

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA DE
PROYECTOS EN EL ECUADOR. (EMPRESA PAREDES VITERI
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS)**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JOSUÉ PAREDES VITERI

DIRECTOR: ING. IDRIAN ESTRELLA

QUITO, SEPTIEMBRE 2016

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Idrian Estrella

INFORMANTES:

Rene Tola, Mgtr.

Verónica Apolo, Mgtr.

DEDICATORIA

Primeramente agradezco a Dios por permitirme llegar hasta esta instancia, dándome fuerza, amor y coraje para cumplir esta etapa muy importante en mi vida. A mi esposa que siempre me apoya en todo lo que emprendo, a mis padres pilares fundamentales en mi vida, a mis profesores que me han enseñado el camino del bien. También al Ingeniero Idrián Estrella que me ayudado mucho en este trabajo de titulación. A la Master Fabiola Jarrín que ha sido mi guía y en momentos difíciles y que gracias a su apoyo he podido superar los obstáculos más difíciles de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo va dedicada con mucho amor a Dios, mis familiares, amigos y hermanos de mi iglesia, maestros, quienes han sido mi guía y mi ayuda en toda mi carrera universitaria. A mi Esposa Carolina a mis padres Gerardo, Elena y mis hermanos Christian, Amparo, que han sido las personas con las que he contado incondicionalmente, en todos estos años de estudio.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. MARCO REFERENCIAL, 3

1.1 MARCO TEÓRICO, 3

1.1.1 Principios de la Reestructuración, 3

1.1.1.1 Enfoque teórico, 3

1.1.1.2 La reestructuración como proceso, 3

1.1.1.3 Utilidad de la Reestructuración, 4

1.1.1.4 Su implementación, 5

1.1.2 Teorías administrativas, 5

1.1.2.1 Teoría sobre la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), 10

1.1.2.2 Teoría sobre la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), 12

1.1.3 Teoría y problemas de la organización, 14

1.1.4 Gestión de procesos, 15

1.1.4.1 Enfoque a procesos de un sistema de gestión, 17

1.2 MARCO CONCEPTUAL, 24

2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN, 28

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA, 28

2.2 ESTRUCTURA ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA PAREDES VITERI CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, 29

2.2.1 Organigrama Área Administrativa y Financiera, 29

2.2.2 Cargos y funciones, 30

2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS CONDICIONES ACTUALES PARA IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO, SUS CAUSAS Y EFECTOS, 31

2.3.1 Análisis externo, 31

2.3.1.1 Macroambiente, 32

2.3.1.2 Microambiente, 54

2.3.2 Análisis Interno, 57

2.3.2.1 Análisis de la cadena de valor, 57

2.3.3 Análisis DAFO, 61

2.3.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos, 61

2.3.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos, 63

2.3.3.3 Matriz de estrategias, 64

3. PROPUESTA, 67

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 67

3.1.1 Misión, 67

3.1.2 Visión, 69

3.1.3 Objetivos, 70

3.1.3.1 Objetivo Estratégico General, 70

3.1.3.2 Objetivos Estratégicos Específicos, 70

3.1.4 Estrategias, 71

3.1.5 Políticas, 74

3.1.5.1 Políticas Generales, 74

3.1.5.2 Política de Clientes, 75

3.1.5.3 Política de Procesos, 75

3.1.5.4 Política de Recursos Humanos, 76

3.1.5.5 Políticas del área Financiera, 77

3.1.5.6 Organigrama, 77

3.1.6 Descripción de Funciones, 79

3.1.7 Descripción de procedimientos administrativos, 92

3.1.7.1 Caracterización de procedimientos administrativos, 92

3.1.7.2 Flujo - Diagramación de Procedimientos Administrativos, 95

3.2 INDICADORES DE GESTIÓN, 100

3.2.1 Indicadores Financieros, 101

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 106

4.1 CONCLUSIONES, 106

4.2 RECOMENDACIONES, 107

BIBLIOGRAFÍA, 109

ANEXOS, 112

ANEXO 1: Matriz de factores externos, 113

ANEXO 2: Matriz de factores internos, 114

ANEXO 3: Balance General 2015, 115

ANEXO 4: Estado de Resultado 2015, 116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Paredes Viteri.....	30
Figura 2: Evolución de la tasa de impuesto al valor agregado.....	47
Figura 3: Incremento del salario básico en los últimos 10 años	51
Figura 4: Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional, marzo 2015	52
Figura 5: Cadena del valor	61
Figura 6: Organigrama propuesto	78
Figura 7: Organigrama funcional.	78
Figura 8: Flujograma de procesos, Junta General.	95
Figura 9: Flujograma de procesos, Gerencia General.	96
Figura 10: Flujograma de procesos, Administrativa – Financiera.	97
Figura 11: Flujograma de procesos, Comercial.	98
Figura 12: Flujograma de procesos, Operaciones	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Correspondencia entre la teoría y los problemas de la organización.....	15
Tabla 2:	Cargos y funciones	30
Tabla 3:	Tasa de inflación mensual hasta abril de 2016	43
Tabla 4:	Evolución del impuesto a la renta 2009-2015	50
Tabla 5:	Principales Clientes	55
Tabla 6:	Principales proveedores	56
Tabla 7:	Índice de Participación en el mercado de alquiler de maquinarias y equipos pesados	57
Tabla 8:	Procesos Estratégicos	58
Tabla 9:	Procesos claves	59
Tabla 10:	Proceso de apoyo o de soporte	60
Tabla 11:	Matriz de Evaluación de Factores Externos de Paredes Viteri.....	62
Tabla 12:	Matriz de Evaluación de Factores Internos de Paredes Viteri.....	63
Tabla 13:	Matriz de Estrategias	66
Tabla 14:	Herramienta para la elaboración de la misión	68
Tabla 15:	Herramienta para la elaboración de la visión	69
Tabla 16:	Resumen de Estrategias de Mejoras	73
Tabla 17:	Manual de funciones, Junta General.....	79
Tabla 18:	Manual de funciones, Gerente	80
Tabla 19:	Manual de funciones, Secretaria.....	81
Tabla 20:	Manual de funciones, Jurídico.....	82
Tabla 21:	Manual de funciones, Jefe Administrativo - Financiero.....	83
Tabla 22:	Manual de funciones, Analista de Recursos Humanos.....	84
Tabla 23:	Manual de funciones, Contador.....	85
Tabla 24:	Manual de funciones, Auxiliar contable.....	86
Tabla 25:	Manual de funciones, Bodeguero	87
Tabla 26:	Manual de funciones, Jefe de Compras	88
Tabla 27:	Manual de Funciones, Jefe de operaciones	89

Tabla 28: Manual de Funciones, Operadores de equipos y maquinarias.....	90
Tabla 29: Manual de Funciones, Comercial	91
Tabla 30: Caracterización de procesos, Junta General	92
Tabla 31: Caracterización de procesos, Gerencia General	93
Tabla 32: Caracterización de procesos, Administrativo – Financiero	93
Tabla 33: Caracterización de procesos, Comercial.....	94
Tabla 34: Caracterización de procesos, Operaciones	94
Tabla 35: Indicadores de Gestión y Plazo Presupuestado de los Porcentajes de Meta	100
Tabla 36: Indicadores financieros	102

RESUMEN EJECUTIVO

El óptimo desempeño de la Empresa “Paredes Viteri” en sus actividades ha posibilitado su posicionamiento en el mercado, orientándose así a la construcción de nuevas visiones en las que se impondría la dinámica del cambio hacia dimensiones más conscientes, participativas y potenciadoras de la imagen positiva del futuro. Sin embargo, la Empresa precisa de una estructura organizacional de acuerdo a sus actuales necesidades, que permita el manejo oportuno tanto administrativo como financiero, que contribuya a la acertada toma de decisiones y conduzcan a una correcta administración de sus recursos.

En tal sentido la presente investigación fue ejecutada para diseñar una propuesta de reestructuración administrativa y financiera para mejorar la competitividad de la Empresa Paredes Viteri dedicada al alquiler de maquinaria pesada en el Ecuador. Mediante el diagnóstico situacional de la empresa, se pudo conocer los principales problemas que le rodean, basado en el análisis FODA, permitiendo determinar y examinar cómo se encuentra actualmente la empresa.

Mediante el direccionamiento estratégico de la empresa se establecieron los lineamientos a seguir en el futuro, que orienten a la mejora de la estructura administrativa y financiera de la empresa Paredes Viteri, y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa. Además, se estableció la misión, visión, objetivos, estrategias, la estructura organizacional alineada con el direccionamiento estratégico, el Manual de Funciones, la caracterización y flujogramación de los procesos tanto administrativos como financieros de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La gestión a nivel administrativa consiste en brindar un adecuado soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la empresa, con el propósito de alcanzar resultados efectivos manifestados en los estados financieros.

La Empresa “Paredes Viteri”, objeto de estudio, sufre la falta de una estructura organizacional de acuerdo a sus actuales necesidades, que permita el manejo oportuno tanto administrativo como financiero, contribuya a la acertada toma de decisiones y conduzcan a una correcta administración de sus recursos.

En tal sentido la presente investigación está encaminada a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y financieros de la empresa objeto de estudio a través de una reestructuración administrativa financiera, que permita reducir las debilidades que actualmente presenta y mejorar la competitividad en el mercado.

Para alcanzar los objetivos propuestos se presentan técnicas que han sido empleadas como herramientas de análisis para una reestructuración administrativa y financiera acorde a las actuales necesidades, a través de la investigación de campo y la revisión documental.

La evaluación del entorno externo e interno de la empresa permitió plantear las estrategias de mejoramiento que conlleven a la aplicación de técnicas y procesos de preparación continua para mejorar la dirección, planeación y control de los recursos.

Los resultados del diagnóstico, a partir de la aplicación de herramientas administrativas como el Análisis DOFA y de la Cadena del Valor, demostró la necesidad de realizar la reestructuración del área Administrativa y Financiera en la empresa Paredes Viteri.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico se propone la reestructuración del área administrativa y financiera de Paredes Viteri, con el modelo del organigrama general de la empresa, misión, visión, objetivos, manual de funciones, la flujo-diagramación de los procesos y además el planteamiento de los indicadores de gestión, enfocados al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Principios de la Reestructuración

1.1.1.1 Enfoque teórico

Cuando la estructura de una organización no se ajusta a sus necesidades, no facilita la consecución de sus objetivos ni permite un desarrollo sostenido de la misma, es imperioso revisarla y llevar a cabo un profundo proceso de reestructuración sujetándose a una administración científica empresarial y empleando herramientas que viabilicen la aplicación de estrategias que se conviertan en el corazón del trabajo de la empresa (Campoverde & Nida, 2013).

1.1.1.2 La reestructuración como proceso

“La reestructuración consiste en un proceso de estudio de las perspectivas que tiene la organización, basado en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados” (Hitt, Irland, & Hoskisson, 2008).

Cuando los resultados de la organización no son los esperados, es preciso analizar la contribución de la estructura actual en el logro de los objetivos, con el propósito de introducir los cambios precisos en todos los niveles organizacionales.

La reestructuración se centra en transformar las relaciones jerárquicas, la delegación de autoridad, los niveles organizacionales, y los sistemas de comunicación existentes en la organización.

1.1.1.3 Utilidad de la Reestructuración

La reestructuración tiene como objetivo generar cambios para observar, nuevos o diferentes resultados a los que se venían observando hasta el momento. La reestructuración es en la mayoría de los casos algo que se da de manera voluntaria y planeada en consecuencia a la observación de los resultados finales. Sin embargo, en muchas oportunidades la reestructuración puede aparecer como la única respuesta posible a vicisitudes o factores externos que influyen sobre el sistema (Hitt, Irland, & Hoskisson, 2008).

En Paredes Viteri la reestructuración organizacional permitirá alcanzar los objetivos institucionales a través del esfuerzo humano y coordinado de cada trabajador de la empresa.

1.1.1.4 Su implementación

El éxito de la implementación del proceso de reestructuración en la organización se deberá a:

- La concientización de la amplitud y profundidad del cambio por parte de la alta gerencia. La amplitud se refiere a la magnitud del cambio y la profundidad se refiere a que tan drástico será el cambio dada la amplitud.
- El grado de involucramiento de la alta dirección.
- La rapidez con que se realicen los cambios organizacionales tales como fusiones de departamentos o áreas, cierre de plantas, entre otras.

1.1.2 Teorías administrativas

Henry Fayol fue uno de los pioneros de la teoría clásica de la administración, al demandar una ciencia que, independientemente que fuese empleada a la necesidad de tener buenos jefes, también guiara los senderos de todo aquello que funciona con objetivos, como instituciones lucrativas y civiles, Iglesias, escuelas e incluso al individuo mismo.

Desde el énfasis en la teoría organizacional, Henry Fayol definió las funciones básicas de la empresa: el concepto de administración (planear, organizar, dirigir,

coordinar y controlar) y los principios generales de administración como principios universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa; Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios (Chiavenato I. , 2004, pág. 102).

Posteriormente Weber creó el modelo burocrático que sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa, pero ya ésta desde el énfasis de la teoría organizacional y la administración por objetivos (APO), siendo detallada por Peter Drucker por primera vez. “Se refiere al estudio de cómo funcionan las organizaciones y como afectan y son afectadas por el ambiente en que operan” (Gareth, 2008, pág. 7).

Es importante destacar los modelos de Estructura Organizacional, en los cuales se hace referencia a la estructura organizacional como la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, el diseño de la estructura organizacional, tiene seis elementos claves: especialización del trabajo, cadena de mando, departamentalización, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización (Robbins, 2000, pág. 15).

El propósito principal de la estructura organizacional es el control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr sus objetivos organizacionales y controlar los medios que utilizan para motivar a las personas

para que logren esos objetivos. Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de igual manera (Gareth, 2008, pág. 8).

En el modelo estructural por procesos, la organización y la gestión por procesos emergen como una de las alternativas de respuesta a los desafíos de los nuevos mercados. Este modelo organizacional se fundamenta en la dinámica moderna que involucra a las personas, en niveles participativos más que impositivos, se trabaja más por el resultado que por tareas, dando un sentido al trabajo con un alto valor agregado.

Estructurar por procesos, es pensar en un diseño que no sectorice el trabajo en una unidad mínima de la tarea. Es integrar las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde se defina tanto la función del área como de sus posiciones (cargos) para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por los cargos (Chiavenato I. , 2004, pág. 204).

La administración por objetivos fue descrita por primera vez por Peter Drucker en la década de los años 40. Su atractivo está en su énfasis por convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y para los miembros en lo individual (Gareth, 2008). Además se describe como un sistema que evalúa a los subordinados en lo referente a su capacidad de alcanzar objetivos organizacionales de desempeño (Gareth, 2008, pág. 15).

Posteriormente Michael Porter propuso la Cadena de valor considerada como una herramienta administrativa moderna y es considerada como la herramienta principal para determinar fuentes de generación de valor para el cliente. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cinco primarias y cuatro de apoyo, las cuales originan un costo para la organización y a la vez crean valor para los clientes.

Entre las actividades primarias se encuentran, la logística de materias primas (aprovisionamiento), la transformación de las mismas (producción), la logística de salida (distribución), la comercialización del producto terminado (ventas) y los servicios agregados a las mismas.

La empresa por tanto se encarga de evaluar los rendimientos y costos en cada actividad que agregue valor. Además, como punto de referencia los compara con los competidores en busca de alcanzar una ventaja competitiva y tomar medidas en busca de la mejora continua de la organización.

El éxito empresarial está dado no solo por cómo realizan las actividades cada departamento, sino también por cómo se coordinan las actividades entre ellos, dado a que en la mayoría se requiere de tareas compartidas y de cooperación.

Más tarde los autores Thompson y Strikland y David emplearon el análisis de FODA considerada como otra de las herramientas para la mejora continua en la empresa. Estas siglas provienen del idioma inglés: strenghts, weaknesses, opportunities, threats; en español, aluden a fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas. Es una herramienta que se emplea para diagnosticar la situación presente de una empresa.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, esto implica analizar:

- Las tendencias del mercado
- Los principales competidores y la posición competitiva de la empresa.
- Los factores macroeconómicos gubernamentales, sociales, legales y tecnológicos que afectan a las empresas del sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización que implica evaluar:

- Capacidad de satisfacer los requerimientos de los clientes
- Calidad y cantidad de los recursos que dispone la empresa
- Eficiencia e innovación en las actividades y procedimientos que ejecuta

El propósito fundamental de esta herramienta es potenciar los puntos fuertes de la organización a través de:

- Maximizar las fortalezas
- Corregir las debilidades
- Aprovechar las oportunidades.
- Contrarrestar las amenazas

La metodología de esta herramienta consiste en efectuar una evaluación tanto interna como externa de los factores fuertes, débiles, las oportunidades y amenazas, para obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización (Thompson & Strikland, Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas, 1998).

Luego de realizar un listado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa, la siguiente etapa es realizar la matriz, desarrollando cuatro tipos de estrategias según David (1997): Estrategias FO, Estrategias DO, Estrategias FA y Estrategias DA.

Las teorías y herramientas administrativas modernas anteriormente planteadas, aportaron los cimientos para la propuesta de Reestructuración del Área Administrativa y Financiera de la empresa Paredes Viteri. Estas son técnicas sencillas que se basan en análisis simples y lógicos, que posibilitan realizar un diagnóstico actual de la empresa, y brindan información necesaria para la implantación de acciones de mejora en dicha empresa.

1.1.2.1 Teoría sobre la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información ya sea de tipo demográfica, cultural, económica, social, política, ambiental, jurídica, gubernamental, tecnológica o competitiva. Según plantea Moreno (2012) la elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (pág. 25).

1.1.2.2 Teoría sobre la matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz EFI constituye un instrumento para formular estrategias resume y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI brinda los datos necesarios para realizar los juicios intuitivos, sin embargo es importante entender a fondo los factores incluidos a las cifras reales. La matriz EFI, similar a la

matriz EFE del perfil de la competencia descrita anteriormente, se desarrolla siguiendo cinco pasos según plantea Moreno (2012):

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sin tomar en cuenta la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0 (pág. 25).

1.1.3 Teoría y problemas de la organización

“Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera” (Gareth, 2008, pág. 9).

Al realizar un análisis general de la organización “Paredes Viteri”, se pudo observar, teniendo en cuenta el panorama de la estructura actual, la cultura

organizacional y el diseño y cambio organizacional, algunas debilidades en la estructura y el diseño organizacional del área de estudio, por tanto se realiza una propuesta basada en la teoría organizacional y la administración por objetivos (APO). En la Tabla 1 se aprecia la relación entre teoría, estructura, diseño y cambio organizacional y cultura.

Tabla 1: Correspondencia entre la teoría y los problemas de la organización

Teoría Organizacional		
Análisis del funcionamiento del Área Administrativa y Financiera en Paredes Viteri		
Estructura Organizacional	Diseño y Cambio Organizacional	Cultura Organizacional
<p>El Área Administrativa y financiera, no se encuentra integrada con los procesos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ En la estructura administrativa no están integrados algunos cargos del área administrativa financiera 	<p>Diseño de la estructura del área administrativa y financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Levantamiento de los manuales y perfiles de cargos. ◆ Implementación de algunos indicadores del área administrativa. ◆ Diseño de la matriz de competencias. ◆ Diseño de los procesos financieros, administrativos y de marketing. 	<p>No existe compromiso ni sentido de pertenencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Las cargas de funciones no son equitativas

Fuente: Gareth, (2008)

Elaborado por Josué Paredes Viteri

1.1.4 Gestión de procesos

Garantizar el funcionamiento óptimo de los procesos para cualquier organización ya sea de servicios o productivas constituye una piedra angular para lograr la eficiencia organizativa y productiva.

Las normas ISO 9000 y el Modelo EFQM de Excelencia marcan pautas fundamentales en la gestión por procesos para ello definen cuatro etapas

fundamentales para realizar una adecuada gestión por procesos. Estas etapas se mencionan a continuación.

- Identificación y secuencia de los procesos
- Descripción de los procesos
- Medición y control de los procesos
- Mejora continua de los procesos

A continuación se definen un grupo de conceptos necesarios para enmarcar la gestión por procesos.

El sistema de gestión es definido como un “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” (International Organization for Standardization, 2000).

De acuerdo al concepto de sistemas de gestión definido por la ISO se puede establecer que estos sistemas de gestión no son más que el grupo de políticas, procesos, procedimientos y normas que se definen en una empresa enfocados a la consecución de objetivos.

Para continuar con el marco conceptual del enfoque de gestión por procesos es importante definir o conceptualizar que son los procesos. A criterio del autor un proceso no es más que el desarrollo de un grupo de actividades interrelacionadas que se ejecutan con determinada lógica y permite la transformación de

materiales, materias primas e insumos en un producto terminado agregando valor.

1.1.4.1 Enfoque a procesos de un sistema de gestión

En este sub epígrafe se desarrolla cada una de las etapas para enfocar a procesos un sistema de gestión.

Identificación y secuencia de procesos

El levantamiento de los procesos se realiza cuando la institución u organización ya se encuentra establecida y desarrollando las actividades asignadas por la legislación respectiva, sin embargo, es normal encontrar instituciones que realizan sus actividades con base en el conocimiento empírico y las costumbres de sus funcionarios que tengan más experiencia, sin contar con un manual de procesos o procedimientos que regule y estandarice la realización de sus actividades (Ortega, 2009).

Es fundamental que los niveles directivos en una empresa se encuentren comprometidos con el proceso de levantamiento y diseño de los procesos, en virtud de que serán ellos los encargados de aprobar los procesos establecidos (Ortega, 2009).

En esta etapa se crea un listado de los procesos y actividades que se desarrollan en la institución. Conociendo cuáles son los usuarios o clientes

y determinado los bienes y/o servicios que estos requieren, pueden establecerse los procesos que sirvan para generarlos.

Para la identificación y secuencia de procesos se tienen en cuenta determinados factores que influyen directamente en el correcto resultado de esta etapa. La norma ISO 9000:2000 hace referencia a estos factores.

1. Influencia en la satisfacción del cliente
2. Los efectos en la calidad del producto/servicio
3. Influencia en factores claves de éxito
4. Influencia en la misión y estrategia
5. Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
6. Los riesgos económicos y de insatisfacción
7. Utilización intensiva de recursos (International Organization for Standardization, 2000)

Para la identificación de los procesos una empresa puede utilizar diversas herramientas de gestión entre otras se pueden utilizar las tormentas de ideas y dinámicas de equipos.

Una vez identificados los procesos de la organización es importante reflejar sus interrelaciones para esto se utilizan los mapas de procesos.

“El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Beltrán Sanz, 2005).

El Mapa de Procesos ofrece una visión general del sistema de gestión, en él se representan los procesos, procedimientos, actividades y tareas que componen el sistema institucional, así como principales relaciones de coordinación. El número de procesos de un sistema puede variar, dependiendo del enfoque del equipo de trabajo encargado del diseño del sistema (Ortega, 2009).

Al momento de realizar el Mapa de Procesos y comenzar a agruparlos, se debe tener en cuenta que algunos de los procesos identificados pueden ser a su vez procedimientos de otro proceso más grande, ante lo cual, debe descubrir las relaciones que existen entre cada uno de ellos para establecer su clasificación.

De esta forma los procesos están conformados por procedimientos y los procedimientos a su vez por actividades o tareas y al conjunto de procesos se le conocen como macro proceso.

Descripción de los procesos

Cada uno de los procesos se encuentra conformado por una serie de procedimientos, y estos a su vez por actividades o tareas por desarrollar. Si se desea obtener una adecuada descripción de los procesos, procedimientos y actividades institucionales debe contarse con un conocimiento puntual y claro de los mismos, por ello es recomendable que los funcionarios responsables de su realización participen de este proceso descriptivo. (Ortega, 2009)

Para la descripción correcta de los procesos se utilizan diferentes métodos entre los que se encuentran las fichas de procesos y los diagramas de flujos, además de la descripción verbal.

El diagrama de flujo del proceso es exclusivamente útil para registrar los costos ocultos no productivos como, por ejemplo, las distancias recorridas, los retrasos y los almacenamientos temporales. Cuando los periodos no productivos se identifican, se puede tomar medidas para minimizarlos y, por ende, reducir sus costos (Niebel & Freivalds , 2014).

Además de registrar operaciones e inspecciones, los diagramas de flujo de procesos muestran los retrasos de movimientos y almacenamiento a los que se expone un artículo a medida que recorre la planta. Necesitan algunos símbolos, una flecha significa transporte, el cual puede definirse como mover un objeto de un lugar a otro excepto cuando el movimiento se lleva a cabo durante el curso normal de una operación o inspección.

Una ficha de proceso sirve para definir las características relevantes para el control de los procesos definidos en el diagrama así como su gestión.

Antes de ser propagados y distribuidos en la organización, los procesos y procedimientos institucionales deberán ser expuestos a los Jerarcas Institucionales por parte del equipo encargado del levantamiento de los procesos, para su respectiva revisión, priorización y aprobación (Ortega, 2009).

Los procesos deben ser comunicados tanto a los funcionarios responsables de su realización, como a toda la institución, una vez que los jefes institucionales los hayan aprobado y formalizado. Dicha notificación y formalización tienen por objetivo asegurar que se estandarice su aplicación y tanto los funcionarios actuales y como los que ingresen en un futuro puedan conocer la forma de realizar determinada actividad, procedimiento o proceso (Ortega, 2009).

Medición y control de los procesos,

Para garantizar la eficiencia en cualquier sistema de gestión se debe implementar la medición y el control. Los sistemas de gestión basados en procesos no están exentos a esto, es de vital importancia una vez que se han identificado y descrito los procesos establecer indicadores de medición para poder analizar y evaluar el comportamiento de los mismos.

La medición y el control de los procesos son la base para dar seguimiento a los resultados que se esperan en cada uno de ellos, por lo tanto son el punto de partida para las mejoras.

Toda empresa o institución debe realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de los procesos. La periodicidad de dichas evaluaciones se establecerá previamente por los jefes institucionales y podría estar constatada en el Manual de Procesos y/o Procedimientos. El objetivo de realizar estas evaluaciones es para detectar si los procesos conservan su

utilidad para el desarrollo de las actividades de la institución, o en su defecto, han perdido su eficacia, eficiencia y productividad y por ende, su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes internos o externos (Ortega, 2009).

Para realizar este control se utilizan los indicadores de control, estos son una herramienta que permite a partir de sus resultados obtener los resultados de cada uno de los procesos a continuación se da un concepto de indicador de control.

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente una expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados” (Beltrán Sanz, 2005).

De acuerdo a lo expresado anteriormente se deriva la necesidad de implementar un sistema de indicadores eficiente para ello se debe tener en cuenta las siguientes características:

- Representativo
- Sensibles
- Rentables
- Fiables
- Relativos en el tiempo

A continuación se mencionan los pasos fundamentales para establecer los indicadores de control.

1. Analizar la misión de proceso
2. Establecer las magnitudes a obtener
3. Definir los indicadores de las magnitudes a obtener
4. Establecer la metas de cada indicador

Mejora continua de los procesos

En esta última etapa se tienen en cuenta el resultado de la medición y el control de los procesos, aquí se determinan los procesos que no obtienen los resultados que se esperan e identificar las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos.

Cuando se identifica una oportunidad de mejora en algún proceso no necesariamente indica que ese proceso no esté obteniendo los resultados esperados, lo que si implica es que con una propuesta de mejora se esté aumentando la capacidad o eficiencia del proceso.

Para implementar el proceso de mejora continua se deben seguir los siguientes pasos:

- Planificar: está enfocado a establecer los objetivos de cada proceso y de la manera que se quiere alcanzar.
- Hacer: se ejecutan las acciones que se han previsto en la etapa de planificación.

- **Verificar:** se revisan o verifican la efectividad de las acciones que se han implementado.
- **Actuar:** a partir de la etapa de verificación y los resultados obtenidos en la misma se procede a realizar los ajustes necesarios para lograr cumplir con los objetivos planificados.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Producto: “Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. El producto es parte de la mezcla de marketing de la empresa, junto al precio, distribución y promoción, lo que conforman las 4 P del marketing (Kotler, 2006, pág. 45)

Mercado: “es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existen ciertas competencias entre los participantes” (Kotler, 2006, pág. 40)

Marketing: “Es la ciencia cuya razón de ser es satisfacer las necesidades de los 4 integrantes del sistema "empresa" o "Empresarial", clientes, recursos humanos de la organización, proveedores, accionistas o dueños de capital” (Kotler, 2006, pág. 30).

Competitividad empresarial: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo

o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva” (Porter, 1992).

Diagnóstico empresarial: “permite identificar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus diferentes áreas, de tal forma que se determinan las causas de sus deficiencias y los efectos que propician, toda vez que se conocen las causas- efectos se pueden realizar las acciones requeridas para solucionar los problemas y mejorar el escenario en que se desenvuelve” (Valdez, 2003)

Misión: Es la razón de ser de la organización, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la empresa se propone satisfacer (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009).

Visión: Es hacia dónde se prevé llevar la empresa, hacia donde queremos estar a futuro (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

El propietario de la empresa Paredes Viteri toma en consideración las aspiraciones y proyecciones a largo plazo, para definir la visión de la organización.

Objetivos estratégicos: “Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la dirección y el control” (Koontz & Donnell, 1997).

Los objetivos que plantee la empresa dependerán de la capacidad financiera además de estar en correspondencia con la misión y visión definidas.

Políticas: Son decisiones preestablecidas que orientan la acción de los mandos medios y operativos. Su propósito es unificar la acción y la interpretación de situaciones relativamente previstas (Hernández & Rodríguez, 2008)

Estrategias: “Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas” (Koontz & Donnell, 1997).

Las estrategias de la empresa permitirán el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Dirección: “La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa” (Torres, 2007).

Organización: “La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa la gente, las tareas y los materiales para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa” (Koontz & Donnell, 1997)

El propietario procura una mayor efectividad en aras de alcanzar los resultados organizacionales esperados a través del complemento eficiente y eficaz de las actividades que se realizan en la empresa.

Control: “El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una

dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos se orientan de acuerdo con los objetivos” (Hernández & Rodríguez, 2008)

Mejoramiento Continuo:

Para James Harrington (1993), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso (Harrington, 1993).

Según Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca (Deming, 1986).

Con el mejoramiento continuo la empresa Paredes Viteri busca perfeccionar la calidad en los servicios que ofrecen para mantener la competitividad en el mercado.

Proceso administrativo: está diseñado para administrar - dirigir una organización, por lo que es necesario primero comprender qué es lo que se va a administrar, qué objetivos tiene, cuál es su misión y, hasta cierto punto, los valores como normas morales que requiere para su buen funcionamiento (Hernández & Rodríguez, 2008).

2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Paredes Viteri con más de 25 años en el mercado cuenta con un capital humano dedicado a brindar soluciones a las empresas constructoras en el campo de alquiler de equipo caminero.

Paredes Viteri Construcciones y Servicios, fue creada con el objetivo de poner al servicio de la región y del país una empresa alternativa en el sector del alquiler de equipos de construcción, maquinaria pesada y vehículos de carga especialmente en el sector construcción de obras públicas y civiles, volcando toda la experiencia adquirida por su titular Gerardo Patricio Paredes Gómez.

Entre las maquinarias con que cuenta se encuentran excavadoras sobre oruga, moto niveladoras, retroexcavadoras sobre ruedas, rodillos vibro compactadores, cargadoras frontales, martillos hidráulicos, tractores, flota de volquetes, entre otras, con la cual realiza todo tipo de movimientos de tierra para la vialidad tanto rural como urbana, lastrados, alcantarillado, drenajes, canales, reservorios, ductos y urbanizaciones, así como demoliciones de edificios.

2.2 ESTRUCTURA ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA PAREDES VITERI CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS

La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización (Gareth, 2008)

2.2.1 Organigrama Área Administrativa y Financiera

La estructura jerárquica de la Dirección Administrativa y Financiera, se despliega desde el nivel administrativo y de autoridad superior así: Gerencia General, quien a su vez depende de la Junta Directiva y la asesoría de la Revisoría Fiscal. Actualmente la empresa tiene cinco cargos de nivel intermedio (Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Fábrica, Dirección de Ingeniería y Obras, Dirección Comercial y la Dirección de Ingeniería y Diseño). La Dirección Administrativa y Financiera tiene a su cargo cinco niveles operacionales y de autoridad media, como es el caso de la contadora y del coordinador de Seguridad Industrial Salud Ocupacional-SISO; no tienen la asignación jerárquica de jefatura, vienen funcionando desde algunos años de esa manera y dependen de la Gerencia. El organigrama del área se presenta en la figura 1.



Figura 1: Organigrama de Paredes Viteri
Elaborado por Josué Paredes Viteri

2.2.2 Cargos y funciones

A continuación en la tabla 2 se relacionan todos los cargos, funciones y la experiencia que poseen en la empresa.

Tabla 2: Cargos y funciones

CARGO	EDUCACION	MISION DEL CARGO	EXPERIENCIA
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	TITULO UNIVERSITARIO ESPECIALIZACION	Planeación, ejecución y control de los procesos administrativos de la organización	3 años de experiencia en el cargo
JEFE DE COMPRAS	TITULO UNIVERSITARIO	Determinar el proceso de compras, garantizando negociación por volumen en los precios, la adecuada selección de proveedores y materiales para atender las necesidades de la empresa.	2 años de experiencia en el cargo
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	TITULO UNIVERSITARIO	Diseñar y acompañar procesos de gestión y desarrollo del personal que apunten a alcanzar los objetivos de la organización, gestionar programas de capacitación, motivación y comunicación.	2 años de experiencia en el cargo.
JEFE DE CONTABILIDAD	CONTADOR PUBLICO	Desarrollar la contabilidad de la empresa con el fin de lograr información oportuna y confiable que generen elementos de análisis para la tomas de decisiones.	2 años de experiencia en el cargo.
JEFE DE ALMACEN	FORMACION TECNICA	Administración del almacén, velando con el adecuado control de los inventarios y el control de entrada y salida.	2 años de experiencia en el cargo.
COORDINADOR SISO	FORMACION TECNICA	Gestionar y acompañar los procesos de salud ocupacional y seguridad industrial, cumpliendo con la legislación vigente.	2 años de experiencia en el cargo
AUXILIAR DE ALMACEN	BACHILLER	Controlar físicamente los inventarios de materia prima, insumos, producto terminado.	1 año de experiencia en el cargo
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	FORMACION TECNICA	Apoyar las actividades contables y registro de los documentos al sistema.	1 año de experiencia en el cargo
SECRETARIA RECEPCIONISTA	BACHILLER	Recibir, clasificar la correspondencia, llamadas y atención a los visitantes.	1 año de experiencia en el cargo
ASISTENTE DE COMPRAS	FORMACION TECNICA	Apoyo en las actividades del proceso de compra.	1 año de experiencia en el cargo
MENSAJERO	BACHILLER	Planear y coordinar actividades relacionadas con las diligencias externas	2 años de experiencia en el cargo
SERVICIOS GENERALES	BACHILLER	Ejecutar las actividades relacionadas con los oficios varios de la empresa.	1 años de experiencia en el cargo

Elaborado por Josué Paredes Viteri

2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS CONDICIONES ACTUALES PARA IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO, SUS CAUSAS Y EFECTOS

El diagnóstico organizacional de la empresa Paredes Viteri se realizará a partir de la utilización de dos herramientas analíticas: Cadena de Valor y Análisis DOFA.

Evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos del área Administrativa y Financiera de Paredes Viteri así como las oportunidades y amenazas externas, lo cual se conoce como Análisis DOFA; permitirá potencializar las mejores oportunidades del área. Mediante la Cadena del valor se identificarán las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Estas dos técnicas son valiosas para identificar las oportunidades de mejoramientos, sus causas y efectos en la presentación de la propuesta de Reestructuración del Área Administrativa y Financiera.

2.3.1 Análisis externo

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control (Kirman, 2014, pág. 1).

Al realizar un análisis externo de la empresa se pretende identificar las oportunidades y amenazas de la misma, con el objetivo de buscar la manera más apropiada para aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas que puedan afectar o impedir el logro del objetivo organizacional.

2.3.1.1 Macroambiente

Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas (Tapia, 2010, pág. 23).

Es por esto que la empresa debe conocer con exactitud las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta con la finalidad de establecer estrategias para contrarrestar las mismas.

Factor Político

Hace referencia a los aspectos que puede influir en el normal desarrollo de las actividades realizadas por Paredes Viteri, se tratan ámbitos a nivel nacional, caracterizando la estabilidad política del sistema en el que se desempeña Paredes Viteri y sus posibles efectos que puedan afectar al desenvolvimiento de la empresa.

Situación política nacional

Ecuador ha soportado una vida política agitada, la democracia ha sido quebrantada por innumerables golpes de Estado que surgieron por las malas administraciones de los gobiernos anteriores, sin embargo a pesar de tal situación, nuestro país ha logrado salir de estos desequilibrios.

El 28 de septiembre de 2008 fue aprobada la nueva Carta Política del Ecuador. La Constitución del 2008 que contiene 444 artículos, buena parte recoge instituciones y derechos que constaban en la Constitución de 1998.

El término de Sumak Kawsay (buen vivir) aparece por primera vez en la constitución del 2008 en nuestro país, direccionando a un objetivo importante el cual se orienta a alcanzar una vida digna, y la satisfacción de las necesidades prioritarias de todas las personas, en armonía con la naturaleza, considerando como eje principal a la perseverancia de los pueblos indígenas. La perspectiva social del Buen Vivir en la Constitución

ecuatoriana busca la generalización de los servicios sociales de calidad para garantizar y hacer efectivos los derechos de los ciudadanos y de la naturaleza. Este sistema se articula al Plan Nacional de desarrollo: Plan Nacional del Buen Vivir.

Entre los principales objetivos que se establecieron en el nuevo Plan Nacional de Buen Vivir, que es el tercer plan más importante a nivel nacional, que se proyectó para el periodo 2013-2017: son:

- Objetivo 1.** Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
- Objetivo 2.** Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.
- Objetivo 3.** Mejorar la calidad de vida de la población.
- Objetivo 4.** Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Objetivo 5.** Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Objetivo 6.** Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral en estricto respeto a los derechos humanos.
- Objetivo 7.** Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

- Objetivo 8.** Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- Objetivo 9.** Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
- Objetivo 10.** Impulsar la transformación de la matriz productiva.
- Objetivo 11.** Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
- Objetivo 12.** Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

La empresa Paredes Viteri cumple con los objetivos y políticas del plan del buen vivir que se relacionan a continuación:

Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

Política 6.1. Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales.

Política 6.3. Fomentar la asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como para crear nuevos empleos.

Política 6.4. Promover el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo a la reducción de la brecha entre el costo de la canasta básica y el salario básico.

Política 6.5. Impulsar actividades económicas que conserven empleos y fomenten la generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo.

Política 6.6. Promover condiciones y entornos de trabajos seguros, saludables, incluyentes, no discriminatorios y ambientalmente amigables.

Política 6.7. Impulsar procesos de capacitación y formación para el trabajo.

Objetivo 9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.

Política 9.1. Aplicar y practicar el pluralismo jurídico, respetando los derechos constitucionales.

Política 9.2. Promover un ordenamiento jurídico acorde al carácter plurinacional del Estado constitucional de derechos y justicia.

Política 9.3. Impulsar una administración de justicia independiente, eficiente, eficaz, oportuna, imparcial, adecuada e integral.

Política 9.4. Erradicar las prácticas de violencia contra las personas, pueblos y nacionalidades.

Política 9.6. Promover el conocimiento y procesos de formación jurídica para la población.

Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.

Política 10.1. Promover la organización colectiva y autónoma de la sociedad civil.

Política 10.2. Fortalecer, generar e innovar formas de control social y rendición de cuentas a las y los mandantes.

Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Política 11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.

Política 11.4. Impulsar el desarrollo soberano de los sectores estratégicos en el marco de un aprovechamiento ambiental y socialmente responsable de los recursos no renovables.

Política 11.6. Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013).

Sin duda el gobierno de Rafael Correa sostiene un modelo sustentado al cumplimiento progresivo de los derechos, enfocados a una redistribución equitativa de los ingresos, mediante la participación de los sectores laborales y de la población pobre, construir una sociedad justa y equitativa así como el de la transformación en las estructuras productivas obteniendo como resultado la sustitución de las importaciones y a su vez la diversificación de la producción.

En la constitución del 2008, se determina la construcción de un sistema económico justo, productivo y sostenible (art. 276), en el que los

elementos de la transformación productiva se basen en la incentivación de la producción nacional, la productividad y sobre todo competitividad, de la misma manera lograr una inclusión estratégica en la economía mundial, logrando un desarrollo equilibrado e integrado y propiciar el intercambio justo en el mercado mediante el acceso a los recursos productivos y evitar la dependencia de importaciones de alimentos (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El cambio de la matriz productiva constituye cambios en las estructuras productivas, fortaleciendo la producción y la transformación de la economía ecuatoriana. Con las formas tradicionales de los procesos de producción se pretende orientar hacia nuevas formas de producir y promover la diversificación productiva hacia nuevos sectores que permita el crecimiento de la demanda externa e interna.

Los procesos del cambio de la matriz productiva se basan en el diseño e implementación de estrategias. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) participa conjuntamente con otras instituciones en el proceso de cambio, garantizando los ejes de la transformación y logrando el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo, basados en los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

En la construcción, el cambio de la matriz productiva busca potenciar el incremento de las exportaciones producidos en el país y por consiguiente la sustitución de importaciones. Con la participación del gobierno

orientada al desarrollo productivo nacional, se logrará implementar competencias y exigencias en el mercado de la construcción, logrando que los pequeños mercados implementen estrategias que permitan el crecimiento industrial.

Esta situación favorece a la empresa Paredes Viteri, puesto que le proporciona a las empresas constructoras las maquinarias para llevar a cabo sus procesos productivos.

Conclusión:

Con las nuevas políticas establecidas por el Estado en materia del cambio de la matriz productiva, se relaciona con el cambio de los procesos de producción y exportaciones, consecuentemente con la aprobación de la constitución del 2008, en la que se incluyeron nuevos enfoques de desarrollo, se favorece su sostenibilidad.

Factor Legal

Para intervenir en las actividades económicamente activas de un país es necesaria que se cumpla una serie de reglas establecidas.

Ecuador es un país democrático, se garantiza mediante la función judicial y el cumplimiento del marco legal ya que es un derecho de toda persona

natural o jurídica al emprender cualquier actividad económica, la mayoría de las reglas y disposiciones se contemplan en la Constitución del 2008.

En el factor legal se consideran ciertos aspectos como:

Aspectos corporativos

En Ecuador es posible constituir una Sociedad cuya modalidad se elegirá de acuerdo al giro del negocio de seis variantes distintas como son: Empresa Individual, Empresa de Responsabilidad Limitada, Sociedad Colectiva, Sociedad Comanditaria o En comandita, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedad Anónima, dependiendo de su personería jurídica pudiendo ser como: Persona Natural o Persona Jurídica.

Aspectos Administrativos

Previo al inicio formal de operaciones, se deberán obtener los permisos necesarios para la apertura y funcionamiento de la empresa, entre las cuales están: el permiso de uso de suelo, la declaración de apertura de establecimiento y permiso de funcionamiento, aviso de apertura en materia sanitaria, etc.

Aspectos laborales

Las empresas deben cumplir con las disposiciones legales aplicables al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), así como con las demás disposiciones previstas en el Código de Trabajo.

Aspectos Fiscales

Las principales obligaciones en materia de impuestos fiscales se encuentran contenidas en los siguientes ordenamientos jurídicos: Código tributario, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento, Así mismo, se deberán tomar en cuenta las disposiciones contenidas en las Resoluciones del Ministerio de Comercio Exterior, etc., como criterios de interpretación.

Conclusión:

Estos factores representan regulaciones para Paredes Viteri, ya que las leyes reguladas por el Gobierno deben ser cumplidas por las mismas, los impuestos, o nuevos reglamentos.

Factor Económico

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para el año 2016. Los inconvenientes para cubrir el

financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores (Core Business, 2015, pág. 1).

Esta situación ha llevado a que se dé un incremento del endeudamiento público, si bien éste sigue siendo sostenible comparado con otros países de la región. En base a la dinámica económica actual, que depende principalmente de la inversión pública, es fundamental acceder a fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit proyectado entre 8.000 y 9.000 millones de dólares (Core Business, 2015, pág. 1).

El desempeño de la economía depende en gran medida de lo que se da en materia de comercio exterior. En este caso, las medidas de restricción comercial y el incremento de las exportaciones no petroleras evidenciado en el 2014 potenciaban el mejoramiento de la situación externa del país (Core Business, 2015, pág. 1).

Sin embargo, el gobierno nacional como medida para proteger la economía y la producción nacional desde el 11 de marzo de 2015 estableció salvaguardias o sobretasas a las importaciones de aproximadamente 3.000 partidas entre las que se encuentran productos textiles, cárnicos, vegetales, piezas de computadoras y automotrices, electrodomésticos, licores entre otros.

Las salvaguardias han generado inconformidad en el sector empresarial importador o que trabajan con bienes que aún no se producen en el país, los mismos que han tenido que incrementar los precios de los productos o servicios que ofrecen, con el fin de compensar las sobretasas y que estas no se conviertan en la razón que genere el cierre de sus negocios y la pérdida de miles de fuentes de empleo.

El efecto inflacionario se evidencio aún más a mediados del 2015, como se representa a continuación:

Tabla 3: Tasa de inflación mensual hasta abril de 2016

FECHA	VALOR
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %

Adaptado de Banco Central Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2016)

Estas medidas conjuntamente con la inflación, han generado la disminución de los recursos disponibles para la inversión de los diferentes

sectores económicos nacionales y por ende han afectado a los servicios que ofrecen las empresas de alquiler de equipos para la construcción, puesto que los recursos excedentes que antes se invertían, ahora son utilizados para cubrir los gastos corrientes de las empresas.

Haciendo un análisis en personas naturales se evidencia que, al ser los consumidores finales, reciben directamente el incremento de precios ocasionados por el alza de costos de las empresas productoras; a estas personas a las que se les denomina pequeños inversionistas se les ha limitado su capacidad de ahorro, lo que se refleja en inversiones modestas como compras de acciones o de títulos valores de costo moderado.

- **Impuesto al valor agregado (IVA)**

En el Art. 52.- (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004)
Objeto del impuesto.- Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

En el Art. 53.- (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004)
Concepto de transferencia.- Para efectos de este impuesto, se considera transferencia: 1. Todo acto o contrato realizado por personas naturales

o sociedades que tenga por objeto transferir el dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, así como los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos, aun cuando la transferencia se efectúe a título gratuito, independientemente de la designación que se dé a los contratos o negociaciones que originen dicha transferencia y de las condiciones que pacten las partes; 2. La venta de bienes muebles de naturaleza corporal que hayan sido recibidos en consignación y el arrendamiento de éstos con opción de compraventa, incluido el arrendamiento mercantil, bajo todas sus modalidades; y, 3. El uso o consumo personal, por parte del sujeto pasivo del impuesto, de los bienes muebles de naturaleza corporal que sean objeto de su producción o venta.

En la figura 2 se muestran la evolución de la tasa impositiva del Impuesto al Valor Agregado, la cual ha tenido una tendencia creciente al aumentar en los últimos 18 años de un 4 %. Debido a la crisis bancaria que atravesó el país en el año 1999, además la aminoración del consumo de las personas, ocasionó que las recaudaciones de impuesto disminuyeran con respecto a los años anteriores, por lo que fue necesario tomar la decisión de incrementar la tasa impositiva del 10% al 12% para generar un mayor ingreso y poder solventar la crisis en aquel entonces.

En el año 2001, se incrementó la tasa impositiva del 12 % al 14 % para generar mayores ingresos al país. Esta medida se derogó dos meses

después y se devolvió íntegramente a las personas, regresando a la tasa del 12 % de este impuesto. Ese propio año con la dolarización la recaudación comenzó a crecer considerablemente, dada a la recuperación de la economía.

En el presente año a partir del primero de junio comenzó a regir el incremento temporal de dos puntos porcentuales en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que estableció la Ley de Responsabilidad y Corresponsabilidad con los afectados del movimiento telúrico de 7.8 grados en la escala de Richter, el cual dejó 660 víctimas fatales, varios miles de heridos y pérdidas materiales cuantiosas (Creadmin, 2016).

“Con el aumento del IVA el Gobierno espera recaudar aproximadamente mil millones de dólares. El presidente Correa podrá, mediante Decreto Ejecutivo, disponer el cese del incremento, en caso de que las condiciones económicas, influidas por factores externos, mejoren” (Creadmin, 2016).

El incremento del IVA no afecta directamente los precios de los combustibles sin embargo como efecto colateral se estima el “incremento en el precio de las gasolinas extra, súper y el diésel, de entre 0,015 y 0,03 centavos por galón” (Redigital, 2016). Por lo cual esta situación afecta a la empresa objeto de estudio al incurrir en mayores costos para adquirir los insumos y piezas de repuestos necesarios.

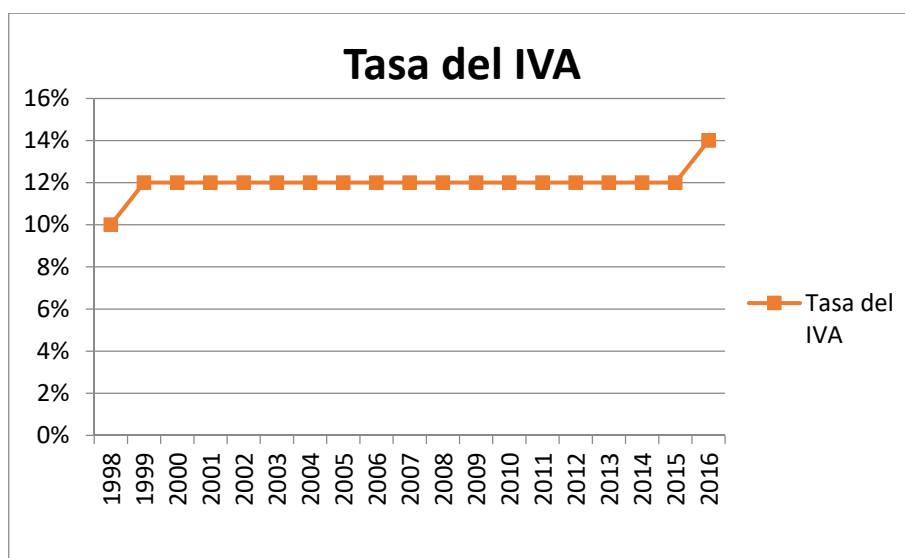


Figura 2: Evolución de la tasa de impuesto al valor agregado
Elaborado por Josué Paredes Viteri

- **Impuesto a la renta**

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) en el Art. 2 para efecto de los impuestos, considera renta a:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicio.
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 98 de la Ley. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004)

Entre los impuestos directos se puede considerar al Impuesto a la Renta, tanto para las personas naturales y las sociedades.

a. Impuestos indirectos

Estos Impuestos gravan a los bienes y prestación de servicios, sin considerar las cualidades de quien paga la transacción o adquiere, pues, el contribuyente que en primer lugar pagó del impuesto lo trasladará a otra persona, con excepción sí se trata de un consumidor final. (Flores, 2008)

Como impuesto indirecto, se considera al Impuesto al Valor Agregado (IVA), es el caso, cuando un comerciante al efectuar la transferencia de dominio de un bien gravado con tarifa 12% emite el comprobante de venta cumpliendo las disposiciones de ley y del respectivo reglamento, trasladará el indicado impuesto al nuevo adquirente. El Art. 61 de la LORTI, trata sobre el hecho generador del IVA en relación a las trasferencias de dominio de bienes y las prestaciones de servicios, como también sobre la obligación de emitir el respectivo comprobante de venta. (Ayala, 2009)

b. Impuestos progresivos

El impuesto progresivo tiene como característica en cuanto al porcentaje que varía, este efecto de aumento tiene relación con el incremento de la base imponible o el hecho generador. Podemos aclarar, que en este tipo de impuesto se considera la capacidad económica que tenga el contribuyente, sea una persona natural o una

persona jurídica, es decir, mientras más dinero tenga como ingresos (base imponible) el valor del impuesto a pagar igualmente será mayor. (Curiel, 2008)

c. Impuestos proporcionales

Tiene que ver con la aplicación de un porcentaje que es fijo o permanente, tenemos el caso del 12% de Impuesto al Valor Agregado. (Curiel, 2008)

d. Impuestos regresivos

Este impuesto trata que cuando aumenta la base imponible, se aplica un porcentaje decreciente. (Curiel, 2008)

Como se puede visualizar en la tabla 3, en Ecuador en el año 2009 la recaudación de impuestos representa el 14,9 % y el Gasto Público el 32,9 %, es decir, existe una brecha fiscal del 18 %. En Colombia los impuestos representan el 18,6% y el Gasto Público 29,5 %, es decir, existe una brecha fiscal de 10,9%.

Para el año 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 sigue la misma tendencia, llegando al año 2015, donde en Ecuador la recaudación de impuestos representa el 19,5% y el Gasto Público el 41,4%, es decir, aumenta más la brecha fiscal en 21,1%.

Tabla 4: Evolución del impuesto a la renta 2009-2015

Años	Descripción	Ecuador
2009	Impuestos	14,9 %
	Gasto Público	32,9 %
2010	Impuestos	16,9 %
	Gasto Público	34,6 %
2011	Impuestos	17,3 %
	Gasto Público	39,3 %
2012	Impuestos	19,4 %
	Gasto Público	40,3 %
2013	Impuestos	19,3 %
	Gasto Público	40,1 %
2014	Impuestos	19,3 %
	Gasto Público	41,2 %
2015	Impuestos	19,5 %
	Gasto Público	41,4 %

Fuente: (CEPAL, 2013)

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Como se pudo apreciar existe una tendencia al incremento del impuesto a la renta anualmente, lo cual incide de forma negativa en la empresa Paredes Viteri.

Factor Social

Salario mínimo vital

Es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago

puede ser mensual, semanal o diario, y en este último caso recibe el nombre de jornal, del término jornada.

El salario básico del Ecuador es uno de los más altos de América Latina, para el periodo 2015 se incrementó el 4,1%, siendo el nuevo Salario Básico Unificado de USD 354,00. La decisión fue adoptada responsablemente por el Gobierno, luego de analizar técnicamente las propuestas de trabajadores y empleadores, y considerar factores como: inflación, índice de la productividad, entre otros.

Es así como el proceso de incremento que ha tenido el salario básico en el país en los últimos 10 años ha sido el siguiente:



Figura 3: Incremento del salario básico en los últimos 10 años

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Conclusión:

En los últimos ocho años se nota un incremento del salario básico del país en un 129 % debido a las políticas salariales de desarrollo que ha implementado el gobierno.

Mercado laboral

En marzo de 2016, el 66.2% de la población urbana en edad de trabajo es parte de la Población Económicamente Activa (PEA) urbana. Las cifras muestran un incremento respecto del mismo mes de 2015 (62.8%) (Banco Central del Ecuador, 2016).

Hasta marzo de 2016, Cuenca registró la tasa más baja de población económicamente activa urbana (62.7%) en relación a Guayaquil (65.8%) y Quito (69.4%). Cabe mencionar que la tasa correspondiente de Cuenca disminuyó en 3.3 puntos porcentuales; Guayaquil aumentó en 4.7 y Quito en 7.5 puntos porcentuales, siendo esta la de mayor crecimiento frente a marzo de 2015.

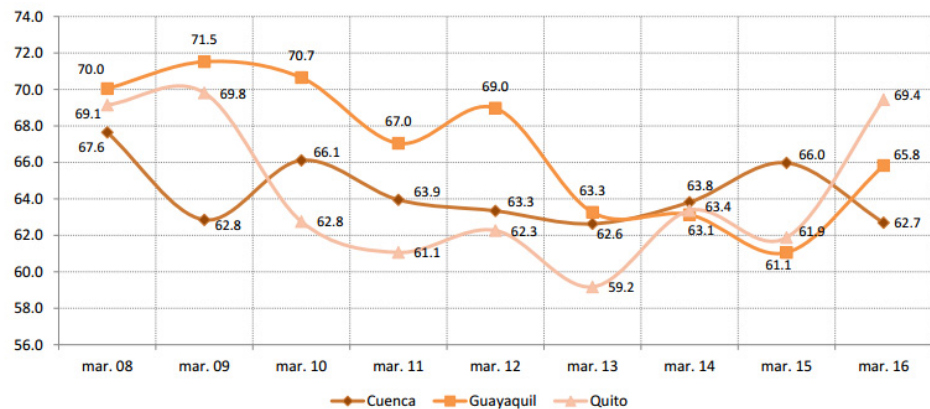


Figura 4: Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional, marzo 2015

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

La tasa de empleo a nivel nacional se ve incrementado, a pesar de las dificultades económicas que actualmente enfrenta el país. En el empleo se nota un ligero crecimiento, sobre todo en el sector público.

Factor Tecnológico

El factor tecnológico en los últimos años ha representado la solución de grandes problemáticas en negocios y en la vida de las personas, con la disminución del tiempo en las actividades realizadas, con la presentación adecuada para obtener un análisis racional de la información e incluso de la optimización de los recursos productivos.

En la actualidad la tecnología está inmersa en la vida de cada individuo de la sociedad, por tal razón en el Ecuador, el gobierno de turno ha apostado en este recurso para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y la matriz productiva del estado. Años atrás el Ecuador era uno de los países con menos inversión tecnológica, hoy por hoy este país es uno de los países en vías de desarrollo que más promueve la tecnología como una fuente de desarrollo social, cultural, académico y humanístico.

Es importante mencionar que nuestra sociedad se rige a patrones tecnológicos internacionales, es decir, en su mayoría consume productos electrónicos y computacionales importados, esto es el resultado de lo que por muchos años no se hizo, invertir en el recurso humano del país, para que este pueda desarrollar tecnologías como robots, satélites, relojes sensoriales entre otras iniciativas que hoy en día vive la sociedad ecuatoriana con los proyectos de emprendimiento estudiantiles.

En lo relacionado al mercado de valores del Ecuador, la tecnología ha permitido que desde hace algunos años exista la rueda electrónica, la cual tiene el mismo fin que la rueda de viva voz, que es unir a la oferta y la demanda de títulos valores. Con la rueda electrónica se han podido realizar negociaciones entre casas de valores de Guayaquil y Quito sin la necesidad que éstas tengan que viajar a alguna de estas ciudades, procurando que todos los clientes de este mercado puedan acceder libremente a las posturas nacionales de compra o venta de productos bursátiles.

El desarrollo de las TIC en las empresas, permite el incremento de servicios innovadores, creando un valor agregado, mejorando los niveles de servicio al cliente.

2.3.1.2 Microambiente

En el análisis del Microambiente se identificará el comportamiento y los aspectos internos relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente el desempeño de la empresa Paredes Viteri.

Para el análisis del microambiente de la empresa Paredes Viteri, se analizarán aspectos como: los principales clientes, proveedores y la competencia, con la finalidad de identificar los principales problemas que enfrenta la organización, analizando primeramente los principales factores que intervienen en la empresa Paredes Viteri.

Cientes

Los factores más importantes en toda empresa es la calidad y el buen servicio a los clientes que son claves para fomentar la lealtad de los mismos, tal es el caso de Paredes Viteri.

Paredes Viteri a lo largo de su vida institucional ha obtenido muchos clientes, entre personas naturales y jurídicas del sector público y privado, que se dedican a la construcción. Los clientes que más frecuencia demandan la renta de maquinarias se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5: Principales Cientes

N°	CLIENTES		
1	ARB Ecuador	13	INMOCASA.- PANA VIAL
2	Consejo provincial de Pichincha	14	Intercambiador de la Villa flora
3	CONSERMIN	15	Lotización la joya
4	Constructora Impacsa Riascos y Riascos	16	Municipio de la Mana
5	Constructora Valle Granda	17	Mutualista Pichincha
6	Cuerpo de Ingenieros del Ejército	18	Oas
7	CVA. Constructora Villacres Andrade	19	RIPCONCIV
8	EMAAP Q	20	SINOHIDRO
9	Fibra óptica	21	Sosa Vallejo
10	Geotelec	22	SuperMaxi
11	Herdoiza Crespo	23	Túneles Guayasamín
12	Hidalgo & Hidalgo	24	V. P. ODEBRECHT

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Proveedores

Los principales proveedores de la empresa Paredes Viteri, los cuales se muestran en la Tabla 6, representan un elemento esencial en el desempeño

comercial de la misma, proporcionándole los productos que la empresa requiere para el alquiler de maquinarias. Es de vital importancia la relación que se mantenga con el proveedor. Paredes Viteri diversifica su stock en sus productos. Entre los proveedores que tiene la empresa se encuentran:

Tabla 6: Principales proveedores

Nº	PROVEEDORES	Actividad
1	Ilasa Caterpillar	Distribuidor de maquinaria pesada
2	Mavesa	Distribuidor de Volquetas
3	Import Filtros	Distribuidor de Filtros
4	Gasolineria Primax	Distribuidor de Combustible
5	Repuestos Godoy	Distribuidor de repuestos

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Competencia

Existen varias empresas de alquiler de maquinarias para la construcción en la zona, las cuales ofrecen diversidad de servicios, sin embargo, el índice de participación en el mercado de acuerdo al monto ingresado por concepto de alquiler de la empresa objeto de estudio es superior, como se puede apreciar en la tabla 7.

Tabla 7: Índice de Participación en el mercado de alquiler de maquinarias y equipos pesados

Empresas	Índice de Participación en el mercado (%)
Odrebrech	36
Hidalgo Hidalgo	22
Vascones Paredes	21
Paredes Viteri	15
Otras	6

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Hoy en día ante la gran cantidad empresas dedicadas al alquiler de maquinarias que existen en el mercado, la gente ha aprendido a identificar las empresas por el servicio de calidad y precios justos.

2.3.2 Análisis Interno

2.3.2.1 Análisis de la cadena de valor

“La cadena de valor identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas” (Thompson & Strikland, 1998).

A continuación, se procederá a realizar el análisis y el levantamiento de los procesos de la empresa Paredes Viteri, al mismo tiempo se documentará la Cadena de Valor de la empresa con el fin encontrar los procesos gobernantes y de apoyo con los que actualmente trabaja la empresa.

Actualmente dentro de empresa no se encuentran documentados los procesos y actividades que se realizan, por lo que se realizó una exploración, observando las actividades que son realizadas por todos los miembros de la empresa.

Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos en la empresa Paredes Viteri (Ver Tabla 8) no se realizan eficientemente, puesto que no se llevan a cabo los subprocesos sobre el análisis del macro entorno, estudios de mercados, análisis interno, diseño organizacional, ni se toman estrategias a largo plazo.

Tabla 8: Procesos Estratégicos

Procesos	Subprocesos
Dirección Estratégica	Definir concepto y visión de la entidad Definir la misión general de la entidad Definir metas y objetivos de la entidad

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Procesos Claves

Los procesos claves que existen en la empresa se pueden apreciar en la Tabla 9, se puede manifestar que en la gestión del servicio al cliente no se definen políticas y procedimientos de servicio al cliente ni se mide el nivel de servicio al cliente.

Tabla 9: Procesos claves

Procesos	Subprocesos
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Para la compra de materiales, herramientas, aceites, combustibles etc. se verifica la existencia del mismo en la bodega • Se determina la cantidad de productos que se debe adquirir • Se envía la hoja de pedido por fax • Se envía el depósito por fax • Recepción del producto pedido en la fecha acordada • Entrega de documentos • Verificar físicamente los productos adquiridos • Ingresar los productos adquiridos a la bodega
Alquiler	<ul style="list-style-type: none"> • Se emite la orden de pedido • Realización de la hoja de rutas • Negociación con el cliente • Visita al cliente frecuente indicado • Se entrega la orden de pedido el encargado • Inicia el proceso de embarque del equipo • Verificación del equipo • Se entrega la nota de pedidos para su facturación • Inicia el proceso de facturación • Realización de facturas • Entrega de los documentos al encargado • Entrega del equipo al cliente • Firma de conformidad de entrega • Recepción de las copias de los documentos • Archivar la documentación
Gestión de Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar quejas y sugerencias de los clientes

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Procesos de Apoyo o de Soporte

Actualmente en la empresa objeto de estudio se llevan a cabo los procesos de apoyo que se muestran a continuación en la Tabla 10. Vale destacar que no se desarrollan estrategias de los recursos humanos ni se realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los trabajadores. Además, en el proceso de Gestión económica financiera, no se realizan análisis de planes, presupuestos y pronósticos, no se evalúa el desempeño financiero de la empresa, no se definen políticas y procedimientos, ni se realiza la gestión de la contabilidad general, los activos fijos ni los reportes financieros.

Tabla 10: Proceso de apoyo o de soporte

Procesos	Subprocesos
Gestión del Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal • Capacitación • Pago de la remuneración salarial
Gestión de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores • Contratación de proveedores
Gestión económica financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar gestión de costos • Desarrollar gestión de gastos e ingresos • Control de las cuentas por pagar y cobrar

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Gráfico de la Cadena de Valor

En la figura 5 se observa que la cadena de valor de Paredes Viteri, consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias que

crean valor para los clientes y las necesarias actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

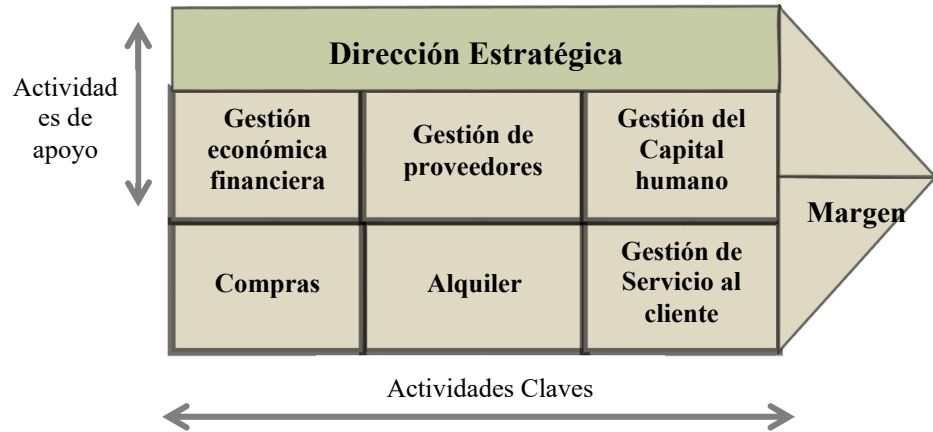


Figura 5: Cadena del valor
Elaborado por Josué Paredes Viteri

2.3.3 Análisis DAFO

2.3.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Para la realización de la misma se determinaron los pesos de las amenazas y oportunidades anteriormente definidas, a través de la importancia relativa que tiene cada uno sobre los demás (Ver Anexo 1).

Tabla 11: Matriz de Evaluación de Factores Externos de Paredes Viteri

		SUMATORIA	PONDERADO	Calificación	Total de Calificación
Oportunidades	1. Implementación de nuevas políticas establecidas por el Estado en la que se incluyeron nuevos enfoques de desarrollo y sostenibilidad.	4	0,06	3	0,18
	2. Crecimiento del Sector de la construcción	8	0,12	2	0,25
	3. Mejoran los resultados de la Balanza Comercial y la sostenibilidad en la economía del país	5	0,08	1	0,08
	4. Ligeramente crecimiento de la tasa de empleo, sobre todo en el sector público	4	0,06	3	0,18
	5. El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en las empresas.	10	0,15	2	0,31
	6. Se dificulta la entrada en el mercado de nuevos competidores.	10	0,15	3	0,46
Amenazas	1. La caída en el precio del petróleo a nivel mundial.	3	0,05	1	0,05
	2. Aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) debido a la inflación.	2	0,03	3	0,09
	3. Incremento del salario básico del país en un 121 %.	4	0,06	4	0,25
	4. Cumplir con las disposiciones implantadas por el gobierno en materia ambiental.	3	0,05	3	0,14
	5. Implementación de leyes fiscales, administrativas, corporativas y laborales reguladas por el Gobierno.	6	0,09	3	0,28
	6. Alta rivalidad con la competencia existente	6	0,09	3	0,28
SUMA		65	1,00		2,54

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Análisis de la Matriz EFE

Paredes Viteri, tiene oportunidades para desenvolverse exitosamente dentro de su entorno externo, por lo que debe aprovechar para fortalecer su crecimiento.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factores externos (promedio ponderado) que se muestra en la Tabla 11, la posición externa estratégica general de la empresa está por debajo de la media con un total ponderado de 2.54, por lo que se puede afirmar que las estrategias de la empresa no están respondiendo eficazmente a los factores

externos y no permiten el aprovechamiento de las oportunidades con mayor peso, obtenido según el método de priorización, como tampoco influyen para atenuar las amenazas del entorno empresarial de mayor impacto.

2.3.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

La matriz EFI es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. El procedimiento que se utiliza es similar al utilizado en la matriz EFE.

Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Internos de Paredes Viteri

		Símbolo	SUMATORIO A	PONDERADO O	Calificación	Total de Calificación
FORTALEZAS	1. Infraestructura adecuada para las operaciones de la empresa.	F1	5	0,07	3	0,20
	2. El Gerente propietario es un líder emprendedor y extrovertido.	F2	10	0,13	2	0,27
	3. Orientación administrativa	F3	4	0,05	2	0,11
	4. Existe un adecuado clima laboral.	F4	7	0,09	1	0,09
	5. Conocimiento del negocio	F5	10	0,13	3	0,40
	6. Estructura de costos	F6	5	0,07	2	0,13
DEBILIDADES	1. No se encuentran definidos los procesos administrativos financieros	D1	9	0,12	2	0,24
	2. No cuenta con una cultura organizacional.	D2	6	0,08	3	0,24
	3. Comunicación y control administrativo	D3	3	0,04	1	0,04
	4. Los empleados no tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas.	D4	4	0,05	4	0,21
	5. La empresa no tiene normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal y no se evalúa el desempeño de los mismos.	D5	1	0,01	3	0,04
	6. No se tiene definido un plan de capacitación.	D6	2	0,03	3	0,08
	7. Estructura administrativa y Financiera	D7	9	0,12	3	0,36
SUMA			75	1,00		2,41

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Análisis de la matriz EFI

La Matriz de Resultados de Factores Internos para la empresa Paredes Viteri, como se muestra en la Tabla 12, dio como resultado ponderado 2.43, por debajo de la media, por lo que se considera internamente una organización débil. Las principales fortalezas (F2 y F5) son las que principalmente capitaliza la empresa pues han sido calificadas con una respuesta igual o superior a la media, de 2 y 3 respectivamente. La debilidad D7 es la que mayor importancia tiene y además una de la que más capitaliza la empresa, sin embargo, existen otras como la D2 que también se consideran importantes pero no se toman estrategias con el objetivo de eliminarlas al otorgarle calificación de 2.

2.3.3.3 Matriz de estrategias

La matriz de estrategias es una herramienta importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

- Estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades). Se utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas
- Estrategia DO (Debilidades – Oportunidades). Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

- Estrategia FA (Fortalezas – Amenazas). Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas

Estrategia DA (Debilidades – Amenazas). Son tácticas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Tabla 13: Matriz de Estrategias

<p>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura adecuada para las operaciones de la empresa. 2. El Gerente propietario es un líder emprendedor y extrovertido. 3. Orientación administrativa 4. Existe un adecuado clima laboral. 5. Conocimiento del negocio. 6. Estructura de costos 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se encuentran definidos los procesos administrativos financieros 2. No cuenta con una cultura organizacional. 3. Comunicación y control administrativo 4. Los empleados no tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas. 5. La empresa no tiene normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal y no se evalúa el desempeño de los mismos. 6. No se tiene definido un plan de capacitación. 7. Estructura administrativa y Financiera
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de nuevas políticas establecidas por el Estado en la que se incluyeron nuevos enfoques de desarrollo y sostenibilidad. 2. Crecimiento del Sector de la construcción 3. Mejoran los resultados de la Balanza Comercial y la sostenibilidad en la economía del país como consecuencia de la exportación de productos lácteos entre otros. 4. Ligero crecimiento de la tasa de empleo, a nivel nacional. 5. El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en las empresas. 6. Se dificulta la entrada en el mercado de nuevos competidores. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reestructuración del área administrativa y financiera, para apoyar el crecimiento de la empresa. 2. Potencializar el conocimiento del negocio. 3. Desarrollar planes de capacitación y formación para los nuevos trabajadores. 4. Implementar políticas de control de los costos y de los gastos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar mapa de proceso y procedimientos que integren el área administrativa 2. Fortalecer los canales de comunicación con el apoyo del área de gestión humana 3. Levantar los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos
<p style="text-align: center;">AMENAZAS: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La caída en el precio del petróleo a nivel mundial. 2. Aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) debido a la inflación. 3. Incremento del salario básico del país en un 121 %. 4. Cumplir con las disposiciones implantadas por el gobierno en materia ambiental. 5. Implementación de leyes fiscales, administrativas, corporativas y laborales reguladas por el Gobierno. 6. Alta rivalidad con la competencia existente 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la gestión del conocimiento del personal 2. Desarrollar alianzas con entidades técnicas la formación de cargos especializados como soldadores 3. Desarrollar proyectos de investigación de diseño de maquinaria especializada 4. Iniciar programas de evaluación de competencias para retener el personal con experiencia 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar programas de retención y bienestar social para los trabajadores. 2. Fortalecer y crear espacios para generar ideas y planes de acción 3. Diseñar la matriz de competencias de los cargos

Elaborado por Josué Paredes Viteri

3. PROPUESTA

Las competencias tanto personales y organizacionales, constituyen el soporte fundamental para el logro de resultados, donde la gestión por procesos de: la Gestión Financiera, Gestión Humana, Gestión de Marketing, y Gestión de Compras y Aprovisionamiento, constituyen una alternativa para que la empresa alcance los objetivos y el crecimiento económico esperado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del análisis de la matriz DOFA y la Cadena de valor de la empresa, es preciso reestructurar y fortalecer el Área Administrativa y Financiera y rediseñar sus procesos.

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Paredes Viteri, actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico bien definido, por lo que mediante la utilización de diferentes herramientas, se procederá a continuación a identificar el direccionamiento estratégico adecuado:

3.1.1 Misión

“La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (Armstrong & Kotler, 2004).

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa y para definirla, se utilizará la siguiente herramienta que se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14: Herramienta para la elaboración de la misión

MISIÓN		
1	¿Cuál es la institución?	Paredes Viteri Construcciones y Servicios
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?	Satisfacer las necesidades de los clientes
3	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Alquilar equipos de construcción, maquinaria pesada y vehículos de carga especialmente en el sector de la construcción de obras públicas y civiles
4	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Calidad del servicio, coordinación, compromiso, competitividad, trabajo en equipo
5	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Responsabilidad, honestidad, disciplina, puntualidad, colaboración

Nota: Adaptado de Armstrong & Kotler (Marketing, 2004, pág. 134)

Elaborado por: Josué Paredes Viteri

Misión propuesta para la Empresa Paredes Viteri.

“Alquilar equipos de construcción, maquinaria pesada y vehículos de carga para satisfacer las necesidades de los clientes en el sector de la construcción de obras públicas y civiles, a través del compromiso de un equipo de trabajo altamente comprometido con la labor que desempeña”.

3.1.2 Visión

La declaración de la visión de la empresa, deberá ofrecer una perspectiva de los valores corporativos, que proporcione una orientación para la organización a mediano plazo, incluyendo también un compromiso con la integridad, seguridad, calidad, eficiencia y rentabilidad.

Definida por (Fleitman, 2000), como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, utiliza la siguiente herramienta para establecer la visión, respondiendo a las siguientes interrogantes que se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15: Herramienta para la elaboración de la visión

VISIÓN		
1	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después?	Ser una empresa líder en el alquiler de equipos de construcción, maquinaria pesada y vehículos de carga especialmente en el sector de la construcción de obras públicas y civiles que satisfagan las necesidades de los clientes
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	Convertirse en la empresa de mayor aceptación y la más sólida del mercado
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la empresa?	Brindar una cartera de servicios innovadores y eficientes enmarcados en altos estándares éticos
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podrían satisfacer?	Expandir el negocio para captar nuevos clientes

Nota: Adaptado de Fleitman (2000)

Elaborado por Josué Paredes Viteri

Visión propuesta para la Empresa Paredes Viteri.

“Proyectarse como la empresa de mayor aceptación y la más sólida del mercado en el alquiler de equipos de construcción, maquinaria pesada y vehículos de carga especialmente en el sector de la construcción de obras públicas y civiles que satisfagan las necesidades de los clientes mediante una cartera de servicios innovadores y eficientes enmarcados en altos estándares éticos”

3.1.3 Objetivos

3.1.3.1 Objetivo Estratégico General

Posicionar a la Empresa Paredes Viteri, como una empresa competitiva dedicada al alquiler de equipos de construcción, maquinaria pesada y vehículos de carga, ofreciendo un servicio de alta calidad, con personal idóneo, motivado y comprometido, siendo la primera opción para el consumidor.

3.1.3.2 Objetivos Estratégicos Específicos

- Incrementar la participación de la empresa en el mercado por medio de un plan de marketing que permita dar a conocer los servicios que ofrece la empresa, mejorando la aceptación de los clientes actuales y potenciales.

- Proveer un servicio de calidad que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente y lograr el posicionamiento en el mercado, mejorando los procesos para ofrecer un mejor nivel de servicio al cliente.
- Reforzar las capacidades laborales del personal por medio de capacitaciones a fin de gestionar el conocimiento de capital humano de la empresa, y establecer el manual de funciones que facilite a los empleados la correcta ejecución de sus funciones, responsabilidades y competencias inherentes a cada puesto de trabajo.
- Mejorar la capacidad de gestión financiera en base a un adecuado manejo de la información que permita la correcta toma de decisiones.
- Mejorar la estructura administrativa y financiera de la empresa Paredes Viteri.

3.1.4 Estrategias

La estrategia son las acciones que se deben realizar para el logro de los objetivos de la organización y hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias permiten ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo estratégico.

ESTRATEGIA DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO)

1. Reestructuración del área administrativa y financiera, para apoyar el crecimiento de la empresa.
2. Potencializar el conocimiento del negocio.
3. Desarrollar planes de capacitación y formación para los nuevos trabajadores.
4. Implementar políticas de control de los costos y de los gastos.

ESTRATEGIAS DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DO)

1. Implementar mapa de proceso y procedimientos que integren el área administrativa.
2. Fortalecer los canales de comunicación con el apoyo del área de gestión humana.
3. Levantar los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos.

ESTRATEGIAS DE FORTALEZAS Y AMENAZAS (FA)

1. Fortalecer la gestión del conocimiento del personal.
2. Desarrollar alianzas con entidades técnicas la formación de cargos especializados como soldadores.
3. Desarrollar proyectos de investigación de diseño de maquinaria especializada.
4. Iniciar programas de evaluación de competencias para retener el personal con experiencia.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES Y AMENAZAS (DA)

1. Implementar programas de retención y bienestar social para los trabajadores.
2. Fortalecer y crear espacios para generar ideas y planes de acción.
3. Diseñar la matriz de competencias de los cargos.

A modo de resumen se muestran en la siguiente tabla, las problemáticas identificadas, así como las estrategias de mejoras plateadas anteriormente para enfrentar dicha problemática.

Tabla 16: Resumen de Estrategias de Mejoras

PROBLEMAS	ESTRATEGIAS DE MEJORAS
Estructura administrativa y Financiera	Reestructuración del área administrativa y financiera, para apoyar el crecimiento de la empresa.
No se tiene definido un plan de capacitación	Potencializar el conocimiento del negocio.
No se tiene definido un plan de capacitación	Desarrollar planes de capacitación y formación para los nuevos trabajadores.
Los empleados no tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas.	Implementar políticas de control de los costos y de los gastos.
No se encuentran definidos los procesos administrativos financieros	Implementar mapa de proceso y procedimientos que integren el área administrativa
Comunicación y control administrativo	Fortalecer los canales de comunicación con el apoyo del área de gestión humana
No se encuentran definidos los procesos administrativos financieros	Levantar los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos
No se tiene definido un plan de capacitación	Fortalecer la gestión del conocimiento del personal
Alta rivalidad con la competencia existente	Desarrollar alianzas con entidades técnicas la formación de cargos especializados como soldadores
Alta rivalidad con la competencia existente	Desarrollar proyectos de investigación de diseño de maquinaria especializada
No se evalúa el desempeño de los trabajadores	Iniciar programas de evaluación de competencias para retener el personal con experiencia
No se cuenta con una cultura organizacional.	Implementar programas de retención y bienestar social para los trabajadores.
Comunicación y control administrativo	Fortalecer y crear espacios para generar ideas y planes de acción
La empresa no tiene normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal	Diseñar la matriz de competencias de los cargos

Elaborado por Josué Paredes Viteri

3.1.5 Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Ofrecen una base para el control de parte de la gerencia, favorecen la coordinación entre las unidades corporativas y reducen el tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones.

3.1.5.1 Políticas Generales

- Todo el personal que trabaje para la Empresa Paredes Viteri, debe conocer sobre la Misión, Visión, Valores, Principios, Objetivos, Políticas.
- La empresa proporciona los medios y recursos para que las actividades puedan ser ejecutadas de manera segura, preservando la integridad física y salud ocupacional de los trabajadores.
- La calidad del trabajo debe ser el punto más importante y está enfocado en la satisfacción del cliente.

- Mantener reuniones constantes, a fin de considerar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones, que beneficien el correcto desempeño de actividades.

3.1.5.2 Política de Clientes

- Los empleados tienen el deber de garantizar una atención en la que prime el respeto hacia los clientes, garantizando el cumplimiento de sus expectativas y escuchando sus criterios.
- Crear una base de datos actualizada de los clientes para implementar líneas de comunicación.
- Los clientes pueden cancelar en efectivo, cheque o transferencia bancaria, y se concederá descuento de acuerdo al tipo de cliente, monto de compra, etc.
- La Empresa Paredes Viteri puede suspender el crédito, cuando lo crea conveniente por incumplimiento del cliente en el pago de sus obligaciones.

3.1.5.3 Política de Procesos

- Mantener actualizado y en estricto orden, los inventarios de todos los productos en el sistema, así como la ubicación de los equipos y maquinarias que prestan servicios.
- Recibir los productos adquiridos, comprobando que se correspondan las cantidades y especificaciones establecidas en la orden de compra.

- El acceso a bodega es restringido, únicamente a la persona encargada de dicha área, se debe resguardar que los productos se encuentren en buenas condiciones.
- Los equipos y maquinarias para prestar los servicios deben estar en buenas condiciones, realizando para ello una inspección técnica a cada uno.

3.1.5.4 Política de Recursos Humanos

- El proceso de selección del personal se realizará en forma técnica y profesional. Todos los empleados serán evaluados para su contratación, de acuerdo a las capacidades y conocimientos según el área requerida.
- Se capacitará en forma permanente a todos los empleados de la empresa, en cada una de las áreas de trabajo, para mejorar la capacidad productiva y motivacional del personal.
- Fomentar un ambiente de trabajo en armonía con todos los colaboradores, para el rendimiento personal y productividad de la empresa en general.
- Los puestos de trabajo en la empresa son poli funcionales, ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- El personal deberá usar adecuadamente los equipos y maquinarias, así como los equipos de protección individual en los casos que apliquen.

3.1.5.5 Políticas del área Financiera

- Se declarará en forma oportuna todos los impuestos generados por la actividad que se desarrolla.
- Se pagara en forma oportuna los aportes patronales de los empleados al Instituto de Seguridad Social IESS.
- Los pagos a los empleados se realizarán en forma quincenal y por medio de cheque.
- Realizar los pagos a proveedores de acuerdo a los plazos establecidos en los créditos que otorgan.
- Se actualizará y controlará periódicamente la cartera vencida de clientes y se informará al Gerente sobre las cuentas por cobrar para que tome las respectivas acciones.
- Los estados financieros deberán ser elaborados y presentados en forma oportuna, para la revisión y toma de decisiones de la gerencia.

3.1.5.6 Organigrama

La estructura organizacional, será alineada con el direccionamiento estratégico y modelo de gestión de la empresa, como se muestra en la figura 6. Se sustenta en su filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, y servicios.



Figura 6: Organigrama propuesto
Elaborado por Josué Paredes Viteri

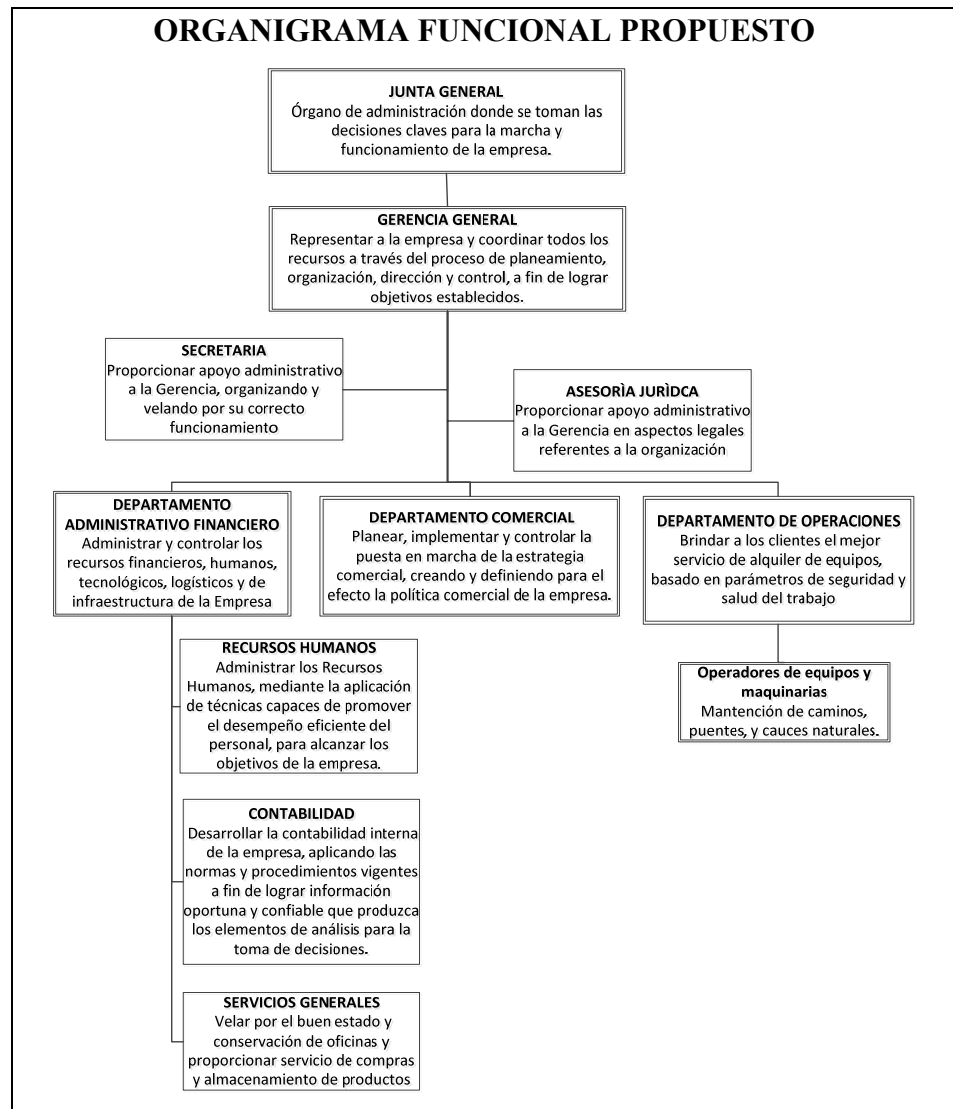



Figura 7: Organigrama funcional.
Adaptado de Chiavenato I. (2004)

3.1.6 Descripción de Funciones


A continuación, se procede a describir las responsabilidades y funciones de la empresa:

Tabla 17: Manual de funciones, Junta General

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	001	FECHA:	20-ABR-2016
DEPENDENCIA:	Junta General			
MISIÓN:	Órgano de administración de la marcha de la empresa, en donde sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar o desaprobado la gestión administrativa y los balance económicos. 2. Disponer la aplicación de las utilidades. 3. Designar al presidente, consejero delegado y demás miembros del consejo y fijar sus retribuciones. 4. Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades liquidas disponibles para el pago de dividendos. 5. Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales, tomando a consideración la propuesta realizada por el consejo de administración. 6. Selección de auditores externos en caso de ser requeridos. 7. Ejercer las demás funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa. 8. Tratar los demás asuntos de competencia y sobre cualquier otro consignado en la convocatoria. 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y verificar la lista de accionistas presentes. 2. Designar presidente y secretario de la junta de accionistas. 3. Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado de los estados financieros y de los informes de gestión que sean presentados por el gerente y el auditor interno. 4. Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades liquidas disponibles para el pago de dividendos. 5. Ejercer las funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa. 6. Velar por la transparencia y cumplimiento de los derechos de información de todo accionista. 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 18: Manual de funciones, Gerente

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	002	FECHA:	20-ABR-2016
CARGO:	Gerente			
DEPENDENCIA:	Gerencia General			
MISIÓN:	Representar a la empresa y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Designar todas las posiciones administrativas y operativas. 2. Realizar evaluaciones permanentes del cumplimiento de las funciones en la empresa. 3. Planear y desarrollar metas y objetivos. 4. Mantener el control de las diferentes áreas para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales 5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes externos e internos para alcanzar mantener un adecuado nivel de competitividad. 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las políticas y estrategias emitida por la Junta de General. 2. Diseñar, implementar y evaluar las estrategias de la empresa. 3. Controlar y dirigir las actividades generales y esenciales de la empresa. 4. Establecer objetivos, políticas y planes con los jefes departamentales. 5. Representar legalmente a la empresa. 6. Vigilar por el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa. 7. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento objetivos de la empresa 8. Buscar mecanismos de disponibilidad para mantener la solvencia de la empresa 9. Aprobar proyectos y tomar las decisiones importantes a nivel de gestión administrativa y financiera 10. Optimizar permanentemente el uso de los recursos en la empresa. 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 19: Manual de funciones, Secretaria

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	003	FECHA:	20-ABR-2016
CARGO:	Secretaria			
DEPENDENCIA:	Secretaría			
MISIÓN:	Proporcionar apoyo administrativo a la Gerencia, organizando y velando por su correcto funcionamiento.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las actividades de la oficina 2. Mantener un eficiente sistema de gestión de documentos 3. Preparar y tramitar cartas, memorandos, informes y otros documentos 4. Coordinar asuntos administrativos con todas las posiciones administrativas y operativas. 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener en orden el archivo de la oficina. 2. Recibir, redactar y despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina y controlar el recibo correcto por parte del destinatario. 3. Atender las llamadas telefónicas y al público que se presentan a la oficina. 4. Redactar la correspondencia que le indique el Gerente. 5. Controlar la existencia de útiles y papelería para la oficina. 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 20: Manual de funciones, Jurídico

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	003	FECHA:	20-ABR-2016
CARGO:	Jurídico			
DEPENDENCIA:	Asesoría Jurídica			
MISIÓN:	Representar y asesorar en materia legal a la administración superior en los diferentes tratados, acuerdos y licitaciones que se firmen con organismos nacionales e internacionales a fin de salvaguardar los intereses económicos y patrimoniales de la Empresa.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar las leyes vigentes, las disposiciones, normas y procedimientos internos de la Empresa 2. Representar la empresa en cualquier acto legal y administrativo. 3. Garantice la protección de los intereses de la organización. 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar dirigir Organizar y controlar las actividades de índole legal, que se generen en la Gerencia de Asuntos Legales de la Empresa. 2. Brindar asesoría legal a todas las Áreas de la Empresa a nivel nacional que lo soliciten. 3. Aplicar en las actividades de índole legal las disposiciones contenidas en: Leyes, reglamentos, tratados, acuerdos y resoluciones de la Gerencia. 4. Representar a la Empresa en asuntos administrativos y judiciales conforme a las disposiciones legales emanadas por la Gerencia General. 5. Emitir dictámenes, opiniones y recomendaciones sobre la materia en asuntos sometidos a su consideración. 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 21: Manual de funciones, Jefe Administrativo - Financiero

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	005	FECHA:	20-ABR-2016
CARGO:	Jefe Administrativo - Financiero			
DEPENDENCIA:	Departamento Administrativo - Financiero			
MISIÓN:	Administrar y controlar los recursos financieros, humanos, tecnológicos, logísticos y de infraestructura de la empresa.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los reportes de gestión administrativa y financiera 2. Disponer la adquisición de insumos y materiales que requieren las diferentes áreas de la empresa. 3. Mantener la infraestructura, contratación y despliegue de los servicios generales para el adecuado funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa. 4. Formular y velar por el cumplimiento de la política de recursos humanos, que incluye los procesos de contratación, capacitaciones, registro de información de empleados, vacaciones y feriados, calificaciones y desvinculaciones. 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras 2. Asegurar el funcionamiento de control interno administrativo y financiero. 3. Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de Administración financiera. 4. Entregar con oportunidad la información financiera requerida, a la gerencia, así como a los organismos de control. 5. Asesorar a la máxima autoridad o titular para la adopción de decisiones en materia administrativa y financiera. 6. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones, así como supervisar la labor y la calidad ética y profesional del personal de la compañía 7. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de toda obligación. 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 22: Manual de funciones, Analista de Recursos Humanos

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	006	FECHA:	20-ABR-2016
CARGO:	Analista de Recursos Humanos			
DEPENDENCIA:	Recursos Humanos			
MISIÓN:	Administrar los Recursos Humanos, mediante la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear, mantener y desarrollar al talento humanos con habilidad y motivación para cumplir con los objetivos de la organización. 2. Desarrollar condiciones organizacionales de satisfacción plena del talento humano para que alcance sus objetivos individuales. 3. Alcanzar eficiencia y eficacia del talento humano. 4. Cumplir con las obligaciones legales. 5. Administrar el talento humano, mediante la utilización de los procesos de selección, contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo. 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe. 2. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo. 3. Reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto. 4. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal. 5. Llevar el control de beneficios de los empleados. 6. Aplicar políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales. 7. Supervisar la administración de los programas de desarrollo 8. Desarrollar un marco personal basado en competencias. 9. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo que permita apoyar la misión de la compañía. 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 23: Manual de funciones, Contador

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	007	FECHA:	20-ABR-2016
CARGO:	Contador			
DEPENDENCIA:	Contabilidad			
MISIÓN:	Desarrollar la contabilidad interna de la empresa, aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los estados financieros. 2. Verificar el cumplimiento de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia de contabilidad. 3. Realizar análisis de la información contable que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia. 4. Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, que sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la empresa. 5. Responder por la adecuada presentación de la información de carácter comercial, tributario y fiscal, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. 6. Coordinar el registro de la información oportuna y confiable. 7. Garantizar que haya un adecuado flujo de información contable. 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar la contabilidad de la empresa, preparar y analizar los estados financieros y toda información complementaria necesaria y verídica. 2. Realizar de la declaración de impuestos 3. Elaborar y custodiar cheques respectivos a los comprobantes de egreso y documentación de respaldo. 4. Mantener el consecutivo número de facturas, comprobantes de: egreso, ingreso y órdenes de trabajo. 5. Elaborar y pagar los roles de pagos mensuales, mantener un control detallado de descuentos al personal. 6. Preparar conciliaciones bancarias mensuales de cada una de las cuentas bancarias. 7. Manejo, ingreso y registro oportuno de toda la información contable de la compañía y sus anexos. 8. Llevar un control organizado y detallado de todo el archivo del departamento contable. 9. Elaboración oportuna de las cuentas controles, cuentas auxiliares y balances de comprobación necesarios. 10. Administrar el sistema contable de la empresa, registrando toda la información correspondiente a los ingresos, egresos, activos, pasivos y patrimonio. 11. Elaborar informes financieros solicitados por la gerencia y junta general. 12. Realizar todo el proceso de pago proveedores. 13. Responder y atender a las auditorías 14. Cargar información periódica a la Superintendencia de Compañías 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 24: Manual de funciones, Auxiliar contable

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	008	FECHA:	20-ABR-2016
CARGO:	Auxiliar Contable			
DEPENDENCIA:	Contabilidad			
MISIÓN:	Desarrollar la contabilidad interna de la empresa, aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar apoyo para la adecuada presentación y entrega oportuna de los estados financieros. 2. Cumplir las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia de contabilidad. 3. Revisar la información contable que ayude a la toma de decisiones por parte del Contador. 4. Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, que sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la compañía. 5. Presentar la información de carácter comercial de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. 6. Presentar la información oportuna y confiable. 7. Proporcionar un adecuado flujo de información contable. 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. 2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. 3. Archiva documentos contables para uso y control interno. 4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. 5. Transcribe información al sistema contable. 6. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. 7. Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias. 8. Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. 9. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados. 10. Participa en la elaboración de inventarios. 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 25: Manual de funciones, Bodeguero

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	009	FECHA:	20-ABR-2016
CARGO:	Bodeguero			
DEPENDENCIA:	Servicios Generales			
MISIÓN:	Llevar el control y registros de ingreso y salida de, materiales, insumos y piezas, así como la ubicación de las maquinarias de trabajo.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el aseo y buena presentación de las áreas y zonas que le sean asignadas. 2. Velar por la conservación y seguridad de los elementos suministrados para la ejecución de las tareas. 3. Informar sobre cualquier novedad irregular ocurrida en la zona o en los equipos entregados para el desempeño de sus funciones. 4. Colaborar con la prevención y control de situaciones de emergencia. 5. Consignar en los registros de control las anomalías detectadas e informar oportunamente sobre las mismas a la autoridad competente. 6. Inspeccionar el estado de los materiales que ingresan a la fábrica y reportar cualquier anomalía. 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el Ingreso a Bodega de los respectivos materiales. 2. Llevar el registro y control de los materiales utilizados por los operarios. 3. Responder por el mantenimiento y conservación de los elementos de trabajo a su cargo. 4. Informar sobre cualquier anomalía en los equipos bajo su cuidado. 5. Elaborar las respectivas Guías de remisión y despachar de bodega los productos especificados por el Jefe administrativo - financiero. 6. Realizar inventarios periódicos, ubicar y organizar las bodegas. 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 26: Manual de funciones, Jefe de Compras

	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO	010	FECHA:	20-ABR-2016
CARGO:	Jefe de Compras			
DEPENDENCIA:	Servicios Generales			
MISIÓN:	Planifica, y dirige las actividades que lleva a cabo el departamento de compras de la institución que corresponde a todo el proceso de compras y adquisiciones de acuerdo a la legislación.			
RESPONSABILIDADES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar las requisiciones que llegan al departamento. 2. Confeccionar las órdenes de compras. 3. Elaborar las órdenes de compras. 4. Selección de proveedores 5. Negociar con los proveedores 6. Efectuar la compra de los insumos equipos y maquinarias para la empresa de acuerdo a los requerimientos. 7. Mantener su área de trabajo limpia y ordenada 8. Evaluar en forma permanente la introducción de nuevas soluciones en las operaciones de la cadena de suministro de la empresa 				
FUNCIONES:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar las requisiciones, que estén debidamente en cuanto a precio unitario, precio total y código presupuestario 2. Realiza los cálculos matemáticos de costo total de las compras. 3. Redacta las notas para las diferentes casas comerciales y unidades gestoras. 4. Administrar y coordinar la cadena de suministro para las operaciones de la compañía 5. Planificar los flujos de insumos de operaciones de la empresa 6. Coordinar en conjunto con operaciones ajustes o cambios en la programación de abastecimiento 7. Coordinar la distribución de insumos hacia la empresa con el transporte adecuado, considerando el costo de oportunidad más conveniente para la empresa 8. Realizar análisis de costos y de estructura de las solicitudes de abastecimiento 9. Asegurar el flujo expedito de la documentación al área de contabilidad 10. Supervisión constante durante los procesos de recepción y despacho de insumos, chequeando todo este proceso con la solicitud de abastecimiento. 11. Creación de índices de desempeño para el abastecimiento 				
Revisado por:		Aprobado por:		


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 27: Manual de Funciones, Jefe de operaciones

	MANUAL DE FUNCIONES		
	CÓDIGO	011	FECHA:
CARGO:	Jefe de Operaciones		
DEPENDENCIA:	Gerencia General		
MISIÓN:	Planifica y dirige las actividades que lleva a cabo el departamento de compras de la institución que corresponde a todo el proceso de compras y adquisiciones de acuerdo a la legislación.		
RESPONSABILIDADES:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular, planear, dirigir, controlar, organizar y evaluar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo de la misma. 2. Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social 			
FUNCIONES:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina labores del personal subordinado 2. Vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos. 3. Definir los planes a corto plazo. 4. Lograr los niveles de eficiencia productiva que permitan, ofrecer los servicios en la oportunidad y calidad acordados con los clientes y dentro de los costos establecidos 5. Velar por el mejoramiento continuo de los procesos bajo su mando, administrativos y operativos. 6. Velar por la correcta alineación de la planificación táctica con la planificación operativa 7. Proponer al Jefe de compra aquellos elementos que sean necesarios incorporar al proceso. 			
Revisado por:		Aprobado por:	


Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 28: Manual de Funciones, Operadores de equipos y maquinarias

	MANUAL DE FUNCIONES		
	CÓDIGO	012	FECHA:
			20-ABR-2016
CARGO:	Operadores de Equipos y maquinarias		
DEPENDENCIA:	Jefe de Operaciones		
MISIÓN:	Realizar las operaciones de manutención de e los caminos, puentes, cauces naturales y obras construcción según las especificaciones del contrato realizado a los clientes.		
RESPONSABILIDADES:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantención de caminos, puentes, cauces naturales y obras de construcción. 2. Llevar a cabo las acciones para el logro de las metas. 3. Cargue de materiales de construcción 			
FUNCIONES:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Operar maquinaria pesada. 2. Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización. 3. Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe de operaciones por períodos mayores de tiempo. 4. Además con cuadrilla de faena con quien se complementa para detalles de la obra. 5. Mantención de bitácora diaria a ser entregada a jefe de operaciones: registra tipo de trabajo realizado, desperfectos, panas, estado general de la máquina e insumos utilizados, horas de trabajo efectivas, horas de recorrido en vacío, horas en reparación y/o mantenimiento, etc. 6. Efectuar mantenciones y reparaciones básicas a la maquinaria a su cargo. 7. Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente la máquina a su cargo al Jefe de Operaciones. 8. Dar cumplimiento al manual de Operadores de Maquinarias. 			
Revisado por:		Aprobado por:	

Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 29: Manual de Funciones, Comercial

	MANUAL DE FUNCIONES		
	CÓDIGO	012	FECHA:
CARGO:	Comercial		
DEPENDENCIA:	Gerencia General		
MISIÓN:	Planear, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, creando y definiendo para el efecto la política comercial de la empresa.		
RESPONSABILIDADES:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica los planes de marketing 2. Conocer perfectamente los servicios que se ofrecen 3. Conocer muy bien a la competencia 4. Cumplir los planes aprobados por la empresa 			
FUNCIONES:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas, calculando para el efecto tanto las cifras históricas y metas corporativas cuanto la demanda puntual del mercado en sus diferentes canales, considerando para el efecto no solo el crecimiento monetario, sino garantizando porcentajes de penetración y participación del mercado. 2. Conocimiento muy amplio y detallado de los productos, con todas sus características y aplicaciones. 3. Proponer, desarrollar e implementar metas y objetivos a través de la ejecución de programas y planes de acción dirigidos a alcanzar los objetivos propuestos, así como la definición de estándares de desempeño para todos los miembros del equipo comercial. 4. Retener a los clientes actuales 5. Captar nuevos clientes 6. Lograr determinados volúmenes de venta 7. Mantener o mejorar la participación en el mercado 8. Generar una determinada utilidad o beneficio 			
Revisado por:		Aprobado por:	

Nota: Adaptado de Chiavenato (2009)

3.1.7 Descripción de procedimientos administrativos

3.1.7.1 Caracterización de procedimientos administrativos

La caracterización de procedimientos es la identificación de los rasgos distintivos del proceso, es decir establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los clientes clarificar de manera muy sencilla el accionar de la empresa y la gestión de sus procesos.

La definición de la caracterización de los procesos de la empresa Paredes Viteri, se describe a continuación:

Tabla 30: Caracterización de procesos, Junta General

PROCESO		RESPONSABLE	
Junta General		Presidente JG	
OBJETIVO			
Órgano de administración donde se toman las decisiones claves para la marcha y funcionamiento de la empresa, de forma soberana y basada en un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos.			
Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Leyes y normas reglamentarias	Realizar la toma de decisiones	Establecimiento de políticas para la compañía	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Jefes Departamentales
Requisitos	Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Comunicar a la gerencia la importancia de satisfacer los requisitos legales y reglamentarios Establecer una política general para la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> % cumplimiento de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Actas JG Información administrativa Información financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Computador Sistemas de administración en línea

Nota: Adaptado de Carrasco (2013)

Tabla 31: Caracterización de procesos, Gerencia General

PROCESO		RESPONSABLE		
Gerencia General		Gerente General		
OBJETIVO				
Representar a la empresa y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Junta General	Normas y Políticas de la empresa	Realizar la dirección, organización y control de la empresa	Direccionamiento estratégico de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> Jefes Departamentales Empleados
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios Establecer una política de calidad. Asegurar la disponibilidad de recursos. 		<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de ejecución del presupuesto Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de la empresa Información administrativa Información financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Computador Sistemas de administración en línea

Nota: Adaptado de (Carrasco, 2013)

Tabla 32: Caracterización de procesos, Administrativo – Financiero

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión Administrativa Financiera		Jefe del Departamento Administrativo Financiero		
OBJETIVO				
Administrar y controlar los recursos financieros, humanos, tecnológicos, logísticos y de infraestructura de la compañía.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Administración y finanzas	Actividades administrativas y financieras	Gestión administrativa financiera	Resultados para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Contabilidad Servicios Generales
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Determinar las necesidades de recursos. Establecer la consecución de financiación según su forma más beneficiosa. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Asegurar que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. 		<ul style="list-style-type: none"> Costos de operaciones logísticas Fluctuación laboral Rendimiento de ventas Evaluación del perfil de cargo Efectividad en los pedidos de productos Cumplimiento en las entregas Rotación de inventarios Costo de almacenamiento por productos Porcentaje de obras sin reclamos Calidad de la facturación 	<ul style="list-style-type: none"> Contables Financieros Inversiones Control de asistencia Expedientes 	<ul style="list-style-type: none"> Computador Sistemas de administración en línea

Nota: Adaptado de (Carrasco, 2013)

Tabla 33: Caracterización de procesos, Comercial

PROCESO		RESPONSABLE		
Comercial		Comercial		
OBJETIVO				
Planear, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, creando y definiendo para el efecto la política comercial de la empresa.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Cliente	Cientes potenciales, características y necesidades.	Identificación, evaluación de las necesidades de los clientes.	Desarrollo de estrategias de mercados	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de operaciones
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Determinar las necesidades de los clientes. Registrar y gestionar las solicitudes a través de los diferentes canales de atención. Controlar el proceso de registro de quejas, sugerencias y/o reclamos, así como de la transmisión de información a los clientes. Coordinar el cumplimiento del pedido 		<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de cumplimiento de entregas Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Contables Financieros Inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> Computador Sistemas de administración en línea.

Nota: Adaptado de (Carrasco, 2013)

Tabla 34: Caracterización de procesos, Operaciones

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión de Operaciones		Jefe del Departamento de Operaciones		
OBJETIVO				
Brindar a los comitentes el mejor servicio de asesoría de inversión, basado en parámetros de seguridad, rentabilidad y liquidez.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Comercial	Documentos de orden de pedido	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la orden Coordinación del pedido 	Operaciones ejecutadas	<ul style="list-style-type: none"> Cientes Contabilidad Comercial Operadores
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Establecer la información sobre el pedido Instaurar la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. 		<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del plazo planificado Porcentaje de obras sin reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> Órdenes de servicio Planificación de la obra 	<ul style="list-style-type: none"> Computador Sistemas de administración en línea

Nota: Adaptado de (Carrasco, 2013)

3.1.7.2 Flujo - Diagramación de Procedimientos Administrativos

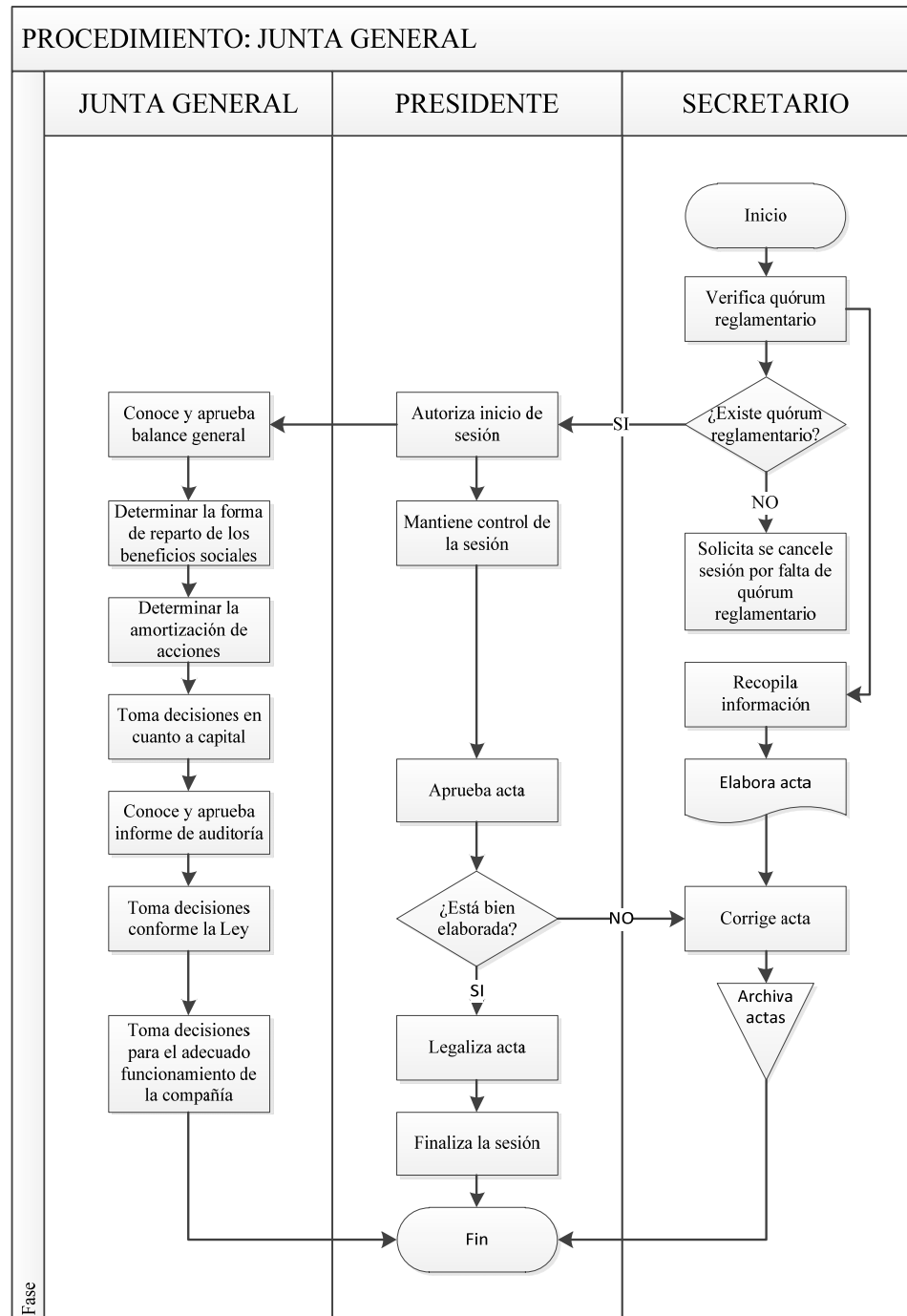


Figura 8: Flujograma de procesos, Junta General.
 Adaptado de (Gómez, 2004)

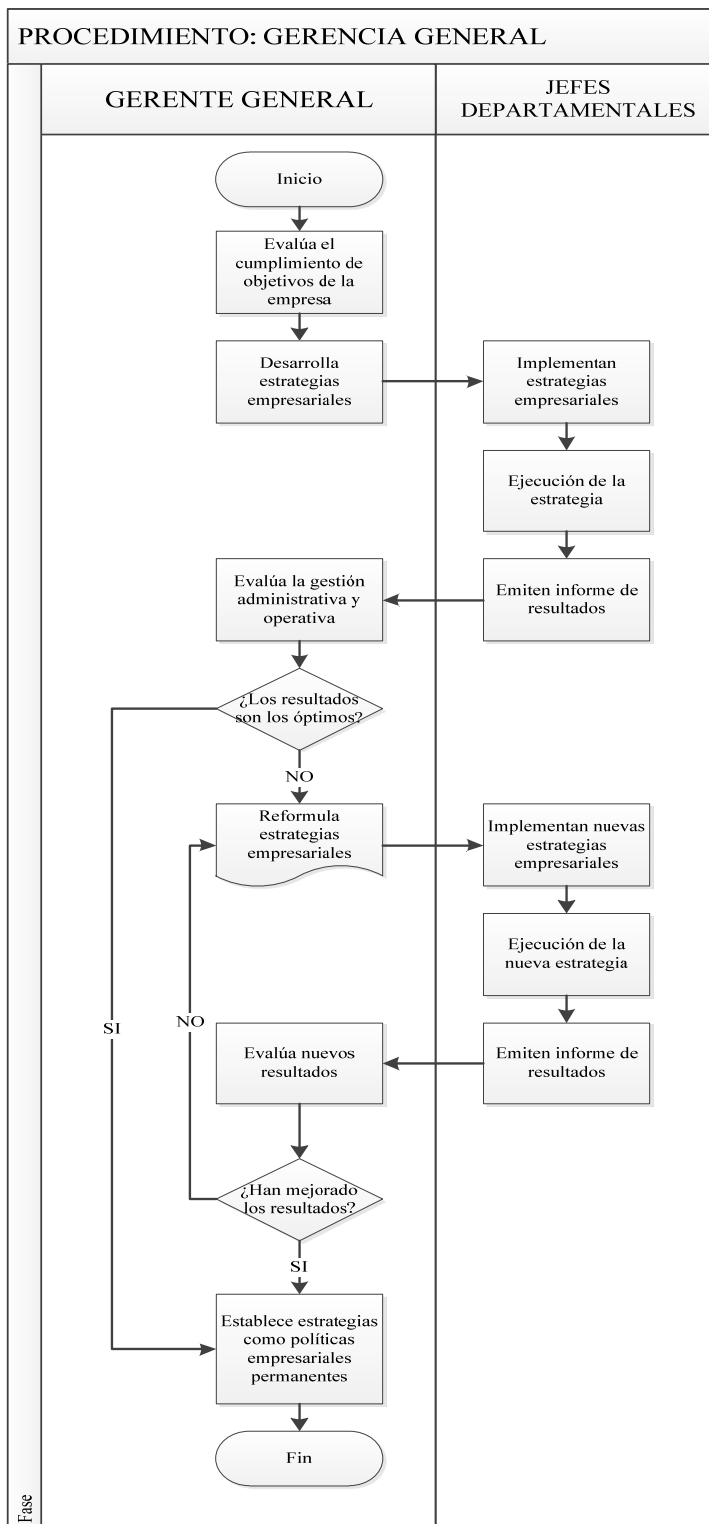


Figura 9: Flujograma de procesos, Gerencia General.

Adaptado de (Gómez, 2004)

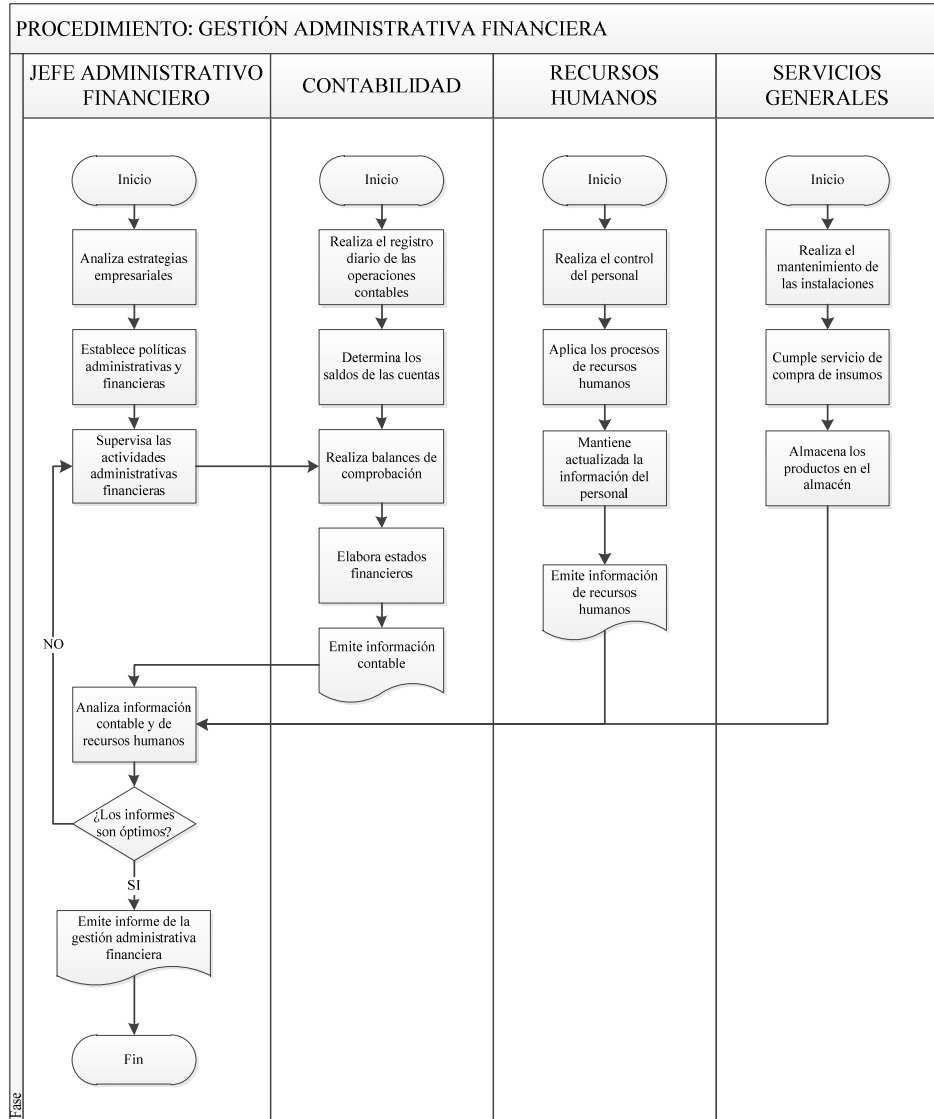


Figura 10: Flujo de procesos, Administrativa – Financiera.
 Adaptado de (Gómez, 2004)

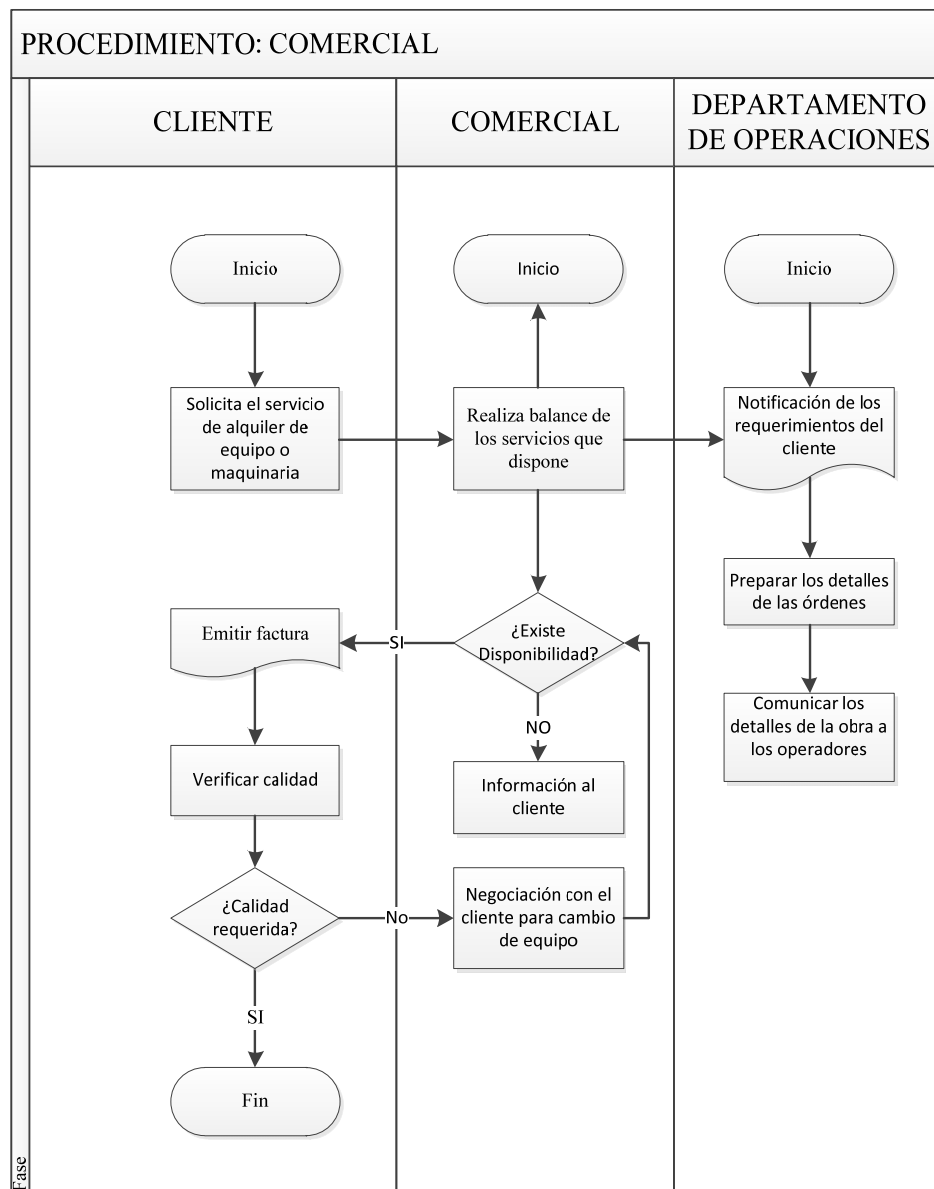


Figura 11: Flujograma de procesos, Comercial.
 Adaptado de (Gómez, 2004)

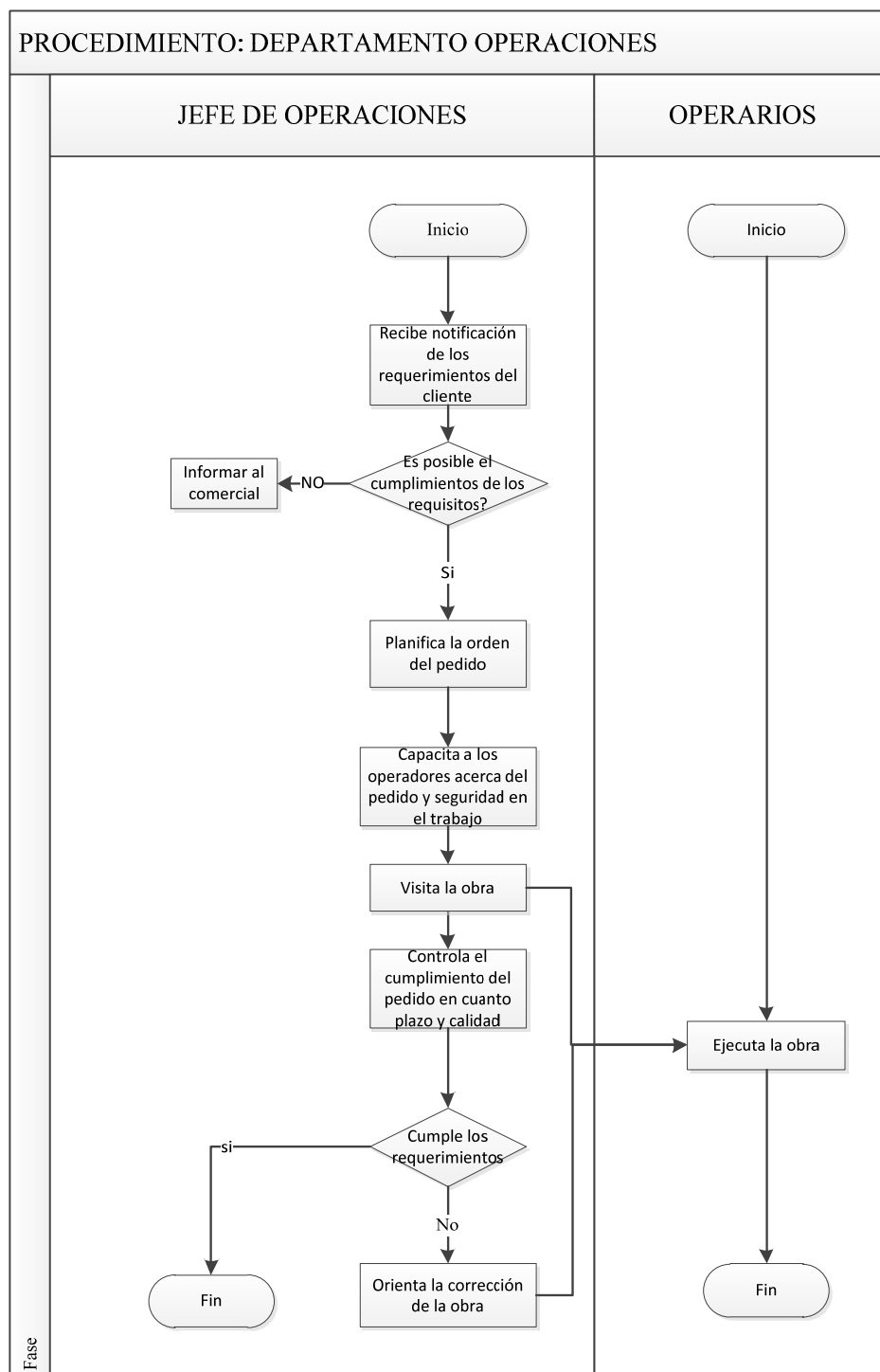


Figura 12: Flujograma de procesos, Operaciones
Adaptado de (Gómez, 2004)

3.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Una vez documentados todos los procesos de la empresa se procede a establecer indicadores de control para medir los procesos y comparar su rendimiento con las metas establecidas. Esto conlleva a la identificación de procesos que no cumplen con las especificaciones deseadas y el rendimiento no es el adecuado. En la Tabla 35 se presentan todos los indicadores de control para el monitoreo de los procesos.

Tabla 35: Indicadores de Gestión y Plazo Presupuestado de los Porcentajes de Meta

INDICADORES DE CONTROL DE LOS PROCESOS			
Procesos	Indicador	Fórmula	Meta
Junta General	% cumplimiento de los objetivos	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100$	90 %
Gerencia General	Porcentaje de ejecución del presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto planificado}}{\text{Presupuesto ejecutado}} * 100$	90 %
	Rentabilidad	$\frac{\text{Valor de venta del producto}}{\text{Costo del producto}} * 100$	40 %
Gerencia Administrativa Financiera	Costos de operaciones logísticas	$\frac{\text{Costos de logística interna}}{\text{Total de ventas}} * 100$	30 %
	Fluctuación laboral	$\frac{\text{Número de bajas}}{\text{Promedio de trabajadores}} * 100$	80 %
	Rendimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Promedio de trabajadores}} * 100$	60%
	Evaluación del perfil de cargo	$\frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Puntos requeridos}} * 100$	85 %
	Efectividad en los pedidos de productos	$\frac{\text{Productos en buen estado}}{\text{Total de productos}} * 100$	95 %
	Cumplimiento en las entregas	$\frac{\text{Pedidos entregados en tiempo}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	95 %
	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Nivel de inventarios}}{\text{Inventario promedio}}$	90 %
Gestión de Operaciones	Costo de almacenamiento por productos	$\frac{\text{Total de costo de almacenamiento}}{\text{Cantidad de productos almacenados}}$	10 %
	Porcentaje de obras sin reclamos	$\frac{\text{Cantidad de obras sin reclamos}}{\text{Total de obras}} * 100$	90 %
Gestión Comercial	Porcentaje de cumplimiento del plazo planificado	$\frac{\text{Cantidad de obras terminada en el plazo}}{\text{Total de obras}} * 100$	90 %
	Calidad de la facturación	$\frac{\text{Facturas deficientes}}{\text{Total de facturas}} * 100$	90 %
	Porcentaje de pedidos sin facturar	$\frac{\text{Pedidos pendientes}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	95 %
	Porcentaje de cumplimiento de entregas	$\frac{\text{Entregas realizadas}}{\text{Total de entregas}} * 100$	90%
	Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción del Cliente	Excelente
	Rendimiento del transporte	$\frac{\text{Costo transporte empresa}}{\text{Costo de transporte de terceros}} * 100$	60 %
	Porcentaje de utilización de la capacidad del transporte	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad transporte}} * 100$	85 %

Elaborado por: Josué Paredes Viteri

3.2.1 Indicadores Financieros

En la Tabla 35 como parte de la propuesta financiera, se muestran los indicadores del subproceso de gestión financiera imprescindibles para evaluar el estado actual, en función a niveles óptimos definidos para la empresa. Los indicadores financieros pueden ser utilizados por la Gerencia Administrativa Financiera, así como por la máxima dirección de la empresa para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa y su evolución en el tiempo. (Corto y mediano plazo)

Tabla 36: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS								
Sub-Proceso	Indicador	Fórmula	Interpretación	Real 2015	Meta	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINIENTE
Gestión Financiera	Relación corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.	0,12	1.5	x>1.2-1.5	x≥ 1-1.2%	x< 1
	Cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} * 360}{\text{Ventas netas}}$	Indica el periodo promedio de cobro	32,46	8.6	x<8.6	x≥ 8.6-25	x≥25
	Eficiencia	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos corrientes}}$	Representa cuanto ingreso generan los activos corrientes	9,35	15	x>10-15	x≥ 8-10	x< 8
	Capital de trabajo	Activo Corriente – Pasivo corriente	Un capital de trabajo adecuado significa que la empresa está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres.	-140455,67	65000	x>35000-65000	x≥ 12000-35000	x< 12000
	Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Indicar la capacidad de créditos de la empresa, es decir, permite saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza.	2,38	1	x<1-3	x≥ 3-5	x≥5
	Razón de Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total} * 100}{\text{Activo Total}}$	Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.	70,38%	10 %	x<15	x≥ 15%-32%	x≥32%
	Financiamiento Propio	$\frac{\text{Patrimonio} * 100}{\text{Activo Total}}$	Indica la inversión en maquinaria y equipos que usa la empresa para producir.	29,62%	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Cuentas por pagar}}$	Relaciona el costo de la mercadería vendida (inventario), con las cuentas de futuros pagos.	0,00%	10 %	x<15	x≥ 15%-32%	x≥32%
	Periodo de pago	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$	Representa la frecuencia de pago a proveedores.	0,00	15 días	x>10-15	x≥7-10	x< 5
	Rotación del Activo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total Activo}}$	Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total.	77,97%	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social	56,55%	57%	x>40%	x≥ 20%-40%	x< 20%
	Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$	Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades.	44,09%	44%	x>40%	x≥ 20%-40%	x< 20%
	Rentabilidad sobre patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.	148,87%	149%	x>40%	x≥ 20%-40%	x< 20%

Elaborado por: Josué Paredes Viteri

En el anexo 3 y 4 se observa el balance general y el estado de resultado respectivamente de la empresa Paredes Viteri en el 2015, los que permitieron determinar los indicadores financieros del 2015 y proponer los resultados metas de la empresa a alcanzar de cada indicador como se observa en la tabla 35.

A continuación se explican los resultados de cada indicador en el año 2015, así como la meta para el 2016 como resultado de la aplicación de las mejoras establecidas en la empresa:

- La razón corriente del año 2015 indica que por cada dólar de pasivo corriente existen 0.12 de activos corrientes por lo que existe la probabilidad de suspender pagos hacia terceros, por lo que se propone para el 2016, que su valor alcance 1.5 dólares.
- Las cuentas por cobrar en el 2015 tomó valores de 32.46 días, lo cual indica un periodo promedio de cobro demasiado altos, por tanto se propone una disminución hasta 8.6 días para cobrar las ventas a créditos.
- La eficiencia en el 2015 tomó un valor de 9.35 lo cual representa el ingreso por concepto de ventas que generan los activos corrientes, por lo que se prevé que al cierre de 2016 este valor alcance el valor de 15 dólares por cada dólar de activo corriente.
- El capital de trabajo en el año 2015 tomó valor negativo de \$ -140455,67; lo cual indica que la empresa no está en capacidad de pagar sus

compromisos, es decir la empresa tiene más deudas que efectivo. Por tal motivo se propone para el 2016 alcance el valor de 65 000 dólares que permita enfrentar las cuentas por pagar de la empresa.

- El apalancamiento financiero en el 2015 tomó un valor de 2.38, lo cual indica el pasivo total por cada dólar de patrimonio, por tanto se propone para el 2016 alcance una razón de 1.
- La razón de endeudamiento en el 2015 tomó el 70.38 %, por lo que la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía es demasiado alta, por tanto se propone alcance para el 2016, solamente el 10%.
- En el 2015 el financiamiento propio tomó un valor del 29,62 %, lo cual indica que la inversión con capital propio en activos fijos para la empresa es muy baja, por lo que se propone alcanzar en el 2016 el 100 %.
- La rotación de cuentas por pagar en el año 2015 tomó un valor del 0 %, dado por no presentar cuentas por pagar, y se propone para el 2016 estas cuentas aumenten de tal manera que la rotación alcance el 10 % para que actúe como una fuente más de financiamiento.
- El periodo de pago por las razones anteriormente presentadas también tomó en el 2015 un valor de 0 días, y se propone para el 2016 aumente a 15 días.

- La rotación de activos en el 2015 alcanzó un valor de 77.97 % lo cual representa el volumen de ingresos representado por el activo total, considerándose bajo por las características propias de la empresa, por lo que se propone aumente hasta el 100 %.
- El margen neto de utilidad en el 2015 fue de 56.55 %, representando el porcentaje de utilidad que se genera por cada dólar de ingreso, por lo que se propone para el 2016 mantener este margen de 57 %.
- La rentabilidad sobre activos en el 2015 fue de 44.09 % representa la utilidad por cada unidad monetaria invertida en activos, por lo que se considera aceptable para la empresa, proponiéndose dicho indicador para el próximo año.
- La rentabilidad sobre el patrimonio en el año 2015 tuvo un valor de 148.87% indicando la utilidad por cada unidad monetaria invertida en patrimonio, considerándose óptima para la empresa por lo que se propone alcanzar dicho resultado en el 2016.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis teórico conceptual de la gestión administrativa y financiera en el sistema empresarial, como elementos que se encuentran estrechamente relacionado a las teorías de la administración en el mundo competitivo actual, en busca de un enfoque proactivo que permita tomar acciones correctivas y estratégicas en función de los problemas detectados en la empresa.
- La Empresa Paredes Viteri es una empresa que se dedica al alquiler de equipos de construcción, maquinaria pesada y vehículos de carga especialmente en el sector de la construcción de obras públicas y civiles, ubicada en la ciudad de Quito, que poco a poco ha ido incrementando sus ventas, estructura física y recursos humanos; sin embargo su problema principal es que presenta una débil dirección administrativa y financiera, a pesar de mantener un buen ritmo de ingresos y una extensa cartera de clientes.
- Mediante el diagnóstico situacional se pudo determinar que las estrategias de la empresa no están respondiendo eficazmente a los factores externos y se considera internamente una organización débil, demostrándose la necesidad de realizar una reestructuración estratégica financiera que le permitiera mejorar la competitividad de la empresa.

- La falta de un direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y principios) impide el mejoramiento continuo de la empresa, al no poder diseñar los lineamientos generales que orienten a la mejora de la estructura administrativa y financiera de la empresa Paredes Viteri, y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.
- La propuesta de un sistema administrativo para la empresa Paredes Viteri, estuvo encaminada en primer lugar a definir correctamente el direccionamiento estratégico, mediante la utilización de diferentes herramientas, estableciéndose la misión, visión, objetivos, estrategias, además se definió la estructura organizacional alineada con el direccionamiento estratégico, el Manual de Funciones, la caracterización y flujogramación de los procesos administrativos y financieros de la empresa.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del diseño de un sistema de gestión administrativa financiera, ya que su aplicación práctica se podría convertir en una herramienta estratégica para mejorar el nivel de la empresa en un mercado altamente competitivo.
- Mejorar los servicios mediante la aplicación de lineamientos de calidad (investigación, productividad, efectividad) correctamente desarrollados y aplicados, podrían darle a la empresa una mayor proyección para mejorar su cartera de clientes, que generen una mayor rentabilidad.

- Capacitar al personal para socializar, de manera efectiva, en la aplicación de sistema de gestión administrativa financiera, para que la empresa alcance el éxito y las metas propuestas.
- Establecer un sistema de gestión administrativa financiera, por medio del mejoramiento de procesos y la implementación de herramientas de direccionamiento estratégico, lo cual podría convertirse en un instrumento importante para volver a la compañía más eficiente y competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, P., & Kotler, G. (2004). *Marketing*. México: McGraw Hill.
2. Asamblea Nacional. (2004). *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de file:///C:/Users/Pc11/Downloads/Ley%20de%20Regimen%20Tributario%20Inter no.pdf
3. Ayala, J. (2009). *El sector público de la economía*. México: ENE.
4. Banco Central del Ecuador. (2016). *Indicadores Financieros 2016*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
5. Beltrán Sanz, J. (2005). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Imprenta Berenkitza.
6. Campoverde, C. N., & Nida, I. S. (2013). *Plan de Reestructuración administrativa y financiera de la empresa Tarquino JR*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Sede Guayaquil. Carrera Administración de empresas.
7. Carrasco, J. (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>
8. CEPAL. (2013). *Informe de Estadísticas Tributarias en América Latina y El Caribe*. Washington: CIT.
9. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mac Graw Hill.
10. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición*. México: McGraw-Hill.
11. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
12. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
13. Core Business. (2015). *Perspectivas económicas 2015*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>
14. Core Business. (2015). *Perspectivas Generales del Ecuador 2015. Perspectivas económicas 2015, 13-17*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>

15. Creadmin. (23 de 5 de 2016). *CreSatelital*. Obtenido de <http://www.cre.com.ec/noticias/2016/05/23/136841/incremento-temporal-2-puntos-iva-regira-desde-junio-ecuador/ei>
16. Curiel, O. (2008). *Principios Tributarios*. México: Fondo Editorial.
17. David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall.
18. Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass: Mit Case.
19. Draft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional. Novena Edición*. Ciudad de México:..
20. Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
21. Flores, E. (2008). *Elementos de Finanzas Pública*. México: Pearson Educación.
22. Gareth, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta Edición*. México: Pearson Prentice Hall.
23. Gómez, G. (2004). *Sistemas Administrativos Analisis y Diseño (1ra ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill.
24. Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México : Mc. GrawHill Interamericana, S.A. México.
25. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. J. (2009). *Administración: Un Enfoque Basado en las competencias*. México: Thomson.
26. Hernández, S., & Rodríguez, P. (2008). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad*. México: McGraw - Hill.
27. Hitt, M. A., Irland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*. México: Thomson.
28. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/12/22/nota/5311638/salario-subio-339-menor-porcentaje-ultimos-10-anos>
29. International Organization for Standaritation. (2000). *Conceptos y vocabulario*. International Organization for Standaritation.
30. Kirman, A. (6 de Junio de 2014). *Análisis externo: oportunidades y amenazas*. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de Análisis externo: oportunidades y amenazas: <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
31. Koontz, H., & Donnell, C. O. (1997). *Curso de Administración Moderna. Un Análisis de las funciones de la administración*. México: McGraw - Hill.
32. Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia (Octava Edición ed.)*. México: Prentice Hall.

33. Moreno, C. G. (2012). *El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
34. Niebel, B., & Freivalds, A. (2014). *INGENIERIA INDUSTRIAL - Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México: Mc GrawHill.
35. Ortega, J. (2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*. Chile: mideplan.
36. *Plan Nacional para el Buen Vivir*. (2013). Obtenido de <http://plan.senplades.gob.ec/politicas-y-estrategias12>
37. Porter, M. E. (1992). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona.
38. *Redigital*. (5 de 5 de 2016). Obtenido de <http://redigital.ec/2016/05/05/segun-los-gasolineros-el-alza-del-iva-al-14-implicara-un-aumento-en-el-precio-de-los-combustibles/>
39. Robbins, S. P. (2000). *Comportamiento organizacional teoría y práctica, séptima edición*. México: Prentice-Hall.
40. Tapia, C. (10 de Marzo de 2010). *Macroambiente y microambiente*. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de *Macroambiente y microambiente*.: <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente#scribd>
41. Thompson, A., & Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
42. Thompson, A., & Strikland, K. F. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
43. Torres, C. A. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México: Pearson Educación.
44. Valdez, R. S. (2003). *Diagnóstico empresarial: Método para identificar y resolver problemas en las empresas. Segunda edición*. México: Trillas.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de factores externos

		Símbolo	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	SUMATORIA	PONDERADO	Calificación	Total de Calificación
Oportunidades	1. Implementación de nuevas políticas establecidas por el Estado en la que se incluyeron nuevos enfoques de desarrollo y sostenibilidad.	O1	X	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	4	0,06	3	0,18
	2. Crecimiento del Sector de la construcción	O2	1	X	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	8	0,12	2	0,25
	3. Mejoran los resultados de la Balanza Comercial y la sostenibilidad en la economía del país	O3	1	0	X	0	0	0	0	1	1	0	1	1	5	0,08	1	0,08
	4. Ligero crecimiento de la tasa de empleo, sobre todo en el sector público	O4	0	0	1	X	0	0	0	1	1	0	0	1	4	0,06	3	0,18
	5. El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en las empresas.	O5	1	1	1	1	X	0	1	1	1	1	1	1	10	0,15	2	0,31
	6. Se dificulta la entrada en el mercado de nuevos competidores.	O6	1	0	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	10	0,15	3	0,46
Amenazas	1. La caída en el precio del petróleo a nivel mundial.	A1	0	0	1	1	0	0	X	0	0	1	0	0	3	0,05	1	0,05
	2. Aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) debido a la inflación.	A2	0	1	0	0	0	0	1	X	0	0	0	0	2	0,03	3	0,09
	3. Incremento del salario básico del país en un 121 %.	A3	1	0	0	0	0	0	1	1	X	1	1	0	4	0,06	4	0,25
	4. Cumplir con las disposiciones implantadas por el gobierno en materia ambiental.	A4	0	0	1	1	0	0	0	1	0	X	0	0	3	0,05	3	0,14
	5. Implementación de leyes fiscales, administrativas, corporativas y laborales reguladas por el Gobierno.	A5	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	X	0	6	0,09	3	0,28
	6. Alta rivalidad con la competencia existente	A6	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	X	6	0,09	3	0,28
SUMA			7	3	6	7	1	1	8	9	6	8	5	5	65	1,00		2,54

ANEXO 2: Matriz de factores internos

		Símbolo	F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	SUMATORIA	PONDERADO	Calificación	Total de Calificación
FORTALEZAS	1. Infraestructura adecuada para las operaciones de la empresa.	F1	X	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	5	0,07	3	0,20
	2. El Gerente propietario es un líder emprendedor y extrovertido.	F2	1	X	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	10	0,13	2	0,27
	3. Orientación administrativa	F3	1	0	X	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	4	0,05	2	0,11
	4. Existe un adecuado clima laboral.	F4	1	0	1	X	0	1	0	1	1	1	1	0	0	7	0,09	1	0,09
	5. Conocimiento del negocio	F5	0	1	1	1	X	1	0	1	1	1	1	1	1	10	0,13	3	0,40
	6. Estructura de costos	F6	0	0	1	0	0	X	0	0	0	1	1	1	1	5	0,07	2	0,13
DEBILIDADES	1. No se encuentran definidos los procesos administrativos financieros	D1	1	0	1	1	1	1	X	0	1	1	1	1	0	9	0,12	2	0,24
	2. No cuenta con una cultura organizacional.	D2	0	0	1	0	0	1	1	X	0	1	1	1	0	6	0,08	3	0,24
	3. Comunicación y control administrativo	D3	1	0	0	0	0	1	0	1	X	0	0	0	0	3	0,04	1	0,04
	4. Los empleados no tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas.	D4	0	0	1	0	0	0	0	0	1	X	1	1	0	4	0,05	4	0,21
	5. La empresa no tiene normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal y no se evalúa el desempeño de los mismos.	D5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	X	0	0	1	0,01	3	0,04
	6. No se tiene definido un plan de capacitación.	D6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	X	0	2	0,03	3	0,08
	7. Estructura administrativa y Financiera	D7	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	X	9	0,12	3	0,36
SUMA			7	2	7	4	2	7	3	6	8	8	11	7	3	75	1,00		2,41

ANEXO 3: Balance General 2015

MPRESA PAREDES VITERI CONSTRUCCIONES Y SERVICIO	
BALANCE GENERAL	
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE	
ACTIVOS	AÑO 2015
ACTIVOS CORRIENTES	
BANCOS	2958,8895
CUENTAS POR COBRAR	15917,22375
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	18876,11325
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MAQUINARIA	20000
MUEBLES Y ENSERES	3000
EQUIPOS DE COMPUTO	3000
VEHICULOS	30000
DEPRECIACION ACUM. MUEBLES	\$ 300,00
DEPRECIACION ACUM. VEHICULOS	\$ 7.200,00
DEPRECIACION ACUM. MAQUINARIA	20000
DEPRECIACION ACUM. EQUIP. COM	999,9
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	207500,1
TOTAL ACTIVOS	226376,2133
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
PROVEEDORES	4825
15% TRABAJADORES	23176,01775
24% IMPUESTO A LA RENTA	131330,7673
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	159331,785
TOTAL PASIVOS	159331,785
PATRIMONIO	67044,42825
CAPITAL	\$ (32.766,95)
UTILIDADES RETENIDAS	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 99.811,38
TOTAL PATRIMONIO	\$ 67.044,43

ANEXO 4: Estado de Resultado2015

EMPRESA PAREDES VITERI CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE	
AÑO 2015	
VENTAS NETAS	\$ 176.514,00
COSTO DE VENTAS	\$ 38.600,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 137.914,00
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 36.499,90
SUELDOS	\$ 7.200,00
DEPRECIACION MAQUINARIA	\$ 20.000,00
DEPRECIACION ACUM. VEHICULOS	\$ 3.000,00
DEPRECIACION ACUM. EQUIP. COM	\$ 999,90
DEPRECIACION ACUM. MUEBLES	\$ 300,00
GASTO MANTENIMIENTO VEHICULOS	\$ 5.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 101.414,10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES	101414
15% TRABAJADORES	15212,115
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 86.201,99
24% IMPUESTO A LA RENTA	20688,4764
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 65.513,51