

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Trabajo de graduación, previo a la obtención del título de Ingeniero Financiero

TEMA:

"LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CIMA CASTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO"

AUTOR: DANIEL ALEJANDRO CARRILLO LUCERO

TUTOR: Econ. Elsy Marcela Álvarez Jiménez

AMBATO - ECUADOR

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Econ. ELSY MARCELA ALVAREZ JIMÉNEZ con cédula de ciudadanía № 1802820454, en mi calidad de Tutora del trabajo de investigación sobre el tema: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CIMA CASTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO" desarrollado por el estudiante DANIEL ALEJANDRO CARRILLO LUCERO, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo se encuentra listo para la evaluación de conformidad con el Art. 15 del Capítulo II Sistema Tutorial, del Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, diciembre del 2014

Econ. ELSY MARCELA ALVAREZ JIMÉNEZ

LA TUTORA

AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, DANIEL ALEJANDRO CARRILLO LUCERO, con cédula de ciudadanía № 180352167-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CIMA CASTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO", así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de Investigación.

Ambato, diciembre del 2014

Daniel Alejandro Carrillo Lucero AUTOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA APROBACIÓN DOCENTES CALIFICADORES

Los suscritos Docentes Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CIMA CASTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO", presentado por el estudiante DANIEL ALEJANDRO CARRILLO LUCERO, de acuerdo al Art. 15 del Reglamento de Graduación para obtener el título Terminal del tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato; por lo que remite el presente trabajo para uso y custodia en las dependencias de la Facultad y la Universidad.

Ambato, diciembre del 2014

Para constancia firman

ECONOMISTA DIEGO PROAÑO C.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

INGENIERA ANA CORDOVA

DOCENTE CALIFICADOR

2mona

LICENCIADA RUTH ZAMORA

DOCENTE CALIFICADOR

DEDICATORIA

A mis padres por el sacrificio realizado para ayudarme a culminar esta etapa de mi vida, a toda mi familia y amigos que siempre me apoyaron moral y económicamente, así como a Andrea V., la mujer complemento de mi vida.

Daniel Carrillo L.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todo poderoso por darme sus bendiciones para seguir adelante con esfuerzo y perseverancia y así culminar este trabajo, a la Facultad de Contabilidad y Auditoria de la Universidad Técnica de Ambato por la formación recibida, a la Econ. Elsy Álvarez por la adecuada guía para que esta investigación sea una realidad.

ÍNDICE GENERAL

		Pág.
PORTADA		i
APROBAC	ION DEL TUTOR	ii
AUTORÍA	DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBAC	IÓN DOCENTES CALIFICADORES	iv
DEDICATO	DRIA	v
AGRADEC	IMIENTO	vi
ÍNDICE GE	ENERAL	vii
ÍNDICE DE	TABLAS	x
ÍNDICE DE	GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE	EIMÁGENES	XV
RESUMEN	EJECUTIVO	xvi
ABSTRAC	Γ	xvii
INTRODUC	CCIÓN	1
CAPITULO	Ι	3
PLANTEAN	MIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.	Problema de investigación	3
1.2.	Planteamiento del problema	3
1.3.	Justificación	18
1.4.	Objetivos	20
CAPÍTULO	II	21
MARCO TI	EÓRICO	21
2.1	Antecedentes investigativos	21

	2.2	Fundamentación filosófica	23
	2.3	Fundamentación legal	25
	2.4	Categorías fundamentales	26
	2.5	Hipótesis	54
	2.6	Señalamiento de variables	54
CAPÍ	TULO I	II	55
METO	DDOLO)GÍA	55
	3.1	Enfoque de la investigación	55
	3.2	Modalidad básica de la investigación	56
	3.3	Tipo de investigación	58
	3.4	Población y muestra	59
	3.5	Operacionalización de las variables	61
	3.6	Plan de recolección de la información	63
	3.7	Plan de procesamiento de la información	64
CAPÍ	TULO I	V	66
ANÁI	LISIS E	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	66
	4.1	Análisis de los resultados	66
	4.2	Interpretación de datos	102
	4.3	Verificación de hipótesis	103
CAPÍ	TULO V	V	106
CONC	CLUSIC	ONES Y RECOMENDACIONES	106
	5.1	Conclusiones	106
	5.2	Recomendaciones	107

CAPÍTULO VI		108	
PROP	PROPUESTA		
	6.1	Datos informativos	108
	6.2	Antecedentes de la propuesta	109
	6.3	Justificación	110
	6.4	Objetivos	111
	6.5	Análisis de factibilidad	112
	6.6	Fundamentación	113
	6.7	Metodología	118
	6.8	Administración	152
	6.9	Previsión de la evaluación	152
MATI	ERIAL	DE REFERENCIA	154
BIBL	OGRA	AFÍA	154
ANEX	COS		157
Modelo de la encuesta		157	
Mode	lo de la	a entrevista	161
Productos de la empresa			162

ÍNDICE DE TABLAS

			Pág.
Tabla	2.1.	Tipos de planificación	33
Tabla	3.1.	Personal disponible en la empresa Cima Castro	60
Tabla	3.2.	Operacionalización de la variable independiente	61
Tabla	3.3.	Operacionalización de la variable independiente	62
Tabla	4.1.	Conocimiento del planteamiento estratégico	68
Tabla	4.2.	Conocimiento de indicadores	69
Tabla	4.3.	Percepción del cumplimiento del planteamiento estratégico	70
Tabla	4.4.	Conocimiento metas mensuales	71
Tabla	4.5.	Conocimiento de la estrategia departamental	72
Tabla	4.6.	Frecuencia de planificar	73
Tabla	4.7.	Conocimiento historia de la empresa	74
Tabla	4.8.	Capacitación formal	75
Tabla	4.9.	Beneficios empresariales	77
Tabla	4.10.	Periodicidad de evaluación	78
Tabla	4.11.	Organización de la empresa.	79
Tabla	4.12.	Motivación al personal.	81
Tabla	4.13.	Valores organizacionales.	82
Tabla	4.14.	Área de mayor planificación.	84
Tabla	4.15.	Crecimiento empresarial	85
Tabla	4.16.	Entrevista	87
Tabla	4.17.	Análisis Horizontal Balance General 2012-2013.	89

Tab	ola 4	.18.	Análisis Horizontal Estado de Resultados 2012-2013.	90
Tab	ola 4	.19.	Análisis Vertical Balance General 2013.	93
Tab	ola 4	.20.	Análisis vertical Estado de Resultados 2013.	94
Tab	la 4	.21.	Rentabilidad del sector construcción de maquinarias	101
Tab	ola 4	.22.	Frecuencias esperadas	104
Tab	ola 4	.23.	Calculo Chi cuadrado	105
Tab	ola 6	5.1.	Análisis interno	123
Tab	ola 6	5.2.	Análisis externo	125
Tab	ola 6	5.3.	Matriz de análisis interno	126
Tab	ola 6	5.4.	Matriz de análisis externo	128
Tab	ola 6	5.5.	Análisis FODA	129
Tab	ola 6	5.6.	Promedio de crecimiento del PIB Ecuador 2014 y 2015.	131
Tab	ola 6	5.7.	Estimaciones económicas para el sector metalmecánico	132
Tab	ola 6	5.8.	Crecimiento de ventas empresas del sector metalmecánico	132
Tab	ola 6	5.9.	Crecimiento de utilidades empresas del sector metalmecánica	133
Tab	ola 6	5.10.	Crecimiento util/ventas empresas del sector metalmecánica	133
Tab	ola 6	5.11.	Estrategias y metas principales	136
Tab	ola 6	5.12.	Plan operativo anual 2015	137
Tab	ola 6	5.13.	Plan de acción 2015-2017.	139
Tab	ola 6	5.14.	Presupuesto de egresos	142
Tab	ola 6	5.15.	Estados financieros necesarios	143
Tab	ola 6	5.16.	Inversiones y financiación posibles para la empresa.	145
Tab	ola 6	5.17.	Ventas Cima Castro 2014	147
Tah	ola 6	5.18.	Comparativo de ventas 2014.	148

Tabla	6.19.	Comparativo ventas 2015.	148
Tabla	6.20.	Cálculo panorama malo.	149
Tabla	6.21.	Cálculo panorama Regular.	150
Tabla	6.22.	Cálculo panorama bueno.	150
Tabla	6.23.	Resumen panoramas financieros.	151
Tabla	6.24.	Cronograma del plan de acción.	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 2.1.	Subordinación de las variables	26
Gráfico 2.2.	Categorización de la variable independiente	27
Gráfico 2.3.	Categorización de la variable independiente	27
Gráfico 2.4.	Proceso de la planificación por nivel jerárquico y por tipo	35
Gráfico 4.1.	Conocimiento del planteamiento estratégico	68
Gráfico 4.2.	Conocimiento de indicadores	69
Gráfico 4.3.	Percepción del cumplimiento del planteamiento estratégico	70
Gráfico 4.4.	Conocimiento metas mensuales	71
Gráfico 4.5.	Conocimiento de la estrategia departamental	72
Gráfico 4.6.	Frecuencia de planificar	73
Gráfico 4.7.	Conocimiento historia de la empresa	74
Gráfico 4.8.	Capacitación formal	76
Gráfico 4.9.	Beneficios empresariales	77
Gráfico 4.10.	Periodicidad de evaluación	78
Gráfico 4.11.	Organización de la empresa.	80
Gráfico 4.12.	Motivación al personal.	81
Gráfico 4.13.	Valores organizacionales.	83
Gráfico 4.14.	Área de mayor planificación.	84
Gráfico 4.15.	Crecimiento empresarial	85
Gráfico 4.16.	Utilidad Cima Castro vs sector.	101
Gráfico 6.1.	Proceso de elaboración del plan estratégico .	114
Gráfico 6.2.	Etapas de una planificación estratégica.	114

Gráfico 6.3.	Planes operacionales de la empresa.	143
Gráfico 6.4.	Ventas Cima Castro 2014.	147

ÍNDICE DE IMÁGENES

		Pág.
Imagen 4.1.	Curva de Chi-cuadrado	103
Imagen 4.2.	Tabla estadística Chi-cuadrada	104

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TEMA:

"LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CIMA CASTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO"

AUTOR: Daniel Carrillo Lucero

TUTOR: Econ. Elsy Álvarez

FECHA: Diciembre 2014

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de tesis se desarrolla en la empresa "CIMA CASTRO" de la ciudad de Ambato, esta empresa elabora maquinarias metálicas, herramientas especialmente dirigidas para aserraderos y negocios que trabajan y transforman la madera, maquinarias como cepilladoras, sierras industriales, etc.

El problema principal de la empresa radica en que a través de la existencia de esta organización en el tiempo, los niveles de rentabilidad no han sido analizados ni comparados de una forma global, que bajo este estudio, se comprobó que la empresa ha venido manteniendo niveles de rentabilidad por debajo del nivel promedio del sector, lo que permitió analizar en forma general el manejo y dirección de la empresa, a través de una rápida evaluación de su planificación, herramienta no desarrollada en plenitud y que estima ser la solución para la empresa.

Para corregir la falta de dirección, objetivos, metas y estrategias, esta investigación propone establecer lineamientos fundamentales de una planificación para el periodo 2014-2017, donde se deja establecido elementos fundamentales de toda organización y planes de acción a desarrollarse en el transcurso del periodo indicado

Finalmente, el objetivo principal de este estudio, fue determinar si la falta de una adecuada planificación generará niveles mayores de rentabilidad, que a través de su aplicación, se espera en un principio, conseguir niveles de rentabilidad similares al promedio del sector, y posteriormente, superar ese nivel.

Descriptores: Planificación estratégica, crecimiento financiero, rentabilidad, ventas, gestión empresarial, finanzas.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO FINANCIAL ENGINEERING CAREER

THEME: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CIMA CASTRO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO"

AUTHOR: Daniel Carrillo Lucero

TUTOR: Econ. Elsy Álvarez

DATE: December 2014

ABSTRACT

This dissertation project develops enterprise "Cima Castro" the city of Ambato, this company makes metal machinery, tools specifically targeted for sawmills and businessman working and turn wood machinery such as planers, industrial saws, etc.

The main problem of the company is that through the existence of this organization over time, profitability levels have not been analyzed and compared in a comprehensive manner, that under this study, we found that the company has maintained levels performance below average level of the industry, allowing analysis in general management and direction of the company through a rapid assessment planning tool not fully developed and estimated to be the solution for the company.

To correct the lack of direction, objectives, goals and strategies, this research aims to establish basic guidelines for the planning period 2014-2017, where it is agreed key elements of any organization and action plans developed during the period indicated

Finally, the main objective of this study was to determine whether the lack of proper planning will generate higher levels of profitability through its application is expected in the beginning, to get similar levels of profitability than the industry average, and then exceed that level.

Key words: Strategic planning, financial growth, profitability, sales, business management, finance

INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo enfrenta hoy en día cambios fundamentales de orden general, que han contribuido de manera significativa a la transformación y el desarrollo de la ciencias, economía, industria, política y por tanto de la cultura de las sociedades y de los pueblos, debido en gran medida a la influencia de los grandes avances alcanzados por la tecnología, cuyos conocimientos, aplicación y servicios pretenden crear las bases y fundamentos para la sociedad del futuro.

Bajo esta realidad, hay que comprender que las empresas tienen a competir no sólo con organizaciones de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo mencionado debido al fenómeno de la globalización. Por estas razones las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas que no puede dejarse de lado, es la planificación y su análisis e impacto en los ingresos de la organización, para lo cual el presente trabajo, desarrollo a través de la empresa Cima Castro.

La investigación de esta problemática, en la empresa mencionada surgió por el interés que existía en la gerencia de establecer lineamientos técnicos que permitan direccionar a la organización a un desarrollo permanente, pues con la proyección internacional que se desea para la empresa, es muy importante adecuarse correctamente con el mercado mundial.

Con este preámbulo, la estructura del siguiente trabajo de investigación está generada por cinco capítulos, en el capítulo primero encontramos lo concerniente al problema planteado; es decir las explicaciones para el desarrollo de este estudio, elementos como la contextualización del problema y fundamentalmente se establece los objetivos, general y específicos que nos direccionaron en toda la investigación; el capítulo segundo se refiere a la fundamentación teórica, es decir la base bibliográfica de las variables objeto de estudio planificación estratégica y crecimiento financiero; así también incluye la estructura de la hipótesis que posteriormente se sometió a verificación para así confirmar la correcta interrelación de las variables; el capítulo tercero se refiere al tipo de investigación que se va a utilizar, en este caso, se utilizó investigación bibliográfica y se aplicó también investigación de campo, pues se realizó una encuesta a los trabajadores

de la empresa, lo que permitió conseguir las conclusiones y recomendaciones detalladas, a través del procesamiento y análisis de la información obtenida; en el cuarto capítulo se analizó e interpretó los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas; para mejor comprensión, esta información se representó en gráficos de barras, que ayudó a la verificación de la hipótesis; el capítulo quinto hace referencia a las conclusiones y recomendaciones que se brindó al gerente de Cima Castro y finalmente el capítulo sexto, se presenta la propuesta planteada para la organización, en búsqueda de la solución del problema tratado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación

La planificación estratégica y su incidencia en el crecimiento financiero de la empresa CIMA CASTRO Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

1.2. Planteamiento del problema

La necesidad de planificar el desarrollo organizacional de las empresas, en la actualidad, invita a analizar el entorno empresarial ecuatoriano, de tal manera, que en una breve reflexión es evidente que la realidad de las empresas se desenvuelve en un marco de cambios sustanciales tanto en el plano económico, político y tecnológico, lo cual va transformando el entorno y las condiciones en que operan las empresas del país; en este sentido, es apasionante relacionarse con el mundo empresarial y las diferentes problemáticas que afrontan día a día y, en relación a esto, poder generar soluciones que en un futuro no solamente servirá para la empresa en la cual se pretende trabajar y potenciar, sino que servirá para cualquier tipo de empresa donde se vea abrumada por la incertidumbre propia y del mercado en el que se desenvuelve.

La realidad competitiva que existe en el momento es un proceso que ha venido evolucionando en el tiempo por diferentes factores y, entre ellos, como ya se mencionó en el apartado anterior, están en gran medida el desarrollo constante de la sociedad, de la tecnología, de la economía y del conocimiento, todos ellos elementos fundamentales dentro del desarrollo de una colectividad; todo esto ha conducido a las empresas a crear nuevas estrategias de negocios para no solamente adaptarse a esta realidad, sino que además construir una ventaja competitiva. Para lograr esta

adaptación, las empresas se han visto exigidas a realizar análisis minuciosos de su realidad empresarial para poder adaptar los nuevos instrumentos administrativos con los procesos de negocio y, de esta forma, cubrir de una manera más eficiente y eficaz las necesidades de sus consumidores; en este contexto, la planificación estratégica se ha transformado en un instrumento fundamental para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones, pues permite trazar el camino a seguir en búsqueda de obtener los resultados económicos deseados, generar productos rentables y competitivos, y mantener una estabilidad empresarial que colabore al cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Ahora bien, para que una empresa busque el cambio o la adaptación a las nuevas tendencias organizacionales, tienen que partir de algo, y ese algo fundamental es la planeación. Hay que tomar en cuenta que sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos que poseen; pueden encontrarse con tantos problemas que ni siquiera tendrán la idea clara de qué es lo que necesitan establecer en su organización. Sin un plan, no se puede dirigir con libertad y seguridad o mucho menos esperar que otros sigan sus ideas; además, sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen escasas probabilidades de lograr sus metas y objetivos o de saber si el camino que están siguiendo es el correcto. Constantemente, los planes erróneos afectan la estabilidad de toda la organización; esta es la razón por la que especialistas, dedicados a la investigación económica-administrativa, ponen tanta atención a las estrategias organizativas y a los planes que los responsables administrativos elaboran para intentar alcanzar las metas y los objetivos generales de la empresa.

En relación a lo mencionado anteriormente, es fundamental que un administrador, el directivo y/o gerente, tenga un conocimiento elemental tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal. Algunos gestores empresariales pueden tener nociones muy distorsionadas de ésta herramienta y pueden rechazar la idea de su aplicación o estar totalmente reacios a la utilización de este elemento; habrán otros

que estén tan confundidos y desorientados acerca de este tema que lo considerarán inútil o inaplicable, y algunos más ignorarán completamente las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existirán quienes tengan conocimientos básicos, aunque no lo suficiente para convencerse de la importancia de su utilización. Este estudio pretende suministrarles a todas estas personas un concepto claro, razonable, concreto, pragmático, aplicable y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar y caminar hacia su realización financiera.

En el marco de todo lo que antecede, para el sector empresarial, el conocer las nuevas tendencias administrativas, financieras, económicas y de mercado, en las cuales, la alta gerencia forma parte fundamental de aquello, permitirá siempre estar en salvaguarda de los intereses particulares de los sectores empresariales y productivos; se piensa que en el futuro las empresas no podrán sobrevivir, si no se toma en consideración nuevas técnicas de gestión financiera y empresarial, como la gerencia estratégica de costos, la cadena de valor, el benchmarking, y por supuesto, también lo que se pretende investigar, que es una herramienta fundamental dentro de estas tendencias actuales, misma que permitirá encaminar a las empresas a un desarrollo organizacional sostenible, algo que es consecuencia directa de una adecuada planificación y evidenciable a través de los resultados económicos.

1.2.1. Contextualización

Macrocontextualización

Los problemas económicos, políticos y sociales que suceden día a día en el mundo, pueden llegar a prevenirse si se tienen las herramientas necesarias para evitarlos; en el caso de las organizaciones, los directivos son los encargados de prevenirlos ya que cuentan o pueden contar con las herramientas de análisis del medio empresarial para medir su comportamiento en el corto, mediano y largo plazo, pretendiendo hacerlas más exitosas; de esta manera, pueden contribuir a la generación de riqueza y de empleo, recursos productivos más eficientes, ser más productivos, etc.

Para el Ecuador, la economía ha fluctuado constantemente durante la última década. Después de haber tocado fondo en el 2000, debido a una tasa inflacionaria sorprendente, llegando hasta un 90% de inflación promedio, el país tomó nuevamente la posta y empezó el camino de la estabilidad y desarrollo económico con la dolarización, es así que los ecuatorianos comenzaron a incursionar en actividades propias que aumentaron la producción e incremento el progreso de la nación. Ahora bien, es importante con lo ya manifestado, realizar un pequeño análisis del desarrollo micro empresarial y de empresas familiares del país en los últimos años, para esto, cabe revisar un estudio acerca de la competitividad empresarial en el Ecuador en el año 2012, realizado por la especializada consultora Deloitte, el cual arrojó que, el 60% de los empresarios consideran que el nivel de competitividad del Ecuador no ha mejorado con respecto a los demás países de la región; mientras que el 40% consideran lo contrario; es importante destacar que para el año anterior, 2011, el 75% de los encuestados consideraban un bajo nivel de competencia. Este resultado enfoca que a nivel de competitividad, Ecuador aún sigue rezagado, pero que va alcanzado niveles de igualdad, es decir Ecuador va generando desarrollo empresarial, es así que una de las conclusiones a las que llegó este estudio dice textualmente que "La empresa Ecuatoriana realiza constantes esfuerzos para lograr sus metas y cumplir sus objetivos de crecimiento y eficacia, adaptándose constantemente a los cambios en el entorno jurídico y a las reglas de juego". Es tan evidente el desarrollo empresarial ecuatoriano, que ya la especializada Deloitte arrojó los resultados del año 2013, donde cambia la perspectiva de competitividad según los empresarios con el año anterior, siendo 60% de los encuestados positiva y la diferencia, es aquella que manifiesta bajos niveles de competitividad para la nación. Es aquí, donde la aplicación de una planificación estratégica va demostrando sus frutos, pues poco a poco esta útil herramienta va apoderándose de la mayoría de las empresas grandes, va llegando paulatinamente a las empresas medianas y pequeñas y va generando una cultura empresarial basada en la planificación para poder adaptarse a las diferentes problemáticas que enfrenten o puedan enfrentar en el tiempo.

Este instrumento se ha venido convirtiendo en una herramienta tan útil y vital para la empresa ecuatoriana, en la medida que cada organización o microempresa quiere desarrollarse, a mayor crecimiento económica deseable, mayor son los objetivos y las metas, es por esto que existe una estrecha relación entra la planificación y los resultados económicos.

Para sustento de lo anterior, una investigación universitaria particular sobre la planeación estratégica en el Ecuador, llego a una conclusión que manifiesta: "La planeación estratégica viene siendo utilizada con más intensidad, cada vez, por el conjunto de instituciones del país, sean oficinas de gobierno, ONG o empresas donde vienen jugando un rol importante para ello el crecimiento de la universidad ecuatoriana, y en general, el de los estudios empresariales" Troya (2008). Es decir, la evolución de la planificación estratégica en el Ecuador viene avanzando con el desarrollo de la producción local en general, haciendo que el manejo de las empresas pase de ser rústica a tener un manejo más técnico, dirigidos a través del principal objetivo que tiene la planificación, pretender reducir al máximo que se pueda la incertidumbre.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, expresa también que esta herramienta de gestión "se ha convertido en un instrumentos de uso corriente por parte del tejido empresarial ecuatoriano y otras organizaciones; a lo cual se añaden la preocupación del empresariado que advirtió la necesidad de pasar de un ejercicio profesional sustentado casi solamente en la experiencia, a uno que incorporaba lo que puede proveer la academia, y la acción de organismos y consultores internacionales que influyeron los unos con sus requerimientos y los otros, con la provisión de los servicios"

Definitivamente, según todo lo expuesto, es clara la evidencia que la planificación estratégica forma parte o es requerida en la empresa ecuatoriana, como elemento

fundamental de su desarrollo, donde alcanzar los resultados económicos esperados junto con otros factores, puede llevar a la empresa hacia tan anhelado éxito empresarial.

Mesocontextualización

En nuestro país, la planificación estratégica ha ido evolucionando con el trascurrir de los años y el continuo desarrollo de la competencia, para esto, es importante analizar, en forma particular, a la provincia de Tungurahua, la cuarta provincia más importante del país según varios analistas económicos nacionales, y en donde el desarrollo empresarial que se ha generado, en gran parte se debe a las acertadas decisiones gerenciales que toman las empresas tungurahuenses basadas en una adecuada planificación estratégica; es oportuno nombrar empresas de la provincia que han ido evolucionando gracias a este principal factor, como por ejemplo Panificadora Ambato, Plasticaucho Industrial, Curtiduría Tungurahua, por mencionar algunas, que ha sido evidente su desarrollo a nivel local, nacional e internacional, mismo que se ve reflejado en sus utilidades monetarias, pues generan mayor rentabilidad y a la vez, mayor reconocimiento y valor de mercado.

En similitud de criterio, Cruz (2010), manifiesta que: "la capacidad de una organización industrial para conservar su poder competitivo y lograr tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, del desarrollo de programas de nuevos productos y servicios y de la adopción de estrategias adecuadas". Así pues, el panorama para la empresa del centro del país tiene y debe ser enmarcada en un plano estratégico, donde las decisiones sean más acertadas y la empresa pueda competir en iguales o mejores condiciones en relación con la competencia.

A propósito del desarrollo de las organizaciones tungurahuenses, Legarde (2011) expresa que: "uno de los objetivos principales para el sector empresarial de la provincia es el profundizar en la internacionalización de las empresas, para lo cual, la

planificación de las mismas, es parte fundamental dentro de la consecución de este objetivo común".

Este argumento apoya la idea que sin planificación las empresas no tienen rumbo; es por esto, que se destaca la importancia del análisis de esta variable, en la cual se propiciará el desarrollo de la empresa Cima Castro Cia. Ltda. a través de una adecuada planificación, misma que se deberá ver refleja en resultados económicos, así, esta empresa competirá no solamente con organizaciones de su misma línea, que además es muy reducida y que mejorará el panorama para colocar a Cima Castro Cia. Ltda. como la pionera de su rama, sino que también podrá ser un referente de desarrollo empresarial en la zona centro del país.

Abordando el otro elemento de estudio, la rentabilidad para la microempresa ambateña no ambiciona grandes cantidades de dinero, como son las metas de las empresas de países de primer mundo, sino exclusivamente pretenden obtener un valor que le permita sobrevivir año tras año. Esta pequeña mentalidad es lo que se pretende a lo largo de este estudio eliminar, pues el empresario ambateño debe mirar su organización con desarrollo a corto, mediano y largo plazo, no simplemente reflejados en valores económicos sino, además, prestando atención a la creación de valor y reconocimiento social; las empresas como las mencionadas anteriormente, han ido logrando estas características con el trascurrir de los años y siempre basadas en una adecuada planificación; cambiar esa forma de mirar del sector microempresarial de Tungurahua y enrumbarlas en un camino de crecimiento es lo que esta herramienta de gestión empresarial podrá lograr a lo largo de su aplicación.

Microcontextualización

El gerente actual, de la empresa Cima Castro Cia Ltda, dedicada a la producción de maquinaria para el trabajo de la madera, debe, básicamente, administrar adecuadamente las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, los adelantos tecnológicos y la carencia de conocimientos no se conviertan

en amenazas para su organización. La supervivencia de una empresa en el tiempo dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus procesos y recursos en fortalezas y no en vulnerabilidades o debilidades; así, es importante tener en claro que el ejercicio de la planeación en una organización constituye uno de los elementos centrales dentro de su proceso de toma de decisiones.

Tomando en cuento lo mencionado, para Cima Castro Cia. Ltda. empezar a establecer un espacio para la planificación estratégica es totalmente nuevo, pues esta empresa ambateña ha venido trabajando en base a decisiones coyunturales, las mismas, que no han sido tomadas en base a profundos análisis, pues al tener como ventaja organizacional una estructura en el mercado ambateño similar a un duopolio, ha ayudado a que la empresa no sufra de problemas financieros o más que eso, de problemas en ventas; pero el gran dilema que surge es que a través del tiempo el crecimiento financiero para una empresa que se desenvuelve en un mercado local casi duopolista, no ha sido el esperado; en esta realidad, se debería cuestionar los objetivos instituciones, pero si los objetivos no han sido planteados, ¿cómo saber qué rumbo está tomando esta empresa?.

Para poder buscar el desarrollo empresarial apoyado en las ventajas mencionadas y con las observaciones detalladas, se debe pretender establecer una adecuada planificación estratégica, para propiciar así un desarrollo sostenible y buscar nuevos mercados, cuyos resultados se verán reflejados en la rentabilidad que genere el giro del negocio en el tiempo.

Por esto, es importante mencionar aspectos trascendentales de la empresa, la misma que está orientada a la construcción y fabricación de todo tipo de maquinaria utilizada para labrar madera, que surgió hace más de 50 años, en donde existían contados aserraderos, los que a su vez, contaban con maquinaria extranjera para sus labores, es en base a esta necesidad local, que nació Cima Castro Cia. Ltda.

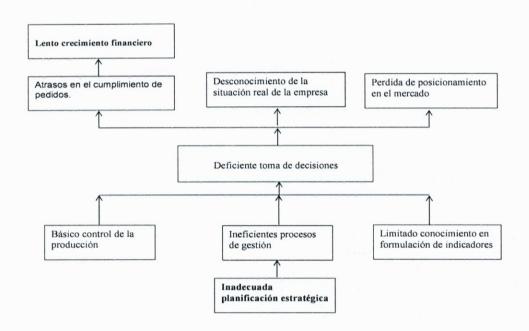
El sector en la ciudad de Ambato, es sumamente reducido en lo que se refiere a la producción misma de maquinaria para trabajar la madera. Tomando en cuenta que la empresa pertenece a un sector generalizado como el metalmecánico, es improcedente comparar la actividad económica de Cima Castro con otras organizaciones metalmecánicas, como por ejemplo las empresas carroceras, pues en comparación, los ingresos, estructura, costos y gastos superan indiscutidamente a ésta. Si bien Cima Castro está dentro del sector indicado, la especialización de producción para trabajar la madera reduce su mercado significativamente, situación que conlleva a casi la inexistente competencia directa, pero también a una muy difícil tarea de colocación de sus productos.

Al interiorizarse en la empresa, Cima Castro Cia.Ltda. no ha tenido la oportunidad de desarrollarse con altos estándares de calidad y posicionarse en el mercado como una empresa reconocida a nivel local, nacional e internacional, a pesar que cuenta con clientes de todos los lugares del país.

A través de un adecuado análisis, se llegó a identificar una carencia de una adecuada planificación estratégica, la cual pretende en su implementación proporcionar grandes ventajas a la organización, y encaminarla a ser más productiva y con un rumbo acorde a sus ambiciones.

1.2.2 Análisis crítico

EFECTOS



CAUSAS

Gráfico 1.1: árbol de problemas (relación causa-efecto)

Elaborado por: El Investigador

Tomando en cuenta las diferentes problemáticas que enfrentan las organizaciones a nivel mundial y en especial, las organizaciones de los países en desarrollo como el Ecuador, los diferentes cuestionamientos surgen y generan un debate totalmente abierto, pues evitar una crisis como la de 1998 que involucró tanto a empresas privadas como públicas, es en gran parte, el reto para esta época; Por supuesto, que alrededor de todas las dificultades que enfrentan las empresas están un sin número de variables que perturban de forma general o particular a cada una de ellas, lo que no permite eliminar totalmente la incertidumbre a la que se afrontan.

La clave para poder evidenciar el porqué de la problemática empresarial reúne varios factores, tanto económicos, políticos y sociales, y dentro de los factores que se tomó muy en cuenta para esta investigación es el factor económico, pues las empresas surgen con el fin de generar un bien o servicio, y a cambio recibir un retribución

monetario, misma que cubrirá las necesidades de la entidad y de las personas que aportan en ella. Así es, en breves rasgos, la dinámica de todas las empresas.

Esta investigación se va encontrando con varias limitaciones de la empresa en la que se realiza el estudio, y es que va más allá de la simple comprensión del ciclo de trabajo ya mencionado en el párrafo anterior, sino que intenta ahondar en una situación más profunda, con esta intención, la evaluación de la entidad, ha ido hallando orígenes y consecuencias del porque el desarrollo organización de la empresa Cima Castro Cia. Ltda. en el trascurrir del tiempo no ha evolucionado como debería; dentro de este contexto, se ha identificado varios elementos que abordan la problemática general de la empresa. Al examinar el rezagado desarrollo organización de la institución se ha encontrado varias razones, dentro de las más importes y que no se puede dejar de lado es la estructura familiar con la que opera la empresa, que viene a ser una situación inmanejable en cierto momento, pues como menciona Garcia (2013): "Saber distinguir la delgada línea que divide entre el lazo familiar y los negocios, es uno de los principales retos que se deben saber tratar en organizaciones", es decir, una institución con estructura familiar es viable cuando se tiene definido los roles de cada uno de los miembros sin excusa para el fracaso, pues todo lo que se proponga una empresa, independientemente de su estructura, depende mucho de establecer adecuadamente los roles y responsabilidades de cada miembro;

Continuando con su idea, este autor manifiesta que: "Aprender a dejar a un lado los asuntos familiares para que estos no se interpongan con el accionar del negocio no es un tarea sencilla, sobre todo, cuando no existe una planeación que defina con exactitud los roles y responsabilidades de cada colaborador", es decir, una planificación y el dialogo honesto y sincero hace que una empresa familiar camine hacia el éxito.

Siguiendo con la exploración del entorno de la empresa, se percibe que existe una reducida innovación, tanto a nivel tecnológico como de talento humano, problemática que enfrentan muchas empresas a nivel local y nacional, que si a esto se le suma un

limitado conocimiento administrativo-financiero por parte de la gerencia, se puede señalar una de las principales causas por lo que el desarrollo empresarial de esta organización ha sido lento.

Además, se identificó un ineficiente sistema de control de la producción, donde el control es relativamente básico, pues no se manejan indicadores de gestión y no existe tiempos esperados en cada proceso; es decir el rumbo de la empresa no está definido, pues una empresa sin sistemas de control trabaja sin trazar su camino, sin propósito y únicamente trabaja en búsqueda de una utilidad que les permite subsistir en el mercado.

Todas estas situaciones mencionadas afectan a esta organización directamente, pero al analizar más allá de lo evidente, se encuentra una carencia muy grave y que involucra a la mayoría de elementos detectados, y es la ineficiente planificación estratégica. A través de este factor, la empresa puede resolver situaciones de posicionamiento y marca, especialización y fidelización de personal, adecuados indicadores de gestión y control de la producción y, así, generar rumbo a la empresa, conseguir trabajadores comprometidos con el desarrollo, fidelizar proveedores y aumento de la cartera de clientes, abrir nuevos mercados y, por supuesto evidenciar un incremento de ingresos, crear para la empresa mayor valor y reconocimiento social; tendencias que, en la actualidad, están apoderándose de las organizaciones, pues a más de un interés económico lo que deben buscar las empresas en esta era es ser un referente en desarrollo organizacional y pretender ser pioneros en el mercado.

De esta manera, se puede señalar que la planificación estratégica y la rentabilidad a través de ella son procesos no evadibles y que hacen posible la existencia y funcionamiento exitoso de una empresa, organización o institución. Estos términos en conjunto conducen a poner cada actividad en su sitio de una manera objetiva y dinámica, lo que indica que los mismos están altamente correlacionados, esta situación es la que embarca la problemática general de la empresa objeto de estudio, pues a través de la investigación científica, y como indica las líneas de investigación

de la Universidad Técnica de Ambato, para la carrera de Ingeniería Financiera la temática es totalmente relacionada con la gestión empresarial, cultura competitiva, calidad y competitividad, elementos que están incluidos dentro del estudio de las variables mencionadas, así, a través del tratamiento adecuado de éstas, mejorar la situación actual de la organización, caso contrario, es evidente un fracaso o un simple mantenerse en el mercado, lo que distinguirá a esta entidad, dejará de aprovechar oportunidades de competencia en el mercado y limitará su producción y niveles de satisfacción hacia el cliente.

1.2.3 Prognosis

Siempre las personas que están inmiscuidas en el mundo de los negocios, intentan encontrar respuestas a los evidentes fracasos organizaciones, lo que a mi criterio, la omisión o el limitado nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de estos desastres; enfoque que se va perdiendo por la reducida experiencia y/o carencia de capacidades técnicas, lo que se refleja en el desconocimiento de las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Debe recordarse una famosa frase que al respecto dice "Quien no planifica, planifica para el desastre" Lefcovich (2012)

Lo que se quiere decir es que la carencia de una adecuada planificación genera directamente graves falencias a la hora de fijar y/o modificar la misión, visión, valores metas y objetivos de una empresa, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y saber captar posibles oportunidades o amenazas del medio. De igual modo implica no saber actuar adecuadamente a los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores y competidores; de esta manera, no saber tomar a tiempo la decisión de cambiar las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno puede llevar a la empresa a su declive. Para contrarrestar todo lo pronunciado, es evidente la necesidad de monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y

legal, factores macroeconómicos que afectan directa o indirectamente la salud de la organización.

Con lo expuesto, se puede decir que el empresario que carece de planes, carece claramente de enfoque, el enfoque que mantiene a las organizaciones centradas en lo que mejor saben hacer y por la cual tienen un reconocimiento, pero muchas ocasiones estas empresas al descarrilarse pierden dicho ventaja. La pregunta es ¿por qué? pues porque nadie lo es bueno en todo. Y aun siendo mejor en muchas actividades siempre es más rentable concentrarse en aquellas que generan un mayor rendimiento absoluto y relativo; apropósito de esto, Lefcovich (2012) expresa que: "Las empresas se desenfocan en la búsqueda del crecimiento, lo que en su búsqueda suman constantemente nuevos mercados, nuevos productos, nuevos servicios, nuevas líneas y así finalmente adquieren empresas. Si bien el crecimiento puede ser un objetivo admirable, la búsqueda del crecimiento por el crecimiento es un error estratégico grave". Es entonces esa búsqueda del desarrollo la principal razón por la cual muchas empresas se desenfocan, pero además, no es sólo la búsqueda del crecimiento lo que genera el desenfoque en una organización, el propio desenfoque aparece como un fenómeno natural en muchas ocasiones. Esta situación el mismo autor la describe así:

Una empresa casi siempre comienza con una idea muy concentrado en un producto, servicio o mercado. Con el transcurso del tiempo, se va desenfocando ofreciendo demasiados productos y servicios para demasiados mercados y a excesivos niveles diferentes de precios. Perdiendo su sentido de dirección, no sabe hacia dónde va y por qué. El enunciado de su misión estratégica va perdiendo paulatinamente significado, y exactamente en este punto es donde el gerente se da cuenta de la realidad que está viviendo su empresa, en que todo hubiera sido diferente si manejaba una adecuada planificación estratégica desde un principio, pues a la final este proceso es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades

del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes

deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. Para el caso de

Cima Castro Cia. Ltda. el no establecer una adecuada planificación estratégica

generará un rezagado crecimiento en el sector, que con el transcurrir del tiempo hará

que la empresa sea desplazada totalmente del medio, pues sin el correcto

establecimiento de los objetivos y estrategias estaría dejándose vencer por su

competencia e iría perdiendo poco en poco a sus clientes, lo que generaría que la

rentabilidad de la empresa venga a disminuir y podría hasta provocar el declive total

del negocio.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la planificación estratégica en el crecimiento financiero de la empresa

Cima Castro Cia. Ltda.?

1.2.5. Interrogantes

Con una visión panorámica del problema sobre la planificación estratégica y su

incidencia en el crecimiento financiero, surgen algunas interrogantes como:

¿Es eficiente la planificación estratégica elaborada por Cima Castro Cia.

Ltda?

¿Es aceptable el crecimiento financiero de Cima Castro Cia. Ltda.?

¿Cuál será la herramienta de gestión más adecuado para que la empresa Cima

Castro Cia. Ltda. alcance mayores niveles de rentabilidad?

1.2.6. Delimitación del Problema

La presente investigación se maneja bajo los siguientes parámetros:

Campo: administración financiera.

17

Área: gerencia estratégica empresarial.

Aspecto: planificación estratégica y crecimiento financiero.

Delimitación poblacional: las personas elementos de la investigación será todo el personal que conforma la empresa Cima Castro Cia, Ltda., desde los niveles gerenciales hasta el nivel de producción.

Delimitación Espacial: Esta investigación se realizó en la empresa industrial Cima Castro Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal: Este problema fue estudiado en el primer y parte del segundo semestre del año 2014.

1.3 Justificación

Si bien es cierto que cada organización es diferente ya sea por su misión, visión o aún de forma más evidente por los productos o servicios ofrecidos, también es cierto que para llevar a cabo un buen funcionamiento en ella es necesario la unión de conocimientos y experiencias en las diferentes áreas empresariales; para esto, es importante contar con profesionales competentes y comprometidos con la institución, en pro de algún día, llegar al cumplimiento efectivamente de la visión; en este sentido, no es necesario tener una tecnología centrada en el estudio de la misma, si no una visión abierta para atraer o tomar lo necesario de cada uno de los colaboradores y de los recursos con los que se cuenta, para así optimizar y direccionar los procesos existentes dentro de la misma organización o grupo de trabajo de la mejor manera.

Cada día, el empresario se pregunta cómo ver el futuro de la empresa y reducir al máximo posible la incertidumbre que el mercado provoca, pero la situación es saber hasta dónde la empresa está preparada para afrontar dichas situaciones, es aquí donde entra la adecuada preparación que debe tener todo el personal de una organización, enfocado a la solución de problemas que se presentan en el día a día; pero para

aquello, la organización debe saber que rumbo y que buscar dentro de sus labores, es por ello, que es primordial una adecuada planificación para que todo esfuerzo que realizan todos los colaboradores de la empresa siga un rumbo esperado, busque el cumplimiento de objetivos y maneje de la forma más acertada sus recursos. De esta forma, se garantiza que la estabilidad financiera y el desarrollo en términos monetarios vayan cristalizándose, y todo esto sea plasmado en los diferentes balances financieros y para satisfacción de todos los que conforman la empresa; de tal manera, que es sumamente importante y trascendental este trabajo propuesto, ya que generará dentro de la empresa Cima Castro Cia. Ltda. un efecto totalmente positivo en pro de un desarrollo organizacional, pues a la medida del cumplimiento de los objetivos a trazarse, el nivel de satisfacciones de todos quienes interactúan con la empresa también mejorará.

Con lo manifestado ya, es importante conocer la realidad organizativa de la empresa. De esta manera, se tiene un punto de partida para generar un mejoramiento para los procesos en general de la misma, por lo tanto, conocer el contexto propia que vive esta organización y que cambios produce unos planes adecuados de acción en el tiempo, todo ello ayudará a elevar el status de la empresa y el reconocimiento serán efectos inmediatos, y así, cualquier persona que se ponga al frente de esta empresa pueda tomarla y dirigirla con un rumbo ya establecido.

La investigación es factible en medida que se cuente con la predisposición del personal administrativo financiero de la empresa, clientes y de todos sus operarios, pues la variable independiente que se maneja en este estudio involucra a todos los actores que intervienen en el ejercicio de la organización. Existirán particularidades que sean únicas dentro de la empresa y que con el avance de la investigación irán saliendo a la luz, que será una situación sumamente interesante, pues después de su análisis se podrá dar cuenta de muchas fortalezas y tal vez debilidades que se encierran en la empresa, además, que será un punto clave dentro del estudio el saber

descubrirlas y definirlas; todo esto garantizará un camino favorable para la investigación.

Este estudio finalmente se desarrolla de acuerdo a la filosofía organizacional propia que maneja la familia Castro y que comparte plenamente el investigador. Esta organización que sin tener establecidos sus valores corporativos cuentan con valores familiares bien sólidos y es ésta característica la parte fundamental del sostenimiento, que ha tenido la empresa en el trascurso de los años en el mercado, pues en la realidad, el mantener una estructura familiar en un negocio involucra en el tiempo y el cumplimiento de un ciclo, pero la ideología a través de una planificación bien establecida es lo que no abandonará la organización, además que las satisfacciones que puede generar esta herramienta administrativa se verá reflejada a la medida de sus cambios tanto en el corto, mediano y largo plazo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

 Determinar de qué forma la planificación estratégica incide en el crecimiento financiero de la empresa CIMA CASTRO Cia. Ltda.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado de la planificación estratégica de la empresa mediante el análisis de los procesos administrativos, financieros y de producción para conocer la situación real de esta variable.
- Verificar el nivel de crecimiento financiero de la empresa mediante los principales indicadores de solvencia, liquidez, rentabilidad y eficiencia operativa, para plantear los posibles puntos críticos del mismo.
- Diseñar una propuesta administrativa que permita mejorar la toma de decisiones en la empresa CIMA CASTRO Cia. Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Al hablar de planificación estratégica, se está hablando de importantes hechos de la historia mundial, en la que cabe recordar y mencionar aquella época de la Grecia antigua, y para esto Ortiz Naranjo (2008) trae a mención a uno de los principales exponentes de ese período, Sócrates, quien en su tiempo comparó las actividades de un empresario con las de un general de guerra al señalar que "en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos", palabras claves que en la actualidad, están estrechamente relacionadas con el desarrollo organizacional y la planificación.

Es importante también señalar como preámbulo a otros ilustres personajes como Von Neuman y Morgenstern quienes fueron los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios en su obra "la teoría del juego" donde manifestaban que "el éxito en los negocios está tras una serie de actos que se ejecutan en una empresa, mismos que son seleccionados de acuerdo con una situación concreta" y es a lo que ahora se lo define como plan. Así hubo a lo largo de la historia varios aportes, y se comenzó a usar términos como planeación a largo plazo y consecuentemente surgieron expresiones como planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, planeación estratégica y más recientemente gerencia estratégica.

Ahora bien, en las últimas décadas, surge el paradigma de cultura organizacional, donde para que una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización

y una buena estrategia, sino que además requiere de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y los objetivos; es así que la planeación se apoderó del manejo empresarial y los negocios, y para esto, las universidades han ido elaborando varios estudios e investigaciones relacionados al desarrollo empresarial, mismos que en los últimos años se han podido estudiar desde varias perspectivas e implicaciones, procurando determinar la incidencia de varias variables, como la producción, los procesos, valores organizaciones, ventas, etc. Por ejemplo Mena (2011) en un estudio sobre "Planificación estratégica para incrementar la productividad de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato" determinó como análisis las siguientes conclusiones:

- "- Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato, carece de una Planificación Estratégica orientada a incrementar la productividad que le permita garantizar un nivel de competitividad y alcanzar las metas establecidas.
- Existe demora en recibir los diferentes insumos que utiliza la empresa para la producción, lo que provoca dificultades para la elaboración y comercialización de los productos que oferta Panificadora Ambato.
- El personal que labora en el área de Caja y Despacho de Panificadora Ambato, no tiene los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente sus funciones, causando problemas en la atención a los clientes.
- Carece de un clima laboral apropiado, motivado en gran parte a la falta de colaboración de los empleados antiguos a instruir al personal nuevo, así como la falta de predisposición por parte de personal cuando se requiere cambio de horario, causando enemistad entre empleados.
- La maquinaria y equipos de trabajo de Panificadora Ambato tienen limitaciones para desarrollar eficazmente la labor, las cajas registradoras de la empresa en su mayoría se dañan frecuentemente, por la mala manipulación del personal lo que ocasiona gastos e inconvenientes ya que para la reparación se tiene que enviar a Quito.
- El control de materia prima e insumos es inadecuado porque existe desperdicio; lo que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, toda vez que realiza el control del stock de sus productos en forma manual.
- Panificadora Ambato requiere establecer un método de control de estándares de producción, para determinar con precisión la cantidad de materia prima que necesita en la elaboración de los diferentes productos".

Un aspecto sobresaliente sobre la temática de la planeación y las estrategias está en la implicación directa de ésta en las ventas, y al respecto hay varias investigaciones como la efectuada por Romero, Cevallos, & Ramirez (2010) la misma que se titula "proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía Scrady S.A." en la que se concluyó que: "La compañía ha sobrevivido desde sus inicios como tal en el 2003 sin llevar a cabo una planificación estratégica, sea organizacional o de ventas, y que sin embargo las órdenes de producción han existido gracias a la experiencia que ha adquirido la misma en su industria", situación que se asimila al estado actual de la empresa Cima Castro Cía. Ltda., además dentro de este mismo estudio se manifiesta como otra conclusión que: "la estructura organizacional puede mejorar a través de una propuesta que establezca una mejora en utilización de recursos, tanto humanos y económicos y que le permita a la compañía llevar a cabo un mejor control interno en cuanto al manejo de dichos recursos". Situación que también puede ser asimilado en esta investigación y que puede ser analizado de la mano con la situación financiera de la empresa. Todos estos antecedentes hacen que esta investigación tome un rumbo adecuado, pues estos trabajos realizados y muchos más que existen, pueden guiar a la obtención de mejores resultados para este estudio.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se encuentra direccionada por el paradigma Critico - Propositivo, pues concierne a muchas de las parquedades que afronta la situación social del país y esto permite a su vez a que el ser humano despliegue todas sus capacidades y potencialidades en función de un trabajo productivo en pro de generar una sociedad más equitativa y justa. Que también toda propuesta está direccionada a remediar los problemas sociales, en donde el ser humano es parte fundamental dentro del crecimiento particular y colectivo, con la única finalidad de generar una sociedad en armonía tanto ser humano, economía y naturaleza.

Fundamentación epistemológica

Para Level (2011) la epistemología es "el estudio de una forma específica de conocimiento, del saber científico", que en otras palabras es la disciplina que estudia el cómo se genera y valida el conocimiento de las ciencias.

Porque a más de solucionar problemas investigativos se genera el conocimiento mediante una vinculación directa entre el objeto y sujeto cognoscitivo, en un marco de interacción dialéctica y argumentativa continúa.

Fundamentación Ontológica.

En la cotidianidad del ser humano, hay cuestiones como ¿tiene el ser, propiedades comunes que lo caracterizan, en cuanto es ser?, y para esto Gallardo (2011) cuenta que "el interés por estudiar el ser se originó en la historia de la filosofía cuando esta surgió de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico" manifestando finalmente que la ontología se puede definir como" todo aquello que estudia al ser en cuanto ser".

Con esta panorámica y visión crítica - propositiva, la investigación está orientada a buscar las causas de los problemas en el ámbito del desarrollo empresarial y proponer soluciones de beneficio individual, colectivo y social, allí radica el ser de la investigación y la esencia de la misma.

Investigación que permita esclarecer las causas principales de rezagado desarrollo organizacional de la empresa Cima Castro Cía. Ltda., y encontrar la mejor solución o alternativa oportuna para atenuar, rectificar, transformar o erradicar el problema presentado.

Fundamentación axiológica

La investigación se va hacer apegada a principios y valores propios de la investigación científica, como la veracidad de la información, honestidad y transparencia que embarca el contexto axiológico del investigador.

2.3. Fundamentación Legal

La empresa Cima Castro Cía. Ltda. al igual que la gran mayoría de empresas a nivel nacional, está sustentada a las siguientes bases legales que regulan el desarrollo de sus actividades:

Ley de Régimen Tributario Interno.- Controlará lo relacionado con el pago de Impuesto a la Renta, Retenciones en la Fuente y del IVA, RUC., Impuesto al Valor Agregado, a través de las declaraciones presentadas al Servicio de Rentas Internas.

Ley de Compañías.- A la que como Compañía Ltda. deberá sujetarse la empresa, y cumplir con la presentación de informes anuales a la Superintendencia de Compañías como lo establece esta ley.

GAD Municipalidad de Ambato.- Aquí la empresa tramitará el permiso de funcionamiento, cancelará valores de marcas y patentes, pagará anualmente el 1.5 por mil sobre los activos totales, como lo dispone la ordenanza municipal, y en caso de no realizarlos a tiempo se pagará multas e intereses respectivos.

Cámara de Comercio.- La empresa como asociada tiene que cancelar su aporte anual y tiene facultades para acceder a los servicios que ofrece esta institución como cursos de capacitación para los empleados, servicios a través de la cooperativa, entre otros.

Código de Trabajo.- Regulará todos los aspectos laborables dentro de la empresa, desde el ingreso del empleado hasta su salida o jubilación.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.- A la cual la empresa está obligada de depositar mensualmente los valores por aportes patronales y personales, así como los fondos de reserva; es decir la afiliación obligatoria de todo su personal, desde el primer día que ingresan a laborar en la empresa.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

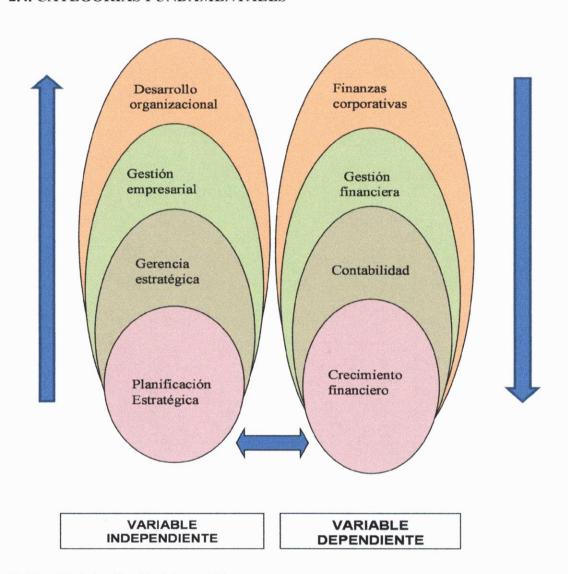


Gráfico 2.1: Subordinación de las variables

Elaborado por: El investigador

Subordinación Conceptual

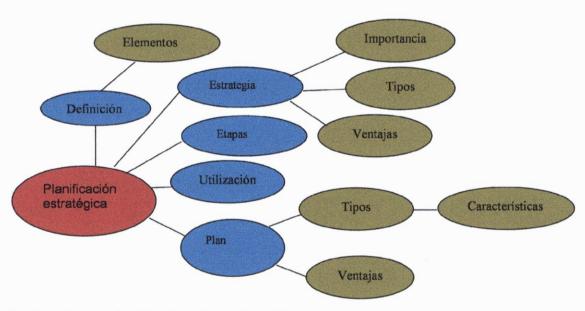


Gráfico 2.2: Categorización de la variable independiente **Elaborado por:** El investigador

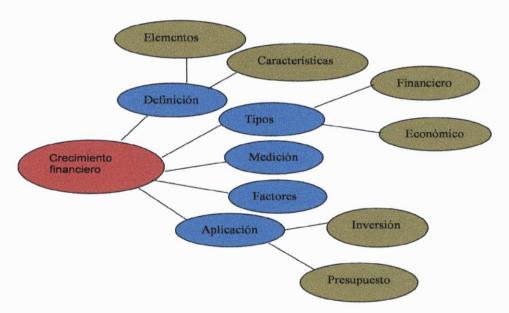


Gráfico 2.3: Categorización de la variable dependiente **Elaborado por:** El investigador

Desarrollo organizacional

Según Alles (2008), el desarrollo organizacional "es la evolución deseada del comportamiento organizacional en alguna dirección determinada, que permite alcanzar mejor las estrategias u objetivos de la organización"

Para Pinto Cristiani (2012), el desarrollo organizacional es "un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales"

El Desarrollo Organizacional es un enfoque administrativo utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante, donde se pretende hacer un análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades propias de su actividad en el presente como en el futuro.

Gestión empresarial

Según Gómez (2011), la gestión empresarial es "la actividad empresarial que busca a través de personas (directores, instituciones, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, asegurando la viabilidad de la misma en el largo plazo"

Para Asesoría empresarial Calderón (2010) consultora empresarial peruana, la gestión empresarial es "el grado en el uso de los recursos para cumplir con los objetivos empresariales diseñados, buscando optimizar los procesos en cada departamento o área de gestión de la organización, mediante la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales".

Al hablar de gestión empresarial se está haciendo referencia al proceso de la administración de una empresa, que engloba las tareas de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo empresarial, es decir, analizar factores como producto, marca, clientes, etc., con el fin de obtener los mejores resultados o beneficios económicos o sociales.

Gerencia Estratégica

Se puede uno confundir y pensar que la gerencia estratégica es lo mismo que la gestión, pero la realidad es diferente, pues cada término por su lado involucra diferentes situaciones, íntimamente ligadas en su aplicación pero diferentes en su definición, y para esto Betancourt Tang (2002) señala que "La gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio, la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con el liderazgo"; esa pequeña diferencia, hace dos términos totalmente diferentes, pues como se indica, la gestión va más allá de las propias actividades de un director, es un proceso integral, que requiere de una cualidad especial, el liderazgo. Apropósito de esto, el mismo autor, termina su definición manifestando que "El liderazgo es un concepto mucho más amplio que el de la gerencia, pero la gestión estratégica es un proceso de liderazgo".

Al tener en claro la diferencia antes indicada, se hace necesario el profundizar en la conceptualización de gerencia estratégica, y para esto es menester el que se deba separar las definiciones de gerente y estrategia.

Gerente

Según Cruz Segovia (2010), el término gerente "hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los ingresos y costos de una empresa", es decir, un gerente es quien coordina y supervisa el trabajo de otras personas para cumplir con las metas y objetivos trazados de una organización; mientras que el término gerencia, según el mismo autor, es "Un proceso que implica

la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros y conocimientos), para que a través del proceso administrativo, se logre los objetivos previamente establecidos"; al hablar de gerencia, se está hablando de un órgano específico y distintivo dentro de una empresa, que dirige y toma las decisiones que afectarán directamente la situación de la entidad que manejan, esperando siempre el mejor resultado posible.

Habilidades de un gerente

Cruz Segovia (2010) identifica tres cualidades principales de un gerente:

- Habilidad técnica
- Habilidad humana
- Habilidad conceptual

La primera que hace referencia al conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. La segunda, hace incapié en la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Y la última, que consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, es decir, un sistema donde tenga claro todo el panorama procedimental de la organización.

Características de un gerente

Un gerente, debe dirigir sus actividades apegado a principios éticos y valores que orienten las decisiones que dirigen el rumbo de la organización a su cargo, además, debe ser capaz de cumplir las siguientes características:

- Motivación para dirigir.
- Inteligencia.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de análisis y de síntesis.

- Espíritu de observación.
- Perseverancia y constancia.
- Dotes de Psicología.
- Capacidad de escucha.
- Dotes de mando.
- Capacidad de trabajo.
- Espíritu de lucha.
- Fortaleza mental y física.
- Capacidad de liderazgo.
- Integridad moral y ética.
- · Espíritu crítico.

Todos estos atributos, en gran medida, deben ser parte de la formación de un gerente, pues ayuda al éxito de la dirección y, por ende, el reflejo del mismo en la situación económica de la empresa. Cabe indicar que para ser gerente no es indispensable poseer todas estas características, pero si es importante intentar dominar como gerente la mayoría de estas, a través de la auto preparación y educación continua.

Las funciones gerenciales

Las principales actividades de un gerente se centran en el proceso administrativo, que en términos generales vienen a ser:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Planeación

Según Gallardo (2011) este término hace referencia a "definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades".

Organización

Así mismo, para Gallardo (2011) organizar es "asignar tareas, recursos y responsabilidad. Es establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar metas organizativas"

Dirección

Para el mismo autor, la dirección es "orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales"

Control

El autor antes mencionado define control como "la actividad de vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado"

Todo lo que precede, permite describir a la gerencia como una actividad empresarial que incluye destrezas, técnicas administrativas y compresión de las relaciones humanas en una organización.

Ahora bien, la otra parte del termino en análisis, es la estrategia, los autores Martinez & Gutierrez (2012) establecen que la estrategia "es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa".

De esta manera, la gerencia estratégica es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones que desean tomar decisiones no empíricamente, sino basadas en datos e información comprobada. El proceso de gerencia estratégica se

emplea de similar dimensión tanto a empresas pequeñas, medianas y grandes; en ello, entra mucho en juego la experiencia, estudio y satisfacción que el líder de la organización genere para sí mismo y para todos, en pro del cumplimiento de los objetivos además que la gerencia estratégica en su aplicación permite ajustarse en forma constante a los acontecimientos y acciones actuales de los competidores y mantiene a la empresa en continuo trabajo de mejora.

Planificación Estratégica

La planificación según Azcoaga (2005) es "el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes, se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos", que en breves palabras, es establecer objetivos y de definir la forma de conseguir dichos postulados.

El autor Chiavenato (2010), completa este concepto expresando que la estrategia "es el patrón o plan que integra las principales políticas. Objetivos, metas y acciones de la organización", es decir, es la forma en que se actúa, ejerce, desarrolla las actividades en búsqueda de los objetivos planteados; una estrategia se elabora, con el fin de maximizar las probabilidades de éxito dentro de un nivel de riesgo e incertidumbre determinado, y no pretende eliminar el riesgo totalmente, más bien intenta construir un conjunto de alternativas o caminos para llegar al cumplimiento de los objetivos.

En forma general, el mismo autor, establece que la planificación estratégica "es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra". En este sentido, para Navajo Gómez (2009) la planificación estratégica "es una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de los recursos escasos en el logro de los objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención".

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que permite a las empresas prepararse para enfrentar los diferentes escenarios posibles de acción,

dentro de un adecuado marco establecido a la realidad de la organización; ayudando con esto al cumplimiento y formulación de metas y objetivos realistas y alcanzables, con el fin de obtener los mejores resultados económicos y sociales y de esta manera generar un paulatino desarrollo empresarial. A propósito de esto, Frances (2006) manifiesta que "la planificación estratégica es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización, y se desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes".

Tipos de planificación

Chiavenato (2010) Al hablar de planificación como un todo, define tres tipos de planificación:

- "Planificación estratégica
- Planificación táctica
- Planificación operativa"

En este sentido, existe una interrelación entre los tres tipos de planificación, que se expresa en el siguiente gráfico:

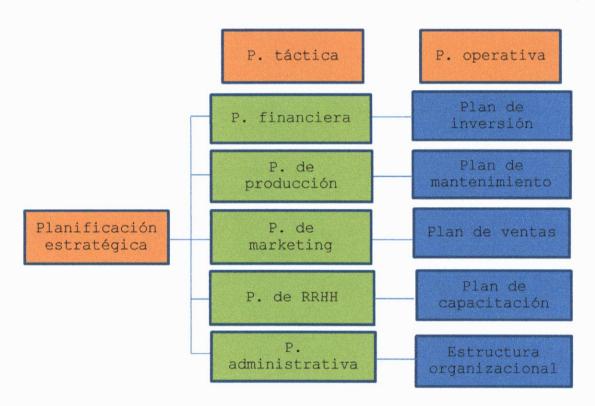


Gráfico 2.4. Proceso de la planificación por nivel jerárquico y por tipo

Elaborado por: El investigador Fuente: Chiavenato (2010)

El cuadro 2.1, expresa claramente la relación que tiene cada tipo de planificación entre sí, pues a manera global, se desarrolla lo que es la planificación estratégica, que envuelve todo lo referente a actividades de orientación y prioridades generales de la empresa, objetivos globales y planes establecidos a largo plazo, esto es de 5 a 10 años.

A nivel táctico, se desarrolla una planificación por departamentos, donde se determina una planificación de acuerdo a las actividades y necesidades de cada departamento, y estos a su vez culmina n el nivel de la planificación operativa, donde se desarrolla planes y actividades específicos para la consecución de los objetivos, de igual forma, en este sentido se llega a alcanzar los objetivos departamentales o específicos y finalmente se pretende alcanzar los objetivos globales o generales.

En este contexto, al hablar de planificación estratégica, se está hablando de establecer las prioridades más generales, es decir, desarrollar los objetivos generales, determinar la razón de ser de la organización, establecer las grandes orientaciones y fines y el rumbo más generalizado que la organización debe llevar a cabo en búsqueda de los resultados orientados. Con una visión más panorámica, la planificación se establece de la siguiente manera:

Tabla 2.1: Tipos de planificación.

Tipo de planificación	Fin	Actividades	Formalización
Estratégica	Razón de ser	Orientación y prioridades	Plan
Táctica	Disposición de recursos	Distribución de recursos	Programa
Operativa	Utilización de recursos	Desarrollo de actividades en el espacio y el tiempo	Proyecto

Elaborado por: El investigador. Fuente: Navajo Gomez (2009).

Con estos antecedentes, la investigación pretende centrarse en la planificación estratégica de la empresa en estudio, es decir, establecer los objetivos generales y elementos básicos para la vialidad del cumplimiento de los objetivos, es por esto que es importante profundizar en lo que es el desarrollo propiamente dicho de la planificación estratégica, sin dejar de lado que siempre esta estará íntimamente ligado a los planes de cada departamento para su éxito.

Proceso de elaboración del plan estratégico

Para Chiavenato (2010) hay cuatro fases principales cumplen la planificación estratégica

- 1) Filosófica
- 2) Analítica
- 3) Operativa

4) Acción y control

Fase filosófica

Esta fase envuelve todo lo referente a la cultura organizacional, misión visión, valores, políticas. En este sentido, es importante definir cada uno de estos elementos.

Cultura organizacional

"La cultura organizacional es un conjunto de creencias compartidas, ya sean inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que ha funcionado lo bastante bien como para ser juzgada, valida y por consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como modo correcto de percibir, pensar, y sentir sobre los problemas". Publicaciones Vértice (2008).

En este sentido, se puede decir que la cultura organizacional es un espejo de la organización en un sentido general, donde expresa la forma de ser y actuar de la empresa frente a las diferentes circunstancias que pueden presentarse en el desarrollo de sus actividades, de esta forma, crea un criterio para todos los agentes externos a la empresa y permite idealizar rápidamente el tipo de organización que es.

La cultura organizacional envuelve situaciones muy específicas como es la filosofía de la empresa, los valores, las normas y políticas, lineamientos de comportamiento, etc. Elementos que son fundamentales dentro del desarrollo empresarial en la actualidad.

Misión

Para Sainz de Vicuña Ancín (2012) la misión "es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización; la misión constituye el objetivo primordial hacia el que se debe dirigir los planes y programas que se elaboren". En palabras rápidas, la misión es la descripción de lo que hace y para lo que fue creado la empresa.

Para la formulación de la misión, hay que dar contestación a la mayoría de las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los productos o el servicio que se ofrece?
- ¿Cuál es el mercado objetivo?
- ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas?
- ¿Qué valores los dirigen?
- ¿existe compromiso con el desarrollo sostenible?

En resumen, existe una gran cantidad de cuestiones que tienen que ser señaladas en la misión, pero la tendencia actual de planificación estratégica, señala realizar este elementos de la forma más corta y sencilla posible, intentando de la misma forma expresar las respuestas a la mayoría de cuestionamientos planteados; es por eso, que la formulación de la misión, es un proceso que lleva tiempo y análisis para su establecimiento formal en la organización.

Visión

El mismo autor antes mencionado, define que la visión "es una expresión verbal o concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización", que en otras palabras, es lo que deseamos que la empresa sea en el trascurso del tiempo.

Para la elaboración de la visión de una organización, hay que dar respuesta a las siguientes preguntas.

- ¿Qué se desea hacer en el futuro?
- ¿para qué hacerlo?
- ¿a quién se desea servir?
- ¿Cuánto tiempo llevara?
- ¿Qué recursos son necesarios utilizar?

Con este elemento, la organización tiene trazado el camino que desea seguir en el tiempo, una vez, cumplido el tiempo estimado. Este factor debe ser puesto a análisis por parte de los altos mandos de la organización, pues en otras palabras, en la declaración de la visión, puede ir indirectamente descrito el objetivo general de la entidad y, sí en su análisis no es calificada como cumplida, todo el trabajo realizado no habrá aportado al desarrollo de la organización o en su análisis también se puede llegar a la conclusión de que existió una mala definición de este componente. Hay que tomar en cuenta, que el establecimiento de la cultura empresarial ocupa recursos tanto humanos como económicos y, en este sentido, siempre pesará el acierto o desacierto de todos estos elementos, por lo cual, no es un trabajo sencillo, sino más bien es un trabajo arduo y muy frágil ante cualquier detalle.

Valores

Los valores "Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos" Sainz de Vicuña Ancín (2012). Acerca de los valores, se puede manifestar que son creencias de cómo se debe actuar en las diferentes circunstancias que se puedan dar en el vivir diario, mismas que se desarrollan a lo largo de toda la vida, por influencias familiares, sociales, educativas, etc. con el fin de vivir en armonía con la sociedad y todos los elementos que conforman la misma. Algo similar sucede en una organización, pues hay que identificar los valores que comparten todos los colaboradores de la organización y que pueden ser aplicados en la misma, para de esta forma, tener establecido el

correcto proceder según la empresa de todas las personas ante las diferentes situaciones que se pueden presentar con la organización.

La definición de valores no tiene características específicas, pero al momento de analizar a toda la organización en su conjunto, hay que tomar en cuenta que valores para la empresa son importantes y porque, con el fin de tener especificado cual es el proceder esperado para la organización de sus colaboradores.

Políticas

Las políticas son las grandes guías donde se establece el proceder de todas las actividades de cada persona, elemento, grupo y departamento con el fin de conocer que debe hacer cada quien y la razón de su labor. Las políticas deben ser desarrolladas desde un inicio, para poder identificar las diferentes necesidades de la empresa. Sainz de Vicuña Ancín (2012).

Fase analítica

Esta fase comprende todo lo referente al análisis interno y externo de la organización, a través de sus diferentes elementos.

Análisis interno

En esta etapa, se debe analizar como ya se mencionó anteriormente, todos los elementos que conforman propiamente la organización, es decir revisar la situación financiera, organizacional, operacional, estructural, recursos humanos, marketing y ventas y, así, identificar en forma general que elementos de los nombrados vienen a ser una fortaleza o debilidad para la empresa.

En este análisis no hay que olvidar considerar situaciones propias y manejables por el gerente de la organización, como son experiencia personal y profesional de todo el personal, intereses y pasiones comunes y habilidades y capacidades únicas que se pueden hallar mal utilidades o poco potenciadas en la empresa.

Fortalezas

Según Vilar (2012) las fortalezas son "la virtudes o ventajas del producto que se quiere ofrecer. Son independientes del mercado y están constituidos por diversos factores como son la trayectoria de la organización, integrantes de la misma, ventajas competitivas, etc. cuya percepción es positiva por parte del cliente"; es decir una fortaleza son los puntos fuertes o características propias de la entidad, que facilitan o favorecen el logro de objetivos.

Debilidades

Las debilidades "son las características negativas o desventajas del producto que ofrece la organización" (Ibiden). En este sentido, al hablar de debilidades, se habla de los puntos débiles de la organización que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

Análisis externo

Este análisis, encierra todo lo referente a situaciones exógenas de la organización, es decir, al análisis de variables que no pueden ser controladas desde el interior de la empresa, sino que simplemente el entorno es quien establece estos parámetros.

Factores como el mismo entorno general del país, situaciones políticas y económicas fuera del alcance de la organización, aspectos legales, el entorno de la industrial en la que se desenvuelve y así mismo el entorno competitivo, competencia directa, competencia indirecta, situaciones que quedan fuera de la entidad pero que si pueden ser analizadas en el contexto de la empresa.

Oportunidades

Las oportunidades "son las virtudes o ventajas con respecto al mercado del producto que se desea ofrecer y están constituidos por factores diversos, ajenos a la organización" Vilar (2012). En este aspecto, hay que tener en cuenta que no todos los nichos de mercado son adaptados por la competencia, y en este sentido, descubrirlos y desarrollarlos, es el objetivo de identificar oportunidades del mercado.

Amenazas

En contraposición con las oportunidades, y según el mismo autor que antecede, las amenazas son "características negativas o desventajas del producto con respecto al mercado, constituyéndose con los mismos factores de las oportunidades, pero desde una perspectiva negativa". La detección de posibles amenazas para la organización, es fundamental, pues mantiene a la misma atenta a todos los posibles cambios que se generen en el mercado, para de esta forma, poder adaptarse y no recaer en situaciones que puedan atentar con el desarrollo de la organización.

El análisis en integración de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce como análisis FODA, mismo que no puede ser excluido de ninguna forma en una planificación estratégica, pues esta matriz proporciona información muy importante y al detalle de todo lo que la empresa es y además a que es vulnerable, situaciones que son de mucha utilidad para la toma de decisiones y la dirección gerencial.

Fase operativa

En esta fase, es el establecimiento de los procedimientos a seguir para la consecución de objetivos, a través de una adecuada asignación de recursos y a la selección y desarrollo de las mejores alternativas de estrategias posibles a para implementar.

Estrategia

Una estrategia "es un conjunto de acciones que coordinan los recursos y compromisos de un negocio para acelerar su desempeño" Robbins & De Cenzo (2009).

Tipos de estrategias

Según las pretensiones que tenga la empresa, se pueden adoptar diferentes tipos de estrategias, entre las cuales las más destacas son las que se detallan a continuación.

Estrategias de crecimiento

Como su nombre lo expresa, "son aquellas estrategias que sirven a la organización para tratar de elevar la cantidad de operaciones" Robbins & De Cenzo (2009); el crecimiento siempre ira ligado a un incremento de ingresos, que es eje fundamental para toda organización.

Estrategias de estabilidad

"este tipo de estrategias se caracterizan por la ausencia de cambios significativos" Robbins & De Cenzo (2009).

Estas estrategias son asumidas por las empresas que requieren mantener sus niveles de desarrollo al nivel que están, es decir mantener la participación en el mercado y la satisfacción del cliente, y esto sucede cuando existe un entorno general estable, un desempeño satisfactoria de la empresa, la presencia de fortalezas valiosas, ausencia de debilidades críticas, así como oportunidades y debilidades poco significativas.

Estrategias de atrincheramiento

"esta estrategia es característica de organizaciones que están recortando su tamaño o vendiendo sus líneas de productos menos rentables" Robbins & De Cenzo (2009).

Este tipo de estrategias sirven para dar culminación en los procesos en los cuales la organización no está obteniendo rentabilidad o en futuro no va a ser rentable, por lo que tienen que limitar o sustituir su producción.

Aparte de los tres tipos de estrategias detalladas en los incisos anteriores, pueden existir mas según otros autores, pero en forma general, las tres detalladas enfocan los tres panoramas posibles que pueden enfrentar todas las organizaciones en forma general, por lo que adaptarlas depende única y exclusivamente del contexto que viva la organización y los objetivos que pretenden alcanzar.

Fase de acción y control

Esta fase finamente establece los lineamentos que regirán toda la planificación y como se controlara el desarrollo de la misma.

Para esta fase, se puede utilizar herramientas tecnológicas mismas que permiten el registro de las actividades, recordatorios y el seguimiento de todas las acciones. Esta fase es muy particular por parte del guía de la organización, pues en este sentido el control pasa a ser parte de las labores gerenciales.

Finanzas Corporativas

Según ACCID (2013), asociacion catalana de contabilidad y direccion, mainifiesta que las finanzas corporativas "se centran en como las empresas pueden obtener fondos para financiar sus actividades y en cómo invertir estos fondos para generar valor"; asi mismo, este mismo autor asevera que "el principal objetivo es elevar el valor de la empresa y por tanto, el de las acciones que integran el capital social".

Para Vera Colina (2010) las finanzas corporativas "se concentran en el estudio de las decisiones financieras dentro de la empresa, y como estas afectan la creacion de valor para los partícipes del negocio, en la busqueda de la maximizacion del valor para la organización"

Se puede decir en forma general que las finanzas corporativas son aquellos estudios orientados a generar herramientas especificas que permitan tomar las mejores decisiones financieras para la empresa, enfatizando en una adecuada asignacion de recursos a través del tiempo, todo esto, con el fin de maximizar el valor de la organización.

Fundamentalmente, todo estudio de finanzas corporativas, abarca siempre tres situaciones esenciales, que son el tipo de inversion, las formas de financiamiento y la administracion de las operaciones financieras como cobranza, clientes, proveedores, todo esto, para mantener una salud economica financiera en la organización y mantener asi una estabilidad en el mercado.

Gestión financiera

Es importante definir en términos simples la palabra finanzas, y para esto Gitman (2007) manifiesta que las finanzas son "el arte y la ciencia de administrar el dinero". En este sentido, las finanzas siempre se enfocaran en el manejo oportuno y adecuado de las transacciones económicas, con el fin de brindar una salud financiera a toda organización.

Al hablar ya de gestión financiera, se está haciendo referencia a las actividades que un ser humano puede hacer en pro de administrar eficientemente el dinero de una organización, en este sentido, (Robles Román, 2012) expresa que la gestión financiera es "una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad".

Para Pinar & Rivas (2009) se denomina gestión financiera "a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias"; para

todo esto, se debe definir actuaciones básicas que conlleva la gestión financiera, mismos que se detallan a continuación.

Funciones de la gestión financiera

Según Pinar & Rivas (2009) las principales funciones que se realiza a través de la gestión financiera son:

- "la determinación de las necesidades financieras
- La obtención de financiación en la forma más adecuada
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros
- El análisis financiero
- La toma de decisiones".

Para realizar todas estas actividades, el gestor financiero necesita contar con varios instrumentos, dentro de los más importantes están los estados financieros, estudios de mercado, competidores, clientes y otros que sirven como apoyo para tomar las mejores decisiones, como el análisis de variables macroeconómicas, indicadores financieros y por supuesto, el plan estratégico de la organización.

Contabilidad general

Para Fierro Martinez (2011) la contabilidad es "un proceso que permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar la historia de las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna"; en contraste de complejidad a lo manifestado, en una definición muy sencilla, para Pombo (2011) la contabilidad es "la ciencia que estudia el patrimonio y las variaciones que en ella se producen"; de esta forma, se puede manifestar que la contabilidad es un proceso que permite a través del adecuado registro de las transacciones económicas de una organización, calcular las variaciones económicas que la entidad genera en el tiempo con el fin de ser una herramienta que ayude a una apropiada toma de decisiones.

Para cumplir con el objetivo de la contabilidad, que es brindar información financiera adecuada y real, se llevan a cabo varias actividades que en breves rasgos se resumen en:

- Recolección de información
- Clasificación de la información según la cuenta
- Codificación
- Registro de la transacción
- Elaboración de los estados financieros
- Interpretación y análisis

Para cada actividad, puede existir la colaboración de una o varias personas, que mejoren y hagan más eficiente todo este proceso, dentro de los cuales, el análisis de los estados financieros es para este autor el más importante, pues dependerá mucho de esos resultados las decisiones y el futuro propio de la empresa.

Clases de contabilidad

Según Fierro Martínez (2011), existen las siguientes clases de contabilidad:

- Contabilidad financiera
- Contabilidad fiscal
- Contabilidad gerencial
- Contabilidad científica
- Contabilidad ambiental

En este sentido, la clasificación de la contabilidad, varía según el autor, pero en forma muy general, Fierro Martínez realiza esta clasificación, definiéndolas, en la primera, que parte del principio de partida doble de la contabilidad, el registro simple de ingreso y egreso; la segunda que enmarca todo lo referentes a los impuestos y su correcta declaración de los mismos al fisco; la tercera que es según este autor, la contabilidad para usuarios externos como accionistas, es decir una contabilidad

entendible para todo persona; la cuarta clase, en la que expresa, es la contabilidad basada en la lógica matemática; y por último, la contabilidad ambiental, que registra todas las transacciones que en costos no implica destrucción o atentado al medio ambiente, es decir la contabilidad con responsabilidad social.

Finalmente, a hablar de contabilidad se está hablando de un sinnúmero de factores económicos, financieros y se puede decir que éticos también, pues los datos que genera este proceso son vulnerables a cualquier cambio u omisión, y es en este sentido donde la ética forma parte fundamental de este proceso, pues depende mucho de profesionales contables íntegros para poder obtener los resultados más veraces y reales en pro de tomar las decisiones más adecuadas para la organización.

Crecimiento Financiero

Al pretender establecer como una empresa puede crecer financieramente, se está haciendo referencia al nivel de ingreso y desarrollo empresarial que generen para la empresa valor, un valor tanto físico (económico) como un valor intangible.

Para esto, es importante definir que la organización establece estrategias de crecimiento para el cumplimiento de sus objetivos, y es importante definir y diferenciar dos escenarios de crecimiento posible para la organización, crecimiento empresarial u organizacional y crecimiento financiero. Este último, trata de identificar la forma más adecuada de costear los productos y servicios que se ofrecen y que se requieren, para con los niveles de ingresos establecer el punto de equilibrio económico de la organización. A través de esto, se desarrollan objetivos de ventas y los márgenes de utilidad. Conjuntamente con estas herramientas, un análisis del apalancamiento es indispensable para evitar iliquidez o falta de capital.

Cuando se hace referencia al desarrollo financiero, se está haciendo referencia a los niveles de rentabilidad de la empresa, es decir, esta variable se expresa a través de la rentabilidad, la misma que es la encargada de medir la eficiencia con la cual una

empresa utiliza sus recursos financieros. En este sentido, toda empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, la deuda (que aportan los acreedores) y, por otro, el capital (que aportan los accionistas). Además hay que tomar en cuenta las reservas que son los beneficios que ha retenido la organización en ejercicios económicos anteriores con el propósito de autofinanciarse. Si una empresa ha utilizado pocos recursos pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, se puede decir que ha aprovechado bien sus recursos.

Por ejemplo, puede que sea una empresa muy pequeña que, pese a sus pocos recursos, está muy bien gestionada y obtiene beneficios elevados. Por el contrario, si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados pero obtiene unos beneficios pequeños, se pensará que se ha desperdiciado recursos financieros, ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos.

El otro elemento del crecimiento financiero, es el crecimiento organizacional o empresarial, el cual involucra la correcta organización de la empresa para que sus colaboradores conozcan perfectamente sus funciones y así establecer una mejor comunicación entre todos los involucrados de los procesos. Esto incluye definir la estructura correcta (organigrama), definir funciones (manual de funciones y sus perfiles), además de definir las reglas de juego (manual interno y código de ética), y como deben desarrollar sus actividades (manual de procesos).

Rentabilidad

La clave del crecimiento financiero es la rentabilidad, y alrededor de este elemento, existen varias formas de medirla o calcularla, la elección de la forma de cálculo, dependerá mucho de la perspectiva con la que se desea analizar, pero en forma general, la obtención de ganancias, utilidades o beneficios es una de las formas de medir la rentabilidad; es decir, ser rentable, es percibir ganancias al realizar sus actividades empresariales.

La rentabilidad empresarial es el resultado económico positivo del proceso productivo, es decir, "es la ganancia económica del negocio, producto de la actividad económica que combina factores productivos con el objeto de obtener bienes y servicios que al venderse generan utilidades para la empresa" Méndez (2011). Este mismo autor menciona también acerca de la rentabilidad que "es la medida del rendimiento del capital o la inversión que efectúan los inversionistas en las empresas al comprar y combinar recursos materiales, humanos, técnicos y financieros durante un periodo determinado".

La rentabilidad permite a los empresarios establecer comparaciones entre sus ganancias y la inversión hecha con la intención de evaluar la eficiencia de su actividad, para la futura toma de decisiones, tales como mantener la inversión, reinvertir o cambiar la inversión.

Existen empresas que son rentables y de la misma forma hay las que no lo son. Hay empresas que son más rentables que otras, y también empresas que están en proceso de recuperación y estabilidad. Para esto, se aplica el concepto margen de rentabilidad, que no es nada más que la relación que existe entre las utilidades obtenidas en un cierto periodo; se calcula a través de la siguiente formula:

Margen de Rentabilidad =
$$\frac{Utilidades}{Inversión}$$

Existen dos formas básicas de medir la rentabilidad empresarial

- La rentabilidad económica
- La rentabilidad financiera

Rentabilidad económica

"Es el rendimiento de la inversión, representado por los factores productivos o activos de una empresa en un periodo determinado, independientemente del financiamiento de dichos activos" Méndez (2011). Esto quiere decir que, para este tipo de rentabilidad, no tiene importancia quien sea el dueño de los recursos invertidos, sino el nivel de rendimiento. Este tipo de rentabilidad permite:

- Medir la capacidad de una empresa para generar valor, sin considerar su financiamiento
- Comparar la rentabilidad entre empresas, sin tomar en consideración el pago de intereses por financiamiento
- Evaluar la eficiencia de la gestión empresarial
- Determinar si la empresa es rentable o no, con independencia de su financiamiento

Se puede considerar, en forma general, que el principal indicador de la rentabilidad económica (R.E) es el resultado antes de intereses e impuestos dividido entre el promedio de activos totales.

$$R.E = \frac{resultados_antes_de_intereses_e_impuestos}{activo_total_promedio}$$

Al aplicar esta fórmula, el empresario debe comparar su tasa de ganancia con la inflación y con la tasa de interés bancario para saber si su negocio es rentable. Al llevar a cabo el análisis de la rentabilidad económica, el empresario debe considerar, además el costo-beneficio; es decir, debe tomar en cuenta otras opciones de inversión, porque, aunque se pueden percibir ganancias del negocio, estas pueden ser menores que si tuviera invertido su capital en otras empresas o en otras opciones financieras, de tal forma, que el empresario nunca debe de perder de vista el costo de oportunidad que asume al decidir sus inversiones financieras.

Rentabilidad financiera

"Es el rendimiento de los capitales que son propios de la empresa en un periodo específico. Es decir, si la empresa tiene financiamiento, primero debe pagar los

intereses y, luego, calcular esta rentabilidad" Méndez (2011). Es decir, este tipo de rentabilidad mide la utilidad de la empresa y no la de los accionistas. En este sentido, el mismo autor expresa que "es un concepto de resultados finales que contempla tanto la estructura financiera de la empresa como la consecuencia de las decisiones financieras tomadas".

La rentabilidad financiera (R.F) permite:

- Dar información más certera a los propietarios o accionistas de la empresa respecto de la marcha del negocio.
- Conocer el potencial de la empresa para producir ingresos propios
- Tomar decisiones financieras (financiamiento interno, financiamiento externo, ampliar el capital social).

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$R.F = \frac{resultado_neto}{promedio_de_fondos_propios}$$

El resultado neto es el cociente del ejercicio después de pagar los intereses por financiamiento y se expresa antes del pago de impuestos porque mide el rendimiento de los recursos que son propios de la empresa.

En síntesis, la rentabilidad económica calcula la eficiencia operativa (técnicaorganizativa) de la organización en combinación con la libertad de fijar precios. Por su parte, la rentabilidad financiera evalúa la operación financiera de la empresa, su nivel de endeudamiento y el costo del mismo; de igual forma, mide si los recursos obtenidos por financiamiento permiten alcanzar tasas de rentabilidad superiores o inferiores a los intereses pagados.

Factores determinantes de la rentabilidad

Los factores determinantes dentro del análisis de la rentabilidad según expresa Méndez (2011) son:

- "Inversión
- Productividad
- Participación de mercado
- Tasa de crecimiento de mercado
- Calidad del producto
- Desarrollo de nuevos productos
- Diferenciación de los competidores
- Integración vertical
- Costos operativos"

Cada uno de estos factores son interesantes desde su perspectiva, pues permiten desarrollar estrategias de crecimiento que permiten la generación de mayor rentabilidad para la organización. Al hablar de inversión, hay que tomar en cuenta la cantidad y la tasa esperada de retorno, a mayor inversión, mayor riesgo, pero también mayor ingresos posibles; acerca de la productividad, se puede llegar a establecer una economía de escala, que sin duda liga directamente a la reducción de costos, y por ende se puede obtener mayor participación en el mercado.

La tasa de crecimiento de mercado sirve para analizar la situación actual de la empresa, para saber si se está sobre o por debajo del promedio de productividad y rentabilidad del sector; analizar la calidad del producto también permite mejorar el mismo y hasta llegar a elaborar productos nuevos, productos que tengan un valor agregado y permitan a la empresa obtener una diferenciación, es decir una ventaja competitiva sobre el resto. Todos estos factores, permiten generar rentabilidad estable

o progresiva para cualquier organización, y de esta forma poder desarrollar de mejor manera cualquier tipo de organización.

Formas de elevar la rentabilidad

Según Méndez (2011), existen cinco formas de elevar la rentabilidad:

- 1. "Aumentar las ventas
- 2. Mejorar la mezcla de ventas y clientes
- 3. Reducir costos de los recursos
- 4. Optimizar procesos
- 5. Eliminar actividades que no aportan valor"

Estos características, se pueden englobar en dos situaciones bien definidas, un análisis para incrementar ventas, que incluye estudios de mercados, fidelización de clientes, etc. y la otra que es la reducción de costos, lo que conlleva analizar la estructura de la organización y sus actividades, y de esta forma optimizar todos los procesos de la empresa.

2.5. Hipótesis

La planificación estratégica incide en el crecimiento financiero de la empresa Cima Castro Cía. Ltda.

2.6. Señalamiento de variables

2.6.1. Variable independiente

Planificación estratégica.

2.6.2 Variable dependiente

Crecimiento financiero.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con el paradigma crítico propositivo en la investigación se utilizó el enfoque cualicuantitativo, este enfoque mixto según el investigador es el más oportuno ya que en primera instancia permitió conocer sobre el problema a investigar en vista que se contextualizaba la realidad propia de la empresa Cima Castro; en cuanto a la parte cuantitativa porque nos permitió coordinar los datos generados a través de los instrumentos de recolección de la información; en este sentido, Hernández (2006) menciona que la investigación mixta es "un proceso que recolecta analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema", además que "El enfoque mixto es igual a mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento".

Efectivamente, la investigación se manejó bajo el enfoque mixto descrito en el párrafo anterior, pero los diferentes pioneros de las metodologías de investigación recomiendan que dentro de un enfoque mixto, debe haber un enfoque dominante entre los dos, para esto, (Hernández, 2006) señala que "la investigación se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, el cual prevalece mientras se mantiene algún componente del otro enfoque." para lo cual, según las características de la presente investigación el enfoque predominantemente fue el cualitativo por cuanto su propósito principal consistió en analizar la problemática tal y como la perciben los actores involucrados en su contexto (enfoque cualitativo) mediante la utilización de instrumentos cuantitativos de medición y técnicas de análisis estadístico que permitió expresar toda la información en los

resultados numéricos. De esta forma el autor logró involucrarse con los sujetos de la investigación y así llegó a detallar los resultados obtenidos, conforme aparece en el análisis de la encuesta aplicada.

3.2 Modalidad de la investigación

La elaboración de esta investigación se sustentó con las siguientes modalidades:

Investigación documental

Según Jácome (2010) "la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema". Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.

La investigación documental tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, más no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales. Sin embargo, para Jácome (2010) "los textos monográficos no necesariamente deben realizarse sobre la base de sólo consultas bibliográficas se puede recurrir a otras fuentes como, por ejemplo, el testimonio de los protagonistas de los hechos, de testigos calificados, o de especialistas en el tema".

Las fuentes impresas incluyen: enciclopedias, diccionarios, revistas, libros, periódicos, monografías, tesis y otros documentos. Las electrónicas, por su parte, son fuentes de mucha importancia, entre estas se encuentran: base de datos, periódicos y revistas en línea, correos electrónicos, CD Roms y páginas Web. Finalmente, se encuentran los documentos audiovisuales, entre los cuales cabe mencionar: fotografías, ilustraciones, mapas, videos, programas de televisión y de radio, canciones, y otros tipos de grabaciones.

Como en el proceso de investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones teóricas,

mismas que representan la base teórica de las variables de estudio de la investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos. En este proceso se vive la lectura y la escritura como procesos innatos de construcción de significados. En cuanto a la lectura, se tiene la posibilidad de elegir los textos que se desean leer y aquellos que son pertinentes y significativos para la investigación, lecturas que permitan como paso siguiente una construcción propia de la comprensión del texto. La lectura es, en este sentido, un instrumento de descubrimiento, de investigación, de esparcimiento y de aprendizaje. Por otro lado, la escritura, al igual que la lectura, está presente permanentemente en el desarrollo de proyectos, de tal forma, se puede decir que escribir, es compartir por escrito, el producto que se obtiene de las diferentes reflexiones que se genera a través de la lectura o de la simple observación.

Existe, según varios autores, entre ellos Jácome (2010) y Hernández (2006) una serie de pasos para desarrollar la investigación documental y hacer de ésta un proceso más eficiente, conducente a resultados exitosos. Debe considerarse, sin embargo, que dicho procedimiento no implica la prescripción de pasos rígidos. Sin embargo, el éxito de esta labor depende de varios factores entre ellas, el estilo de trabajo, habilidades, posibilidades y las competencias del investigador. En este caso sirvió esta modalidad para la elaboración del marco teórico, que la sustenta.

Investigación de campo

Según Arias (2006) la investigación de campo "es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos".

La investigación es de campo ya que se apoya en la información obtenida en el lugar donde se desarrolló el estudio, muchos de los conocimientos adquiridos son gracias a la interacción directa con el entorno de trabajo, jefes departamentales y los propios vendedores de la empresa objeto de estudio y la observación directa. La información obtenida se consideró primaria, pues es la esencia que permitió llegar a los resultados obtenidos.

Según Arias (2006), "la investigación de campo puede ser extensiva, cuando se realiza en muestras y en población enteras (censos), e intensiva cuando se concentra en casos particulares, sin la posibilidad de generalizar resultados".

Arias (2006) menciona que "El trabajo de campo asume las formas de la exploración y observación del terreno, la encuesta, la entrevista y la observación participante".

Para esta investigación, el autor procedió a interactuar con el personal de planta de Cima Castro Cía. Ltda., de manera que se convirtieron en fuente de información directa respecto a la gestión empresarial y su eminente relación con los objetivos que se trazan alrededor de la planificación; sin embargo, como ya se mencionó, la investigación de campo aplica métodos propios para el desarrollo de la misma, en este aspecto, el presente estudio optó por el uso de encuestas previamente estructuradas, en las cuales los involucrados respondieron a las preguntas formuladas en relación a las variables en estudio; de esta manera se logró recabar información trascendental que facilitó la comprobación de hipótesis y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Teniendo como criterio la forma y el momento en que se analizó el problema, la presente investigación comprendió varios niveles:

Investigación exploratoria

Este tipo de investigación fue la primera en aplicarse dado que, como manifiesta Jácome (2010): "La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis"

Así pues, se examinará la problemática con el objetivo de lograr un acercamiento con la realidad que se investiga y así obtener elementos de juicio que permitan reforzar el conocimiento del problema planteado y otorgar mayor seguridad al proceso investigativo.

Cabe señalar, que éste nivel de investigación, se realiza como forma introductoria dentro del proceso de investigación, por lo varios autores la incluyen dentro del tipo de investigación descriptiva.

Investigación Descriptiva

Analizado el nivel exploratorio, se continuó con una investigación de tipo descriptiva, la cual de acuerdo con (Hernández, 2006): "busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". Es decir, en este nivel investigativo se pretendió describir las propiedades, características, y aspectos más sobresalientes relacionados a la problemática en estudio y que se encuentran presentes en la empresa.

Sin embargo, para lograr aquello el investigador tuvo que recurrir a la recolección de datos como medio para obtener información relevante sobre el problema en cuestión, tal como lo expresa Arias (2006) "el estudio descriptivo se centra en recolectar datos que muestren como se manifiesta un evento, hecho o situación, ésta es su máxima aspiración".

Con lo mencionado, hay q señalar, si bien la investigación descriptiva describe el estado actual del fenómeno en estudio y el contexto en que se desarrolla también en este nivel se incluye la determinación de la relación entre las variables medidas por medio del herramientas matemáticas y la estadística.

3.4. Población y muestra

Población

Para Goicochea (2009) una población es "el conjunto de individuos al cual se le atribuye los resultados; ya sea porque comprende a todos los elementos que vayan a ser estudiados; o porque sus integrantes hayan tenido la probabilidad -conocida y distinta de cero- de haber podido formar parte de la muestra". Así pues, en toda investigación, es sumamente importante conocer cuál es la población objeto de estudio y cuáles son los elementos que lo constituyen. Para la presente

investigación la población objeto fueron las 37 personas que colaboran en la empresa con un contrato laboral y que trabajan en relación de dependencia. Finalizando, se puede decir que para esta investigación se contó con una población finita, debido a que se conoce con certeza el número de individuos que conforman toda la población.

Muestra

En este estudio, el investigador no considera necesario tomar una muestra ya que se tomará en cuenta a todos los individuos que conforman la población, que son los 37 colaboradores de la empresa, por lo que este número de individuos permite trabajar con la totalidad propia de la población, siendo trabajo en vano realizar un proceso de muestreo. El personal de la empresa está definido de la siguiente manera:

Tabla 3.1: Personal disponible en la empresa Cima Castro.

Cargo	Número de colaboradores
Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Recepcionista	1
Jefe de producción	1
Sicóloga industrial	1
Jefe de ventas	1
Guardia	2
Operarios	21
Vendedores	7
Total	37

Elaborado por: El investigador.

3.5. Operacionalización de las variables

TÉCNICA	Encuesta	Encuesta
ITEMS	% de la herramienta del planteamiento De la empresa, Ud. conoce: misión – visión – valores – estratégico más conocido por los personal que conoce los indicadores ¿Ud. tiene claro los indicadores con los que se mide la gestión de su trabajo? % de personal que conoce los indicadores ¿Ud. tiene claro los indicadores con los que se mide la gestión de su trabajo? % de satisfacción del cumplimiento del satisfacción del rapidad con la empresa ¿Cómo califica Ud. la difusión, alcance y cumplimiento del planteamiento estratégico? % de identidad con la empresa Conoce Ud. sobre el origen de la empresa Nivel de frecuencia al capacitar personal por la empresa? ¿Cada que tiempo es evaluado su trabajo? Frecuencia de evaluación del trabajo ¿Cada que tiempo es evaluado su trabajo? % de conocimiento de la organización de documentado la organización y descripción de puestos % de conocimiento de la organización de la empresa ¿Cuál considera Ud. es el principal Valor que describe su accionar en la empresa?	estrategia Considera Ud. que existe una estructura definida de estrategia para cada departamento Su departamento, realiza su planificación: Diaria, semanal, mensual, anual. as metas Se comunica a todos los miembros del departamento, las metas mensuales que debe alcanzar beneficios ¿Qué beneficio que la empresa le ofrece, considera es el más importante y significativo? ¿Qué tipo de incentivo recibe Ud. por realizar eficiente y eficazmente su trabajo? ¿En qué área, considera Ud. que existe mayor nivel de planificación?
atégica INDICADORES	% de la herramienta del planteamiento estratégico más conocido por los trabajadores % de personal que conoce los indicadores laborales % de satisfacción del cumplimiento del planteamiento estratégico. % de identidad con la empresa Nivel de frecuencia al capacitar personal Frecuencia de evaluación del trabajo % de conocimiento de la organización de la empresa Valores con mayor aceptación.	% de conocimiento la estrategia departamental Frecuencia de planificar % de conocimiento de las metas departamentales % de aceptación de beneficios empresariales. % de incentivo más aplicado. Nivel de planificación por departamento
Planificación estratégica CATEGORÍAS	Planificación táctica	Planificación operacional
Variable Independiente: CONCEPTUALIZACIÓN	Es una herramienta que permite en un largo plazo, alcanzar el desarrollo y crecimiento de una empresa, a través de un adecuado análisis situacional de sus diferentes áreas funcionales como son la financiera, producción, marketing y administrativa, que permita decidir que estrategias se deben y pueden implementar en la organización para el cumplimiento de sus	objetivos empresariales.

 Tabla 3.2: Operacionalización de la variable independiente.

 Elaborado por: El investigador.

	TÉCNICA	Observación/Análisis	Encuesta	Observación/Análisis	Observación/Análisis	Observación/Análisis	Observación/Análisis	Observación/Análisis	Observación/Análisis	Observación/Análisis	Observación/Análisis	Observación/Análisis
	ITEMS	¿Cuál es la rentabilidad económica?	Ud. por el tiempo de trabajo que tiene, considera que la empresa ha crecido en:	¿Cuál es la rentabilidad financiera?	¿Cuál es la rentabilidad neta?	¿Cuál es la razón corriente?	¿Cuál es el capital de trabajo?	¿Cuál es el índice de Observación/Análisis prueba acida?	¿Cuál es el índice de solvencia?	¿Cuál es la rotación de activos?	¿Cuál es la rotación de Observación/Análisis CxC?	¿Cuál es la rotación de Observación/Análisis inventario?
	INDICES	R.antes _ de _ imp . Ac _ total	Util _ neta Ac _ total	Util neta	Util neta	A .corriente P .corriente	activo_corriente - pasivo_corriente ;Cuál es el capital de trabajo?	activo_cor riente - inventario s pasivo_cor riente		Ventas A.totales	Ventas	C.de_venta
	INDICADORES	Rentabilidad económica	Nivel de percepción de crecimiento de la empresa		Kentabilidad		Liquidez			Solvencia		Eficiencia operativa
cimiento financiero	CATEGORÍAS	Económico				•	Financiero					
Variable dependiente: Crecimiento financiero	CONCEPTUALIZACIÓN CATEGORÍAS	Es la medición de la eficiencia con la cual una	empresa utiliza sus recursos financieros.									

Tabla 3.3: Operacionalización de la variable dependiente. Elaborado por: El investigador.

3.6. Plan de recolección de información

Según Herrera, Medina, & Naranjo (2010) "la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información".

El primero comprende el conjunto de elementos y estrategias a emplearse durante el proceso de recolección de datos relevantes para la verificación de hipótesis de acuerdo con el enfoque escogido. En este contexto, el plan para la presente investigación respondió a las siguientes preguntas:

- a) ¿Para qué? Para determinar la incidencia que tiene la planificación estratégica en el crecimiento financiero de la empresa Cima Castro Cía. Ltda., con el objetivo de elaborar nuevas estrategias destinadas al fortalecimiento de la organización en el mercado.
- b) ¿De qué personas u objetos? Los 37 trabajadores con que cuenta la empresa.
- c) ¿Sobre qué aspectos? La recolección de datos estará orientada a descubrir los efectos que generarán las estrategias de la planificación sobre los términos financieros de la empresa.
- d) ¿Quién o quiénes? La obtención de información fue responsabilidad exclusiva del investigador puesto que no se consideró necesaria la intervención de un mayor número de colaboradores.
- e) ¿A quiénes? Los individuos que proporcionarán la información serán los colaboradores establecidos por la empresa; pues, es con ellos donde se podrá desarrollar y encontrar fuente válida y especifica de información.
- f) ¿Cuándo? El desarrollo del trabajo de campo se realizó durante el mes de junio del año 2014.

- g) ¿Dónde? El lugar seleccionado para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos será en las instalaciones de la empresa Cima Castro.
- h) ¿Cuántas veces? La técnica de recolección de información será aplicada por una sola vez a cada colaborador de la organización en estudio.
- i) ¿Cómo? La técnica aplicada en esta investigación será la encuesta, este instrumento permitirá la recolección necesaria de la información. Además la encuesta garantiza una alta calidad en la información que, luego de ser analizada, permitirá llegar a los resultados esperados.

Además se procederá a utilizar la entrevista al personal directivo gerencial, para ubicar información más específica que fortalecerá los resultados de la encuesta.

j) ¿Con qué? El instrumento que se utilizó en la investigación consistió en un cuestionario previamente estructurado, donde permitió obtener información referente a las dos variables que se estudió en esta investigación.

El cuestionario que se realizará, constará de dos partes, la primera el encabezado con la información general, y la segunda que son las preguntas, que para esta investigación, serán 17 preguntas. Serán contestadas individualmente por cada colaborador de la empresa y será forma escrita, con un tiempo para responder de 5 minutos.

3.7 Plan de procesamiento de la información

Las encuestas se utilizan para recabar información en forma escrita, a través de preguntas que el cuestionario contiene. Según Robalino (2008), la encuesta es "una investigación o estudio que se realiza mediante la formulación y respuesta de preguntas". En este sentido, el investigador también convocó a través del gerente general, el señor Julio Castro, a la socialización de la encuesta al personal, para asegurar el correcto llenado de la información.

De esta manera, se receptaron las encuestas llenas por parte del investigador, que se encargó de revisar minuciosamente, realizando una revisión crítica, examinando y permitiendo la corrección de errores por parte de los encuestados, para poder realizar una correcta tabulación de los datos. Con la información obtenida, se pudo realizar clasificaciones, representaciones gráficas y tabulares para una mejor interpretación de los resultados.

Finalmente, al tratamiento de la información permitió analizar los resultados estadísticamente, interpretar dichos resultados con apoyo en el marco teórico, así se llegó a la comprobación de la hipótesis con el método estadístico más efectivo con esta metodología, el cual fue el Chi Cuadrado, para finalmente haber terminado con las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los datos

Luego de haber concluido con una etapa sumamente importante dentro de la investigación, como es la recolección de la información, es necesario procesar y analizar dicha información, así como lo menciona Sabino (2006) al decir que: "Tras la recogida de información y previo a la presentación de resultados, aparece el proceso de análisis de los datos que consiste en convertir los textos originales en datos manejables para su interpretación". Desde luego, al obtener la información requerida para la investigación, la esencia misma de todo este proceso es el análisis de la información obtenida, esta información que puede ser cualitativa y cuantitativa. Para la presente tesis, el análisis utilizado fue el cuantitativo, por cuanto la técnica que se aplico fue la encuesta, lo que permitió resumir dicha información en datos numéricos.

El mismo autor antes mencionado manifiesta que el análisis cuantitativo "se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación, que, luego del procesamiento se presentará como un conjunto de cuadros y tablas a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente".

En este contexto, cabe mencionar que el autor conoce que todos los datos numéricos obtenidos a través del procesamiento de la información, tendrán que ser traducidos a términos cualitativos, es por eso que muchos autores no se definen en su totalidad por un solo componente, y la describen como investigaciones cualicuantitativas, pues todos los datos numéricos obtenidos, serán mejor comprendidos en forma textual.

Todo este camino del procesamiento de la información, se la puede distribuir en etapas las cuales son: revisión minuciosa de la información, la codificación de la información y la última la tabulación de los datos conjuntamente con como la presentación de la información.

En la primera etapa se puede decir que, el objetivo es detectar y eliminar en lo posible los errores y omisiones que pueden presentar, para esto se requiere que el encuestador, previo a recibir la encuesta, revise que la misma haya sido llenada bien y completamente; en la segunda etapa lo que se hace es un ordenamiento de la información obtenida, para por ultimo proceder con la última etapa que es la tabulación, lo que en esto Sabino (2006) menciona que una tabulación no es más que "hacer tablas, listados de datos que los muestren agrupados y contabilizados; para lo cual es preciso contar cada una de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las categorías o códigos previamente definidos" Para el presente proyecto, se optó por la realización de la tabulación en forma electrónica mediante el ingreso de los datos recogidos en un computador. Para ello, se ha ingresado toda la información recolectada, en el programa Excel, en el cual constan las respuestas proporcionadas por los encuestados en cada una de las preguntas efectuadas, formando así una matriz de tabulación que, además de facilitar el conteo de datos, hace más sencillo el manejo de la información para análisis posteriores. Finalmente la última etapa, viene a ser nada más que describir las respuestas y resultados arrojados de las encuestas realizadas; en esta etapa es donde viene la expresión textual de los resultados obtenidos, para un mejor entendimiento, y de hecho que para una mejor comprensión de la información Sabino (2006) expresa que "la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, permiten representar la información de una manera más comprensible, y basados en esto la presente investigación muestra los resultados obtenidos de forma gráfica, para su mejor comprensión". De esta forma, una vez concluidos estos pasos, los resultados obtenidos del proceso de análisis se presentan a continuación, recalcando asimismo que la interpretación de la información se realizará después de cada gráfico presentado.

INFORMACIÓN OBTENIDA

Pregunta 1. De la empresa, usted conoce:

Tabla 4.1. Conocimiento del planteamiento estratégico.

	Frecuencia	Porcentaje
Misión	2	5.41%
Visión	2	5.41%
Valores	2	5.41%
Objetivos	3	8.11%
Políticas	8	21.62%
Otro	1	2.70%
No conoce ninguno	19	51.35%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta

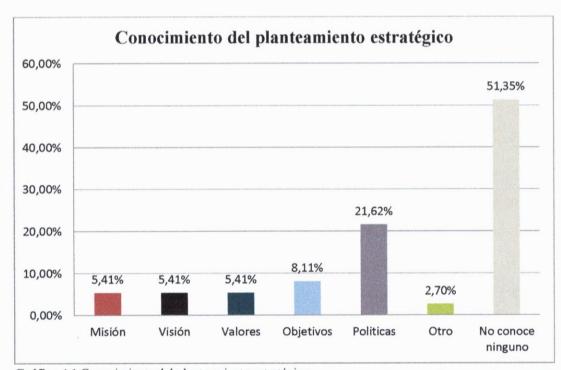


Gráfico 4.1 Conocimiento del planteamiento estratégico.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.1.

Análisis: Dentro de la planificación de Cima Castro, existen elementos que han sido elaborados y formulados hace tiempo atrás, de los cuales se pretende identificar que elemento estratégico esta mas familiarizado con los colaboradores de la empresa, y los resultados identifican a un 52% del personal, que no conoce ningún postulado de dichos elementos, un 22% conoce acerca de las políticas internas de trabajo y de enunciados como la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, cada uno de estos están por debajo del 10% de ser conocidos por el personal

Interpretación: Al existir algo más de la mitad del personal de la empresa que no conoce los elementos estratégicos planteados en su planificación, se puede identificar una deficiencia muy clara, que es la falta de difusión de estos elementos en la empresa y consecuentemente un bajo compromiso por parte de los empleados para con la misma.

Pregunta 2. ¿Ud. tiene claro los indicadores con los que se mide la gestión de su trabajo?

Tabla 4.2. Conocimiento de indicadores

	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	45.95%
No	20	54.05%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta

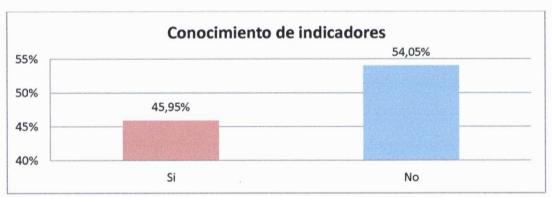


Gráfico 4.2. Conocimiento de indicadores.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.2.

Análisis: En Cima Castro, el 46% del personal, conoce como es medido su trabajo, mientras que el 54% restante, desconoce dicho procedimiento, por ende no conoce que indicadores están establecidos según su puesto de trabajo.

Interpretación: Al ser la mayoría de trabajadores, los que desconocen la formulación de los indicadores, influye directamente en que éstos no sepan si hacen correcta o incorrectamente su trabajo, razón por la cual, los indicadores deben ser establecidos junto con el colaborador. Lo importante de esto, es empezar a difundir a todo el personal, los modelos de evaluación, para que los colaboradores conozcan y se dirijan por el camino más correcto a sus actividades.

Pregunta 3. ¿Cómo calificaría Ud. la difusión, alcance y cumplimiento del planteamiento estratégico?

Tabla 4.3. Percepción del cumplimiento del planteamiento estratégico.

	Frecuencia	Porcentaje	
Mala	1	2.70%	
Regular	27	72.97%	
Buena	2	5.41%	
Muy buena	7	18.92%	
Total	37	100%	

Fuente: Encuesta

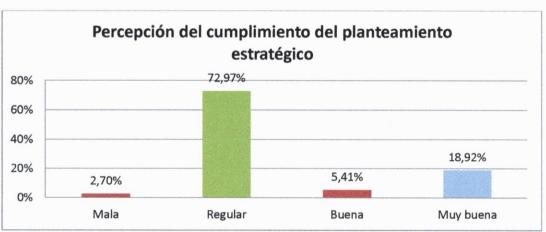


Gráfico 4.3 Percepción del cumplimiento del planteamiento estratégico.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.3.

Análisis: Con respecto, a la percepción del cumplimiento del planteamiento estratégico establecido por la gerencia, los colaboradores de Cima Castro en un 73% lo califican como regular, un 5% como buena gestión, el 19% como muy buena y apenas un 3% como mala.

Interpretación: la planificación de una organización, debe ser global, comprometida y con un verdadero impacto y, en Cima Castro, al ser calificada como regular por el porcentaje más alto de encuestas, se está identificando un punto crítico que debe ser atendido, analizado y mejorado, para pretender un mejor desarrollo de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Pregunta 4. ¿Se comunica a todos los miembros del departamento, las metas mensuales que debe alcanzar?

Tabla 4.4 Conocimiento metas mensuales.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	72.97%
No	10	27.03%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta.

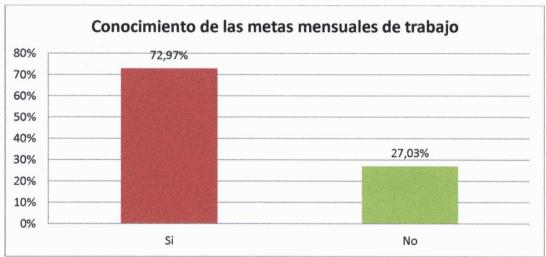


Gráfico 4.4. Conocimiento metas mensuales.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.4.

Análisis: el conocimiento de las metas mensuales de trabajo en el personal de Cima Castro, está prácticamente definido por la respuesta afirmativa, ya que el 73% dice conocer las metas mensuales mientras que el 27% dice desconocerlas.

Interpretación: al conocer las metas mensuales de trabajo, el colaborar destina adecuadamente su tiempo de trabajo, esto permite que los productos estén listos a tiempo y genera satisfacción en el cliente.

Pregunta 5. ¿Considera Ud. que existe una estructura definida de estrategia para cada departamento?

Tabla 4.5 Conocimiento de la estrategia departamental.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	27.03%
No	27	72.97%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta...

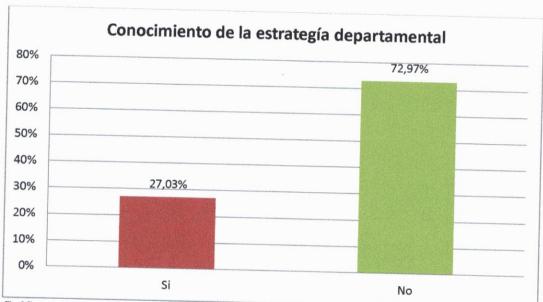


Gráfico 4.5 Conocimiento estrategia departamental.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.5.

Análisis: Según los datos obtenidos al realizar la encuesta, el 73% de los encuestados, dicen no conocer la estrategia departamental que los rige, mientras que el restante 27% expresa que si conoce la estrategia departamental, cuyo valor más alto expresa que existe deficiencia por parte de las jefaturas para comunicar la estrategia de trabaja a sus subordinados.

Interpretación: al ser una organización pequeña, la comunicación debería ser una de sus fortalezas, pero según los resultados, al parecer no se encuentra el punto adecuado de comunicación entre los miembros de la organización y los responsables, expresando una deficiencia clara sobre la estrategia que se implementa al realizar las labores cotidianas. Talvés, el nivel de educación en los operarios, hace dificil esta tarea, pero que sin duda, es muy importante dentro de cada departamento.

Pregunta 6. Su departamento realiza su planificación:

Tabla 4.6 Frecuencia de planificar.

	Frecuencia	Porcentaje	
Diaria	2	5%	
Semanal	29	78%	
Mensual	4	11%	
Anual	2	5%	
Total	37	100%	

Fuente: Encuesta.

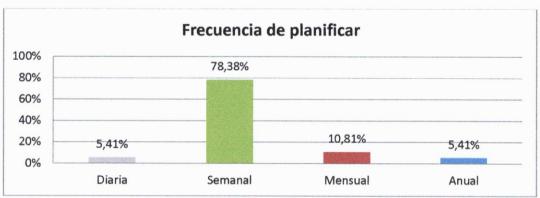


Gráfico 4.6 Frecuencia de planificar. **Realizado por:** El investigador.

Fuente: Tabla 4.6.

Análisis: Los datos recolectados, expresan una clara situación, la planificación de labores en la empresa, se realiza semanalmente, esto expresado por el 79% del personal, dejando la planificación diaria, mensual y anual, con porcentajes del 5%, 11% y 5%, siendo valores insignificantes en relación al primero.

Interpretación: la mayoría de personal de Cima Castro, expresa que realiza una planificación semanal, pero esto depende mucho de la cantidad de personas por departamento; respecto de esto, se puede conocer que producción si realiza esta planificación semanal, debido a los pedidos y el tiempo de entrega que tienen, por esa razón, la planificación semanal es la más alta según los datos. Planificación anual o mensual, tienen bajo porcentaje, debido a que este tipo de planificación, la realiza el gerente y los jefes de áreas.

Pregunta 7.- ¿Conoce Ud. sobre el origen de la empresa?

Tabla 4.7 Conocimiento historia de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	10.81%
No	33	89.19%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta



Gráfico 4.7. Conocimiento historia de la empresa.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.7.

Análisis: Una empresa que no genere identidad del trabajador con la misma, es una empresa que no crea sentimiento de lealtad de los colaboradores. Con esta encuesta, se identificó que un alto porcentaje de trabajadores no conoce la historia y trascendencia de la empresa para la cual laboran, historia que es muy amplia y significativa. La encuesta arrojó que el 89% del personal no conoce el origen de la empresa, es decir, no se está difundiendo identidad, tradición y lealtad para con la entidad. Por el otro lado, el 11% corresponde a personal de gerencia y familia misma relacionada con la organización. Este resultado deja una evidente gran tarea para la gerencia actual.

Interpretación: el difundir la historia y trascendencia de la empresa a los colaboradores, es una tarea fácil, sencilla y no muy costosa, que por el contrario puede generar mayores niveles de compromiso, lealtad y estimulo en los trabajadores. Saber a dónde se pertenece, genera alto nivel de afectividad, aspecto que ha estado muy descuidado y poco impartido por la gerencia.

Pregunta 8. ¿Cada que tiempo recibe capacitación formal brindada por la empresa?

Tabla 4.8 Capacitación formal.

· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	2	5.41%
Trimestral	9	24.32%
Semestral	24	64.86%
Anual	2	5.41%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta.

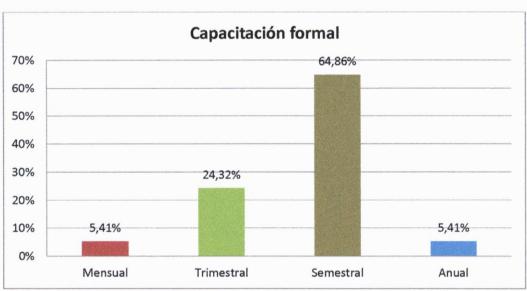


Gráfico 4.8 Frecuencia capacitación formal.

Realizado por: el investigador.

Fuente: Tabla 4.8.

Análisis: Un personal capacitado, habla bien de la empresa, y en este sentido, se puede afirmar que la gerencia tiene muy en claro esta situación y promueve esta herramienta a sus trabajadores, esto se puede manifestar gracias a que el 24% del personal recibe capacitación trimestralmente, correspondiente a personal administrativo y ventas. En lo que se refiere a personal de producción, son capacitados cada semestre y corresponde al 65% del personal, finalmente el restante 11% recibe capacitación anualmente, y correspondería a jefaturas y gerencia. Esto es importante sobresaltar, ya que la gerencia está siempre preocupada de brindar planes de capacitación para sus trabajadores.

Interpretación: la capacitación al trabajador, es una fortaleza para la organización, al ser en su mayoría, operarios, deben estar continuamente adecuando a cambios industriales y sobre todo aprovechando las oportunidades de capacitación que brinda el sector a los miembros del mismo; lo que se debería poner mayor énfasis, debería ser en los otros departamentos, y tener establecidos líneas de acción durante todo el periodo económico, referente a capacitación.

Pregunta 9. ¿Qué beneficio que la empresa le ofrece, considera es el más importante y significativo?

Tabla 4.9 Beneficios empresariales.

	Frecuencia	Porcentaje
Plan ahorro	5	13.51%
Crédito empresarial	25	67.57%
Transporte	7	18.92%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta

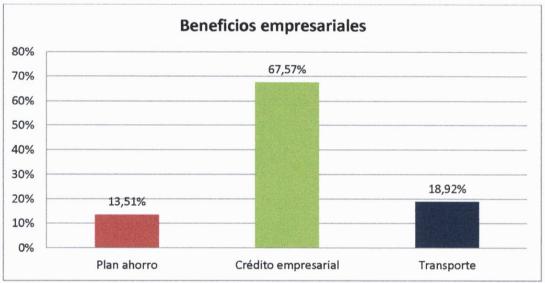


Gráfico 4.9. Beneficios empresariales.

Realizado por: el investigador.

Fuente: Tabla 4.9.

Análisis: La organización se ha preocupado, en el transcurrir del tiempo, brindar beneficios que sirvan de una u otro manera a sus empleados. En este sentido, existen tres beneficios bien definidos por la organización, los cuales son el plan ahorro, el crédito empresarial y transporte, con un grado de satisfacción de 13%, 68% y 19% respectivamente, siendo así el de mayor aceptación, el crédito empresarial.

Interpretación: para mantener un personal motivado, la organización hace una década, viene brindando los tres beneficios detallados, siendo el de mayor satisfacción, el crédito empresarial, que afirmativamente, en la mayoría de empresas, al brindar crédito interno, ayuda la empleado a superar situaciones adversas y penosas. El resto de beneficios, tienen aceptación, pero de menor impacto en el trabajador.

Pregunta 10. ¿Cada que tiempo es evaluado su trabajo?

Tabla 4.10 Periodicidad de evaluación.

	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	26	70.27%
Trimestral	8	21.62%
Semestral	2	5.41%
Anual	1	2.70%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta

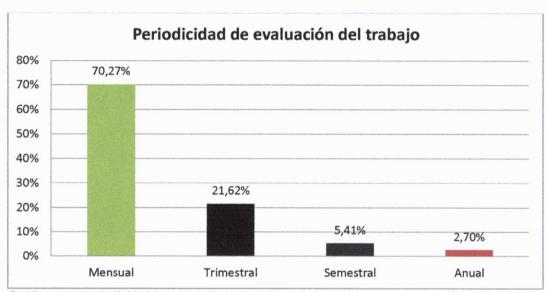


Gráfico 4.10. Periodicidad de evaluación del trabajo.

Realizado por: el investigador.

Fuente: Tabla 4.10.

Análisis: A nivel general, se puede identificar que la gestión del gerente, propicia se elabore una evaluación mensual a los trabajadores, y en este sentido, los datos recolectados expresan que se está cumpliendo con esta modalidad, ya que el 70% del personal acepta ser evaluado mensualmente, mientras hay el 21% que es evaluado trimestral, un 5% semestral y un 3% anual.

Interpretación: el trabajador, al ser evaluado mensualmente, puede corregir errores y realizar de mejor manera sus labores, ser más eficiente y eficaz y en este sentido, Cima Castro mantiene un alto grado de cumplimiento con esta herramienta, permitiendo corregir aspectos negativos del trabajo de sus empleados, en lapsos cortos de tiempo.

Pregunta 11. Indique, de qué manera en la empresa está documentado la organización y descripción de puestos

Tabla 4.11 Organización de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	
Organigrama	9	24.32%	
Descripción del puesto de trabajo	12	32.43%	
Manual de funciones	2	5.41%	
No conoce	14	37.84%	
Total	37	100%	

Fuente: Encuesta.



Gráfico 4.11. Organización de la empresa.

Realizado por: el investigador.

Fuente: Tabla 4.11.

Análisis: A pesar que la empresa cuenta con tres herramientas donde se describe la organización de la misma, organigrama, descripción del puesto de trabajo y manual de funciones, el más conocido para el 32% de los trabajadores, es la descripción del puesto de trabajo, que es una hoja que se les entrega a los empleados, indicándoles las funciones y responsabilidad que tiene como trabajadores de la organización; Por otro lado, el organigrama de la institución, es conocido por el 24% del personal y apenas el 5% conoce el manual de funciones. Algo muy sobresaliente, es que el restante 39%, no tiene conocimiento de que existen estas herramientas.

Interpretación: el que el personal desconozca de las herramientas que le brinda la empresa para su mejor trabajo, es sin duda una deficiencia muy particular, que involucra nuevamente a la falta de comunicación entre los miembros de la organización, finalmente, todos los departamentos deberían trabajar bajo las mismas consideraciones y brindar por igual, a todos los trabajadores, las diferentes oportunidades de conocer y ser parte de la organización.

Pregunta 12. ¿Qué tipo de incentivo recibe Ud. por realizar eficiente y eficazmente su trabajo?

Tabla 4.12 Motivación al personal.

	Frecuencia	Porcentaje
Personal	4	10.81%
Materiales	3	8.11%
Económicos	18	48.65%
Capacitación	4	10.81%
Ninguna	8	21.62%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta.

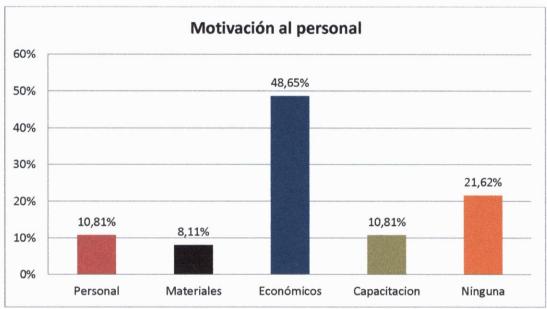


Gráfico 4.12. Motivación al personal.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.12.

Análisis: Una de las cualidades de un líder empresarial o de un grupo de trabajo, es la motivación que pueda dar a sus subordinados, y bajo este contexto, el señor gerente de Cima Castro brinda dentro de estas actividades, felicitaciones al personal, que ha sido percibido por el 11% del personal, obsequios materiales y económicos, en un 8% y 49% de trabajadores respectivamente, y en un 11% a retribuido ese buen

desempeño brindándoles capacitación. Finalmente existe aun el 22% del personal, que no ha percibido ningún tipo de motivación, ya que sus resultados no sobrepasan aun las expectativas del gerente.

Interpretación: La motivación genera en los trabajadores deseos de superación y de ser más eficientes y eficaces, y en este sentido, Cima Castro no ha descuidado su actuar, considerando que el reconocimiento utilizado por la empresa es el reconocimiento económico, esto invita a los trabajadores, a realizar mejor su trabajo y a sentirse retribuidos por un esfuerzo extra que puedan brindar a la organización. Las demás opciones de motivación tomadas por la gerencia, sin duda también influyen en el trabajador positivamente, pues son situaciones que los invitan a crecer en aspecto personal como profesional.

Pregunta 13. ¿Cuál considera Ud. es el principal valor que describe su accionar en la empresa?

Tabla 4.13 Valores organizacionales.

	Frecuencia	Porcentajo
Honestidad	14	37.84%
Respeto	8	21.62%
Puntualidad	5	13.51%
Responsabilidad	4	10.81%
Compañerismo	3	8.11%
Solidaridad	3	8.11%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta



Gráfico 4.13. Valores organizaciones.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.13.

Al solicitar definir un valor que caracterice a la empresa, el 38% de los colaboradores indico a la honestidad como el principal valor, el 22% el respeto, el 14% la puntualidad y por debajo del 11% de los colaboradores mencionaron valores como la responsabilidad, compañerismo y solidaridad; todo esto permitió identificar y establecer parte de la cultura organizacional de la empresa.

Interpretación: los valores institucionales son cualidades que los trabajadores expresan identifican su accionar dentro de la organización, y es muy importante hacer énfasis en el de mayor votación, que es el valor de la honestidad, que sin duda refuerza la opinión del señor gerente, al establecer a éste valor, como el principal dentro de la empresa, pues no habido situación alguna, donde se ponga en duda la honra de ningún trabajador; la puntualidad es una cualidad que también sobresale y que habla bien de la organización y de todos sus colaboradores.

Pregunta 14. ¿En qué área, considera Ud. que existe mayor nivel de planificación?

Tabla 4.14 Área de mayor planificación.

	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing y ventas	6	16.22%	
Producción	10	27.03%	
Administrativo	9	24.32%	
RRHH	8	21.62%	
Financiero	4	10.81%	
Total	37	100%	

Fuente: Encuesta.

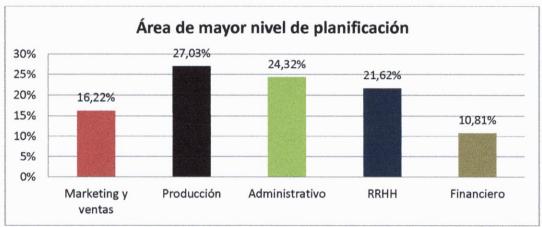


Gráfico 4.14. Área de mayor planificación.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.14.

Análisis: Dentro de los 5 pilares fundamentales de toda organización, debe existir planificación dentro de cada una, y en este sentido, para los empleados de Cima Castro, en un 27%, expresa que el área de producción es la de más alta planificación, seguida del administrativo, según el 24% del personal, continua recursos humanos, expresado por el 22% de trabajadores, después es considerado al departamento marketing y ventas con el 16% y finalmente el financiero con el 11%.

Interpretación: Según los trabajadores de Cima Castro, el departamento que realiza mayor planificación, es el departamento de Producción, y que expresa la buena

diligencia por parte del gerente de producción. Es importante mencionar que el departamento que según los colaboradores demuestra menor planificación, es el financiero, primeramente por el bajo número de colaboradores del mismo, segundo, porque no es necesario que la planificación financiera sea conocido por los operarios por ejemplo, y tercero, esta planificación, se realiza al inicio del año, con el señor contador y el gerente, elaborándose para todo el año, con revisión cada semestre.

Pregunta 15. Ud. por el tiempo de trabajo que tiene, considera que la empresa ha crecido en:

Tabla 4.15 Crecimiento empresarial.

	Frecuencia	Porcentaje
Equipo de oficina	20	54.05%
Alianzas empresariales	2	5.41%
Publicidad	2	5.41%
Bienes inmuebles	6	16.22%
Personal	7	18.92%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta

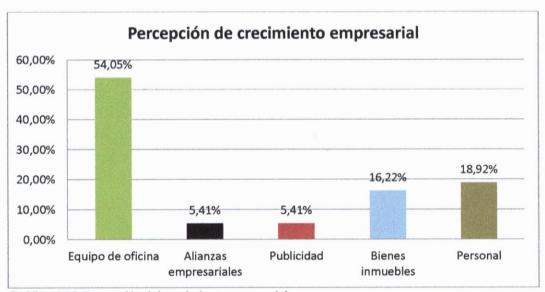


Gráfico 4.15. Percepción del crecimiento empresarial.

Realizado por: El investigador.

Fuente: Tabla 4.15.

Análisis: Según los empleados de Cima Castro, en el transcurrir del tiempo, han evidenciado mayor crecimiento (adquisiciones) en equipo de oficina, esto apreciado por el 54% del personal, seguido por crecimiento en personal (talento humano), percibido por el 19%, después considerado por el 16% de trabajadores esta los bienes inmuebles, y con el 5% se encuentran representados alianzas empresariales y publicidad.

Interpretación: El aspecto de mayor consideración para los trabajadores de la empresa que ha crecido significativamente ha sido los equipos de oficina, acompañados por un crecimiento en personal, lo que expresa una evidente inversión en estos atributos, pero muy bajo en relación a situaciones sumamente importantes como marketing y publicidad, que abarcan por el otro lado, el porcentaje más bajo.

Entrevista

Tabla 4.16 Entrevista

	Entrevista GERENTE
1	¿Hace que tiempo se viene ejecutando la planificación establecida?
	Casi ya de tres años, en que se cambió el régimen jurídico, ya que antes éramos
	una empresa con calificación artesanal, pero luego se nos cambió de régimen
	tributario y con esa ocasión se elaboró la planificación estratégica para cuatro años.
2	¿Se mantiene reuniones de monitoreo de la planificación? ¿Con que frecuencia? Bueno, el análisis se lo hace en forma esporádica ya que resulta bastante difícil el mantener reuniones de trabajo para monitorear en forma permanente.
3	¿Cuál es el actual enunciado de la misión, visión?
	Misión Elaborar maquinas con la mejor calidad que preste seguridad y facilidad para su
	manejo, optimizando tiempo y materiales en la fabricación de productos
	derivados de la madera.
	Visión
,	Nuestra visión está orientada a ser una empresa líder a nivel nacional en la
	fabricación de máquinas industriales para trabajar madera, contar con la mejor
	tecnología entregando productos de buena calidad a bajo costo para así superar las expectativas del cliente.
4	¿Tiene definido los valores organizacionales de la empresa? ¿Cuáles son?
1	Al efectuar la planificación estratégica se definieron los valores que viene a
	constituir parte de la cultura organizacional y entre los principales que recuerdo
	están:
	Puntualidad
	Responsabilidad Trabaja an aguina antra atras
	 Trabajo en equipo, entre otros.
5	¿Mantiene continuamente retroalimentación al personal, sobre los elementos
	estratégicos de la planificación?
	Esta es una deficiencia que no se cumple en la empresa en razón de que las actividades diarias impiden que se puedan tener reuniones continuas para tal
	efecto.
6	¿Cómo está estructurado el organigrama?
	1 Gerente general
	1 Secretaria
	1 Recepcionista
	1 Sicóloga industrial 1 Jefe de Producción
	1 Jete de Floducción

- 21 Operarios de Taller
- 1 Jefe de ventas
- 7 Vendedores
- 1 Contador
- 7 ¿Cuál ha sido el nivel de rentabilidad durante los últimos 5 años?

2009 - \$ 3700

2010 - \$ 8163.82

2011 - \$8643.97

2012 - \$ 9249.67

2013 - \$ 9634.68

8 ¿Cómo Ud. evalúa el crecimiento financiero?

El crecimiento financiero no ha sido muy bueno, debido a la crisis económica mundial y de manera especial, a restricciones que ha puesto el gobierno para la explotación maderera, lo que ha impedido el crecimiento de este sector económico. Dichas restricciones ha hecho que no haya mayor inversión en el sector y que los trámites burocráticos hayan aumentado, por lo que los potenciales clientes no han realizado las inversiones necesarias, especialmente en maquinaria.

- Qué factores cree Ud. han permitido a la empresa mantenerse en el tiempo? La experiencia de muchos años que tiene la empresa y su posicionamiento en el mercado local, lo que hace que nuestros productos sean confiables y a mucho menor precio que la maquinaria importada. Además ofrecemos repuestos de la maquinaria y brindamos un asesoramiento personalizado.
- 2 Cuál es la estrategia que Ud. tiene definida por cada área de la empresa?

 Bueno la implementación de las estrategias depende de cada área y por ejemplo en el área de talento humano la principal estrategia es la capacitación y motivación al personal; en el área de producción es la de minimizar los desperdicios y reducción de costos. En el área económica financiera es la de implementar decisiones del manejo de la liquidez y en marketing y ventas se trabaja en conseguir un cumplimiento mínimo de ventas y finalmente en el área administrativa la estrategia se enfoca en infraestructura.
- 11 ¿Cuáles son los objetivos de la empresa en el mediano plazo?
 - Reducir los costes fijos y costes variables y así mejorar el coste final del producto.
 - Administrar eficientemente el efectivo para mantener la liquidez de la empresa.
 - Invertir en investigación y desarrollo y el mejoramiento de productos y procesos.
 - Incrementar las ventas agregando nuevos productos o mejorando los productos o servicios actuales.

Fuente: Ing. Julio Castro Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 4.17 Análisis Horizontal Balance General 2012-2013.

CIMA CA	THE RESERVE AS A PERSON NAMED IN COLUMN 2			
BALANCE (
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE	DICIEMBR	E DE 2012/2	2013	
	2012 (\$)	2013 (\$)	var. Abs \$	var relativa %
ACTIVO				,
ACTIVO CORRIENTE				
EFECTIVO (CAJA), BANCOS	3537.50	7603.79	4066.29	114.95
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE	8497.49	7974.45	-523.04	-6.16
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	3058.00	2038.17	-1019.83	-33.35
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	4200.00	3500.00	-700.00	-16.67
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN	4100.00	2100.00	-2000.00	-48.78
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	23392.99	23216.41	-176.58	-0.75
ACTIVO NO CORRIENTE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	20000 00 1	40000 00		
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	20000.00	20000.00	0.00	0.00
MUEBLES Y ENSERES MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	1600.00	1200.00	-400.00	-25.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	22609.85 450.00	36671.45	14061.60	62.19
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	450.00	450.00	0.00	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	2817.36	3417.36	600.00	21.30
TERRENOS	4442.68	4442.68	0.00	0.00
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	46285.17	59346.77	13061.60	28.22
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	46285.17	59346.77	13061.60	28.22
TOTAL DEL ACTIVO	69678.16	82563.18	12885.02	18.49
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE	2355.42	6355.42	4000.00	169.82
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS – CORRIENTE	7942.92	7942.92	0.00	0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE	2000.00	4000.00	2000.00	100.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	12298.34	18298.34	6000.00	48.79
PASIVO NO CORRIENTE				
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - LARGO PLAZO	12632.46	4632.46	-8000.00	-63.33
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO	4157.93	8157.93	4000.00	96.20
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	16790.39	12790.39	-4000.00	-23.82
TOTAL DEL PASIVO	29088.73	31088.73	2000.00	6.88
TOTAL PATRIMONIO NETO	40589.43	51474.45	10885.02	26.82
TOTAL TAIRING THE TO	40309.43	31474.43	10003.02	20.82

Fuente: Cima Castro – Ing. Carlos Villegas. Elaborado por: El investigador.

Tabla 4.18 Análisis Horizontal Estado de Resultados 2012-2013.

CIMA	CASTRO					
ESTADO DE RESULTADOS						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012/2013						
INGRESOS	2012	2013	Var. Abs \$	Var relativa		
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	188483.27	189255.24	771.97	0.41		
TOTAL INGRESOS	188483.27	189255.24	771.97	0.41		
COSTOS Y GASTOS						
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	79938.67	80262.91	324.24	0.41		
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	54478.72	50089.84	4388.8	-8.06		
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	2664.54	2664.54	0	0.00		
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	5293.25	4734.47	558.78	-10.56		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1329.82	880.46	449.36	-33.79		
COMBUSTIBLES	1521.58	1294.28	-227.3	-14.94		
SUMINISTROS Y MATERIALES	28976.46	34873.27	5896.8 1	20.35		
SERVICIOS PÚBLICOS	5030.56	4820.79	209.77	-4.17		
TOTAL COSTOS	179233.6	179620.56	386.96	0.22		
TOTAL COSTOS Y GASTOS	179233.6	179620.56	386.96	0.22		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9249.67	9634.68	385.01	4.16		
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-	_	-	-		
BASE DE CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	9249.67	9634.68	385.01	4.16		
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	1387.45	1445.20	57.751	4.16		
UTILIDAD GRAVABLE	7862.22	8189.47	327.25	4.16		

Fuente: Cima Castro – Ing. Carlos Villegas. Elaborado por: El investigador.

Análisis Horizontal, Estado de Situación y Estado de Pérdidas y Ganancias 2012-2013

El siguiente texto, corresponde al análisis comparativo del Estado de Situación de los años 2012 y 2013 de la empresa Cima Castro:

El balance general está conformado por tres grupos de cuentas, el Activo, el Pasivo y el Patrimonio, de las cuales, la que mayor crecimiento ha sido la cuenta de patrimonio, que incremento su valor en un 27% respecto al 2012, lo que refleja, que en el año 2013, existió una inversión significativa para la organización, esta inversión debe verse refleja en las cuentas del activo, que a continuación se analiza.

El activo muestra un incremento para el año 2013 del 18%; de este rubro, existe dos grupos de cuentas, el activo corriente y el activo no corriente, de los cuales, el de mayor representación es el activo no corriente, que ha incrementado su valor en un 28% respecto al 2012, todo lo contrario al activo corriente, que disminuyo su valor para el 2013, en un 0.75%; a pesar de esta disminución, hay una cuenta que aumentó significativamente, y es la cuenta Caja-bancos, con un porcentaje de aumento del 114.95%, debido a políticas internas de la organización. Dentro del activo no corriente, existe una cuenta que sobresale totalmente por su incremento, y es la cuenta de maquinaria, equipo e instalación, con un aumento del 62%, que corresponde a un valor de 14061.60 usd, cuenta en la cual se ve reflejada la inversión realizada por los socios de la empresa. En este sentido, una inversión en maquinaria o equipo, debe generar un incremento de producción y consecuentemente mayores ventas y utilidad.

El pasivo, que en forma general creció un valor poco considerable como es el 6%, significa que la empresa pago sus deudas y ha bajado el forma general el endeudamiento con terceros, esto apreciable en las cuentas del pasivo no corriente, específicamente en la cuenta obligaciones financieras a largo plazo que se redujo en un 63% y que corresponde a un valor de 8000 dólares.

En forma general hubo inversión por parte de los socios para con la empresa, y éste debería verse reflejado en parte proporcional a un incremento de ventas y utilidad. En este sentido, al analizar el comparativo del estado de resultados año 2012 y 2013, se encuentra que existe un incremento en ventas netas correspondiente al 0.41%, demasiado insignificante para la inversión realizada, consecuentemente estas ventas netas han generado un incremente de la utilidad neta en un 4,16%, que si bien es un valor positivo, es aún un valor muy reducido en relación al crecimiento organizacional deseado, tomando en cuenta, que como persona natural que funcionaba la empresa en el 2013, no llego ni a la base imponible para pagar un impuesto a la renta, lo que ha criterio personal, debe en evidencia la falta de compromiso con los objetivos y el poco deseo de crecer significativamente.

Análisis Vertical 2013

Tabla 4.19 Análisis Vertical Balance General 2013.

CIMA CASTRO				
BALANCE GENERA	L			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICH	EMBRE D	E 2013	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	,
	\$	%	%	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
EFECTIVO (CAJA), BANCOS	7603.79	9.21	32.75	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE	7974.45	9.66	34.35	
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	2038.17	2.47	8.78	0.1
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	3500.00	4.24		
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN	2100.00	2.54	9.05	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	23216.41	28.12	100%	
				
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1			
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	20000.00	24.22	33.70	
MUEBLES Y ENSERES	1200.00	1.45	2.02	
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	36671.45	44.42	61.79	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	450.00	0.55	0.76	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3417.36	4.14	5.76	
TERRENOS	4442.68	5.38	7.49	
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	59346.77	71.88	100%	
	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	1	200,0	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	59346.77	71.88		
TOTAL DEL ACTIVO	82563.18	100%		
		, , , ,		
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE	6355.42	7.70	34.73	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS – CORRIENTE	7942.92	9.62	43.41	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE	4000.00	4.84	21.86	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	18298.34	22.16	100%	58.80
			7 11 7	
PASIVO NO CORRIENTE				
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - LARGO PLAZO	4632.46	5.61	36.22	

Fuente: Cima Castro – Ing. Carlos Villegas. Elaborado por: El investigador.

Tabla 4.20 Análisis vertical Estado de Resultados 2013.

CIMA CASTRO		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	}	
INGRESOS	\$	%
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	189255.24	100%
TOTAL INGRESOS	189255.24	100%
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	80262.91	42.41%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	50089.84	26.47%
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	2664.54	1.41%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	4734.47	2.50%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	880.46	0.47%
COMBUSTIBLES	1294.28	0.68%
SUMINISTROS Y MATERIALES	34873.27	18.43%
SERVICIOS PÚBLICOS	4820.79	2.55%
TOTAL COSTOS	179620.56	94.91%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	179620.56	94.91%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9634.68	5.09%
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-	-
BASE DE CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	9634.68	5.09%
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	1445.202	0.76%
UTILIDAD GRAVABLE	8189.478	4%

Fuente: Cima Castro – Ing. Carlos Villegas. Elaborado por: El investigador.

Interpretación del Análisis Vertical Balance General y Estado de Resultados

El Balance General de Cima Castro en el año 2013, proporciona la siguiente información referente a los tres grupos de cuentas que lo conforman, activo, pasivo y patrimonio

El grupo de cuentas del Activo, está representado por el 28% del activo corriente y el 72% del activo no corriente, lo que quiere decir, que para la empresa, una liquidación inmediata para pagar sus deudas, es algo muy difícil, ya que en su mayoría, la empresa tiene activos difíciles de convertir rápidamente en efectivo. Bajo esta realidad, el activo no corriente tiene dos cuentas que abarcan casi su totalidad, que son la cuenta inmuebles (excepto terrenos) con el 34% del ANC y maquinaria equipo e instalaciones conformando el 62% del mismo activo no corriente.

Del activo corriente (AC), igualmente hay dos cuentas que son significativas, la una es caja y bancos que les corresponde el 33% y la otra es cuentas y documentos por cobrar corriente con el 34%. Integralmente, el activo en general, tiene su mayor peso concentrado en tres cuentas, maquinarias, equipo e instalaciones, con el 44%, inmuebles (excepto terrenos) con el 24% y cuentas y documentos por cobrar con el 10%. El restante 22% apenas, se reparte en el resto de cuentas del activo.

El pasivo y patrimonio por el otro lado, representan el 38% y el 62% respectivamente de su totalidad en conjunto, de esto, el pasivo esta conformado por el 59% del pasivo corriente y el 41% por el pasivo no corriente; del primer grupo, la cuenta de mayor concentración es obligaciones con instituciones financieras corrientes, con el 43%, mientras que en el pasivo no corriente, la mayor concentración recae sobre otras cuentas y documentos por pagar largo plazo con el 64% de este grupo.

Por el otro lado, analizando el estado de resultados, la utilidad final de la empresa representa apenas el 4% de las ventas netas, valor no acorde a los objetivos trazados por la empresa. De los rubros que conforman el estado de resultados, los de mayor concentración son compras netas de materias prima, con el 42%, sueldos y salarios con el 26% y suministros y materiales con el 18% del total ventas, porcentajes que a

través de una adecuada gestión, deben disminuir, para poder hallar un incremento de la utilidad neta.

Indicadores:

Indicadores de rentabilidad

rentabilidad _ del _ activo =
$$\frac{\text{Utilidad _ neta}}{\text{activo _ total}} = \frac{8189,48}{82563,18} = 0,01$$

rentabilidad _ del _ patrimonio =
$$\frac{\text{Utilidad _ neta}}{\text{patrimonio _ total}} = \frac{8189,48}{51474,45} = 0,16$$

rentabilidad _ neta =
$$\frac{\text{Utilidad _ neta}}{\text{ventas _ netas}} = \frac{8189,48}{189255,24} = 0,04$$

Los indicadores de rentabilidad, miden las ganancias que la empresa genera respecto a la inversión realizada; en este sentido, en Cima Castro, el porcentaje de utilidad que generan los bienes de la compañía es igual a 0,01 ctvs, por cada dólar de inversión de los socios, reciben 0,16 ctvs de utilidad y finalmente la utilidad neta representa el 4% de los ingresos netos, es decir por cada dólar que se adquiere en la venta de productos, se genera una utilidad de 4 ctvs, nivel bajo, a criterio del investigador. Hay que recalcar, que lo importante es que el trabajo que realiza la organización, está generando utilidad y no perdida, y que por ese sentido, refleja, una labor empresarial razonable, pero que si deja la posibilidad de ser mejorada.

Indicadores de liquidez

razón _ corriente =
$$\frac{\text{activo} _ \text{corriente}}{\text{pasivo} _ \text{corriente}} = \frac{23216,41}{18298,34} = 1,27$$

prueba_ácida =
$$\frac{\text{activo}_\text{corriente} - \text{inventarios}}{\text{pasivo}_\text{corriente}} = \frac{23216,41}{18298,34} = 0,85$$

A través de los indicadores de liquidez, se pretende establecer la capacidad de pago de la organización a corto plazo. En este sentido, la empresa Cima Castro arroja una razón corriente para el año 2013 de \$ 1.27, lo que quiere decir que en ese año, la empresa generó 1,27 usd para cubrir cada dólar de deuda; es decir si la empresa tuviera que cubrir todas sus deudas a corto plazo, las podría cubrir sin mayor dificultad.

Por otro lado, la prueba acida indica de forma mas efectiva, cuanto tiene la organización para cubrir de forma inmediata su deuda a corto plazo, es decir, se suprime el valor del inventario (valor difícil de convertirse en efectivo rápidamente) y arroja un valor inferior a un dólar, 0,85 usd por cada dólar de deuda corriente, lo que expresa una situación desfavorable para la organización, pues si tuviera que pagar sus deudas inmediatamente, no podría cubrir dicha obligación.

Finalmente, la empresa cuenta con un capital de trabajo igual a 4918,07 usd, este valor, corresponde a la capacidad que tiene la entidad para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Dicho valor se lo puede calificar como aceptable para esta empresa.

Indicador de solvencia

razón _ de _ deuda _ total =
$$\frac{\text{pasivo} _ \text{total}}{\text{activo} _ \text{total}} = \frac{31088,73}{82563,18} = 0,38 = 38\%$$

Análisis

Para Cima Castro, el porcentaje de sus activos que están financiados por el pasivo corresponde al 38%, mientras que el restante 62%, está financiado por el capital de la empresa. Esta información, confirma la existencia de mayor financiamiento de la empresa por parte de sus socios y en un porcentaje mucho menor con deudas a terceras personas o instituciones financieras.

Indicadores de eficiencia operativa

rotación de inventarios =
$$\frac{\cos to de venta}{inventario promedio} = \frac{179620.56}{9498.01} = 18.91 veces$$

dias _ de _ venta _ en _ inventario =
$$\frac{365}{\text{rotación _ de _ inventarios}} = \frac{365}{19} = 19.21 _ dias$$

rotación _ cuentas _ por _ cobrar =
$$\frac{\text{ventas}}{\text{cuentas}} = \frac{189255.24}{7974.45} = 23.73$$
 _ veces

dias_de_venta_en_CxC =
$$\frac{365}{\text{rotación_de_CxC}} = \frac{365}{24} = 15.20$$
_dias

rotación de activos fijos =
$$\frac{\text{ventas}}{\text{activos} - \text{fijos} - \text{netos}} = \frac{189255.24}{59346.77} = 3.18 - \text{veces}$$

rotación de activos totales =
$$\frac{\text{ventas}}{\text{activos} \text{totales}} = \frac{189255.24}{82563.18} = 2.29$$
 veces

Análisis

Acerca de la eficiencia operativa, la empresa en estudio revela que su trabajo en ventas es positivo, pues mantiene un alto nivel de rotación de su inventario, en total 19 veces en el año, lo que indica que aproximadamente cada 19 días, el inventario en stock salió de la empresa y se vendió.

Eficientemente también se trabajan las cuentas por cobrar, dicha cuentas se han hecho efectivo 24 veces al año, teniendo como plazo promedio de crédito para clientes de 15 días.

Los activos fijos de la empresa, en promedio rotan en el año 3 veces, lo que indica que cada 4 meses existen cambios, compras y nuevos materiales según las necesidades en activos fijos como son el equipo, maquinaria, herramientas, etc, pretendiendo tener en óptimas condiciones las instalaciones y equipos de la entidad.

Finalmente, los activos en general rotan en el año dos veces, dependiendo las necesidades y requerimientos del cliente interno y en búsqueda una acertada producción.

Análisis Financiero Global

Cima Castro en el transcurso de loa años, ha ido generando un incremente de utilidades insignificante a criterio del investigador, pues como principal objetivo de toda actividad económica, es generar réditos mayores cada año y a su vez desarrollo y reconocimiento social y sectorial. Bajo estos pilares de desarrollo empresarial, se puede decir que Cima Castro en el transcurso del tiempo, no ha evidenciado un desarrollo aceptable, ya que la existencia de utilidad no necesariamente refleja un buen manejo de la empresa.

En los últimos años, Cima Castro a tenido que adaptarse a cambios sustanciales dentro de su razón de ser, ya que ha tenido que pasar de ser artesano calificado a compañía limitada, esta última decisión, acordada por la familia Castro, en búsqueda de tan anhelado progreso empresarial y posicionamiento en el mercado.

En forma general, Cima Castro tiene una cartera de clientes amplia y una competencia reducida, en lo que es su especialización, maquinaria para trabajar madera.

La organización, concentra su mayor fortaleza en el activo no corriente, tiene buenos recursos en lo que corresponde a terrenos, maquinaria, equipo de oficina e instalaciones, pero que debe servir de mejor manera en la producción y desarrollo de sus productos.

Las deudas para Cima Castro, involucran un porcentaje similar tanto para deudas a corto plazo como para deudas a largo plazo, lo que indica que el gerente diversifica la deuda y pretende llevar de la mano pasivos de corto y largo plazo, para no acumular o concentrar en uno solo cuenta, toda su deuda.

El patrimonio de Cima Castro ha ido aumentando, gracias a los aportes de los socios, que como familia que son, expresan ese compromiso con la empresa a través de la capitalización, buscando en un futuro, la empresa supere sus expectativas y llegue a tan anhelado desarrollo organizacional. Hay que tomar en cuenta que el capital mantiene mayor participación en los activos de la empresa que los pasivos, dejando claro la intención de la gerencia por no generar alta deuda con terceros y mantener activa la participación de los socios en el desarrollo de la empresa

Por otro lado, en términos de eficiencia operativa, se puede decir que la empresa mantiene un alto nivel en el manejo de este indicador, alta rotación de cuentas por cobrar, inventarios y constante gestión de cobro, da una buena imagen de la organización bajo estos parámetros.

Finalmente, con el sector que fabrica maquinaria en el Ecuador, Cima Castro está muy por debajo del sector en términos de rentabilidad, pues las empresas que realizan similar actividad, tienen mayor inversión, alta concentración de activos y utilidades mucho más altas que la empresa en estudio, pero que si debe servir a Cima Castro como punto de partida en el replanteamiento de sus objetivos y de su direccionamiento estratégico.

Análisis rentabilidad Cima Castro Vs. Sector metalmecánicos (productores de maquinaria)

Tabla 4.21. Rentabilidad del sector construcción de maquinarias

					2013						
	ΓA		NOV. DOWHOLE								PROMEDIO
	INTERNACIONAL		DEL ECUADOR CIA.								DEL
DETALLE	S.A	CARTORAMA S.A	S.A LTDA	ACINDEC S.A	CODEHOTEL S.A	CODEHOTELS.A EXPOMEDIOS S.A INFRI CIA LTDA EAGLETRADES.A REFRISA	INFRI CIA. LTDA.	EAGLETRADES.A.		CIMA CASTRO SECTOR	SECTOR
ventas		\$73,296,374.00 \$11,130,127.00	\$9,220,638.00	\$8,412,857.00	\$2,984,078.00	\$7,034,084.00	\$4,143,466.00		\$3,253,804.00 \$3,062,399.00 \$189,255.24	\$189,255.24	
utilidad	\$7,758,423.00 \$		\$322,976.00	\$322,976.00	\$40,589.00	\$133,218.00	\$197,107.00	\$165,199.00		\$266,447.00 \$ 9,634.68	
utilidad/ventas	10.59%	0.00%	3.50%	3.84%	1.36%	1.89%	4.76%	5.08%	8.70%	5.09%	2,60%
					2012						
ventas	\$ 61,839,309.00	\$ 9,538,989.00	ventas S 61,839,309.00 S 9,538,989.00 S 7,706,856.00 S 7,220,202.00 S 5,538,352.00	\$ 7,220,202.00	\$ 5,538,352.00	\$7,329,490.00		\$3,626,337.00 \$3,382,557.00 \$2,783,693.00	\$2,783,693.00	\$188,483.27	
utilidad	utilidad \$ 2,768,427.00 \$		- \$ 1,846,859.00 \$ 83,811.00 \$ 228,142.00	\$ 83,811.00	\$ 228,142.00	\$83,259.00	\$190,559.00	\$190,559.00 \$ 163,356.00 \$ 186,022.00	\$ 186,022.00	\$9,247.67	
utilidad/ventas	4.48%	%00.0	23.96%	1.16%	4.12%	1.14%	5.25%	4.83%	6.68%	4.91%	6.28%
					2011						
ventas	ventas \$ 37,621,804.00	. s	\$ 5,226,249.00	\$7,479,545.00	\$ 5,226,249.00 \$7,479,545.00 \$1,739,527.00	·		\$ 2,754,956.00	\$2,754,956.00 \$2,340,866.00 \$180,580.70	\$180,580.70	
utilidad	utilidad \$ 1,489,345.00 \$		\$ 603,160.00	603,160.00 \$ 427,873.00 \$	- S	· s	. \$	\$ 135,264.00 \$ 58,252.00 \$ 8,643.97	\$ 58,252.00	\$ 8,643.97	
utilidad/ventas	3.96%		11.54%	5.72%				4.91%	2.49%	4.79%	5.57%

Fuente: Entrevista – Revista Ekos guía de negocios del Ecuador Elaborado por: El investigador

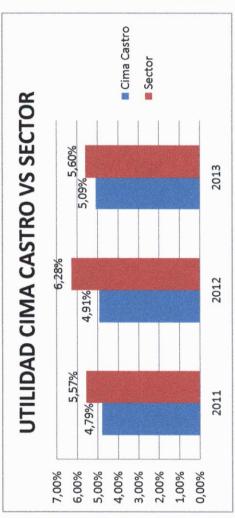


Gráfico 4.16 Utilidad Cima Castro vs sector. Realizado por: El investigador. Fuente: Tabla 4.21.

Al analizar la utilidad del ejercicio económico de Cima Castro frente al sector, se puede determinar que la utilidad que la empresa percibe durante los 3 últimos años, 2011, 2012 y 2013, está por debajo del promedio del sector, lo cual permite a esta investigación, tomar un punto inicial para abarcar una propuesta a través de la

aplicación de la planificación, en la cual, como primer enunciado dentro de los

objetivos principales, debería abarcar el propiciar un crecimiento de ventas y

utilidades de acuerdo a las expectativas del gerente y su mesa directiva.

4.2. Interpretación de resultados

A fin de facilitar el proceso de interpretación de la información obtenida, éste se ha

realizado en base a las diferentes preguntas que se encuentran en el formato de la

encuesta, es decir, se cuenta con un análisis por cada uno de las interrogantes

especificados en el cuestionario, mismos que, al provenir de la operacionalización de

variables, constituyen aspectos claves relacionados con las variables en estudio.

4.3. Verificación de la hipótesis

Aplicación del estadígrafo Chi cuadrado (x²) para comprobar la relación existente

entre las variables: "planificación estratégica" y "crecimiento financiero" en la

empresa ambateña Cima Castro Cia. Ltda.

1.- Planteo de hipótesis

a) Modelo lógico

Ho: La planificación estratégica no incide en el crecimiento financiero en la empresa

Cima Castro Cia. Ltda.

H1: La planificación estratégica incide en el crecimiento financiero en la empresa

Cima Castro Cia. Ltda.

b) Modelo matemático

Ho: O = E; O - E = 0

102

H1: $O \neq E$; $O-E \neq 0$

c) Modelo estadístico

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

2.- Regla de decisión

$$1-0.05 = 0.95;$$

$$gl = (c-1)(f-1)$$

$$gl = (5-1)(5-1) = 16$$

Al 95% y con 16 gl x^2 z es igual a 26.3

Se acepta la hipótesis nula si, x^2 c es menor o igual a x^2 z, caso contrario se rechaza, al α de 0,05 de error.

Se acepta la Ho, si x^2 c es \leq a 26.3 con α 0,05

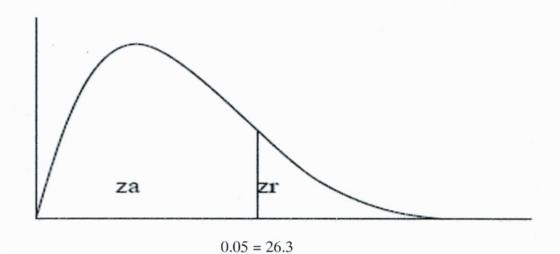


Imagen 4.1. Curva de Chi-cuadrado

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382

Imagen 4.2. Tabla estadística Chi-cuadrada

3.- Cálculo de x²

Tabla 4.22. Frecuencias esperadas

		Ud. p	Ud. por el tiempo de trabajo que tiene, considera que la empresa ha crecido en:							
		Eq. de oficina	Alianzas empresariales	Publicidad	Bienes inmuebles	Personal	Tota l			
¿En qué área,	Marketing y ventas	3	0	0	0	1	4			
consider	Producción	16	0	0	1	2	19			
a Ud.	Administrativo	4	0	1	0	1	6			
que existe	RRHH	5	0	0	1	0	6			
mayor	Financiero	1	1	0	0	0	2			
nivel de planifica ción?	Total	29	1	1	2	4	37			

Elaborado por: El investigador

Tabla 4.23. Calculo Chi cuadrado

	Observadas	Esperadas	О-Е	(O-E)^2	(O-E)^2/E
1	3	3.14	-0.14	0.02	0.01
2	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
3	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
4	0	0.22	-0.22	0.05	0.22
5	1	0.43	0.57	0.32	0.74
6	16	14.89	1.11	1.23	0.08
7	0	0.51	-0.51	0.26	0.51
8	0	0.51	-0.51	0.26	0.51
9	1	1.03	-0.03	0.00	0.00
10	2	2.05	-0.05	0.00	0.00
11	4	4.70	-0.70	0.49	0.11
12	0	0.16	-0.16	0.03	0.16
13	1	0.16	0.84	0.70	4.33
14	0	0.32	-0.32	0.11	0.32
15	1	0.65	0.35	0.12	0.19
16	5	4.70	0.30	0.09	0.02
17	0	0.16	-0.16	0.03	0.16
18	0	0.16	-0.16	0.03	0.16
19	1	0.32	0.68	0.46	1.41
20	0	0.65	-0.65	0.42	0.65
21	1	1.57	-0.57	0.32	0.21
22	1	0.05	0.95	0.89	16.55
23	0	0.05	-0.05	0.00	0.05
24	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
25	0	0.22	-0.22	0.05	0.22
TOTAL		37.00	0.00		26.94

Elaborado por: El investigador

Explicación: Todos los valores expresados en la tabla 4.17 se conocen como frecuencias Observadas y a partir de estos datos, se calcula el valor de Chi Cuadrado, que en este caso, se puede observar en la tabla 4.18, cuyo valor es de 26.94.

4.- Conclusión

Como el valor del Chi cuadrado calculado (x^2 c) es igual a 26.94, y por tanto es un valor superior a 26.3, con $\alpha = 0.05$ y 16 grados de libertad, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: la planificación estratégica incide en el crecimiento financiero en la empresa Cima Castro Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de un profundo análisis obtenido de los resultados que arrojaron la investigación de campo, se llega a las siguientes conclusiones:

- El presente estudio se enmarcó en analizar la incidencia que tiene la planificación estratégica en el crecimiento financiero de la empresa Cima Castro Cia. Ltda, para lo cual a través de un análisis matemático, con el estadístico Chi cuadrado, se llegó a la conclusión que la planificación estratégica incide de forma directa en el crecimiento financiero de la empresa.
- El estado de la planificación estratégica en la empresa Cima Castro después de su análisis es calificada como ineficiente, debido a su pérdida de enfoque en su aplicación, con un planteamiento vetusto, objetivos nada claros, estrategias poco definidas y líneas de acción mal direccionadas.
- El crecimiento financiero de la empresa Cima Castro no es importante en relación al tiempo de funcionamiento y del sector. Con índices de rentabilidad muy bajos, alto riesgo de liquidez inmediata, bajo nivel de endeudamiento que si bien es cierto expresa un bajo nivel de compromiso financiero con terceras personas, también refleja baja inversión y poco crecimiento.
- El cumplimiento estratégico es calificado como regular, lo que quiere decir que el planteamiento estratégico definido por la organización no favorece a un desarrollo organizacional adecuado y permanente.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la Gerencia, reestructurar el planteamiento estratégico adecuándolo a la realidad actual de la empresa y del sector al que pertenece, así, a través de esta herramienta establecer objetivos empresariales claros, que permitan ser más competitivos en el sector.
- Se recomienda a la Administración, elaborar un plan operativo anual para Cima Castro que direccione de manera más eficiente el planteamiento estratégico.
- Se recomienda a la administración enfocar sus procesos con una gestión estratégica direccionados al cumplimiento de sus objetivos. Para esto, es importante elaborar un mapa de actividades que permita al gerente monitorear la ejecución de sus planes y proyectos.
- Se recomienda a la Gerencia, mayor atención a la gestión del marketing y ventas, con el propósito de elevar los ingresos y consecuentemente su utilidad, para que a través de esta, el crecimiento de la empresa sea financiada por recursos propios de su gestión.
- Se recomienda a la Gerencia, intensificar el uso de los medios tecnológicos para la operacionalización de sus actividades, donde los procesos administrativos, financieros y productivos sean registrados a través de sistemas informáticos adecuados para la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Tema

"Redefinición del planteamiento estratégico como herramienta de gestión administrativa para una mejor toma de decisiones en la empresa Cima Castro Cia. Ltda."

Beneficiarios

Propietarios, empleados, clientes de la empresa Cima Castro y público en general.

Ubicación

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Parroquia: Izamba.

Sector: El pisque, Parque Industrial.

Tiempo estimado para la realización

3 años.

Equipo técnico responsable:

Daniel Carrillo - Investigador.

Julio Castro - Gerente General.

6.2 Antecedentes de la propuesta

De acuerdo con las conclusiones y recomendaciones redactadas en el capítulo anterior, es evidente la necesidad que tiene la empresa Cima Castro en reestructurar su planteamiento estratégico y definir un plan operativo anual que le permita el cumplimiento de sus objetivos, mismos que deben estar enfocados en generar un desarrollo paulatino de la organización en todas sus áreas tanto administrativas, comerciales financieras y de producción.

Es indiscutible que la planificación estratégica en las empresas se ha venido convirtiendo en herramienta ya no opcional, sino más bien necesaria e indispensable para, primeramente, mantenerse en un mercado competitivo, después para tener una línea de acción bien definida y, finalmente, para coadyuvar al tan ansiado desarrollo y crecimiento empresarial. En este sentido, en el mundo en general, incluyéndose el Ecuador, las grandes empresas hacen uso ya de esta herramienta de gestión, que les ha permitido mantener una competitividad en el sector empresarial y un desarrollo esperado; la situación es intentar contagiar el uso de esta herramienta de administración a las medianas y pequeñas empresas para incentivarlas a crecer y buscar poder competir a nivel internacional con productos y servicios de calidad.

A través del desarrollo de varias investigaciones, varias microempresas y pymes del país, han desarrollado una planificación estratégica, que con el pasar del tiempo, han evidenciado sus resultados. En este sentido, existen varios estudios realizados acerca de la planificación, así por ejemplo Bombon (2010) elaboró un plan estratégico con una duración de tres años para la empresa ferretera Ferricomercio Bomsam, en la cual estableció todos los lineamientos necesarios que permitieron a la ferretería dejar de manejarse rústicamente y proporcionó un manejo más empresarial y visionario. De la misma forma, Mena (2010) concluyó en su estudio sobre planificación estratégica a la cadena panificadora Ambato, que ésta empresa necesita de un plan estratégico que "se adapte a la realidad del mercado competitivo, para alcanzar mayor productividad y se incremente su rentabilidad, alcanzando los objetivos de la empresa, de

crecimiento sostenible". Esta investigación, se realizó en el 2010, y ahora, panificadora Ambato es un referente empresarial para la ciudad y el país entero. Bajo esta premisa, Mena citó palabras claves en la investigación, como son: la competitividad, productividad y rentabilidad, características íntimamente ligadas a los resultados que la planificación pretende brindar en toda organización.

Si es de mencionar estudios sobre los beneficios de la planificación, hay un sinnúmero de ilustraciones referentes a estos que ya han demostrado en su tiempo la importancia del adecuado manejo de esta variable en las organizaciones; lo que realmente importa dejar claro, es que a través del tiempo, la mayoría de las investigaciones establecen un punto crítico de este tema, que es el identificar donde está la empresa y hacia dónde quiere ir, es decir, definir el camino por el cual una organización debe transitar para su permanencia en el sector empresarial. Es esta característica la mantiene a la planificación estratégica en constante evolución y aplicación, razón por la cual, varias empresas en todo el mundo siguen realizando sus actividades y no llegan a un nivel de declive que nadie desearía tener.

6.3 Justificación

"La mayoría de las organizaciones cambian solo cuando están realmente amenazadas, cuando el costo del cambio excede los riesgos; y esto a menudo quiere decir demasiado tarde" Handy (2000).

La reformulación del planteamiento estratégico en Cima Castro se justifica por la necesidad de incrementar los niveles de rentabilidad y poder así, estar a la par con la competencia y el sector, además que esta herramienta permitirá controlar el uso adecuado de recursos y desafía a todos los integrantes de la empresa, a brindar un mejor trabajo y aunar esfuerzos en la búsqueda de un mismo objetivo.

Una vez desarrollada la propuesta, la implementación de la planificación en la empresa dependerá mucho del cambio actitudinal, profesional y competitivo de todos los colaboradores de le empresa, ya que ellos son el elemento fundamental para la

consecución de los objetivos; de esta forma, los resultados financieros y económicos deben saltar a la vista, pues esta herramienta también requerirá de inversión por parte de los socios, que desean ver a su empresa en un crecimiento constante.

Igualmente, una vez establecida la propuesta, la organización contará con elementos de monitoreo y evaluación de los resultados que se vayan obteniendo; a través de esto, el gerente podrá identificar con rapidez las falencias y mayores deficiencias que estén ocurriendo en la empresa, así, podrá tomar las medidas correctivas a tiempo y evitara que la organización se desvié del camino trazado.

Finalmente, como menciona Christ (2009) la planificación estratégica es importante para las empresas porque "une las fortalezas comerciales, con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir los objetivos", situación que en Cima Castro no está interiorizado en su plenitud y que generará evidentes cambios y resultados para toda la institución.

6.4. Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Redefinir el planteamiento estratégico de la empresa Cima Castro Cia. Ltda. para el periodo 2015-2017.

6.4.2 Objetivos específicos

- Analizar interna y externamente a la organización para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan replantear los objetivos, estrategias y planes de acción de la organización.
- Puntualizar planes y proyectos que requiera la empresa para el cumplimiento de los nuevos objetivos trazados.
- Definir el POA 2015.
- Elaborar el plan de acción 2015-2017.

6.5. Análisis de factibilidad

La propuesta es factible desde diversas perspectivas, entre éstas: económico, organizacional, competitivo, etc.

6.5.1. Administrativo

El estudio abordado en esta investigación ha demostrado que existe la necesidad inevitable de redefinir el planteamiento estratégico para la empresa Cima Castro, que desemboque en establecer un modelo de gestión directriz acorde a la realidad de la pyme, es decir, que cubra sus necesidades y expectativas, le permita aprovechar las diferentes oportunidades y afrontar las posibles dificultades; para esto, todos los colaboradores de la organización proporcionarán toda la colaboración necesaria para este evento, en los diferentes aspectos, tantos profesionales, técnicos y motivacionales.

6.5.2. Legal

Al hablar de planteamiento estratégico en una pyme, se puede asegurar que no existirá limitación legal alguna referente a la elaboración de esta herramienta, por el contrario, no sería justificable aponerse a ésta, ya que el cambio y beneficio que genere este instrumento influirá inevitable en toda la empresa y sus colaboradores buscando conseguir en todos los involucrados, únicamente, voluntad al cambio.

6.5.3 Económico

Desde el aspecto económico, la propuesta es factible ya que se cuenta con los recursos necesarios para la implementación de la planificación, misma que incurrirá definitivamente en diferentes gastos, los que serán sustentados por la empresa a través de la inversión que proporcionen todos los socios de la organización, con el único fin de crear a través de este instrumento mayor rentabilidad en su inversión, competitividad y un crecimiento financiero sostenible para la organización.

6.5.4. Sociocultural

La propuesta es viable desde el punto de vista sociocultural porque está aportando al desarrollo de uno de los actores económicos de la sociedad ecuatoriana, la pequeña empresa, que a través de sus diferentes actividades genera puestos de trabajo para poder crear sus productos y servicios; de esta forma, cubren una necesidad existente en mercado ecuatoriano y, así, aporta con el desarrollo del país y el buen vivir de sus habitantes.

6.6. Fundamentación teórico-práctica

Por una parte, un plan operativo anual es documento alineado a un plan estratégico, que establece las diferentes actividades relacionadas al giro del negocio que deben ejecutarse en un periodo de 1 año.

Un plan operativo anual consta de 3 partes que son:

Primera

· Información institucional

Segunda

- Objetivos estratégicos
- Metas

Tercera

- Estrategias
- Presupuesto
- Cronograma
- Indicadores

Un plan operativo anual (POA) parte del plan estratégico, y para este caso de estudio, el planteamiento estratégico va a ser redefinido. Bajo este contexto, existen muchas metodologías para elaborar un plan estratégico de las cuales el investigador se alinea con la metodología que presenta el plan estratégico en la práctica de Sainz de Vicuña Ancín (2012) y que es muy similar al texto de planificación estratégica en

organización no lucrativas de Navajo Gomez (2009), en los cuales proponen las siguientes metodologías representadas en los siguientes gráficos:

Proceso de una planificación estratégica

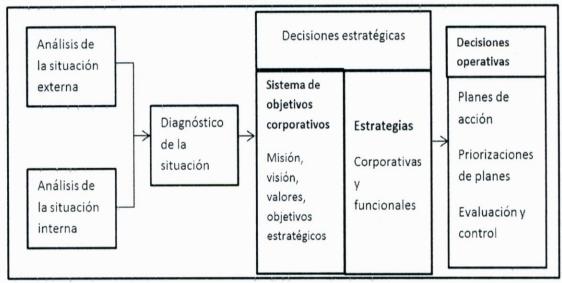


Gráfico 6.1 Proceso de elaboración del plan estratégico

Fuente: Sainz de Vicuña Ancín (2012)

Etapas de una planificación estratégica

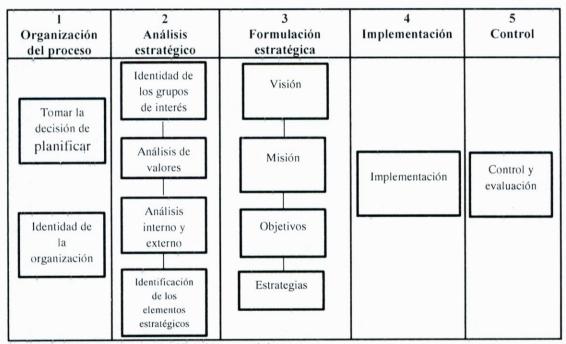


Gráfico 6.2 Etapas de una planificación estratégica.

Fuente: Navajo Gomez (2009).

Analizando las estructuras de las dos metodologías expuestas, se puede establecer un procedimiento que permitirá al investigador implementar de la mejor manera, la planificación estratégica para Cima Castro, misma que se detalla a continuación.

1ra Fase (Diagnostico estratégico):

- Análisis interno y externo de la organización.
- Diagnostico general de la situación.

2da Fase (direccionamiento estratégico):

- Decisiones estratégicas.
- Elementos estratégicos corporativos (visión, misión, objetivos, estrategias):
 Planteamiento estratégico

3ra Fase (proyecto estratégico):

- Planes de acción.
- Implementación.
- Control y monitoreo.

Cada uno de estos elementos detallados anteriormente, conllevan varios procesos y elementos, que en su momento deberán ser desarrollados, y que conceptualmente deberán dar respuesta a los siguientes cuestionamientos.

Fase primera

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?

Fase segunda

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde queremos llegar?
- ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

Tercera fase

• ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?

¿Cómo lo estamos haciendo?

Para hallar respuesta a todas estas inquietudes, hay que tener muy en claro los elementos indispensables de este proceso, que el investigador similitud con Sainz de Vicuña Ancín en cortas palabras las define de la siguiente manera:

Diagnostico estratégico.- Análisis de los diferentes panoramas que afronta una organización, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas.- Atributos internos de una organización que le permite la consecución de los objetivos planteados.

Oportunidades.- Actividades, eventos o tendencias del entorno de una organización que le facilita o le beneficia el desarrollo de sus actividades si son aprovechados adecuadamente.

Debilidades.- Atributos internos de una organización que dificultan o truncan el éxito de la empresa.

Amenazas.- actividades, eventos o tendencias del entorno de una organización que le dificultan o truncan el desarrollo de sus actividades.

Análisis Interno.- Proceso donde se analiza e identifica fortalezas y debilidades.

Capacidad directiva.- Fortaleza o debilidad que está relacionado con el proceso administrativo de la empresa.

Capacidad competitiva.- Fortaleza o debilidad que está relacionado con el área comercial, ventas y marketing.

Capacidad financiera.- Fortaleza o debilidad que está relacionado con el área contable financiera.

Capacidad tecnológica.- Fortaleza o debilidad que está relacionado con el proceso de producción en industrias e infraestructura y procesos en las empresas de servicios.

Capacidad de talento humano.- Fortaleza o debilidad que está relacionado con el recurso humano con el que cuentan las empresas.

Diagnostico externo.- Proceso donde se analiza e identifica oportunidades y amenazas.

Factores económicos.- Elementos sociales que están relacionados con el comportamiento de la economía local y mundial.

Factores políticos.- Aspectos relacionados a decisiones de poder público.

Factores sociales.- Decisiones públicas que afectan el modo de vivir de la gente.

Factores tecnológicos.- Desarrollo de maquinarias y productos relacionados.

Factores geográficos.- Correspondiente a datos de ubicación, espacio y recursos naturales.

Factores competitivos.- Elementos determinados por la competencia que permiten una comparación con las empresas de producción similar.

Direccionamiento o planteamiento estratégico.- Es el camino que se traza la organización para la consecución de sus objetivos. Está conformado por la misión, visión, valores y objetivos corporativos, estrategias y planes de acción.

Misión.- Razón de ser de la empresa, es la definición del negocio.

Visión.- Declaración de donde se desea que la empresa se encuentre en el futuro.

Valores.- Principios empresariales que norman el proceder de la organización y sus colaboradores.

Objetivos estrategias.- Resultados esperados de la organización en un tiempo determinado.

Estrategias.- Acciones prefabricadas a seguir para el logro de los objetivos.

Plan de acción.- Tareas que se deben realizar para concretar las estrategias definidas.

Monitoreo.- Seguimiento permanente del proceso a establecerse.

6.7 Metodología modelo operativo

La metodología aplicada para el desarrollo de la siguiente propuesta cubre las tres etapas del desarrollo de la planificación descritas en el marco anterior, los análisis, diseños y actividades que correspondan, así como las diferentes reflexiones y pensamientos sistemáticos necesarios para esta propuesta. Las etapas tanto de implementación como de control y evaluación son etapas que no pueden ser cubiertas sino en el camino mismo del desarrollo de la planificación. Por otro lado, el plan operativo anual contiene las diferentes actividades ha desarrollarse para el año 2015. La información que se utilizó para este trabajo, proviene de distintas fuentes primarias, que involucran tanto al personal directivo como operativo de la empresa Cima Castro.

Planteamiento estratégico para la empresa "Cima Castro"

2015-2017

INFORMACION GENERAL

Ubicación geográfica

La empresa Cima Castro está ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Izamba, sector el Pisque, en el sector parque industrial.

Base legal

La empresa en estudio está legalmente autorizada por todos los estamentos públicos para su funcionamiento, esto es, inscrita en el GAD municipalidad de Ambato, registrada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, registrada como contribuyente en el Servicio de Rentas Internas y afiliado a la Cámara de Comercio de Ambato; por consiguiente, se rige la normativa municipal, IESS, SRI y a todos los derechos y obligaciones con la cámara de comercio de la ciudad.

Organización

Al ser un negocio familiar, ésta está dirigida por miembros de la familia Castro, mismos que se encargan de definir toda el proceso administrativo que ellos creen es el adecuado. Bajo esta antecedente, la toma de decisiones no es realizado bajo un análisis exhaustivo, sino más bien espontáneo, que a la final deja mucho que desear por su bajo nivel de ambición y desarrollo. Esta propuesta, identifica puntos críticos dentro de la organización, para que la toma de decisiones sea más técnica y mejore la gestión empresarial de la empresa.

Infraestructura

Para el desarrollo de sus actividades la empresa cuenta con un adecuada edificación ubicada en el parque industrial, que constituye su oficina matriz, misma que está organizada con el punto de venta en el mismo lugar y, en la parte posterior, se

encuentra dos bodega: una de producción, donde se elaboran las diferentes maquinarias para su venta; y la otra, donde se guardan diferentes insumos necesarios para la fabricación de sus productos.

Talento humano

El personal de Cima Castro está conformado por 37 colaboradores que tienen la predisposición para trabajar por el crecimiento de la empresa.

Análisis estratégico

Reseña histórica

La empresa Cima Castro tiene sus orígenes hace más de cincuenta años, su precursor Don Elías Castro, hábil e inteligente, fue el creador e inventor de varias clases de máquinas y aparatos para fabricar muebles, madera de pisos, paletas y maquinaria para curtiembre.

Cuando en el Ecuador tan solo existían contados aserraderos que tenían maquinaria importada de EEUU y Alemania principalmente, Elías Castro empieza a fabricar sus primeras máquinas (canteadoras, sierras, cepilladoras) en su taller mecánico ubicado en la ciudad de Ambato, en las calles Bolívar y Vargas Torres. Anterior a esto, luego del terremoto que azotó a la ciudad y provincia el 5 de agosto de 1949 emerge el espíritu del altivo ambateño, que impulsa el desarrollo de la empresa Cima Castro en el transcurrir del tiempo y hasta la actualidad.

La empresa obtuvo un reconocimiento por el Presidente de la República de ese entonces, el Dr. José María Velasco Ibarra quien felicitó y reconoció a Elías Castro por su trabajo y capacidad demostrada al construir maquinaria y convertirse en el "Pionero de la construcción de maquinaria para labrar madera en el Ecuador"; es así que el Dr. Velasco Ibarra brindó una beca a Elías para especializarse y perfeccionar sus conocimientos en el viejo Continente.

Actualmente, Cima Castro se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua a 7 1/2 Km. de la ciudad de Ambato en la Panamericana Norte (vía que conduce a Quito) cerca del Parque Industrial Ambato. Cuenta con una planta de producción amplia y cómoda para abastecer la gran y exigente demanda de sus clientes, con el esfuerzo y dedicación de sus propietarios y personal de planta, han alcanzado esta infraestructura que de hecho no será la última. Así se ha hecho esta empresa 100% ecuatoriana que ahora muestra su capacidad para exportar a países vecinos como Colombia y Perú. Toda esta información se la puede encontrar en la página web de la entidad.

Análisis interno

La empresa Cima Castro es una organización del sector metalmecánico que está encaminado en la fabricación de maquinaria para trabajar la madera; en este sentido, como en toda organización, hay elementos indispensables que deben ser manejados y analizados bajo las perspectivas actuales de dirección. Al realizar un análisis rápido de esta organización, se puede percibir a primera vista que existe camaradería y buen compañerismo que distingue en los trabajadores, seriedad y motivación también forman parte de sus cualidades.

Con enfoque ya empresarial, se identifican atributos muy particulares de esta empresa, como son las excelentes relaciones que mantienen con sus proveedores de insumos y materiales, lo que les ha permitido, ser considerados clientes estrellas y muy importantes, razón por la cual mantienen líneas de crédito abierto en todo momento.

La empresa lleva más de 50 años elaborando sus productos, lo que ha permitido ir asimilando un elemento importante para la dirección de empresas, como es la experiencia en el negocio, a través de esta experiencia, el gerente ha especializado productos, brinda atención oportuna y mantiene una cartera de clientes fidelizados.

Entre otra característica relevante, hay que manifestar que esta organización aún no ha permitido dejar el rumbo de la empresa a terceras personas, y mantienen hasta la

actualidad la dirección familiar, gerencia que no ha decidido aún invertir en desarrollo tecnológico, pero que a través de una adecuado identificación de necesidades, ha permitido el desarrollo de la innovación en sus productos y servicios.

Para finalizar este breve análisis, es importante mencionar que la línea de publicidad, está sumamente abandona y muy limitada, ya que maneja únicamente publicidad impresa en este momento, dejando de lado las nuevas tendencias de marketing y publicidad, como son las redes sociales y medios televisivos, canales que permiten mayor comunicación con el cliente y que puede convertirse en una ventaja competitiva para cualquier organización que maneje adecuadamente esta herramienta. En base a lo manifestado, se puede elaborar la siguiente matriz de factores internos.

Tabla 6.1. Análisis interno

CAPACIDADES INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad de dirección	 Buena comunicación entre todos los miembros de la organización. Organización familiar. Excelente infraestructura y ubicación. Suficiente conocimiento y experiencia del mercado. Atención personalizada al cliente interno y externo. 	 Inadecuada planificación. Ineficiente control del proceso administrativo. Falta de especialización de la gerencia en dirección de empresas. Básico modelo de gestión empresarial.
Capacidad financiera	 Trabaja con capital propio. El nivel de endeudamiento a terceros es bajo. Pago puntual a proveedores y al personal. Líneas de crédito abiertas en todo momento por proveedores. Tendencia permanente para reducir desperdicios. 	 Contabilidad de la empresa a cargo de una sola persona. No posee un sistema contable. Reducido conocimiento en análisis financiero por parte de la gerencia. Altos costos de producción y gastos
Capacidad tecnológica	Disposición suficiente de ordenadores y equipo de oficina necesario para las actividades de la empresa.	 Reducida implementación de tecnología en el proceso de producción. Inexistentes sistemas administrativos y contables. Baja inversión en tecnología y nuevos procesos.
Capacidad competitiva	 Precios a nivel del mercado. Innovación en productos según el requerimiento. Fidelización de clientes. Dominio del mercado local (zona centro). 	 Estrategias de publicidad y marketing deficientes. Carencia de investigación de mercado. Falta de certificaciones internacionales de calidad. Bajo reconocimiento social
Capacidad de talento humano	 Capacitación permanente para operarios y personal en general. Actividades de motivación permanente. Bajo nivel de ausentismo, renuncias o despidos. 	 Falta de especialización en alta gerencia en la dirección de la empresa. Falta de personal especializado para las áreas de contabilidad, administración y marketing. desactualizado manual de procedimientos. Bajo nivel de identidad del trabajador con la empresa.

Elaborado por: El investigador

En el desarrollo de sus actividades diarias, la empresa se ve afecta por varias situaciones que en algún momento, participan en las operaciones y decisiones de ésta, tales como son las decisiones políticas del gobierno de turno, entre estas, modificaciones a las leyes del trabajador, cumplimiento tributario con el Servicio de Rentas Internas, impuestos y patentes municipales, entre otras; y por otro lado, también hay aspectos sociales como el comercio informal, sindicatos, competencia desleal y contrabando, que son situaciones que quedan lejos del alcance de la administración de la empresa, y que en algún punto, general algún efecto en la organización.

En la actualidad, el gobierno, a través de la restructuración de matriz productiva, intenta incentivar la microempresa y el desarrollo tecnológico de las industrias con mano de trabajo ecuatoriana, par de esta forma, intentar mantener una balanza comercial a un mismo nivel o con valores positivos para el país; a través de esta situaciones, la empresa Cima Castro, puede encontrar un gran aliado local, el mismo estado, que a través de los diferentes convenios internacionales, puede hacer de la industria metalmecánica, una industria reconocida a niveles internacionales, que generen productos de calidad y a precios realmente competentes al mercado global, además se puede aprovechar las diferentes ferias que promociona el gobierno actual para poder hacerse conocer con los productos, generar alianzas estratégicas y promover el desarrollo empresarial que tanto tiempo en el Ecuador estuvo parada.

Alrededor de la situación externa, también existen diferentes situaciones que afectan negativamente a la mayoría de empresas, como son alza de costos de los materiales para la producción, al menos si son importados, el contrabando y el significativo gasto público que provoca la creación de nuevos impuestos y reducción de puestos laborales, implica también efectos visibles en la empresa, que, ponen en continuo trabajo al gerente actual, y que conlleva a tomar todas las medidas de precaución, para no afrontar posibles recesiones económicas como la de 1999.

Tabla 6.2. Análisis externo

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factor político	 Apoyo gubernamental en temas de desarrollo empresarial para el país. Incremento de aranceles e impuestos a las importaciones y consumos en el exterior. Obligación a producir productos de calidad amparados bajo las ISO, para poder competir a nivel internacional. Interés a promover el consumo nacional 	 Aumento de contrabando. Competencia desleal. Disminución de la inversión extranjera. Creación de nuevas reglas del juego en las relaciones laborales.
Capacidad Económico	 Accesibilidad para financiamiento. Nuevos tratados que abren las puertas al comercio internacional. Mayor intervención por entidades de control con respecto del manejo de las finanzas. 	 Creación y modificaciones de impuestos. Costos de importaciones altas en todos los niveles. Reconocimiento social por contribuir al bien común, con el pago puntual de las obligaciones sociales.
Factor tecnológico	 Desarrollo permanente de tecnológica de punta en el mundo. Promoción de investigación y desarrollo con la utilización de recursos locales. Mayor y rápido acceso a la a la comunicación e información global. 	 Países del primer mundo con mayor tecnología que e país. Competencia cor economías de escala, a través de mayor utilización de la tecnología. Costos elevados para adquirir tecnología de punta.
Factor competitivo	 Sustitución de productos. Nuevas líneas de mercado. Generar economías de escala. 	 Competencia en pleno desarrollo. Diversidad de producto accesibles en todo tipo de calidad y precio. Mayor investigación y desarrollo por parte de la competencia.
Factor clientes	 Ferias de exhibición y encuentro con clientes locales e internacionales. Puntos estratégicos de ventas. Crecimiento poblacional y territorial alto. Manejo de líneas de crédito. 	 Cuentas incobrables. Mayor trabajo de logístic para poder satisfacer a cliente. Fuga de clientes.

Elaborado por: El investigador

Matriz de análisis interno

Valoración:

5: Impacto alto

3: Impacto medio 1: Impacto bajo

Tabla 6.3. Matriz de análisis interno

	Factores	Peso	Calif.	Total
	Buena comunicación entre todos los miembros de la organización.	0.03	5	0,15
	Organización familiar.	0.01	1	0,01
	Excelente infraestructura y ubicación.	0.06	5	0,30
	Suficiente conocimiento y experiencia del mercado.	0.04	3	0,12
	Atención personalizada al cliente interno y externo.	0.01	1	0,01
S	Trabaja con capital propio (familiar).	0.01	3	0,03
ZA	Nivel de endeudamiento con terceros bajo.	0.01	3	0,03
LE	Pago puntual a proveedores y al personal.	0.01	3	0,03
L	Líneas de crédito abiertas en todo momento.	0.02	3	0,06
FORTALEZAS	Tendencia permanente para reducir desperdicios.	0.02	5	0,10
FO	Disposición suficiente de ordenadores y equipo de cómputo.	0.01	1	0.01
	Fidelización con clientes.	0.02	3	0.06
	Precios a nivel del mercado nacional.	0.02	3	0.06
	Innovación en productos según el requerimiento.	0.04	3	0.12
	Dominio del mercado central ecuatoriano.	0.04	5	0.20
	Capacitación permanente para operarios y trabajadores en general.	0.04	3	0.12
	Actividades de motivación permanente.	0.03	3	0.09
	Bajo nivel de ausentismo, renuncias o despidos.	0.04	3	0.12
	Inadecuada planificación.	0.07	5	0.35
	Ineficiente control del proceso administrativo.	0.01	3	0.03
	Falta de especialización de la gerencia en dirección de empresas.	0.04	1	0.04
	Básico modelo de gestión empresarial.	0.04	3	0.12
	Contabilidad de la empresa a cargo de una sola persona.	0.02	1	0.02
	No posee un sistema contable.	0.04	5	0.20
ES	Reducido conocimiento de análisis financiero por la gerencia.	0.01	3	0.03
	Altos costos de producción y gastos.	0.04	5	0.20
DE	Limitada implementación de tecnología en los procesos.	0.06	3	0.18
DA	Inexistentes sistemas administrativos y contables	0.02	3	0.06
3	Baja inversión en tecnología y nuevos procesos.	0.01	3	0.03
B	Competencia en pleno desarrollo.	0.03	3	0.09
DEBILIDADES	Estrategias de publicidad y marketing deficientes.	0.04	5	0.20
	Carencia de investigación de mercado.	0.01	3	0.03
	Falta de certificaciones internacionales de calidad.	0.03	5	0.15
	Bajo reconocimiento social.	0.01	3	0.03
	Falta de personal especializado en áreas de contabilidad, administración y marketing.	0.01	3	0.03
	Desactualizado manual de procedimientos.	0.02	3	0.06
	Bajo nivel de identidad del trabajador con la empresa.	0.03	5	0.15
	TOTAL	1		3.62

Elaborado por: El investigador

Análisis: Al realizar un análisis con la matriz de factores internos, en la empresa Cima Castro se ha obtenido un resultado de 3.62, tomando en cuenta que se lo midió en una escala de 1 como malo y 5 como bueno, se puede expresar que el resultado señala que la organización en estudio no ha descuidado su trabajo interno y sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas, ya que el resultado, supera el valor promedio, por lo cual, pesan más las fortalezas que las debilidades; por otro lado, este resultado indica también que se está trabajando en estrategias que van ayudando a detectar y contralar lo mejor posible las debilidades que se van presentando, para superarlas y finalmente eliminarlas. A través de este estudio, se pretende eliminar la mayor debilidad de la organización, que es la falta de planificación y a través de ésta, sanear muchas más situaciones negativas que afectan a esta empresa.

Tabla 6.4. Matriz de análisis externo

	Factores	Peso	Calif.	Total
	Apoyo gubernamental en temas de desarrollo empresarial para el país.	0.03	5	0.15
	Incremento de aranceles e impuestos a las importaciones y consumos en el exterior	0.06	5	0.30
	Obligación a producir productos de calidad amparados bajo las ISO, para poder competir a nivel internacional.	0.04	1	0.04
	Interés a promover el consumo nacional	0.03	1	0.03
	Accesibilidad para financiar créditos empresariales.	0.02	3	0.06
	Nuevos tratados que abren las puertas al comercio internacional.	0.02	3	0.06
OPORTUNIDADES	Mayor intervención por entidades de control con respecto del manejo de las finanzas	0.03	5	0.15
$\tilde{\Box}$	Desarrollo permanente de tecnológica de punta en el mundo.	0.02	3	0.06
TUN	Promoción de investigación y desarrollo con la utilización de recursos locales.	0.02	3	0.06
OR	Mayor y rápido acceso a la comunicación e información global.	0.03	3	0.09
P	Sustitución de productos.	0.04	3	0.12
_	Nuevas líneas de mercado.	0.03	1	0.03
	Economías de escala.	0.03	3	0.09
	Ferias de exhibición y encuentro con clientes locales e internacionales	0.04	3	0.12
	Nuevos puntos estratégicos de ventas por el desarrollo territorial.	0.06	3	0.18
	Crecimiento poblacional y territorial alto.	0.04	1	0.04
	Manejo de líneas de crédito.	0.02	1	0.02
	Reconocimiento social por contribuir al bien común, con el pago puntual de las obligaciones sociales.	0.02	1	0.02
	Competencia desleal.	0.02	1	0.02
	Disminución de la inversión extranjera.	0.03	1	0.03
	Cambios legales en las relaciones laborales	0.02	1	0.02
	Creación y modificaciones de impuestos.	0.04	3	0.12
	Costos de importaciones altos en todos los niveles.	0.02	1	0.02
70	Aumento del contrabando	0.02	3	0.06
ZAS	Países del primer mundo con mayor tecnología que el Ecuador.	0.03	3	0.09
AMENAZ	Competencia con economías de escala, a través de mayor utilización de la tecnología.	0.03	3	0.09
Σ	Costos elevados para adquirir tecnología de punta.	0.04	3	0.12
₹.	Diversidad de productos accesibles en todo tipo de calidad y precio.	0.04	3	0.12
	Mayor investigación y desarrollo por parte de la competencia.	0.02	1	0.02
	Cuentas incobrables.	0.05	5	0.25
	Mayor trabajo de logística para poder satisfacer al cliente.	0.03	1	0.03
	Fuga de clientes.	0.03	3	0.09
	TOTAL	1		2.70

Elaborado por: El investigador

Análisis: al referirse al entorno externo que está relacionado con la empresa, hay que tomar varios factores, que sin duda, no pueden estar al alcance de decisiones particulares y que dificultan el control de las mismas; bajo esta premisa, el resultado obtenido bajo la matriz de análisis externo, es de 2.70, que puede tomarse desde un aspecto positivo, ya que esta un punto medio de impacto para la organización, pero que también indica que falta mucho por aprovechar de las oportunidades que el entorno brinda al sector empresarial, de esta manera, la empresa debe establecerse objetivos más ambiciosos y de mayor calidad, para de esta manera, alcanzar niveles de rentabilidad similares o mayores al promedio del sector.

Tabla 6.5. Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades O1: Incremento de aranceles e impuestos a las importaciones y consumos del exterior. O2: Nuevos puntos estratégicos de ventas por el desarrollo territorial. O3: Apoyo gubernamental en temas de desarrollo empresarial para el país. O4: Ferias de exhibición y encuentro con clientes locales e internacionales.	F1: Alta predisposición de capitalización por parte de la familia Castro. F2: Excelente infraestructura y ubicación. F3: Mercado potencial inmediato. F4: Atención personalizada al cliente interno y externo. Estrategias FO 1 Estudiar, analizar y definir una gestión de exportación basado en los beneficios gubernamentales. 2 Crear puntos de venta e información en otras ciudades. 3 Participar de ferias empresariales para pretender establecer alianzas futuras. 4 Definir un presupuesto inversión según la capitalización disponible.	D1: Inadecuada planificación. D2: Altos costos de producción y gastos. D3: Reducida implementación de tecnología en los diferentes procesos. D4: Estrategias de publicidad y marketing deficientes. Estrategias DO 1 Establecer alianzas estratégicas para el manejo de publicidad. 2 Fortalecer su marketing. 3 Desarrollar un sistema contable con especialistas del tema. 4 Establecer canales de comunicación modernos (Facebook, twitter) con los diferentes clientes.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Cuentas incobrables. A2: Creación y modificaciones de impuestos. A3: Costos elevados para adquirir tecnología de punta. A4: Diversidad de productos accesibles en todo tipo de calidad y precio.	 Generar un fondo para resguardar cuentas incobrables definir mayores atributos a los productos terminados. Presupuestar y definir la adquisición y uso de tecnología de punta 	 Redefinir el planteamiento estratégico. Reducir las cuentas por cobrar al máximo posible. Generar economía de escala. Desarrollar un plan de marketing y ventas.

Elaborado por: El investigador

Redefinición del planteamiento

Esta etapa está compuesta de diferentes elementos, los cuales son necesarios definir, tales como valores corporativos, misión, visión y objetivos estratégicos, que con ayuda de la información recopilada y de los análisis realizados, se define en lo siguiente para la empresa Cima Castro.

Valores corporativos

Los principales valores para Cima Castro son:

- Honestidad: Cualidad que tiene el colaborador de Cima Castro para actuar con rectitud, verdad, justicia e integridad.
- Respeto: Cualidad que tiene el colaborador de Cima Castro para actuar con consideración, tolerancia, prudencia y fomentar unas interelaciones sanas.
- Puntualidad: Cualidad que tiene el colaborador de Cima Castro para actuar con esfuerzo en el cumplimiento de sus diferentes obligaciones a tiempo.
- Responsabilidad: Cualidad que tiene el colaborador de Cima Castro para actuar con transparencia y compromiso frente a las diferentes actividades que desarrollo, procurando generar el bienestar común e individual.
- Solidaridad: Cualidad que tiene el colaborador de Cima Castro para actuar con compañerismo y apoyo voluntario en las diferentes circunstancias, positivas o negativas que como seres humanos se puede atravesar.
- Responsabilidad social: forma de ser, actuar y pensar en el bien común, enfocados en propiciar el desarrollo social.

Elementos principales del planteamiento estratégico

Misión: Cima Castro es una empresa encaminada a elaborar maquinas con distinción de calidad, seguridad y facilidad para su manejo, brindando al cliente la oportunidad de optimizar tiempo y materiales en la elaboración de productos derivados de la madera.

Visión: Para el 2017, Cima Castro será referente de desarrollo empresarial en el mercado local por brindar maquinarias de alta calidad por el público que busca plasmar sus sueños, transformando la madera.

Objetivo general

Posicionarse en el mercado nacional, bajo un crecimiento organizacional y financiero con productos reconocidos por su calidad.

Análisis financiero previo a establecer objetivos específicos

Este análisis financiero, se realiza con el fin de determinar qué condiciones debe la empresa Cima Castro, adaptar para establecerse objetivos coherentes a la realidad, y que la esencia misma de la esta planificación, que es generar una utilidad igual o mayor al del promedio del mercado; para esto, se utilizan datos generales del PIB

Estimaciones del PIB

A continuación se detallará las estimaciones que según organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y organismos reguladores como el Banco Central del Ecuador, estiman, crecerá el PIB del país en los años 2014 y 2015.

Tabla 6.6. Promedio de crecimiento del PIB para el Ecuador años 2014 y 2015.

AÑO	FMI	BCE	Promedio
2014	4,2%	4,9%	4,6%
2015	3,5%	4,3%	3.9%

Elaborado por: El investigador.

Bajo esta información, se puede establecer, en términos generales, que la producción nacional terminará creciendo para el 2014 un 4.6% más que el año 2013, y para el año 2015, crecerá alrededor del 3.9%. Esta información sirve para estimar el crecimiento promedio del sector en el cual se desenvuelve Cima Castro, la industria metalmecánica, sector fabricación de maquinaria.

Tabla 6.7. Estimaciones económicas para el sector metalmecánico (f. de maquinarias)

Año	Sector	Cima castro
2013	\$ 98,199,213.24	\$ 189,255.24
2014 (4.6%)	\$ 102,716,377.05	\$ 197,960.98
2015 (3.9%)	\$ 106,722,315.75	\$ 205,681.46

Elaborado por: El investigador

Ahora bien, es importante hacer un comparativo y establecer el crecimiento que tuvieron las empresas del sector en ventas y en utilidades, con respecto al último ejercicio económico finalizado.

Tabla 6.8. Crecimiento de ventas empresas del sector metalmecánico (F. maquinarias)

	VEN.	TAS		
EMPRESA	2012		2013	% Crecimiento
LA INTERNACIONAL	\$ 61,839,309.00	\$	73,296,374.00	18.53
CARTORAMA	\$ 9,538,989.00	\$	11,130,127.00	16.68
NOV DOWNHOLE DEL ECUADOR CIA. LTDA	\$ 7,706,856.00	\$	9,220,638.00	19.64
ACINDEC S.A.	\$ 7,220,202.00	\$	8,412,857.00	16.52
EXPOMEDIOS S.A.	\$ 7,329,490.00	\$	7,034,084.00	-4.03
INFRI CIA. LTDA.	\$ 3,626,337.00	\$	4,143,466.00	14.26
EAGLETRADE S.A.	\$ 3,382,557.00	\$	3,253,804.00	-3.81
REFRISA S.A.	\$ 2,783,693.00	\$	3,062,399.00	10.01
CODEHOTEL S.A.	\$ 5,538,352.00	\$	2,984,078.00	-46.12
	Suma	tori	a	41.68
	Promedio	del	sector	4.63
CIMA CASTRO	\$ 188,483.27		\$ 189255.24	0.41

Fuente: Revista Ekos - ranking empresarial 2012-2013

Elaborado por: El investigador

Tabla 6.9. Crecimiento de utilidades empresas del sector metalmecánico (F. maquinarias)

	UTILII	DADES	
EMPRESA	2012	2013	% Crecimiento
LA INTERNACIONAL	\$ 2,768,427.00	\$ 7,758,423.00	180.25
CARTORAMA			0.00
NOV DOWNHOLE DEL ECUADOR CIA. LTDA	\$ 1,846,859.00	\$ 2,932,797.00	58.80
ACINDEC S.A.	\$ 83,811.00	\$ 322,976.00	285.36
EXPOMEDIOS S.A.	\$ 83,259.00	\$ 133,218.00	60.00
INFRI CIA. LTDA.	\$ 190,559.00	\$ 197,107.00	3.44
EAGLETRADE S.A.	\$ 163,356.00	\$ 165,199.00	1.13
REFRISA S.A.	\$ 186,022.00	\$ 266,447.00	43.23
CODEHOTEL S.A.	\$ 228,142.00	\$ 40,589.00	-82.21
	Sum	atoria	550.00
	Promedio	del sector	68.75
CIMA CASTRO	\$ 9,247.67	\$ 9,634.68	4.16

Fuente: Revista Ekos – ranking empresarial 2012-2013.

Elaborado por: El investigador.

Tabla 6.10. Crecimiento utilidad sobre ventas empresas del sector metalmecánico (F. maquinarias)

		201.	3	
EMPRESA	Vei	ntas	Utilidad	Utilidad/Ventas
LA INTERNACIONAL	\$	73,296,374.00	\$ 7,758,423.00	10.59
CARTORAMA NOV DOWNHOLE DEL ECUADOR CIA.				21.01
ACINDEC S.A.	\$	9,220,638.00 8,412,857.00	\$ 2,932,797.00 \$ 322,976.00	31.81
EXPOMEDIOS S.A.	\$	7,034,084.00	\$ 133,218.00	1.89
INFRI CIA. LTDA.	\$	4,143,466.00	\$ 197,107.00	4.76
EAGLETRADE S.A.	\$	3,253,804.00	\$ 165,199.00	5.08
REFRISA S.A.	\$	3,062,399.00	\$ 266,447.00	8.70
CODEHOTEL S.A.	\$	2,984,078.00	\$ 40,589.00	1.36
		Sumat	oria	68.02
		Prome	dio	8.50
CIMA CASTRO	\$ 1	189,255.24	\$ 9,634.68	5.09

Fuente: Revista Ekos – ranking empresarial 2012-2013.

Elaborado por: El investigador.

En el año 2013, la empresa Cima Castro alcanzó un porcentaje de la utilidad/ventas correspondiente al 5.09%, 3.41% inferior al promedio del sector.

En este sentido, para que los objetivos financieros sean más claros y específicos, para el periodo 2015 la empresa Cima Castro debe incrementar el porcentaje de útil/ventas en un mínimo de 3% sobre el porcentaje del ejercicio económico anterior, es decir, para que Cima Castro tenga niveles similares al promedio de crecimiento del sector tanto en ventas, la empresa para el año 2014 debería tener un crecimiento del 8.09, para el 2015 del 11.09 respecto del 2014 y así consecutivamente, para que el objetivo de crecimiento financiero, no sea tomado esporádicamente y responda a valores promedios similares al del sector

De esta manera, se puede a través de la gerencia y los datos obtenidos, plantearse objetivos serios y alcanzables, que se detallan a continuación:

Objetivos estratégicos específicos:

Financiero

 Obtener una utilidad/ventas no menor al 10% con la aplicación de procesos financieros bien definidos, aumentando cada año subsiguiente 2%.

De ventas

 Crecer a un ritmo equivalente al 3% más el porcentaje de útil/ventas del año inmediato anterior.

De tecnología

• Invertir en investigación, desarrollo y mejoramiento de productos y procesos.

De recursos humanos

 Elevar la productividad laboral con talento humano calificado y comprometido con Cima Castro.

Resumiendo

- 1) Obtener una utilidad/ventas no menor al 10%.
- 2) Crecer a un ritmo equivalente al 11.09% (o mayor) para el 2015, incrementando 3% más al objetivo por cada año.
- 3) Impulsar el desarrollo tecnológico de los procesos para el mejoramiento de los productos.
- 4) Elevar la productividad laboral con talento humano calificado y comprometido con Cima Castro.

Planes y proyectos

Cima Castro deberá desarrollar los siguientes planes y proyectos para la consecución de sus objetivos:

Planes

Plan económico financiero.

Plan de capacitación anual al personal.

Plan de fortalecimiento de la cultura organizacional.

Plan de marketing y ventas.

Proyectos

Proyecto de seguridad industrial.

Proyecto de exportaciones y nuevos mercados.

Proyecto de inversión tecnológico.

Tabla 6.11. Estrategias y metas principales

Objetivo específico	Estrategia	¿Cómo hacerlo?
	Reducir los costes fijos y	Proveedores más baratos
	costes variables y así mejorar	Eliminar actividades que no
	el coste final del producto.	aportan valor.
	Administrar eficientemente el	Flujo de efectivo.
	efectivo para mantener la	Reducir las cuentas por
	liquidez de la empresa.	cobrar.
	Optimizar los inventarios	Just in time.
1	Desarrollar alianzas	Integraciones horizontales.
	estratégicas con otras	
	empresas	
	Definir las mejores fuentes de	Análisis financiero.
	financiamiento externo con el	
	menor costo.	
	Inyectar capitalización	Integrar nuevos socios.
	externa.	
	Segmentar clientes	Definir una cartera de clientes
		de acuerdo a sus necesidades.
	Incrementar nuevos puntos de	Por regiones.
	venta en el país	
	Diseñar nuevos productos y	Investigación.
	servicios.	
	Desarrollar merchandising	Mayores cualidades del
2		producto
	Potenciar la publicidad y	E-marketing
	promoción de la empresa.	Diseñar nueva imagen
		institucional.
		Rediseño de la página web.
	Apropiar a la empresa los	Sistema de logística.
	procesos de logística.	125 to 10
	incrementar exportaciones	Investigación.
	Consultar y definir con firmas	Investigación.
	nacionales y extranjeras la	
2	contratación de tecnología	1 1
3	que permita mejorar los	
	procesos productivos de la	
	organización.	100 E
	Fortalecer la cultura	Fomentar la integración y
	organizacional.	compromiso.
4	Desarrollar planes de	Investigación.
	capacitación continuo para	
	todo el personal.	

Elaborado por: El investigador.

Tabla 6.12. Plan operativo anual 2015

	F. 4	PLAN OFERALIVO ANOAL 2013	Desponsable(s)	Medición	Meta del POA
Objetivo especifico	Estrategia/actividades	Plan / Proyecto	Kesponsable(s)	Medicion	Meta del Lora
	Reducir los costes fijos y	Plan de estructuración	Contador - Gerente	% de participación de	El costo de ventas para
	costes variables v así	financiero		los costos en el estado	el 2015 deberá llegar a
		4		de resultados del año	un máximo del 90%
	nroducto.			1015	del total ingresos.
	Administrar	Plan de estructuración	Contador - Gerente	Indicador de liquidez	Gestionar las cuentas
	eficientemente el efectivo	financiero			por cobrar al fin del
	para mantener la liquidez				2015 en un 90%
	de la empresa.				
	Optimizar los inventarios	Plan de estructuración	Contador - Gerente	% de inventarios	Para el 2015, el nivel
-		financiero		reducidos	de inventarios se
					reducida en un 50%
	Eliminar actividades que	Plan de estructuración	Contador – Gerente	Actividades	Para el 2015, no
	no anortan valor.	financiero		innecesarias	existirán actividades
				eliminadas	improductivas.
	Desarrollar alianzas	Plan de estructuración	Contador - Gerente	Alianzas estratégicas	Para el 2015, la
	con	financiero		((empresa contara con
					por lo menos 2 alianzas
					estratégicas.
	Seomentar clientes	Plan de marketing v	Jefe de ventas -	Cartera de clientes	Clasificar el 100% de
		0	nte	definida	los clientes según la
					fidelidad, necesidades,
					región, etc.
	Incrementar nuevos	Plan de marketing y	Jefe de ventas –	Nuevos puntos de	Establecer dos puntos
	nta en		Gerente	venta	de venta nuevos en el
,	Land on the same of the same o				2015, una en el sur y
1					otro en el norte del
					país.
	Diseñar nuevos productos	Plan de marketing y	Jefe de ventas -	Nuevos productos	Para el 2015, la
	v servicios		Gerente		empresa contará con 2

					nuevo productos.
	Desarrollar	Plan de marketing y	Jefe de ventas -	Nuevos atributos al	2015,
	merchandising	ventas.	Gerente	producto final	
					productos incluirán
		-			mayor fuerza de
					imagen.
	Potenciar la publicidad y	Plan de marketing y	Jefe de ventas -	Herramientas de	Para el 2015, la
	promoción de la empresa.	ventas.	Gerente	publicidad activas	empresa contara con
					nuevas herramientas de
					publicidad.
	Apropiar a la empresa los	Plan de marketing y	Jefe de ventas -		Para el 2015, la
	procesos de logística.	ventas.	Gerente		logística será
	,				administrada por la
					empresa en un 50%.
	Diseñar nueva imagen	Plan de marketing y	Jefe de ventas -	Nueva imagen	En el 2015, la empresa
	institucional	ventas.	Gerente		contara con nueva
					imagen
	Fortalecer exportaciones	Proyecto de	Jefe de ventas	% de desarrollo del	Para el 2015, el 13%
	•	exportaciones y nuevos		proyecto	de sus ventas serán por
		mercados.			exportación.
	Consolidar una cultura	Plan de fortalecimiento	Sicóloga industrial	% de implementación	
	organizacional.	de la cultura		del proyecto	personal identificado
4)	organizacional.			con la cultura
)			empresarial para el
					2015

Fuente: Planteamiento estratégico Elaborado por: El investigador

Tabla 6.13. Plan de acción 2015-2017.

		LLAIN	PLAINES DE ACCIOIN 2013-2017	/107-		
Proyecto	Actividades	Tiempo estimado	Recursos	Costo	Responsable	Resultado esperado
Plan económico I financiero f	Diagnostico financiero	30 días	Humanos Materiales		Contador – Gerente	Informe
	Análisis financiero	30 días	Humanos Materiales	-	Contador – Gerente	Informe
juda 4	Definición de procedimientos y toma de decisiones	30 días	Humanos Materiales	200	Contador – Gerente	Informe
Plan de /	Análisis de ventas	15 días	Humanos Materiales	,	Jefe de ventas	Informe
,	Estudio de mercado, segmentación, posicionamiento.	60 días	Humanos Materiales Económicos	700 dólares	Jefe de ventas	Informe
	Marketing electrónico	30 días	Humanos Materiales Económicos	200 dólares	Profesional de la rama – Jefe de ventas	Nuevo formato de la página web
	Merchandising	60 días	Humanos Materiales Económicos	150 dólares	jefe de ventas	Imagen institucional
Estudio de sexportaciones y nuevos expercados.	Estudio macroeconómico para el sector metalmecánico.	60 días	Humanos Materiales Investigativos	700 dólares	Especialista	Informe.
	Definir exportaciones	90 días	Humanos	1	Gerente	Informe
Plan de capacitación anual de empleados.	Análisis de necesidades de capacitación por departamento.	30 días	Humanos Materiales		Sicóloga industrial	Informe

					T				T	_				T			T		T				7			
			de							٥											39	la				
Proveedores	definidos	Convenio	Calendario capacitaciones	Personal	capacitado	Informativos			Derconal		capacitado en	planteamiento	estrategico	Informo	miorine.		Proveedores	definidos.		Sistemas	DC0	propios de	empresa.	Informe.		
Sicóloga industrial	0	Gerente	Sicóloga industrial	Sicóloga industrial	/ Tacilitador	Gerente			Coronto	Octoble				Country of C.	Gerenie – Jelaturas	departamentales	Gerente			Gerente				Gerente - Equipo	técnico	
10 dólares				1080 dólares		100 dólares			206 délouise	390 dolares							30 dólares			8000 dólares				500 dólares		
Himanos	Materiales Económicos	Humanos Materiales	Humanos Materiales	Humanos	Materiales Económicos	Humanos	Materiales	Económicos	1	Humanos	Materiales	Económicos			Humanos	Materiales Económicos	Humanos	Materiales	Económicos	Humanos	Materiales	Económicos		Humanos	Materiales	Económicos
30 días	O dias	30 días	30 días	2 capacitaciones	anuales fijas por 2 años	30 días			:	I reunion mensual	por 11 meses				30 días		30 días			90 días				60 días		
Definit proposedores	icio	Definir convenio interinstitucional de capacitación.	Elaborar calendario de canacitaciones	las	capacitaciones	Desarrollar material	de difusión de los	elementos	SOS	Exponer el	nto	estratégico de la	empresa a los	S.	defi	requerimiento de	Buscar v definir	lores	servicio	Contratar e	implementar sistemas	contables/administrati	vos/producción	Definir situación	actual de riesgos -	inspección, identificación.
						Plan de	fortalecimiento	de la cultura	organizacional.						Proyecto de	inversión	icellologico.			7.5				Proyecto de	seguridad	industrial

							_
110	prioridades						T
	Implementar normas	60 días	Humanos	1000 dólares	Gerente - equipo		de
	técnicas de seguridad		Materiales			seguridad	
)		Económicos			implementadas.	
	Capacitar al personal	30 días	Humanos	72 dólares	Gerente	Personal	
	en normas de		Materiales			capacitado.	
	seguridad.		Económicos				

Fuente: Planteamiento estratégico. Elaborado por: El investigador.

Presupuesto

3 socios, con plan de inversión de 5000 dólares.

Ingresos:

15000

Egresos:

Tabla 6.14: Presupuesto de egresos

Objetivo	Valor \$
Obtener una utilidad/ventas no menor al 10% con la aplicación de procesos financieros bien definidos, aumentando cada año subsiguiente 2%.	200,00
Crecer a un ritmo equivalente al 3% más el porcentaje de útil/ventas del año inmediato anterior.	1750,00
Impulsar el desarrollo tecnológico de los procesos para el mejoramiento de los productos.	9602,00
Elevar la productividad laboral con talento humano calificado y comprometido con Cima Castro.	1946,00
Total inversión en planes y proyectos	13498,00
10% previsión	1500,00
TOTAL	14998,00

Fuente: Plan de acción 2015-2017. Elaborado por: El investigador.

Estructura del plan económico financiero

En forma global, el plan económico-financiero es aquel en el que revierten todos los planes anteriores y el que da, o quita, coherencia financiera a cuanto se ha decidido anteriormente, por lo que es importante definir los elementos principales que debe contener este plan.

El plan económico-financiero es el señalamiento cuantitativo, de toda la empresa, en términos monetarios.

En las sub-etapas anteriores del plan se han ido fijando las acciones que hay que seguir, se han estipulado inversiones, gastos, ingresos para el año 2015; ahora se trata

de ver si todo ello es posible desde una perspectiva económica (rentabilidad) y financiera (flujo de efectivo)



Gráfico 6.3.: Planes operacionales de la empresa. **Elaborado por:** El investigador.

Estados financieros necesarios

Tabla 15: Estados financieros necesarios

Presupuesto de inversión y financiamiento	Presupuesto de caja	Balance de s financiero	situación	Estados de resultados
Refleja incremento de activos y financiación	Refleja liquidez y solvencia	Refleja la si patrimonial global		Refleja resultados
2	Saldo inicial (+) cobros	Activo	Pasivo	Ingresos (-) costos
	(-) pagos = saldo flujo de efectivo	- 1	Patrimonio	(-)gastos = perdida o ganancia del ejercicio

Elaborado por: El investigador

El objetivo de este plan debe ser formular las estimaciones creíbles y comprensibles del manejo del dinero que determine la viabilidad financiera de los demás planes y proyectos a establecerse.

El plan financiero para una pequeña empresa debe tener tres centros básicos de atención, a los cuales la gerencia debe dar alta prioridad:

- Inversión presupuestada y su forma de financiación
- Definición estratégica de ventas, costos y gastos generales.
- Flujo de caja

Estos estados financieros deben estar armónicamente combinados, tratando de resumir al máximo, para que los planes y proyectos que la empresa pretende desarrollar se lleven a cabo. Para que esto tome rumbo, es necesario:

- Tener un patrimonio estable
- Obtener utilidades de su ejercicio económico
- Alta liquidez para hacer frente a los pagos generados por la actividad diaria de la empresa.

Una vez con la información resultante descrita en el plan financiero, el gerente puede tomar cualquiera de las siguientes tres decisiones:

- Rechazar el proyecto(s) o plan(es) formulado(s) para la empresa por no viables.
- Aprobar el proyecto y ponerlo en marcha.
- Modificar los parámetros básicos de los objetivos generales de la empresa,
 reformular estrategias y planes de acción en busca de establecer planes y proyecto viables.

Una vez teniendo en cuenta todas estas consideraciones previas, el plan económico financiero requiere la elaboración de cuadros y documentos que identifiquen en forma resumida, explicita y clara el resumen cuantitativo del plan integro.

Planteamiento financiero

El planteamiento financiero de la empresa estará determinado por los diferentes criterios que se hayan adoptado históricamente a la hora de invertir y financiar la inversión y por las políticas que se decidan para las nuevas inversiones y su forma de financiación.

La relación establecida entre el activo, pasivo y patrimonio es de vital importancia para la estabilidad a corto y largo plazo.

Al poner en marcha el plan estratégico, la empresa debe decidir sus inversiones y su financiamiento, expresado en el siguiente cuadro:

Tabla 6.16: Inversiones y financiación posibles para la empresa

Inversiones	Fuentes de financiación
En el activo corriente para:	Patrimonio
- Incrementar ventas	- Capitalización
- Reducir costos	- Autofinanciación a partir de reservas
- Desarrollar nuevos productos	- Reinversión de utilidades
Desarronar nacvos productos	- Subvenciones
Enfoque: conseguir	
- Rentabilidad	
- Liquidez	Pasivo
1	- A través de entidades financieras
	A largo plazo
	A corto plazo
	- A través de emisión de deuda
	- Prestamos de socios
	- Capital riesgo
	- Sociedades de garantía reciproco.
	- Sociedades de garantia recipioco.

Elaborado por: El investigador

Así pues, el plan financiero – económico debe definir que inversiones se van hacer, en que elementos y en que fechas, siempre tomando en cuenta, que hay activos que deben ser amortizados y que por ende debe establecerse su reserva respectiva.

Finalmente para Cima Castro, el plan financiero está establecido de la siguiente manera.

Balance general.

Estado de resultados.

Proyección de ventas.

Presupuesto de inversión.

Flujo de caja.

Inversión:

En activo corriente a través de:

Reducción de costos: El costo total no debe superar el 90% de los ingresos.

Incremento de ventas: 11.09% crecimiento de ventas netas para el 2015.

Marketing y publicidad: estudio de mercado, marketing electrónico.

Mejora de productos y servicios: merchandising, plan de logística.

Activo no corriente a través de:

Maquinaria y equipo tecnológico

Seguridad

Activo intangible a través de:

Fortalecimiento de la cultura organizacional: promover y difundir planteamiento estratégico.

Capacitación: 2 capacitaciones anuales mínimas.

Financiación:

Por capitalización de los socios

Ingresos: \$ 15000.00

Egresos: \$ 14998.00

Factores críticos de atención:

Liquidez - Rentabilidad

Proyección financiera

Para la administración de la empresa Cima Castro, crecer en términos de ventas para el año 2014 alrededor del 8.09 y para el 2015 del 11.09%, es un objetivo aceptable y manejable, aunque el 2014 ya se pueda declarar año finalizado, sirve de pauta para poder generar posibles escenarios donde se refleja la importancia de cumplir con los objetivos de la empresa definidos. Así pues, bajo este contexto, se realiza una proyección de ventas, que permita visualizar de mejor manera los ingresos futuros de la empresa.

Tabla 6.17. Ventas Cima Castro 2014.

2014	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
2014	Ventas	\$18,515.71	\$10,114.20	\$7,555.54	\$4,625.15	\$27,881.79	\$10,606.96	\$13,524.21	\$11,976.45

Fuente: Cima Castro.



Gráfico 6.4: Ventas Cima Castro 2014.

Elaborado por: El investigador.

A través de la ecuación de la recta, se proyecta los posibles ingresos para la empresa para el último cuatrimestre del 2014 y para el año 2015, realizando un comparativo según las diferentes tendencias con las que se puede contar para este estudio.

Tabla 6.18. Comparativo de ventas 2014.

		2014	
MES	VENTAS REALES (HASTA AGOSTO) Y POR PROYECCIÓN (SEP – DIC)	VENTAS POR CRECIMIENTO PIB	VENTAS POR OBJETIVO DE PLANIFICACIÓN
Enero	\$ 18,515.71		
Febrero	\$ 10,114.20		
Marzo	\$ 7,555.54		
Abril	\$ 4,625.15		
Mayo	\$ 27,881.79		
Junio	\$ 10,606.96		
Julio	\$ 13,524.21		
Agosto	\$ 11,976.45		
Septiembre	\$ 13,297.95		
Octubre	\$ 13,341.83		
Noviembre	\$ 13,385.71		
Diciembre	\$ 13,429.60		
TOTAL	\$ 158,255.10	\$ 197,960.98	* \$ 204,565.99

Elaborado por: El investigador

Saludable para la empresa Cima Castro, al intentar cumplir con un mínimo de su objetivo, al cerrar el año 2014, debe su ingreso por ventas fluctuar entre \$ 197000 y \$204565.99.

Tabla 6.19. Comparativo ventas 2015.

		2015	The second secon
MES	VENTAS POR PROYECCIÓN	VENTAS POR CRECIMIENTO PIB	VENTAS POR OBJETIVO DE PLANIFICACIÓN
Enero	\$ 13,473.48		
Febrero	\$ 13,517.36		
Marzo	\$ 13,561.25		
Abril	\$ 13,605.13		
Mayo	\$ 13,649.01		
Junio	\$ 13,692.89		
Julio	\$ 13,736.78		
Agosto	\$ 13,780.66		
Septiembre	\$ 13,824.54		
Octubre	\$ 13,868.43		
Noviembre	\$ 13,912.31		
Diciembre	\$ 13,956.19		
TOTAL	\$ 164,578.03	\$ 205,681.46	* \$ 227,252.3

Elaborado por: El investigador

^{*} Se tomó como año base, al dato real que se tiene, correspondiente al total ventas del año 2013 (crecimiento del 8.09 respecto al año 2013).

Saludable para la empresa Cima Castro, al intentar cumplir con un mínimo de su objetivo, al cerrar el año 2015, debe su ingreso por ventas fluctuar entre \$ 205681,46 y \$ 227252,36.

Panoramas financieros

Panorama Malo

Tabla 6.20. Cálculo panorama malo.

	2012	2013
Ventas	\$ 188,483.27	\$ 189,255.24
Utilidad	\$ 9,249.67	\$ 9,634.68
	2013	2014
Ventas	\$ 189,255.24	\$ 158,255.10
Costos	\$ 179,620.56	\$ 148,759.79
Utilidad	\$ 9,634.68	\$ 9,495.31
	2014	2015
Ventas	\$ 158,255.10	\$ 164,578.03
Costos	\$ 148,759.79	\$ 154,703.35
Utilidad	\$ 9,495.31	\$ 9,874.68

Elaborado por: El investigador.

Panorama elaborado bajo ingresos proyectados con la ecuación de la recta del histórico de ventas del año 2014. Sus costos y gastos para cada año corresponden al 94% de sus ventas netas.

^{*} Se tomó como año base las ventas esperadas por el cumplimiento del objetivo del año 2014 (crecimiento del 11.09 respecto al año 2014).

Panorama regular

Tabla 6.21. Cálculo panorama Regular.

	2012	2013
Ventas	\$ 188,483.27	\$ 189,255.24
Utilidad	\$ 9,249.67	\$ 9,634.68
	2013	2014
Ventas	\$ 189,255.24	\$ 197,960.98
Costos	\$ 179,620.56	\$ 187,883.1
Utilidad	\$ 9,634.68	\$ 11,820.00
	2014	2015
Ventas	\$ 197,960.98	\$ 205,681.40
Costos	\$ 187,883.11	\$ 195,210.55
Utilidad	\$ 10,077.87	\$ 10,470.9

Elaborado por: El investigador.

Panorama elaborado bajo ingresos y costos proporcionales al crecimiento del PIB. 4.6% para el año 2014 y 3.9% para el año 2015.

Panorama bueno

Tabla 6.22. Cálculo panorama bueno.

	2012	2013
Ventas	\$ 188,483.27	189,255.24
Utilidad	\$ 9,249.67	9,634.68
	2013	2014
Ventas	\$ 189255.24	204,565.99
Costos	\$ 179,620.56	192,292.03
Utilidad	\$ 9,634.68	12,273.96
The state of the s	2014	2015
Ventas	\$ 204,565.99	227,252.36
Costos	\$ 192,292.03	204,527.12
Utilidad	\$ 12,273.96	22,725.24

Elaborado por: El investigador.

Tabla 6.23: Resumen panoramas financieros.

	TT			
	Un panorama malo para la empresa			
	Cima Castro sería no			
	redefinir su			
	planteamiento			
	estratégico, lo cual		2015	%
	se expresado en	Ventas	\$ 164,578.03	
D	términos monetarios	Costos	\$ 154,703.35	94.00%
Panorama malo	significa que para el	Utilidad	\$ 9,874.68	6.00%
	año 2015, la	Ctinuau	\$ 2,074.00	0.0070
	empresa registraría			
	información			
	reducida de			
	ingresos, altos			
	costos y muy baja			
	utilidad.			×
	Un panorama			
	regular para la			
	empresa Cima			
	Castro sería crecer			
	en ventas en un		2015	%
Panorama	porcentaje similar al	Ventas	\$ 205,681.46	
regular	del PIB, pero que sin estrategias de	Costos	\$ 187,883.11	91.35%
	reducción de costos,	Utilidad	\$ 17,798.35	8.65%
	el costo también			
	incrementaría en			
	mismo porcentaje			
	que el indicador			
	Un panorama bueno			, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,
	para la empresa	p1		
	Cima Castro sería			
	aplicar el		2015	%
	planteamiento	Ventas	\$ 227,252.36	
	estratégico definido	Costos	\$ 204,527.12	90.00%
Panorama bueno	en esta propuesta	Utilidad	\$ 22,725.24	10.00%
	que a través del			
	cumplimiento de sus			
	objetivos obtendría			
	altos niveles de			
	ventas y mayor			
Elaborado por: El inve	utilidad.			

Elaborado por: El investigador

Panoramas elaborados bajo ingresos correspondientes al planteamiento del objetivo financiero. 3% más sobre el porcentaje de útil/ventas del año anterior para las ventas.

En al año 2013, la útil/ventas fue de 5.09; para el 2014, la empresa debería crecer 8.09 y para el año 2015 la empresa debería crecer 11.09 en ventas.

Los costos se mantienen en promedio según el año 2013, que fue del 94%. Para el 2015, aplicando la estrategia de reducción de costos, este se reduce en 4%, es decir los costos no sobrepasan el 90% de sus ingresos.

6.8. Administración de la propuesta

La presente propuesta, será administrada por el señor gerente de la empresa Cima Castro, el Ing. Julio Castro, quien está al tanto de este estudio y es consciente de la necesidad y la oportunidad que esta investigación le brinda para el desarrollo de la organización que administra.

6.9. Previsión de la evaluación

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento y los plazos establecidos para los diferentes planes de acción a implementarse, este estudio finalmente brindará al administrador, un cronograma base que le permitirá establecer plazos de ejecución para las diferentes actividades que este plan estratégico requiere se lleven adelante para su correcta implementación:

Tabla 6.24. Cronograma del plan de acción.

				Ö	ouo	gran	na de	act	Cronograma de actividades	des																					
						,,	2015									2016	91				_				2	2017					
objetivo	Plan/proyecto	Actividades	1 2	2 3	4 5	9 9	7 8	6 8	10	11	12	1	2 3	4	5 6	6 7	90	9 10	0 11	1 12	2 1	7	3 4	4 5	9	7 8	6 8	10	11	12	67
	Diag do	Diagnostico financiero																	-	-	\dashv			\dashv		\dashv	-		_	1	T
-	Fstructuración	Análisis financiero											-			-		-	-	-	+		-	-		+	4			4	
•	Financiera	Definición de procedimientos y toma de decisiones.																		_											
		Análisis de ventas											-											Н							
		Estudio de mercado, segmentación,		F									_			_		_	_	_	_	_	_	_		_	_		_		_
1 y 2	Plan de Marketing	posicionamiento.														_		_	-	-	-		-	-		+	_			-	7
	y ventas	Marketing electrónico					_						-		_	_				-	-			_							
		Merchandising											_						_	_	_		_	_			_				
	Estudio de	Estudio macroeconomico para el sector											-			_		_	_	-	_		_	_		-	_			_	
1 y 2	Exportacion y	metalmecanico	-										-		-	-		+	+	+	+		+	+		+	-		4	4	Т
	nuevos mercados	_										_	_			_		_	_		_		_	-		-	_			-	
		Análisis de necesidades de											-			_		-	L	-	-		_	_		-				_	
		capacitación por departamento.											-			-		+	-	+	\dashv		1	+	1	+	-		1	4	
	Plan de	Definir proveedores del servicio														_			-		-			-		+	_			_	
4	Capacitación anual Definir convenio	Definir convenio interinstitucional de					_								_	_		_	_	_	_			_		_	_				_
	de empleados	capacitación.	-				-									-		+	\dashv	+	\dashv	4	1	+		+	-		4	4	Т
		Elaborar calendario de capacitaciones											_	500		_		-	-	-	-			-		+	-			_	7
		Desarrollo de las capacitaciones											-		(A)			-		ALLES	+			-			-			No.	T
	Plan de											_	_					_						_							_
4	Fortalecimiento de	elementos estratégicos		1			1	1				1	+		+	-		+	+	+	+	7	+	+	1	+	4			-	T
t	la Cultura Organizacional	Exponer el planteamiento estratégico de						Market							_									_						0/30	-
		Analizar v definir requerimiento de		L		-		F					-		-	H		\vdash	\vdash	H	H			H		H	L		L		
		•	_				_									_		_	_	_	_			_		-	_			_	
,	Proyecto de	Buscar y definir proveedores del														_		_	_	_	_			_		_					
n	Tecnológico	servicio	-	-			-									-		+	-	+	+			+		+	-		1	4	Т
	recitorogree	Contratar e implementar sistemas														_			_	_				_		_	_		_	_	_
		contables/administrativos/producción														-		-	-	-	+			-		-	-			_	
		Definir situación actual de riesgos -											_			_					_								_		_
	Proyecyo de	inspección, identificación, prioridades	1				1						-		-	+			+	+	+	1	1	+		+	-		4	4	Т
3	Seguridad	Implementar normas técnicas de		_	_	_	_						_			_	_			(0)15	_			_							_
	Industrial	segundad	+	1	+	1	+	1	T	Ī	T	+	+	1	+	+	1				+	1	+	+	1	+	7		1	+	T
		Capacitar	-	-	-	_	-						-		-	-		-	-				1	+		1	-			-	
		Monitoreo																													
		Evaluacion														_		_	_	_	_			_		-					
Flahorado	Flahorado nor: El investigador	dor																													

Elaborado por: El investigador.

MATERIAL DE REFERENCIA

Bibliografía

- ACCID. (2013). Nuevas tendecias en finanzas corporativas. España: Profit editorial.
- Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arias, P. (2006). Caracteristicas de la investigación científica. Recuperado el 14 de 04 de 2014, de http://www.cendeisss.sa.cr/etica/art2.pdf
- Asesoria Empresarial Calderon. (30 de 08 de 2010). Aecalderón. Recuperado el 05 de 05 de 2014, de http://www.slideshare.net/pcalderon201021
- Azcoaga, F. (2005). Manual para la gestión de la intervención social: politicas, organizaciones y sistemas para la acción. Madrid: CCS.
- Betancourt Tang, J. (2002). Gestión Estrategica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. México: Porlamar.
- Bombon, C. (2010). La planificacion estrategica y su incidencia en las ventas de la empresa Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato. Ambato.
- Chiavenato, I. (2010). Planificacion estrategica, fundamentos y aplicaciones. Brazil: Mcgraw-Hill.
- Christ, K. (21 de 11 de 2009). Ehow en español. Recuperado el 13 de 08 de 2014, de Ehow - en español: http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacionestrategica-empresas-sobre_455218/
- Cruz Segovia, F. (22 de 09 de 2010). el gerente y sus funciones. Recuperado el 06 de 05 de 2014, de http://www.migerencia.com/trabajos82/gerentefunciones/gerente-funciones2.shtml
- Fierro Martínez, Á. M. (2011). Contabilidad general. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Frances, A. (2006). Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson.
- Gallardo, E. (25 de 01 de 2011). Fundamentos de la administración. Recuperado el 06 de 05 de 2014, de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administraci on%20EGallardo.pdf.

- Gitman, L. (2007). Principios de la administración financiera. México: Pearson.
- Goicochea , E. (2009). Definiciones basicas de la estadistica descriptiva. Bogota: Ediciona.
- Gomez, S. (01 de 12 de 2011). Fundamentos de gestión empresarial. Recuperado el 05 de 05 de 2014, de http://gomezflores.wikispaces.com/file/view/Fund_Gest_Empr-I.pdf
- Handy, C. (2000). 21 ideas de managers. Estados Unidos.
- Herrera, Medina, & Naranjo . (2010). Metodologias de la investigación científica.
 Bogota: Red de editoriales independientes de Colombia REIC.
- Jácome, R. (2010). Técnicas de investigación científica. Caracas: Grupo Planeta.
- Lefcovich, M. (12 de 03 de 2012). Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Recuperado el 20 de 02 de 2014, de mipyme: http://www.mipyme.com/trabajos16/fracasos-pequenas-empresas/fracasos-pequenas-empresas.shtml
- Level, C. (11 de 02 de 2011). Filosofía. Recuperado el 28 de 04 de 2014, de http://www.filosofia.mx/index.php?/perse/archivos/la_epistemologia
- Longenecker, J., Petty, W., & Palich, L. (2012). Administracion de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. México: Ediciones OVA.
- Martínez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). Introduccion al plan estrategico.
 México: Albasanz.
- Mena, A. (2010). Planificación estratégica para aumentar la productividad de panificadora Ambato. Ambato.
- Méndez, J. S. (2011). La economía en la empresa, en la sociedad del conocimiento.
 México: Mc Graw-Hill.
- Navajo Gomez, P. (2009). Planificación estrategica en organizaciones no lucrativas.
 Bogota: NARCEA S.A.
- Navajo Gomez, P. (2009). Planificacion estrategica en organizaciones no lucrativas.
 Bogota: Narcea S.A.

- Pinar, C., & Rivas, S. (07 de 01 de 2009). La gestion financiera. Recuperado el 07 de 05 de 2014, de http://www.finanzasenaccion.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml
- Pinto Cristiani, M. (2012). Desarrollo organizacional. Mexico: Red tercer milenio.
- Pombo, J. R. (2011). Técnica contable. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Publicaciones Vértice. (2008). Manual de dirección estratégica. Málaga: Vértice.
- Robalino, A. (06 de 12 de 2008). Aprendiendo a investigar. Recuperado el 21 de 04 de
 de 2014, de
 http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias investigacion.pdf
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson.
- Robles Román, C. (2012). Fundamentos de la administración financiera. México: Red Tercer Milenio.
- Sabino, C. (2006). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC editorial.
- Troya, A. (enero de 2008). Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 01 de diciembre de 2013, de Universidad Andina Simón Bolívar: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Planeacion%20Estrategica_2.pdf
- Vera Colina, M. (2010). Guía de Finanzas Corporativas. Bogota: Creative Commons.
- Vilar, J. R. (2012). Manual para ganar elecciones. Miami: Palibrio LLC.

ANEXOS

La encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

ENCUESTA

Objetivo: extraer información de gran importancia para el trabajo de investigación que esta denominado como "La planificación estratégica y su incidencia en el crecimiento financiero, caso de estudio CIMA CASTRO Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato" a través de un cuestionario objetivo que permitirán adquirir información en pro de generar mejores resultado en la investigación.

Datos Generales:	
Edad: Género:	
Tiempo de trabajo:	
Instrucciones: seleccione una única opció las siguientes preguntas:	on, utilizando el signo (X), para cada una de
1 De la empresa, usted conoce:	
	() Misión
	() Visión
Planteamiento estratégico 🔫	() Valores
Planteamiento estratégico	() Objetivos
	() Políticas de trabajo
	() Otro (cual)

2.- ¿Ud. tiene claro los indicadores con los que se mide la gestión de su trabajo?

() Si			
() No			
3 ¿Cómo calif estratégico?	ïcaría Ud. la difusión, al	cance y cumplimiento de	el planteamient
() Mala buena	() Regular	() Buena	() Muy
4 ¿se comunic que debe alcan	ea a todos los miembros c zar?	lel departamento, las mo	etas mensuales
() Si			
() No			
5 ¿Considera departamento?	Ud. que existe una estru	ctura definida de estrate	egia para cada
() Si			
() No			
6 Su departan	nento, realiza su planific	ación:	
() Diaria			
() Semanal			
() Mensual			
() Anual			
7 ¿Conoce Ud	l. sobre el origen de la en	ipresa?	
() Si			
() No			
8 ¿Cada que t	tiempo recibe capacitació	on formal brindada por	la empresa?
() Mensual			
() Trimestral			

() Semestral
() Anual
9 ¿Qué beneficio que la empresa le ofrece, considera es el mas importante y significativo?
() Plan ahorro
() Crédito empresarial
() Transporte
10 ¿Cada que tiempo es evaluado su trabajo?
() Mensual
() Trimestral
() Semestral
() Anual
11 indique, de qué manera en la empresa está documentado la organización y descripción de puestos
() Organigrama
() Descripción del puesto de trabajo
() Manual de funciones
() Desconoce
12 ¿Qué tipo de incentivo recibe Ud. por realizar eficiente y eficazmente su trabajo?
() Reconocimiento personal (felicitación)
() Materiales
() Económicos
() Capacitación
() Ninguna

13 ¿Cuál considera Ud. es el principal Valor que describe su accionar en la empresa?
14¿En qué área, considera Ud. que existe mayor nivel de planificación?
() Marketing y ventas
() Recursos Humanos
() Financiero
() Producción
() Administrativo
15 Ud. por el tiempo de trabajo que tiene, considera que la empresa ha crecido en:
() Equipo de oficina
() Alianzas empresariales
() Publicidad
() Bienes inmuebles
() Personal (colaboradores)



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA

ENTREVISTA

Objetivo: extraer información de gran importancia para el trabajo de investigación que está denominado como "La planificación estratégica y su incidencia en el crecimiento financiero, caso de estudio CIMA CASTRO Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato" a través de un cuestionario objetivo que permitirá adquirir información en pro de generar mejores resultado en la investigación.

	Entrevista gerente
1	¿Hace que tiempo se viene ejecutando la planificación establecida?
2	¿Se mantiene reuniones de monitoreo de la planificación? ¿Con que frecuencia?
3	¿Cuál es el actual enunciado de la misión, visión y objetivo general?
4	¿Tiene definido los valores organizacionales de la empresa? ¿Cuáles son?
5	¿Mantiene continuamente retroalimentación al personal, sobre los elementos estratégicos de la planificación?
6	¿Cómo esta estructura el organigrama, ¿se ha actualizado?
7	¿Cuál ha sido el nivel de rentabilidad durante los últimos 5 años?
8	¿Cómo Ud. evalúa el crecimiento financiero?
9	¿Qué factores cree Ud. han permitido a la empresa mantenerse en el tiempo?
10	¿Cuál es la estrategia que Ud. tiene definida por cada área de la empresa?
11	¿Cuáles son los objetivos de la empresa en el mediano plazo?

Productos que fabrica Cima Castro.











