategias mencionadas anteriormente.

Se establece de esta manera, nueve objetivos organizacionales que la empresa perseguirá y en los que trabajará según la planeación, en los próximos cinco años, dichos objetivos fueron elaborados en base al BSC de la empresa (Anexo.2). A continuación, se detallan los objetivos construidos en la siguiente tabla:

Tabla 5.11 Objetivos Organizacionales - Medina & Asociados

Objetivos Organizacionales
Incrementar los ingresos en un 20 % anual para el crecimiento de la empresa
Incrementar el porcentaje de utilidad para el mejoramiento de la rentabilidad
Obtener un retorno de la inversión del 10% anual
Conseguir liquidez permanente para operar
Mejorar la satisfacción de los clientes, para la consecución de un alto nivel de retención de los mismos.
Innovar servicios para la solución de las necesidades del cliente
Optimizar el proceso de cobros para la disminución de cartera
Contar con un eficaz aprovisionamiento para el cumplimiento de la operaciones de la empresa
Propender un adecuado ambiente laboral para la obtención del óptimo rendimiento del personal

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.1 Estrategias para la consecución de los objetivos

En esta sección se encuentra el detalle de las estrategias que la empresa aplicará para la consecución de los objetivos planteados, cada estrategia cuenta además con información adicional y relevante como: el factor clave del éxito, el indicador, la fórmula del indicador, el tiempo de medición y el responsable de cada una de las estrategias. Esta información se elabora en base al BSC de la empresa (Anexo.2).

5.1.4.1.1 Incrementar los ingresos en un 20 % anual para el crecimiento de la empresa

Crecimiento de clientes

Tabla 5.12 Crecimiento de clientes

Objetivo: Incrementar los ingresos en un 20 % anual para el crecimiento de la empresa	
Estrategia: Crecimiento de clientes	
Factor Clave del Éxito:	Calidad del servicio
Indicador:	Incremento Clientes
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$\text{Incremento Clientes} = ((\text{Clientes Actuales} - \text{Clientes Anteriores}) / \text{Clientes Anteriores}) \times 100$
Fuente:	Base de Datos Clientes
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de publicidad en medios • Aplicación de marketing digital • Descuentos y promociones • Reactivar clientes antiguos

Fuente: Elaboración propia

Concretar las ventas

Tabla 5.13 Concretar las ventas

Objetivo: Incrementar los ingresos en un 20 % anual para el crecimiento de la empresa	
Estrategia: Concretar las Ventas	
Factor Clave del Éxito:	Beneficios
Indicador:	Cierre de Ventas
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$\text{Cierre de Ventas} = (\text{N. de Ventas} / \text{N. de Cotizaciones}) \times 100$
Fuente:	Facturación
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento en ventas • Beneficios adicionales a los clientes • Establecer contacto posterior con los interesados

Fuente: Elaboración Propia

Ofrecer otros servicios que posee la empresa a los clientes

Tabla 5.14 Ofrecer otros servicios que posee la empresa a los clientes

Objetivo: Incrementar los ingresos en un 20 % anual para el crecimiento de la empresa	
Estrategia: Ofrecer otros servicios que posee la empresa a los clientes	
Factor Clave del Éxito:	Difusión
Indicador:	Ventas por Cliente
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$\text{Ventas por Cliente} = (\text{N. Servicios Facturados} / \text{N. de Clientes})$
Fuente:	Facturación
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de todos los servicios a los clientes • Publicidad en medios de la empresa y sus servicios

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.1.2 Incrementar el porcentaje de utilidad para el mejoramiento de la rentabilidad

Reducción de costos

Tabla 5.15 Reducción de costos

Objetivo: Incrementar el porcentaje de utilidad para el mejoramiento de la rentabilidad	
Estrategia: Reducción de costos	
Factor Clave del Éxito:	Análisis Constante
Indicador:	Costos
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	Disminución de Costos = $\frac{((\text{Costos Act.}/\text{Ingresos Act.}) - (\text{Costos Ant.}/\text{Ingresos Ant.}))}{100} \times 100$
Fuente:	Declaraciones Impuesto a la Renta
Responsable:	Jef. Finanzas
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Cotización a distintos proveedores • Análisis de proveedores • Compras en cantidades altas para conseguir descuento • Pago al contado

Fuente: Elaboración propia

Disminución de subcontratación

Tabla 5.16 Disminución de subcontratación

Objetivo: Incrementar el porcentaje de utilidad para el mejoramiento de la rentabilidad	
Estrategia: Disminución de subcontratación	
Factor Clave del Éxito:	Incorporación actividades de logística a la empresa
Indicador:	Costos
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$\text{Reducción Costos} = ((\text{Costo Año Act.} - \text{Costo Año Ant.}) / \text{Costo Año Ant.}) \times 100$
Fuente:	Estado de Resultados
Responsable:	Gerente
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de equipos determinados • Entrenamiento en utilización de equipos • Compra de insumos

Fuente: Elaboración propia

Establecimiento de nuevos precios

Tabla 5.17 Establecimiento de nuevos precios

Objetivo: Incrementar el porcentaje de utilidad para el mejoramiento de la rentabilidad	
Estrategia: Establecimiento de nuevos precios	
Factor Clave del Éxito:	Mejora en el servicio
Indicador:	Precios de venta
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$\text{Precios} = ((\sum \text{Precio Año Actual} - \sum \text{Precio Año Anterior}) / (\sum \text{Precio Año Anterior}) \times 100$
Fuente:	Listado de servicios y precios
Responsable:	Gerente / Jef. Finanzas
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los servicios • Análisis de los precios actuales de los servicios • Mejoramiento en los servicios • Fijación de precios • Notificar el incremento del precio a los clientes

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.1.3 Obtener un retorno de la inversión del 10% anual

Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones

Tabla 5.18 Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones

Objetivo: Obtener un retorno de la inversión del 10% anual	
Estrategia: Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones	
Factor Clave del Éxito:	Aumento de servicios
Indicador:	Retorno inversión
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	Retorno de la Inversión = (Utilidad / Inversión) x 100
Fuente:	Balance general
Responsable:	Gerente / Jef. Finanzas
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de cursos y capacitaciones • Realizar eventos cortos de actualización • Realizar eventos permanentes de formación • Alquilar el local para eventos empresariales • Brindar servicios de consultoría

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que se esta llevando a cabo la construcción de instalaciones propias con oficinas y aulas, en el que se llevará a cabo el centro de capacitaciones de Medina & Asociados.

5.1.4.1.4 Conseguir liquidez permanente para operar

Contar con un adecuado flujo de caja

Tabla 5.19 Contar con un adecuado flujo de caja

Objetivo: Conseguir liquidez permanente para operar	
Estrategia: Contar con un adecuado flujo de caja	
Factor Clave del Éxito:	Flujo óptimo
Indicador:	Liquidez
Tiempo Medida:	Mensual
Fórmula/cálculo:	$Liquidez = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
Fuente:	Balance general
Responsable:	Gerente / Jef. Finanzas
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación oportuna • Cobros oportunos • Saldo mínimo en bancos • Pagos oportunos • Evitar concesión de crédito

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.1.5 Mejorar la satisfacción de los clientes, para la consecución de un alto nivel de retención de los mismos

Solución concreta a los requerimientos del cliente

Tabla 5.20 Solución concreta a los requerimientos del cliente

Objetivo: Mejorar la satisfacción de los clientes, para la consecución de un alto nivel de retención de los mismos	
Estrategia: Solución concreta a los requerimientos del cliente	
Factor Clave del Éxito:	Conocimiento del problema
Indicador:	Solución requerimientos
Tiempo Medida:	Trimestral
Fórmula/cálculo:	Solución Requerimientos = (Casos Solucionados / Casos Requeridos) x 100
Fuente:	Archivos
Responsable:	Jef. Operaciones / Gerente
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar de manera precisa los requerimientos • Análisis de los requerimientos • Establecer posibles soluciones • Elaborar la solución y resultado final

Fuente: Elaboración propia

Investigación de mercado

Tabla 5.21 Investigación de mercado

Objetivo: Mejorar la satisfacción de los clientes, para la consecución de un alto nivel de retención de los mismos	
Estrategia: Investigación de mercado	
Factor Clave del Éxito:	Contacto con el cliente
Indicador:	Nivel de satisfacción
Tiempo Medida:	Trimestral
Fórmula/cálculo:	$\text{Nivel Satisfacción} = ((N. \text{ Quejas Periodo Actual} - N. \text{ Quejas Periodo Anterior}) / N. \text{ Quejas Periodo Anterior}) \times 100$
Fuente:	Encuestas
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de Encuestas • Medición y análisis de la satisfacción • Resultado del análisis • Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Descuentos en precios y beneficios preferenciales, a los clientes frecuentes

Tabla 5.22 Descuentos en precios y beneficios preferenciales, a los clientes frecuentes

Objetivo: Mejorar la satisfacción de los clientes, para la consecución de un alto nivel de retención de los mismos	
Estrategia: Descuentos en precios y beneficios preferenciales, a los clientes frecuentes	
Factor Clave del Éxito:	Beneficios
Indicador:	Precios
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$\text{Precio Cliente Frecuente} = (\sum \text{Precio Cliente Frec. Actual} - \sum \text{Precio Cliente Frec. Anterior}) / \text{Precio Cliente Frec. Anterior} \times 100$
Fuente:	Listado de servicios y precios
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing / Gerente
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación clientes frecuentes • Establecimiento de precios y beneficios • Comunicar a los clientes los beneficios

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.1.6 Innovar servicios para la solución de las necesidades del cliente

Implementar servicios *In-House*

Tabla 5.23 Implementar servicios In-House

Objetivo: Innovar servicios para la solución de las necesidades del cliente	
Estrategia: Implementar servicios <i>In-House</i>	
Factor Clave del Éxito:	Facilidad al cliente
Indicador:	Servicios <i>In-House</i>
Tiempo Medida:	Trimestral
Fórmula/cálculo:	$\text{Servicios } In-House = \left(\frac{\text{Servicios } In-House \text{ Trim. Actual}}{\text{Servicios } In-House \text{ Trim. Anterior}} \right) \times 100$
Fuente:	Facturación
Responsable:	Jef. Operaciones / Jef. Ventas y Marketing
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de servicios In-House • Establecimiento de precios de estos servicios • Dar a conocer a los clientes esta modalidad • Promocionar al público en general los nuevos servicios In-House.

Fuente: Elaboración propia

Escuchar lo que el cliente necesita

Tabla 5.24 Escuchar lo que el cliente necesita

Objetivo: Innovar servicios para la solución de las necesidades del cliente	
Estrategia: Escuchar lo que el cliente necesita	
Factor Clave del Éxito:	Cliente
Indicador:	Adopción Sugerencias
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$Sugerencias\ Clientes = (Sugerencias\ Validadas / Total\ Sugerencias\ Aceptadas) \times 100$
Fuente:	Encuestas / Buzón de Sugerencias
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing / Gerente
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de Encuestas • Implementar buzón de sugerencias • Servicio Postventa

Fuente: Elaboración propia

Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías

Tabla 5.25 Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías

Objetivo: Innovar servicios para la solución de las necesidades del cliente	
Estrategia: Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías	
Factor Clave del Éxito:	Actualización
Indicador:	Adaptación Tecnológica
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$Adaptación\ Tecnológica = (Servicios\ Digitales / Total\ Servicios) \times 100$
Fuente:	Facturación
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing / Gerente
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los requerimientos para crear la página web • Cotización con desarrolladoras de páginas web • Designar la empresa encargada del desarrollo • Cargar los servicios exclusivos para los clientes • Mantenimiento de la página • Actualización del contenido

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.1.7 Optimizar el proceso de cobros para la disminución de cartera

Contactar de manera anticipada al cliente para solicitar el pago

Tabla 5.26 Contactar de manera anticipada al cliente para solicitar el pago

Objetivo: Optimizar el proceso de cobros para la disminución de cartera	
Estrategia: Contactar de manera anticipada al cliente para solicitar el pago	
Factor Clave del Éxito:	Comunicación
Indicador:	Cartera
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$\text{Cartera} = (\text{Cobros Pendientes Mes Año Actual} / \text{Cobros Pendientes mismo Mes Año Anterior}) \times 100$
Fuente:	Facturas pendientes
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación plan ilimitado de telefonía • Determinar clientes por contactar del periodo • Realización de llamas a los clientes establecidos • Envío de recordatorio de pago a través de email

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que la empresa maneja a sus clientes a través de una suscripción anual, que es cancelada en un determinado mes de cada año; es por eso que en la fórmula de cálculo se toman los cobros pendientes de un mes específico (que posee un grupo de clientes), y se los compara con los cobros del mismo mes del año anterior (ya que son los mismos clientes). Así se determina el índice en que aumenta o disminuye la cartera en el periodo actual comparado con el anterior.

Implementar opciones de pago

Tabla 5.27 Implementar opciones de pago

Objetivo: Optimizar el proceso de cobros para la disminución de cartera	
Estrategia: Implementar opciones de pago	
Factor Clave del Éxito:	Automatización
Indicador:	Cartera
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$\text{Nuevas Opciones de Pago} = \left(\frac{\text{Cobros con nuevos sistemas}}{\text{Cobros Totales}} \right) \times 100$
Fuente:	Facturación
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing / Gerente
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación del servicio de DataFast para realizar cobros con tarjeta de crédito • Implementación en la pagina web de opción de pago con tarjetas de crédito • Creación de cuenta de PayPal como opción de pago en la pagina web • Apertura de cuentas bancarias exclusivas para depósitos y transferencias

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.1.8 Contar con un eficaz aprovisionamiento para el cumplimiento de las operaciones de la empresa

Pago oportuno a proveedores

Tabla 5.28 Pago oportuno a proveedores

Objetivo: Contar con un eficaz aprovisionamiento para el cumplimiento de las operaciones de la empresa	
Estrategia: Pago oportuno a proveedores	
Factor Clave del Éxito:	Organización
Indicador:	Pago Proveedores
Tiempo Medida:	Semestral
Fórmula/cálculo:	$\text{Pago Oportuno} = (\text{N. Compras a Proveedores Periodo} / \text{N. Pagos a Proveedores Periodo}) \times 100$
Fuente:	Archivos de pagos
Responsable:	Jef. Ventas y Marketing
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización de débito bancario para el pago automático a los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Poseer un stock adecuado de materiales

Tabla 5.29 Poseer un stock adecuado de materiales

Objetivo: Contar con un eficaz aprovisionamiento para el cumplimiento de las operaciones de la empresa	
Estrategia: Poseer un <i>stock</i> adecuado de materiales	
Factor Clave del Éxito:	<i>Stock</i>
Indicador:	Inventario
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$Stock\ inadecuado = (Compras\ Emergentes / Total\ de\ Compras) \times 100$
Fuente:	Archivos material
Responsable:	Jef. Operaciones
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar niveles de stock de materiales para la operación • Conteo de stock de materiales • Análisis de reabastecimiento • Adquisición de materiales

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.1.9 Propender un adecuado ambiente laboral para la obtención del óptimo rendimiento del personal

Escuchar la opinión de todos los colaboradores para la toma de decisiones

Tabla 5.30 Escuchar la opinión de todos los colaboradores para la toma de decisiones

Objetivo: Propender un adecuado ambiente laboral para la obtención del óptimo rendimiento del personal	
Estrategia: Escuchar la opinión de todos los colaboradores para la toma de decisiones	
Factor Clave del Éxito:	Confianza
Indicador:	Toma de Decisiones
Tiempo Medida:	Trimestral
Fórmula/cálculo:	$\text{Aporte para Decisiones} = (\text{N. Decisiones} / \text{N. Total de Sugerencias}) \times 100$
Fuente:	Reuniones de trabajo
Responsable:	Jef. Operaciones
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones, Brindar espacios de comunicación para todos los involucrados • Análisis de las opiniones • Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales

Tabla 5.31 Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales

Objetivo: Propender un adecuado ambiente laboral para la obtención del óptimo rendimiento del personal	
Estrategia: Escuchar la opinión de todos los colaboradores para la toma de decisiones	
Factor Clave del Éxito:	Cumplimiento
Indicador:	Pagos
Tiempo Medida:	Anual
Fórmula/cálculo:	$\text{Pagos Remuneración} = (\text{N. Meses pagado con Retraso} / 12) \times 100$
Fuente:	Roles de pago
Responsable:	Jef. Finanzas
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación fechas para reportes, elaboración de nómina y depósitos • Elaborar reportes • Preparar la nómina de pagos según fechas establecidas • Realizar depósitos puntuales • Comunicar a los colaboradores la realización oportuna del pago

Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Elaboración de un plan operativo anual para el periodo

Para la realización del plan operativo para el año 2019, se procede en primer lugar a elaborar la priorización del total de las estrategias, de las que se toman las cinco de mayor impacto, sobre las cuales, la empresa enfoca toda su capacidad para la ejecución y consecución de dichas estrategias.

5.1.5.1 Priorización de las estrategias

5.1.5.1.1 Rango de calificación de impacto

Tabla 5.32 Rango de calificación de impacto

Rango de Calificación de Impacto	
Impacto nulo	0
Impacto bajo	3
Impacto medio	5
Impacto alto	10

Fuente: Elaboración propia

Para la priorización de las estrategias se califica a las mismas a partir de los rangos de calificación detallados en la tabla anterior, en base a su nivel de impacto con las variables establecidas; posterior a esto, se procede a multiplicar todas las calificaciones por el porcentaje de cada una de las variables de impacto, y finalmente, se suman los totales de todas las estrategias y se las ordena según su resultado final, para de esta manera, obtener las estrategias priorizadas y determinar sobre cuales de estas se trabaja en la aplicación del plan operativo anual a realizarse.

5.1.5.1.2 Calificación de las estrategias según su impacto

Tabla 5.33 Calificación impacto de estrategias

	Estrategias	Variables de Impacto				Total
		Rentabilidad	Imagen corporativa	Calidad Servicio	Satisfacción Cliente	
		25%	10%	40%	25%	
E1	Crecimiento de portafolio de clientes	10	10	5	5	100%
E2	Concretar las ventas	10	3	0	0	
E3	Ofrecer otros servicios que posee la empresa a los clientes	10	0	3	3	
E4	Reducción de costos	10	0	3	0	
E5	Disminución de subcontratación	10	0	5	0	
E6	Establecimiento de nuevos precios	10	3	3	3	
E7	Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones	10	10	5	10	
E8	Contar con un adecuado flujo de caja	5	0	0	3	
E9	Solución concreta a los requerimientos del cliente	5	3	5	10	
E10	Investigación de mercado	5	0	3	10	
E11	Descuentos en precios y beneficios preferenciales, a los clientes frecuentes	3	10	5	10	
E12	Implementar servicios In-House	5	5	3	10	
E13	Escuchar lo que el cliente necesita	5	5	3	10	
E14	Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías	10	10	5	10	
E15	Contactar de manera anticipada al cliente para presionar el pago	5	5	0	0	
E16	Implementar opciones de pago	5	5	10	10	
E17	Pago oportuno a proveedores de servicios digitales	3	5	0	0	
E18	Poseer un stock adecuado de materiales	3	5	5	10	
E19	Escuchar la opinión de todos los colaboradores para la toma de decisiones	3	3	5	5	
E20	Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales	3	10	5	10	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.34 Índice calificación de impacto por variables de impacto

	Estrategias	Variables de Impacto				Total
		Rentabilidad	Imagen corporativa	Calidad Servicio	Satisfacción Cliente	
		0,25	0,10	0,40	0,25	1,00
E1	Crecimiento de portafolio de clientes	2,5	1	2	1,25	6,75
E2	Concretar las ventas	2,5	0,3	0	0	2,8
E3	Ofrecer otros servicios que posee la empresa a los clientes	2,5	0	1,2	0,75	4,45
E4	Reducción de costos	2,5	0	1,2	0	3,7
E5	Disminución de subcontratación	2,5	0	2	0	4,5
E6	Establecimiento de nuevos precios	2,5	0,3	1,2	0,75	4,75
E7	Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones	2,5	1	2	2,5	8
E8	Contar con un adecuado flujo de caja	1,25	0	0	0,75	2
E9	Solución concreta a los requerimientos del cliente	1,25	0,3	2	2,5	6,05
E10	Investigación de mercado	1,25	0	1,2	2,5	4,95
E11	Descuentos en precios y beneficios preferenciales, a los clientes frecuentes	0,75	1	2	2,5	6,25
E12	Implementar servicios In-House	1,25	0,5	1,2	2,5	5,45
E13	Escuchar lo que el cliente necesita	1,25	0,5	1,2	2,5	5,45
E14	Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías	2,5	1	2	2,5	8
E15	Contactar de manera anticipada al cliente para presionar el pago	1,25	0,5	0	0	1,75
E16	Implementar opciones de pago	1,25	0,5	4	2,5	8,25
E17	Pago oportuno a proveedores de servicios digitales	0,75	0,5	0	0	1,25
E18	Poseer un stock adecuado de materiales	0,75	0,5	2	2,5	5,75
E19	Escuchar la opinión de todos los colaboradores para la toma de decisiones	0,75	0,3	2	1,25	4,3
E20	Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales	0,75	1	2	2,5	6,25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.35 Estrategias ordenadas según su impacto

	Estrategias	Variables de Impacto				Total
		Rentabilidad	Imagen Corporativa	Calidad Servicio	Satisfacción Cliente	
		0,25	0,10	0,40	0,25	
E1	Implementar opciones de pago	1,25	0,5	4	2,5	8,25
E2	Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías	2,5	1	2	2,5	8
E3	Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones	2,5	1	2	2,5	8
E4	Crecimiento de portafolio de clientes	2,5	1	2	1,25	6,75
E5	Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales	0,75	1	2	2,5	6,25
E6	Descuentos en precios y beneficios preferenciales, a los clientes frecuentes	0,75	1	2	2,5	6,25
E7	Solución concreta a los requerimientos del cliente	1,25	0,3	2	2,5	6,05
E8	Poseer un stock adecuado de materiales	0,75	0,5	2	2,5	5,75
E9	Implementar servicios In-House	1,25	0,5	1,2	2,5	5,45
E10	Escuchar lo que el cliente necesita	1,25	0,5	1,2	2,5	5,45
E11	Investigación de mercado	1,25	0	1,2	2,5	4,95
E12	Establecimiento de nuevos precios	2,5	0,3	1,2	0,75	4,75
E13	Disminución de subcontratación	2,5	0	2	0	4,5
E14	Ofrecer otros servicios que posee la empresa a los clientes	2,5	0	1,2	0,75	4,45
E15	Escuchar la opinión de todos los colaboradores para la toma de decisiones	0,75	0,3	2	1,25	4,3
E16	Reducción de costos	2,5	0	1,2	0	3,7
E17	Concretar las ventas	2,5	0,3	0	0	2,8
E18	Contar con un adecuado flujo de caja	1,25	0	0	0,75	2
E19	Contactar de manera anticipada al cliente para presionar el pago	1,25	0,5	0	0	1,75
E20	Pago oportuno a proveedores de servicios digitales	0,75	0,5	0	0	1,25

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.1.3 Estrategias priorizadas

Tabla 5.36 Estrategias priorizadas

Estrategias Priorizadas	
E1	Implementar opciones de pago
E2	Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías
E3	Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones
E4	Crecimiento de portafolio de clientes
E5	Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales.

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.2 Plan operativo anual - periodo 2019

5.1.5.2.1 Plan operativo N.1 – Implementar opciones de pago

Tabla 5.37 Plan operativo N.1

Plan Operativo N.1																				
O7: Optimizar el proceso de cobros para la disminución de cartera																				
E1: Implementar opciones de pago																				
O7E1P1: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 2019												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Contratación del servicio de DataFast para realizar cobros con tarjeta de crédito	Establecer una reunión con la empresa proveedora del servicio DataFast	Gerente														Gerente y Jef. Ventas y Marketing	Servicio DataFast	1000	Pagos Oportunos y satisfacción del cliente
2	Implementación en la página web de opción de pago con tarjetas de crédito	Presentar este requerimiento a la empresa contratada para el desarrollo de la página web	Jef. Ventas y Marketing														Personal contratado desarrolladora de página		100	Satisfacción del cliente con alternativas de pago
3	Creación de cuenta de PayPal como opción de pago en la pagina web	Capacitar adecuadamente a la persona encargada para el manejo de esta cuenta	Jef. Ventas y Marketing														Jef. Ventas y Marketing		30	Diversificación de opciones de pago y saldos de la empresa
4	Apertura de cuentas bancarias exclusivas para depósitos y transferencias	Analizar las entidades financieras apropiadas	Jef. Ventas y Marketing														Jef. Ventas y Marketing		400	Facilidad de pago para el cliente
Total																		1530		

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.2.2 Plan operativo N.2 – Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías

Tabla 5.38 Plan operativo N.2

Plan Operativo N.2																			
O6: Innovar servicios para la solución de las necesidades del cliente																			
E2: Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías																			
O6E2P2: Plan operativo																			
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 2019												Recursos			Resultado Esperado
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Establecimiento de los requerimientos para la creación de una página web	Analizar todos los requerimientos y necesidades para la página web con todos los colaboradores	Jef. Ventas y Marketing													Gerente, Jef. Ventas y Marketing, Jef. Operaciones, Jef. Finanzas	Solicitud Requerimiento	0	La página contará con todas las opciones, servicios y características adecuadas
2	Cotización con empresas desarrolladoras de páginas web	Realizar la cotización a 3 empresas desarrolladoras que se determinen adecuadas	Jef. Ventas y Marketing													Jef. Ventas y Marketing	Proformas	0	Contar con varias opciones de empresas desarrolladoras para un adecuado análisis
3	Designar la empresa encargada del desarrollo	Analizar la empresa que más se adapte a las necesidades de la empresa	Gerente													Gerente, Jef. Ventas y Marketing	Proforma Aprobada	2000	Se elige a la empresa más conveniente y que más se adapte a lo esperado
4	Cargar los servicios exclusivos para los clientes	Realizar esfuerzos por digitalizar la mayor cantidad de los servicios de la empresa	Jef. Ventas y Marketing													Jef. Ventas y Marketing		0	Brindar de manera digital con apoyo en la tecnología los servicios de la empresa
5	Mantenimiento de la página	Llevar a cabo un mantenimiento adecuado y preciso, a cargo de la empresa desarrolladora	Jef. Ventas y Marketing													Personal contratado desarrolladora de página		270	Corrección oportuna de errores y adaptación de mejoras en la página
6	Actualización del contenido	Crear actualizaciones y movimientos constantes de contenidos y servicios	Jef. Ventas y Marketing													Jef. Ventas y Marketing		0	Satisfacción de los clientes al contar con los contenidos actualizados en el momento oportuno
Total																	2270		

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.2.3 Plan operativo N.3 – Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones

Tabla 5.39 Plan operativo N.3

Plan Operativo N.3																				
O3: Obtener un Retorno de la Inversión del 10% anual																				
E3: Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones																				
O3E3P3: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 2019												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Planificación de cursos y capacitaciones	Analizar de los temas y los cursos a realizarse	Gerente														Gerente y Jef. Operaciones		0	Determinación de los temas y fechas óptimas para el desarrollo de los cursos
2	Realizar eventos cortos de actualización	Establecer cursos de actualización en temas de constantes cambios como son: Reformas Tributarias	Jef. Operaciones														Gerente y Jef. Operaciones	Publicidad eventos	400	Cientes con conocimientos actualizados
3	Realizar eventos permanentes de formación	Establecer cursos de temas extensos con larga duración, como: retenciones en la fuente, declaraciones de IVA, remuneraciones, conciliación tributaria	Jef. Operaciones														Gerente y Jef. Operaciones	Publicidad eventos	400	Empresarios y profesionales que conozcan y realicen de manera correcta sus obligaciones
4	Alquilar el local para eventos empresariales	Promocionar el alquiler del local para eventos netamente empresariales o de formación	Jef. Operaciones														Jef. Ventas y Marketing	Publicidad del salón de eventos	75	Obtención de ingresos adicionales sobre las instalaciones
5	Brindar servicios de consultoría	Brindar asesorías personalizadas en los temas que el cliente requiera	Gerente														Gerente y Jef. Operaciones	Publicidad Consultoría	240	Solucionar los problemas y requerimientos de los clientes
														Total		1115				

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.2.4 Plan operativo N.4 – Crecimiento de portafolio de clientes

Tabla 5.40 Plan operativo N.4

Plan Operativo N.4																				
O1: Incrementar los ingresos en un 20 % anual para el crecimiento de la empresa.																				
E3: Crecimiento de portafolio de clientes																				
O1E4P4: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 2019												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Aplicación de publicidad en medios	Determinar los medios de mayor impacto en el mercado como son: periódicos y radios locales.	Jef. Ventas y Marketing														Jef. Ventas y Marketing	Publicidad en medios	800	Llegar a nuevos clientes en distintos mercados, aumento de ventas
2	Aplicación de Marketing Digital	Seleccionar la red social adecuada en la que se generará los contenidos	Jef. Ventas y Marketing														Jef. Ventas y Marketing	Marketing Digital	800	Mantenerse en la mente de los consumidores, promocionar la empresa y sus servicios, aumento de ventas
3	Descuentos y Promociones	Determinar los descuentos y promociones con las condiciones apropiadas de los mismos	Gerente														Jef. Ventas y Marketing		0	Retención clientes, aumento de ventas y atracción nuevos clientes
4	Reactivar Clientes Antiguos	Contactar con clientes antiguos para ofrecer beneficios y servicios atractivos y volverlos a atraer a la empresa	Jef. Ventas y Marketing														Jef. Ventas y Marketing - Gerente	Plan Telefónico Ilimitado	240	Incremento de clientes, aumento en ventas e ingresos
Total																	1840			

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.2.5 Plan operativo N.5 – Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales

Tabla 5.41 Plan operativo N.5

Plan Operativo N.5																				
O9: Propender un adecuado ambiente laboral para la obtención del óptimo rendimiento del personal																				
E5: Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales.																				
O9E5P5: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Mensual ene - dic 2019												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Determinación fechas para reportes, elaboración de nómina y depósitos	Analizar y establecer fechas periódicas de realización y cumplimiento de estas tareas	Jef. Finanzas														Gerente - Jef. Finanzas		0	Organización adecuada en el cumplimiento de esta tarea
2	Elaborar reportes	Elaborar los reportes de forma detallada incluyendo: los atrasos, descuentos y horas extras	Jef. Finanzas														Jef. Finanzas	Reportes	0	Presentar de forma clara todo el detalle
3	Preparar la nómina de pagos según fechas establecidas	Realizar las nóminas de pago con la información precisa y detallada	Jef. Finanzas														Jef. Finanzas	Nominas de Pago	0	Tiempo adecuado para el proceso de pago de remuneraciones
4	Pagos puntuales	Realizar los depósitos de forma puntual en las cuentas establecidas de los colaboradores	Jef. Finanzas														Jef. Finanzas	Depósitos	0	Imagen de la empresa adecuada, satisfacción de los colaboradores
5	Notificación del pago	Comunicar de manera inmediata a los colaboradores la realización oportuna del pago	Jef. Finanzas														Jef. Finanzas		0	Motivación de trabajar, conseguir un adecuado ambiente laboral
														Total		0				

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.3 Análisis del plan operativo

Al tener de manera clara los objetivos, las estrategias para cada objetivo, y las estrategias de mayor impacto, sobre las cuales se elabora el plan operativo anual; se analiza la inversión en la que se incurrirá en todo el periodo 2019, para la aplicación de todas las estrategias que conforman el plan operativo anual establecido, y de esta manera, poder determinar la factibilidad de su aceptación y aplicación.

Tabla 5.42 Análisis inversión plan operativo anual

Análisis Inversión Plan Operativo Anual			
	Estrategias	Inversión	Aceptación
E1	Implementar opciones de pago	1.530,00	Si
E2	Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías	2.270,00	Si
E3	Maximizar la utilización de las nuevas instalaciones	1.115,00	Si
E4	Crecimiento de clientes	1.840,00	Si
E5	Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales.	0,00	Si
	Inversión POA Total	\$ 6.755,00	

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se concluye que, al analizar cada una de las estrategias que conforman el plan operativo anual para el periodo 2019 de la empresa con su respectiva inversión, la empresa esta en capacidades de asumir el monto total. Por consiguiente, todo el plan operativo se aplicará y llevará a cabo en el periodo establecido, como herramienta para la consecución de los objetivos planteados de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al realizar esta investigación, se concluye que la situación actual de Medina & Asociados, indica un estancamiento desde sus inicios, en un modelo de administración básico, y hasta cierto punto, inexistente; esto, debido al desconocimiento de técnicas administrativas óptimas de sus representantes, que han llevado a la creación de un sentimiento de conformidad con lo obtenido y; como resultado, ausencia de desarrollo para la empresa.

La aplicación de la APO, se ha elaborado de acuerdo a los autores principales utilizados en esta investigación; Baza (2012) y Chiavenato (2012). Por lo que, su desarrollo dará como resultado, un evidente cambio positivo para la empresa, mismo que se podrá evidenciar específicamente en: su organización administrativa, el desarrollo de sus actividades, el aumento y retención de clientes, y por consiguiente, en la obtención de un crecimiento empresarial, el cual la empresa no había sido capaz de alcanzar anteriormente.

Los componentes de la propuesta elaborados en la investigación, han sido contruidos de acuerdo a una metodología cualitativa y cuantitativa que han permitido analizar y establecer la información apropiada de la empresa, así como, la elaboración de indicadores de medición y control; en base a esto, se propone un proceso para el desarrollo de la APO, mismo que consta en:

organizar la áreas de la empresa, establecer cargos y funciones para los colaboradores, determinar el proceso de planeación, establecimiento de objetivos organizacionales con sus respectivos indicadores de medición y, por último, elaborar un plan operativo para la implementación adecuada de los objetivos. Esto se desarrollo conjuntamente con el principal representante de la empresa, ajustandose de esta forma a la misma, a sus necesidades, recursos, metas y su capacidad de trabajar.

Recomendaciones

Es recomendable que la empresa, no descuide el constante análisis de los problemas que se generen, para lo cual se puede continuar con la metodología que se ha planteado en base a la APO y considerar los resultados que se han obtenido en las entrevistas ya que podrían aportar para dicho análisis.

Se recomienda incorporar este sistema de gestión, en la fecha en la que la empresa inicie sus actividades en las nuevas instalaciones, ya que aportará a la adaptación al cambio, y a su vez, la empresa conseguirá mostrar una imagen corporativa completamente renovada a sus clientes y a la sociedad en general.

Es recomendable realizar un control continuo y apropiado de los resultados que se obtienen en la aplicación de las estrategias, ya que de esta manera, se determinará en que medida están contribuyendo a la consecución de los objetivos de la empresa, y de ser necesario, llevar a cabo modificaciones que aportarán en la mejora de estos resultados.

Debido a que los objetivos y las metas poseen una fecha y un alcance final, en el que se espera que estos sean concluidos con los resultados esperados, se recomienda realizar un nuevo análisis, en base a la situación de la empresa y a los resultados obtenidos en la aplicación de la propuesta elaborada en este estudio, y posteriormente, se elaboren nuevos objetivos y planes operativos que contribuyan al continuo crecimiento de la empresa.

Bibliografía

- 50Minutos.es. (2016). *Administración por objetivos*. México.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: Juan Carlos Martínez Coll.
- Banco Central del Ecuador. (24 de Abril de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de www.bce.fiin.ec
- Banco Mundial . (11 de Abril de 2017). *Banco Mundial* . Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Baza, E. (2012). Aplicación de Administración por Objetivos como Técnica de Cambio Organizacional en una Empresa Mueblera. 90.
- Cámara de Comercio de Quito. (11 de Febrero de 2010). Recuperado el 01 de Octubre de 2017, de <http://www.ccq.ec>
- Carril, A., & Blanco, J. (1988). *Guía Basica para la Recuperación Etnográfica*.
- Certo, S. (2018). *Modern Management: Concepts and Skills*. Pearson.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- D. F., & E. F. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Meres: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Espín, W. (2011). Aplicación del Enfoque de la Administración por Objetivos para la Implementación de la Norma ISO 9000 para Potencializar la Comercialización de Seguros de Vida en la Empresa EQUIVIDA S.A. 132.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Finch Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert , D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

- Gamaliel, D., & Barrientos, E. (2009). *Administración por objetivos*.
- Guerrero Segovia, M. (1997). *Industria de productos lácteos en la Provincia de Cotopaxi*. Quito.
- Gil, M. d. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores.
- Guamán, C. (2011). El Control Interno y su Impacto en la Gestión Administrativa-Financiera de Mueblería Rila de la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2011. 181.
- Harlez, R. d. (2016). *Administración por Objetivos*. Bélgica: 50Minutos.es.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, C. (1996). *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Humble, J. (1975). *Management of objectives*. Essex: Gower Press.
- Kaplan, R. (2014). *El cuadro de mando integral*. España: Grupo Planeta Spain.
- Lücke, J. Z. (2006). *Clasificación de Puestos*. Costa Rica: EUNED.
- Mendez Prado, S. M. (2015). Ecuador 2015: Análisis y propuesta de políticas públicas junto alternativas de liquidez en contexto. *FCSHOPINA*, 2.
- Minuche, C. (2015). *La administración por objetivos en la empresa bananera*.
- Nacional Financiera México. (22 de Marzo de 2014). Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, de <http://www.nafin.com>
- Ponce, A. R. (1992). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
- Ponce, A. R. (2005). *Administración por objetivos*. México: Editorial Limusa.
- PROECUADOR. (2014). *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado el 01 de Octubre de 2017, de www.proecuador.gob.ec

- Robayo Hidalgo, J. (29 de Septiembre de 2017). Problemas Comerciales "Lácteos La Clementina". (M. Robayo León , Entrevistador)
- Robbins , S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Robles, G., & Alcerreca, C. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación.
- Roche, F. P. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Rodas, C. (2000). *ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN LA EMPRESA* . Guatemala.
- Rodríguez, A., Fernández, I., & Romero, J. (2013). *Gestión integral de proyectos*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- RODRÍGUEZ, M. (2014). *ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, UNA ESTRATEGIA QUE LE PERMITE A LA ORGANIZACIÓN ALCANZAR SUS METAS DE MANERA CONJUNTA* . Bogota.
- Sainz, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Sánchez, R. (2013). La Gestión Administrativa y su afectación en el Posicionamiento de mercado de la empresa MOTOMARKET de la ciudad de Ambato. 157.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (15 de Marzo de 2017). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://www.supercias.gob.ec>
- Villalobos, A. (2011). Gestion Administraiva del Instituto Autónomo Municipal de Desarrollo Agrícola del Municipio Mara-Estado Zulia. 111.
- Zapata, A., Murillo, G., Martínez, J., Hernán, C., Salas, J., Ávila, H., & Caicedo, A. (2009). *TEORIAS CONTEMPORANEAS DE LA ORGANIZACION Y DEL MANAGEMENT*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Anexos

Anexo No.1: Entrevista

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista para el proyecto de titulación:

**“Administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados
como componente de gestión”**

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la situación administrativa actual de la empresa, mediante la cual se maneja la misma, los objetivos que persigue, como están planteados, como se los controla y la relación con los resultados obtenidos.

De ante mano agradezco su participación y el tiempo brindado por usted para la realización de la entrevista, así como por la información que se obtendrá, la cual será de mucha importancia y utilidad para el desarrollo del presente estudio.

-
1. ¿Realiza algún sistema de planificación en la empresa? ¿Cómo la realiza?
 2. ¿La empresa cuenta con objetivos establecidos? ¿Qué tipo de objetivos? ¿En donde se encuentran plasmados los objetivos?
 3. ¿Considera importante el plantear objetivos en la empresa? ¿Por qué?

4. ¿Cómo y con quién considera que se deberían establecer los objetivos?

5. ¿Existe una definición clara de las funciones y actividades que cada persona debe realizar en la empresa?

6. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa que contenga una definición clara de las áreas y departamentos de la misma?

7. ¿Cada área tiene sus propios objetivos, indistintos a los de la empresa?

8. ¿Realiza algún tipo de seguimiento de la consecución de los objetivos?
¿Cada cuanto?

Anexo No. 2: Respuestas Entrevistas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR AMBATO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista para el proyecto de titulación:

“Administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados como componente de gestión”

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la situación administrativa actual de la empresa, mediante la cual se maneja la misma, los objetivos que persigue, como están planteados, como se los controla y la relación con los resultados obtenidos.

De ante mano agradezco su participación y el tiempo brindado por usted para la realización de la entrevista, así como por la información que se obtendrá, la cual será de mucha importancia y utilidad para el desarrollo del presente estudio.

1. ¿Realiza algún sistema de planificación en la empresa? ¿Cómo la realiza?

- Remigio Antonio Medina:
No planificamos mucho las actividades, atendemos al cliente conforme los requieren, se organizan las actividades como la capacitación, pero no se hace una planificación sino en base a como se van presentando las necesidades.
- Ana Paula Medina:
No se lleva acabo ningún tipo de planificación en la empresa.
- María del Carmen Callejas:
No tenemos actividades de planificación, hemos conversado y se ha concluido que es necesario y esperamos en el futuro contar con una adecuada planificación.

2. ¿La empresa cuenta con objetivos establecidos? ¿Qué tipo de objetivos?
¿En donde se encuentran plasmados los objetivos?

- Remigio Antonio Medina:
Si porque solamente teniendo un objetivo se puede saber hacia donde se quiere llegar e incluso conocer todo lo que se debe realizar para conseguir esos objetivos.
- Ana Paula Medina:
Toda empresa debería tener planteados ciertos objetivos, para seguir un rumbo predeterminado, en si la empresa no tiene planteado ningún objetivo y seria importante hacerlo para poder continuar en el mercado.
- María del Carmen Callejas:
Todas las empresas deben tener metas escritas como parte de su plan de permanencia y crecimiento en cuanto a nuevos mercados, nuevos productos; es beneficioso establecer metas y trabajar para su cumplimiento.

3. ¿Considera importante el plantear objetivos en la empresa? ¿Por qué?

- Remigio Antonio Medina:
Los objetivos se deben hacer entre todos los que estamos trabajando actualmente cada uno en su actividad puedan seguir dando ideas que permitan plantear los objetivos.
- Ana Paula Medina:
Los objetivos deberían plantearse por los propietarios de la empresa conjuntamente con un experto que guíe y proporcione asesoría, para esto debería realizarse un análisis previo de la historia de la empresa y especificar que se desea en un futuro para poder plantear los objetivos que seguiría la empresa.
- María del Carmen Callejas:
Los objetivos deben establecerse con todo el personal involucrado, siempre en un trabajo de equipo.

4. ¿Cómo y con quién considera que se deberían establecer los objetivos?

- Remigio Antonio Medina:
Lamentablemente no, más bien esa es la intención, tener objetivos establecidos, un manual, una visión y misión, pero por el momento no tenemos plasmados objetivos claros.
- Ana Paula Medina:
La empresa actualmente no cuenta con ningún objetivo planteado y mucho menos plasmado en ningún documento formal.
- María del Carmen Callejas:
Por el momento no tenemos objetivos bien definidos, quizá están sobreentendidos, pero deberíamos dejarlos por escrito y difundirlos.

5. ¿Existe una definición clara de las funciones y actividades que cada persona debe realizar en la empresa?

- Remigio Antonio Medina:
No tenemos definidas funciones o actividades, colaboramos todos en los que se puede y esto puede ser una causa de la desorganización y quizás deberíamos hacerlo y tener un manual de funciones definidas.
- Ana Paula Medina:
La empresa es familiar por lo que no existe una determinación de funciones establecidas en la empresa, actualmente todos hacemos de todo, por lo que nadie tiene establecido que función realiza cada uno.
- María del Carmen Callejas:
Todos ayudamos en lo que podemos en la parte administrativa, los aspectos técnicos son tratados por gente externa, pero no tenemos funciones bien definidas.

6. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa que contenga una definición clara de las áreas y departamentos de la misma?

- Remigio Antonio Medina:
No, pero si quisiéramos en el futuro tener áreas definidas de trabajo, en las que se establezcan las personas que van a estar en esas áreas, así como las funciones.
- Ana Paula Medina:
Al no tener establecidas las funciones no tenemos una estructura organizativa en la que contenga departamentos, áreas, cargos y funciones, por lo que la empresa no cuenta con nada de esta actualmente.
- María del Carmen Callejas:
No contamos con estructura organizativa ni funcional, pero estamos creciendo y es necesario contar con un organigrama estructural y funciones claras.

7. ¿Cada área tiene sus propios objetivos, indistintos a los de la empresa?

- Remigio Antonio Medina:
Las actividades constan en un libro que es una suscripción, con consultas telefónicas, y que ha su vez se les envía informativos vía corre electrónico. Otra área significativa son los eventos de capacitación que tienen bastante acogida. Y de igual manera consultoría en el área tributaria y que cada vez van creciendo más nuestros clientes, por lo que cada vez se hace más necesario contar con departamentos para que se vayan dedicando más a estas actividades.
- Ana Paula Medina:
La empresa se dedica a dos actividades principales, la primera es la asesoría en lo tributario laboral y societario, la segunda actividad es la capacitación; por lo que considero que la empresa debería tener un departamento por cada actividad cada uno con sus respectivos objetivos.
- María del Carmen Callejas:
Venta de suscripción al diccionario Practico Tributario, Laboral y Societario, con derecho a actualización via email, y física y consultas, cursos de capacitación y asesoría tributario y legal.

8. ¿Realiza algún tipo de seguimiento de la consecución de los objetivos?
¿Cada cuanto?

- Remigio Antonio Medina:
No hacemos seguimiento, más bien tratamos que el cliente nuestro logre los objetivos por los cuales acudió a nosotros por lo que tramos de solucionar las necesidades del cliente, igual en la suscripción nos esforzamos para que de manera más oportuna tengan las actualizaciones de registro oficial interpretadas de la mejor manera. Y para los cursos si nos esforzamos todos cada uno en lo que puedo, es un esfuerzo bastante grande y podemos observar los resultados de cada actividad, pero no hay una evidencia que nos permita ver en que hemos fallado y que podríamos mejorar.
- Ana Paula Medina:
La empresa no cuenta con objetivos plasmados y previstos, por lo tanto, jamás se ha hecho un seguimiento de la consecución de estos objetivos por lo que no podría exponer resultados ni evidencia de lo mismo.
- María del Carmen Callejas:
No hacemos un seguimiento quizá porque estamos en etapa de organización o porque por el momento nos preocupamos de que lo que hacemos en ese momento o con el cliente salga bien, pero no hacemos una evaluación de la que quede evidencia.

Anexo No.3: Cuadro de Mando Integral – Medina & Asociados

Cuadro de Mando Integral - Medina & Asociados																								
Desarrollo	Respecto	Objetivo	Indicador	Actividad	Frec. Clave Eno.	Indicador	Tempo Medida	Fórmula/Cálculo	Fuente	Aplicación Fórmula (V. Act.) 2017	Unidad	Sentido	Fuente	V Act	V Pa	Meta	Responsable	Proceso	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
<p>Vision</p> <p>En el año 2023 Medina y Asociados se ubicará como líderes en la atención tributaria, laboral y societaria en la región central del país, al proporcionar servicios oportunos y de calidad, que permitan mantener una relación de fidelidad con sus clientes.</p>	<p>OPERACIONES Y FINANZAS</p>	Incrementar los ingresos en un 20% anual para el crecimiento de la empresa.	Crecimiento de clientes	Aplicación publicidad en medios. Aplicación de marketing digital. Descuentos y promociones. Reactivar clientes antiguos	Calidad del Servicio	Incremento Clientes	Anual	$\text{Incremento Clientes} = (\text{Clientes Actuales} - \text{Clientes Anteriores}) / \text{Clientes Anteriores} \times 100$	6440342/342	28,6%	%	↑	Base de Datos Clientes	28,6%	40,0%	30,0%	Jef Ventas y Marketing	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
		Conocer las ventas	Entrenamiento en ventas. Beneficios adicionales a los clientes. Establecer contacto posterior con los interesados	Beneficio	Cierre de Ventas	Anual	$\text{Cierre de Ventas} = (\text{N. de Ventas} / \text{N. de Cotizaciones}) \times 100$	756/965	78,34%	%	↑	Facturación	78,34%	90,0%	83,0%	Jef Ventas y Marketing	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción			
		Ofrecer otros servicios que posea la empresa a los clientes	Difusión de todos los servicios a los clientes. Publicidad en medios de la empresa y sus servicios	Difusión	Ventas por Cliente	Anual	$\text{Ventas por Cliente} = (\text{N. Servicios Facturados} / \text{N. de Clientes})$	756/440	1,72	Unid.	↑	Facturación	1,72	3,00	2,20	Jef Ventas y Marketing	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción			
		Incrementar el porcentaje de utilidad para el mejoramiento de la rentabilidad	Reducción de costos	Cotización de distintos proveedores. Análisis de proveedores. Comprar en cantidades a las para conseguir descuentos. Pago al contado	Análisis Constante	Costos	Anual	$\text{Disminución de Costos} = ((\text{Costos Act. Ingresos Act.}) - (\text{Costos Ant. Ingresos Ant.})) / \text{Costos Ant.} \times 100$	60000/70000 - (4000/50000)	-8%	%	↓	Declinaciones Impuestos a la Renta	-8%	-20%	-10%	Jef Finanzas	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
			Diminución de subcontratación	Adquisición de equipos de mano de obra. Entrenamiento en utilización de equipos. Compra de Insumos.	Reconocimiento actividades de logística a la empresa	Costos	Anual	$\text{Reducción Costos} = ((\text{Costo Abo Act.} - \text{Costo Abo Ant.}) / \text{Costo Abo Ant.}) \times 100$	623-512 / (2415-2338) / (2415-123)	-8%	%	↓	Estado de Revólutos	-6,05	40%	30%	Gerente	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
			Establecimiento de nuevos precios	Análisis de los servicios. Análisis de los precios actuales de los servicios. Mejoramiento de los servicios. Fijación de precios. Modificar el momento del precio a los clientes.	Calidad del Servicio	Precios de Venta	Anual	$\text{Precios} = ((\text{Precio de Servicio Abo Actual} - \text{Precio de Servicio Abo Anterior}) / \text{Precio de Servicio Abo Anterior}) \times 100$	(70-100-50) / (70-100-50) / (70-100-50)	0%	%	↑	Listado de Servicios y Precios	0%	48%	35%	Gerente / Jef Finanzas	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
		Obtener un mínimo de la inversión del 10% anual	Maximizar la utilización de los nuevos metalizaciones	Planificación de cursos y capacitaciones. Realizar eventos cursos de actualización. Realizar eventos permanentes de formación. Alquilar el local para eventos empresariales. Brindar servicios de consultoría	Atención de Servicios	Retorno de Inversión	Anual	$\text{Retorno de la Inversión} = (\text{Utilidad} / \text{Inversión}) \times 100$	30000/250000	12%	%	U	Balance General	12%	30%	20%	Gerente / Jef Finanzas	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
		Conseguir liquidar pendiente para operar	Contar con un adecuado flujo de caja	Facturación oportuna. Cobros oportunos. Saldo mínimo en bancos. Pago oportuno. Divar concesión de crédito	Pago Oportuno	Liquidar	Trimestral	$\text{Liquidar} = (\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente})$	10000/6000	1,67	S	↑	Balance General	1,67	3,00	2,50	Gerente / Jef Finanzas	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
		<p>Vision</p> <p>Medina y Asociados aserá a los clientes con soluciones de excelencia en el adecuado cumplimiento de las obligaciones laborales, tributarias y societarias, al brindar servicios de consultoría basados en la ética y el conocimiento.</p>	<p>CLIENTES</p>	Mejorar la satisfacción de los clientes, para la consecución de un alto nivel de retención de los mismos.	Solución concreta a los requerimientos del cliente	Resolución de materia precisa los requerimientos. Análisis de los requerimientos. Establecer posibles soluciones. Brindar la solución y evaluarla final	Conocimiento del Problema	Solución Requerimientos	Trimestral	$\text{Solución Requerimientos} = (\text{Casos Solucionados} / \text{Casos Requeridos}) \times 100$	16/20	80%	%	↑	Archivos	18%	1%	3%	Jef Operaciones / Gerente	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción
				Investigación de mercado	Aplicación de Encuestas. Medición y análisis de la satisfacción. Resultado del análisis. Toma de decisiones	Contacto con el Cliente	Nivel de Satisfacción	Trimestral	$\text{Nivel Satisfacción} = ((\text{N. Opciones Período Actual} - \text{N. Opciones Período Anterior}) / \text{N. Opciones Período Anterior}) \times 100$	(0-0) / 0 * 100	0%	%	↓	Encuestas	0%			Jef Ventas y Marketing	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción	
Descuentos en precios y beneficios preferenciales, a los clientes frecuentes	Determinación clientes frecuentes. Establecimiento de precios y beneficios. Comunicar a los clientes los beneficios			Beneficio	Precios	Anual	$\text{Precio Cliente Frecuente} = ((\text{Precio Cliente Frec. Anterior} - \text{Precio Cliente Frec. Anterior}) / \text{Precio Cliente Frec. Anterior}) \times 100$	(0-0) / 0 * 100	0%	%	↓	Listado de Servicios y Precios	0%			Jef Ventas y Marketing / Gerente	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción			
Implementar servicios In-House	Determinación de servicios In-House. Establecimiento de precios de estos servicios. Brindar a los clientes esta modalidad. Promocionar al público en general los nuevos servicios In-House.			Facilidad al Cliente	Servicios In-House	Trimestral	$\text{Servicios In-House} = (\text{Servicios In-House Tim. Actual} / \text{Servicios In-House Tim. Anterior}) \times 100$	(0-0) / 0 * 100	0%	%	↑	Facturación	0%			Jef Operaciones / Jef Ventas y Marketing	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción			
Innovar servicios para la solución de las necesidades del cliente	Brindar lo que el cliente necesita			Aplicación de Encuestas. Implementación de sugerencias. Servicio Postventa	Cliente	Adopción Sugerencias	Anual	$\text{Sugerencias Clientes} = (\text{Sugerencias Válidas} / \text{Total Sugerencias}) \times 100$	(0 / 0) * 100	0%	%	↑	Encuestas / Buzón Sugerencias	0%			Jef Ventas y Marketing / Gerente	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
Adaptación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías.	Implementación de los servicios existentes a las nuevas tecnologías.			Actualización	Adaptación Tecnológica	Anual	$\text{Adaptación Tecnológica} = (\text{Servicios Digitales} / \text{Total Servicios}) \times 100$	(0 / 0) * 100	0%	%	↑	Facturación	0%			Jef Ventas y Marketing / Gerente	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción			
<p>Nuestra prioridad es el cliente y su satisfacción, con calidad al brindar un servicio de calidad que cumple con lo requerido y además supone la responsabilidad.</p>	<p>OPERACIONES Y FINANZAS</p>			Optimizar el proceso de cobros para la disminución de cartera	Contactar de manera anticipada al cliente para solicitar el pago	Continuación planificada de cobranza. Determinar clientes por contactar del periodo. Realización de llamadas a los clientes establecidos. Inviés de recordatorio de pago a través de email	Comunicación	Cartera	Anual	$\text{Cartera} = (\text{Cobros Pendientes Mes Actual} - \text{Cobros Pendientes mismo Mes Año Anterior}) \times 100$	(0 / 0) * 100	0%	%	↓	Facturas Pendientes	0%			Jef Ventas y Marketing	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción
		Implementar opciones de pago	Comunicación del servicio de DataFast para realizar cobros con tarjeta de crédito. Implementación en la página web de opción de pago con tarjetas de crédito. Creación de cuenta de PayPal como opción de pago en la página web. Apertura de cuentas bancarias exclusivas para depósitos y transferencias	Automatización	Cartera	Anual	$\text{Nuevas Opciones de Pago} = (\text{Cobros con nuevas sistemas} - \text{Cobros Tradic}) \times 100$	(0 / 0) * 100	0%	%	↓	Cartera Pendiente	0%			Jef Ventas y Marketing / Gerente	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción			
		Contar con un eficaz procedimiento para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa	Pago oportuno a proveedores	Automatización de débito bancario para el pago automático a los proveedores	Organización	Pago Proveedores	Semestral	$\text{Pago Oportuno} = (\text{Compras a Proveedores Período} - \text{N. Pagos a Proveedores Período}) \times 100$	(0 / 0) * 100	0%	%	↓	Archivos de Pagos	0%			Jef Ventas y Marketing	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
		Proveer un stock adecuado de materiales	Determinar niveles de stock de materiales para la operación. Conteo de stock de materiales. Análisis de subabastecimiento. Adquisición de materiales	Stock	Inventario	Anual	$\text{Stock inadecuado} = (\text{Compras Ingresadas} / \text{Total de Compras}) \times 100$	(0 / 0) * 100	0%	%	↓	Archivos Material	0%			Jef Operaciones	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción			
		Preparar un adecuado ambiente laboral para la obtención del óptimo rendimiento del personal	Brindar la opinión de todos los colaboradores para la toma de decisiones	Realizar reuniones. Brindar espacios de comunicación para todos los involucrados. Análisis de las opiniones. Toma de decisiones	Confianza	Toma de Decisiones	Trimestral	$\text{Apoye para Decisiones} = (\text{N. Decisiones} / \text{N. Total de Sugerencias}) \times 100$	(0 / 0) * 100	0%	%	↑	Reuniones de Trabajo	0%			Gerente	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción		
Pago oportuno de las remuneraciones y beneficios sociales	Determinación fechas para reportes, elaboración de nóminas y depósitos. Elaboración de nóminas. Preparación de nóminas de pago según fechas establecidas. Realizar depósitos puntuales. Comunicar a los colaboradores la realización oportuna del pago.	Cumplimiento	Pagos	Anual	$\text{Pago Remuneración} = (\text{N. Meses pagados} - \text{Retraso}) / 12 \times 100$	(0 / 12) * 100	0%	%	↓	Roles de Pago	0%			Jef Finanzas	Operación	Subproceso	Indicador	Condición	Acción					