



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA CON  
ENFOQUE A PROCESOS EN LA EMPRESA MACUSA INDUSTRIAL.”**

**AUTORA: MARTÍNEZ MOLINA NATALY SILVANA**

**DIRECTORA: ING. JENYFFER ALEXANDRA YÉPEZ CHICAIZA MSc.**

**IBARRA – ECUADOR**

**2019**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**

**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DEL CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040206055-2		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	MARTÍNEZ MOLINA NATALY SILVANA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Imbabura – Ibarra		
<b>EMAIL:</b>	nsmartinezm@utn.edu.ec		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	N/A	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0969784473

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA CON ENFOQUE A PROCESOS EN LA EMPRESA MACUSA INDUSTRIAL.
<b>AUTOR (ES):</b>	NATALY SILVANA MARTÍNEZ MOLINA
<b>FECHA:</b>	18 de Noviembre del 2019
<b>PROGRAMA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera Industrial
<b>TUTOR / DIRECTOR:</b>	MSc. Jenyffer Alexandra Yépez Chicaiza.

## 2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 18 días del mes de noviembre del 2019.

### LA AUTORA:



---

Nataly Silvana Martínez Molina

C.C: 040206055-2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE**  
**LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Nataly Silvana Martínez Molina con cédula de identidad Nro. 040206055-2, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: **“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA CON ENFOQUE A PROCESOS EN LA EMPRESA MACUSA INDUSTRIAL.”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERA INDUSTRIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte

Ibarra, a los 18 días del mes de noviembre del 2019.

**LA AUTORA:**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Nataly Silvana M.', is written over a horizontal line.

Nataly Silvana Martínez Molina

C.C: 040206055-2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DECLARACIÓN**

Yo, Nataly Silvana Martínez Molina, con cedula de identidad Nro. 040206055-2, declaro bajo juramento que el trabajo de grado con el tema: **“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA CON ENFOQUE A PROCESOS EN LA EMPRESA MACUSA INDUSTRIAL.”**, corresponde a mí autoría y que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Además, a través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Técnica del Norte, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional vigente

Ibarra, a los 18 días del mes de noviembre del 2019.

**LA AUTORA:**

  
\_\_\_\_\_

Nataly Silvana Martínez Molina

C.C: 040206055-2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Jenyffer Alexandra Yépez Chicaiza MSc., directora del Trabajo de Grado desarrollado por la señorita estudiante **NATALY SILVANA MARTÍNEZ MOLINA**.

**CERTIFICA**

Que, el proyecto de trabajo de grado titulado **“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA CON ENFOQUE A PROCESOS EN LA EMPRESA MACUSA INDUSTRIAL.”**, Ha sido elaborado en su totalidad por la señorita estudiante Nataly Silvana Martínez Molina bajo mi dirección, para la obtención del título de Ingeniero Industrial. Luego de ser revisada, considero que se encuentra concluido y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgado por el tribunal correspondiente

Ibarra, a los 18 días del mes de noviembre del 2019.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Jenyffer Alexandra Yépez Chicaiza", is written over a horizontal line.

MSc. Jenyffer Alexandra Yépez Chicaiza  
**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DEDICATORIA**

A:

*Mi madre Martha Molina por su amor, cuidado y apoyo incondicional, por estar siempre pendiente de mí, nunca dejarme sola y ser mi pilar, por su esfuerzo diario por verme ser una profesional, te amo mamá.*

*Mi padre Diego Martínez por ser un padre amoroso, un ejemplo a seguir, por su esfuerzo y sacrificio diario por darme la educación y nunca parar de dar todo lo mejor para el bien de nuestra familia, te amo papá.*

*Mis hermanos (as) y sobrinos (as) por apoyarme en todo momento y por sus deseos de verme cumplir mi meta, cuentan conmigo siempre.*

*Nataly Silvana Martínez Molina*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios, sobre todas las cosas, por mantenerme de pie ante las dificultades, por darme la bendición de tener a mi familia unida y permitirme coincidir con personas que han sido mi apoyo durante todo mi proceso de formación.*

*A mi familia por brindarme palabras de apoyo, ser mi inspiración a seguir adelante, por estar conmigo en las buenas y en las malas y por enseñarme a valorar mis estudios; que es la mejor herencia que me pueden dar.*

*A la Universidad Técnica del Norte y a la planta de docentes de la Carrera de Ingeniería Industrial por compartir sus conocimientos, experiencias y permitirme realizar y concluir mis estudios.*

*De igual manera un agradecimiento muy especial a los Magísteres Jenyffer Yépez, Marcelo Vacas y Ramiro Saraguro por su tiempo, asesoría y direccionamiento en el desarrollo y culminación de mi trabajo de grado.*

*A una persona especial Soraya Puco que ha sido mi gran amiga, brindándome siempre su apoyo incondicional, que a pesar de altos y bajos en mi vida; ella siempre ha estado ahí.*

*A mis amigos que compartieron grandes experiencias conmigo todo este tiempo, que me brindaron su ayuda y apoyo dentro y fuera de la universidad.*

*Finalmente agradezco a la empresa MACUSA Industrial por permitirme realizar mi trabajo de titulación y proporcionarme toda la ayuda necesaria.*

*Nataly Silvana Martínez Molina*



## ÍNDICE

<b>AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....</b>	<b>i</b>
<b>A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....</b>	<b>i</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....</b>	<b>iii</b>
<b>DECLARACIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xvii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problema.....	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Alcance.....	3
1.4. Objetivos .....	4
1.4.1. Objetivos General. ....	4
1.4.2. Objetivos específicos. ....	4
1.5. Metodología .....	4
1.5.1. Tipos de investigación. ....	4
1.5.2. Métodos de investigación. ....	4
1.5.3. Técnicas de investigación. ....	5
1.5.4. Herramientas de investigación.....	5
<b>2. CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. Administración.....	6
2.2. Proceso Administrativo .....	6
2.2.1. Planeación. ....	6
2.2.1.1. Plan estratégico. ....	7
2.2.2. Organización. ....	8
2.2.2.1. Estructura organizacional.....	9
2.2.2.2. Técnicas de organización.....	9

2.2.3.	Dirección.....	10
2.2.3.1.	Toma de Decisiones.....	10
2.2.3.2.	Comunicación.....	11
2.2.3.3.	Motivación.....	11
2.2.3.4.	Liderazgo.....	11
2.2.4.	Control.....	12
2.2.4.1.	Seguimiento.....	12
2.2.4.2.	Supervisión.....	12
2.2.4.3.	Indicadores.....	13
2.2.4.4.	Retroalimentación.....	13
2.2.5.	Planeación estratégica.....	13
2.2.5.1.	Misión.....	15
2.2.5.2.	Visión.....	16
2.2.5.3.	Valores.....	17
2.2.5.4.	Herramientas de diagnóstico.....	17
2.2.5.4.1.	Análisis FODA.....	17
2.2.5.4.2.	PESTEL.....	18
2.2.5.5.	Objetivos estratégicos.....	19
2.2.5.6.	Estrategias.....	20
2.2.5.7.	Políticas.....	20
2.2.5.8.	Programas.....	21
2.2.5.9.	Proyectos.....	21
2.2.5.10.	Plan.....	21
2.2.5.10.1.	Plan Operativo Anual.....	21
2.2.5.11.	Proceso.....	22
2.2.5.12.	Presupuesto.....	24
2.2.6.	Cuadro de mando integral.....	24
2.2.7.	Planificación Estratégica en Ecuador.....	26
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>27</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....</b>		<b>27</b>
3.1.	Descripción general de la empresa.....	27
3.1.1.	Reseña histórica.....	27
3.1.2.	Datos Generales.....	27

3.1.2.1. Ubicación geográfica.....	28
3.1.2.2. Distribución de la empresa.....	29
3.1.3. Fundamentos estratégicos. ....	31
3.2. Diagnóstico de evaluación de factores internos de la empresa MACUSA Industrial .....	35
3.2.1. Resultados obtenidos de la auditoria interna de diagnóstico.....	36
3.2.2. Análisis de resultados de la auditoria interna de diagnóstico.....	36
3.2.3. Clasificación global.....	42
3.3. Análisis de contexto del entorno .....	43
3.3.1. Macro Entorno.....	43
3.4. Matriz de identificación .....	47
3.4.1. Matriz FODA. ....	47
3.4.2. Cruces estratégicos.....	54
3.5. Plan de mejora.....	56
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	61
<b>PROPUESTA</b> .....	61
4.1. Planificación estratégica.....	61
4.1.1. Filosofía.....	61
4.1.2. Misión.....	62
4.1.3. Visión. ....	64
4.1.4. Valores. ....	65
4.1.5. Objetivos estratégicos. ....	67
4.1.6. Estrategias. ....	69
4.1.7. Metas.....	70
4.1.8. Políticas.....	71
4.1.9. Programas.....	73
4.1.10. Proyecto.....	74
4.1.11. Plan.....	75
4.1.11.1. Planificación operativa.....	75
4.1.12. Proceso.....	80
4.1.12.1. Propuesta de mapa de procesos.....	80
4.1.12.2. Cadena de valor.....	81
4.1.12.3. Matriz de riesgos organizacional.....	82
4.1.12.4. Inventario de procesos.....	82

4.1.12.5. Caracterización de procesos.....	83
4.1.12.6. Seguimiento y control. ....	85
4.1.13. Presupuesto.....	85
4.2. Cuadro de Mando Integral.....	88
4.2.1. Medición de resultados.....	96
4.3. Organización.....	100
4.3.1. Estructura organizativa.....	100
4.3.2. Manual de Funciones.....	101
4.4. Dirección.....	101
4.4.1. Toma de decisiones.....	101
4.4.2. Comunicación.....	101
4.4.3. Motivación.....	101
4.4.4. Liderazgo.....	102
4.5. Control.....	102
4.5.1. Supervisión.....	102
4.5.2. Seguimiento.....	102
4.5.3. Indicadores de Gestión.....	103
4.5.4. Retroalimentación.....	104
4.6. Evaluación final del proceso administrativo.....	104
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>
Anexo 1. Fichas técnicas de máquinas y equipos.....	112
Anexo 2. Diagnóstico de evaluación de los factores internos de la empresa MACUSA Industrial.....	120
Anexo 3. Nudos críticos del PESTEL.....	124
Anexo 4. Matriz de riesgos.....	126
Anexo 5. Caracterización de procesos.....	130
Anexo 6. Fichas de indicadores.....	147
Anexo 7. Manual de funciones.....	
Anexo 8. Modelo de Toma de decisiones.....	171
Anexo 9. Política de comunicación.....	172
Anexo 10. Plan de motivación.....	173

Anexo 11. Elementos Clave del liderazgo .....	174
Anexo 12. Registro de cumplimiento de actividades.....	175
Anexo 13. Registro de seguimiento a clientes .....	177
Anexo 14. Listado de Indicadores de Gestión .....	178
Anexo 15. Control de retroalimentación para el empleado .....	180
Anexo 16. Plan de Capacitación .....	181
Anexo 17. Evaluación final de cumplimiento del proceso administrativo .....	182

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Datos generales de la empresa .....	28
<b>Tabla 2</b> Composición de la empresa MACUSA Industrial.....	33
<b>Tabla 3</b> <i>Inventario de máquinas, equipos y herramientas</i> .....	34
<b>Tabla 4</b> Criterios de respuesta al cuestionario .....	35
<b>Tabla 5</b> Puntaje por respuesta .....	35
<b>Tabla 6</b> Resultados iniciales.....	36
<b>Tabla 7</b> Respuestas y tabulación de la cláusula 1 (Planeación) .....	37
<b>Tabla 8</b> Respuestas y tabulación de la cláusula 2 (Organización) .....	38
<b>Tabla 9</b> Respuestas y tabulación de la cláusula 3 (Dirección).....	39
<b>Tabla 10</b> Respuestas y tabulación de la cláusula 4 (Control) .....	40
<b>Tabla 11</b> Análisis general de resultados.....	41
<b>Tabla 12</b> Matriz FODA .....	53
<b>Tabla 13</b> Cruces estratégicos.....	54
<b>Tabla 14</b> Plan de mejora.....	56
<b>Tabla 15</b> Misión de la Organización .....	62
<b>Tabla 16</b> Validación de la misión .....	63
<b>Tabla 17</b> Valoración de la misión .....	63
<b>Tabla 18</b> Visión de la organización.....	64
<b>Tabla 19</b> Validación de la visión.....	65
<b>Tabla 20</b> Valoración de la visión .....	65
<b>Tabla 21</b> Cuestionario para formular los valores de la organización.....	66
<b>Tabla 22</b> Valores MACUSA Industrial.....	67
<b>Tabla 23</b> Objetivos Gestión Administrativa.....	67
<b>Tabla 24</b> Objetivos Gestión Operativa.....	68
<b>Tabla 25</b> Objetivos estratégicos .....	68
<b>Tabla 26</b> Estrategias por cada objetivo .....	69
<b>Tabla 27</b> Metas por Objetivos.....	70
<b>Tabla 28</b> Programas por cada objetivo.....	73
<b>Tabla 29</b> Proyecto por objetivo.....	74
<b>Tabla 30</b> Plan Operativo 2020 de la empresa MACUSA Industrial.....	77
<b>Tabla 31</b> Función de niveles de riesgo.....	82
<b>Tabla 32</b> Inventarios de procesos.....	83
<b>Tabla 33</b> Codificación de características de procesos.....	84
<b>Tabla 34</b> Codificación de indicadores.....	85
<b>Tabla 35</b> Presupuesto del Plan Operativo Anual .....	86
<b>Tabla 36</b> Definiciones de la matriz de seguimiento de los clientes .....	102
<b>Tabla 37</b> Listas de acción, adquisición y status .....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Beneficios del plan estratégico.....	8
<b>Figura 2.</b> Ubicación geográfica de MACUSA Industrial .....	28
<b>Figura 3.</b> Layout Planta Baja .....	29
<b>Figura 4.</b> Layout Planta Alta.....	30
<b>Figura 5.</b> Organigrama estructural MACUSA Industrial.....	32
<b>Figura 6.</b> Organigrama estructural del Gerente General.....	33
<b>Figura 7.</b> Análisis porcentual de resultados cláusula 1 .....	38
<b>Figura 8.</b> Análisis porcentual de resultados cláusula 2 .....	39
<b>Figura 9.</b> Análisis porcentual de resultados cláusula 3 .....	40
<b>Figura 10.</b> Análisis porcentual de resultados cláusula 4.....	41
<b>Figura 11.</b> Análisis porcentual general .....	42
<b>Figura 12.</b> Ocupación de la población Ibarra.....	45
<b>Figura 13.</b> Cuadro de ejecución del plan estratégico .....	75
<b>Figura 14.</b> Propuesta Mapa de procesos .....	80
<b>Figura 15.</b> Cadena de Valor .....	81
<b>Figura 16.</b> Cuadro de mando integral .....	88
<b>Figura 17.</b> Organigrama estructural .....	100

## RESUMEN

El presente proyecto de titulación fue realizado en la empresa MACUSA Industrial en la que se desarrolló el diseño de la planeación estratégica y operativa con enfoque a procesos, el cual, contiene información que permitirá a sus partes interesadas conocer sobre los aspectos que benefician y afectan a la empresa en su crecimiento institucional y buen funcionamiento; para ello se diseñó un documento que consta de cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se planteó el problema, los objetivos, alcance, justificación y las metodologías que se le da a este trabajo de investigación, con lo cual, se empieza a establecer lineamientos para iniciar el desarrollo del mismo.

Para el capítulo II, se definieron las bases teóricas de la planificación estratégica y temática relacionada, basada en la información bibliográfica obtenida de libros, revistas, páginas webs y artículos científicos.

En el capítulo III, se presenta la descripción de la situación actual de la empresa MACUSA Industrial, considerando los factores internos y externos, determinados con el uso de la herramienta de Check List y la matriz PESTEL respectivamente, los resultados que se obtuvieron fueron usados en la Matriz FODA y a partir de esta el desarrollo de estrategias.

En el capítulo IV, en primer lugar se realizó el plan estratégico, para ello se estableció los temas estratégicos, objetivos, las estrategias, programas y proyectos, se detalló la elaboración del plan operativo anual 2020 de la empresa con su presupuesto respectivo. Además, para sustentar la planificación estratégica y operativa se elaboró el Cuadro de Mando Integral en base a indicadores de desempeño (KPI). Asimismo, se definió la estructura orgánica y funcional con la que contará la empresa, analizando las funciones, atribuciones, deberes y competencias que debe poseer el talento humano de la empresa para cada puesto de trabajo.



## ABSTRACT

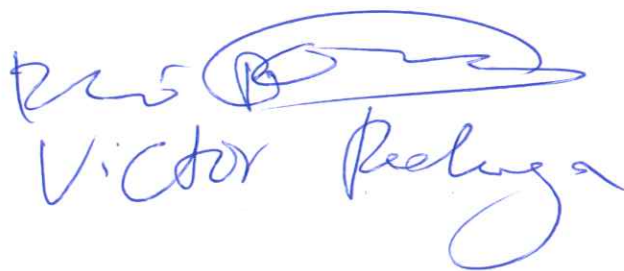
This degree work was carried out in the “MACUSA Industrial” Company in which the design of the strategic and operational planning was developed with a focus on processes; for this purpose, a document was designed that consists of four chapters:

In the chapter I, the problem, objectives, scope, justification and methodologies given to this research work were presented, to establish guidelines to begin its development.

For a chapter II, the theoretical bases of strategic and related thematic planning were defined, based on bibliographic information obtained from books, journals, websites and scientific articles.

Chapter III contains the description of the current situation of the company, considering the internal and external factors, determined with the use of the Check List tool and the PESTEL matrix; the results were used in a SWOT Matrix to develop strategies.

In chapter IV the strategic plan was created, for it the strategic topics, objectives, strategies, programs and projects were established, the elaboration of the annual operative plan for the year 2020 of the company with its budget was detailed. In addition, the Balanced Scorecard was prepared based on performance indicators (KPIs) to support strategic and operational planning. Likewise, the organic and functional structure of the company was defined, analyzing the functions, attributions, duties and competencies that each job position must have.

  
Victor Pedraza



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Problema

La empresa Metalmecánica, objeto del presente estudio está ubicada en la ciudad de Ibarra, se dedica a la fabricación y mantenimiento de equipos industriales, engloba diversidad de procesos de transformación, ensamblaje y/o reparación. La empresa necesita tener establecido sus estrategias y a través de ellas lograr su misión, visión y objetivos organizacionales, no obstante, tiene una ineficiente planificación estratégica y operativa con enfoque a procesos, que desvía a la empresa del cumplimiento de sus propósitos y pierda competitividad en relación a la competencia lo que da como resultado la disminución de ingresos que generan los productos industriales y servicio de mantenimiento que ofrece.

No cuenta con un análisis de la situación organizacional, por lo tanto, no tiene determinado los factores que influyen positiva como negativamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa. La estructura organizacional de la empresa es ineficiente, de modo que, afecta al cumplimiento de cada uno de las actividades, procesos y funciones de los puestos de trabajo de la misma.

Se identificó la ausencia de una planificación operativa, lo cual, impide la ejecución de programas, proyectos, planes, procesos, actividades y presupuesto. Así mismo, no cuenta realizado fichas de indicadores de desempeño (KPI), por lo tanto, no dispone de herramientas para medir la gestión y evaluar el desempeño de la empresa.

Identificado el problema surge la necesidad de realizar el diseño de la planificación estratégica y operativa con enfoque a procesos sustentada con el desarrollo del Balanced Scorecard, que servirá de guía para, definir objetivos, establecer estrategias y líneas de acción, con las cuales se mitigará los problemas existentes en la empresa MACUSA Industrial, obteniendo así, una mejor gestión administrativa.

## 1.2. Justificación

En la actualidad todas las empresas tanto públicas como privadas deben contar con una planificación estratégica, a fin de mantener un enfoque hacia futuro, asignen prioridades de la utilización de los recursos, realicen una gestión más eficiente y mejoren el desempeño de la organización.

Dentro de un macro contexto es necesario ubicarnos en los objetivos de desarrollo sostenible estipulados por las Naciones Unidas (ONU) de esta manera podemos identificar que el Objetivo 9: Industria, Innovación e Infraestructura es un eje con el cual, la empresa MACUSA Industrial debe trabajar para su desarrollo sostenible y sustentable.

Este objetivo manifiesta que el sector manufacturero es un impulsor importante del desarrollo económico y de empleo, por tal motivo:

Las pequeñas y medianas empresas que se dedican al procesamiento industrial y la producción manufactura son las más críticas en las primeras etapas de la industrialización y, por lo general, son los mayores creadores de empleos. Constituyen más del 90% de las empresas de todo el mundo y representan entre el 50 y el 60% del empleo. (Unidas, 2018)

De esta manera el desarrollo de las industrias tiene su punto de partida y apoyo a un crecimiento potencial, generando una interacción constante con todas las partes interesadas desde sus proveedores hasta el cliente o consumidor final. Por tal motivo vincularse con estos macro objetivos es indispensable para la empresa MACUSA Industrial.

En el desarrollo del país se plantea el Plan Toda una Vida, mismo que, engloba 9 objetivos estratégicos con una visión clara de trabajar hasta el año 2021, al cual es necesario e importante adherirse para impulsar de una manera mancomunada el desarrollo productivo del Ecuador.

Se toma en cuenta como base el objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. Para la empresa MACUSA Industrial la generación de empleo, los encadenamientos productivos, el mercado

interno y externo, entre otros factores es fuente de subsistencia en el entorno industrial. (SENPLADES, 2017)

Tomando en consideración lo anterior mencionado, se justifica el diseño de la planificación estratégica y operativa con enfoque a procesos, que les permita planificar, organizar, dirigir y controlar de forma sistemática a la empresa y por ende su óptimo desempeño.

La planificación estratégica y operativa permitirá a su vez, asegurar el cumplimiento de los objetivos, elevar la calidad del producto y servicio, imagen institucional así como también el nivel de satisfacción del cliente, lo que ayuda a la empresa fortalecer su posicionamiento dentro del mercado en los próximos años.

De la misma manera, se obtendrá una estructura organizacional con procesos y actividades bien definidos y un manual de funciones con el fin de mejorar el nivel de desempeño de cada uno de los trabajadores que conforman la empresa. Además, se establecerá indicadores de desempeño (KPI) que conforman el Cuadro de Mando Integral, con los cuales, se mida el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

### **1.3. Alcance**

El presente trabajo iniciará con el análisis del contexto interno y externo de la empresa; para definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). El desarrollo del plan estratégico permitirá establecer objetivos y estrategias que serán llevadas a cabo con la elaboración del plan operativo anual 2020 de la empresa MACUSA Industrial y su respectivo presupuesto. Tanto la planificación estratégica como operativa serán sustentadas con el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Además, la elaboración de un manual de funciones y la caracterización de los procesos que conforman la empresa.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivos General.

Diseñar la planificación estratégica y operativa con enfoque a procesos para mejorar la gestión administrativa en la empresa MACUSA Industrial.

### 1.4.2. Objetivos específicos.

- Estructurar las bases teóricas, científicas y legales que sustenten el diseño de la planificación estratégica y operativa.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa MACUSA Industrial, mediante el análisis del contexto interno y externo.
- Elaborar la planificación estratégica y operativa con enfoque a procesos, sustentada con el Balanced Scorecard (BSC).

## 1.5. Metodología

Para el desarrollo del proyecto se utilizará los siguientes tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación que se presentan a continuación:

### 1.5.1. Tipos de investigación.

- ✓ *Investigación descriptiva:* Servirá para obtener el análisis y comprensión de la situación actual empresa en la que se pretende realizar el proyecto.
- ✓ *Investigación documental:* Esta investigación se aplicará con el fin de recolectar información acerca de la planificación estratégica y operativa con enfoque a procesos, misma que se obtendrá de: textos, artículos científicos, base de datos, videos, entre otros, que aporten a la temática de investigación.

### 1.5.2. Métodos de investigación.

- ✓ *Método Deductivo:* servirá para el desarrollo de la investigación, ya que, determina diferentes problemas o hechos particulares encontrados mediante observación.

- ✓ *Método Cuantitativo:* servirá para obtener indicadores numéricos con la finalidad de determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **1.5.3. Técnicas de investigación.**

Para desarrollo del proyecto se utilizará la siguiente técnica de investigación:

- ✓ *Observación:* Para el desarrollo del trabajo de grado se utilizará la observación para determinar los procesos y las posibles fallas en los mismos.
- ✓ *Entrevista:* Esta técnica nos ayudará a obtener datos puntuales y relevantes, mediante una conversación oral y directa con las partes interesadas de la empresa MACUSA Industrial, a través de preguntas puntuales sobre el tema de investigación.

### **1.5.4. Herramientas de investigación.**

- ✓ *Check List:* Este instrumento es utilizado para el análisis de los factores internos de la empresa.
- ✓ *PESTEL:* Instrumento utilizado para el análisis de los factores externos a la empresa, ya sean estos, Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y legales.

Estos instrumentos permiten desarrollar el FODA, mismo que, facilitara la comprensión de un diagnóstico empresarial.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Administración**

La administración ha estado presente en toda la historia de la vida humana. Es muy importante para el éxito de una empresa y gracias a su universalidad puede aplicarse en diferentes empresas independientemente de su estructura, niveles de organización o a nivel personal.

Además, la administración está enfocada siempre al logro de los objetivos, al mismo tiempo que reduce costos y maximiza la calidad, una característica relevante de la administración es que; es capaz de adaptarse a las necesidades de la persona o grupo social que la aplica.

Para Münch (2014) “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (pág. 21).

#### **2.2. Proceso Administrativo**

Según Münch (2014) “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (pág. 21).

Se puede decir que, el proceso administrativo es una metodología por la cual se ejecuta la administración. Se divide en cuatro etapas esenciales que son: Planeación, organización, dirección y control, que a su vez son las fases básicas de la administración.

##### **2.2.1. Planeación.**

La planeación forma parte de la fase mecánica de la administración de una empresa, misma que responde a la pregunta “qué se debe hacer”. Es decir, en esta etapa se plantea los objetivos que se pretende realizar.

Según Koontz (2017) “La planeación es la base de todas las funciones gerenciales, ya que es la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas” (pág. 119).

La planeación cuenta con ciertos principios, los cuales se mencionan a continuación: factibilidad, objetividad y cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias. Todos estos principios ayudan a la organización a que; lo que planee sea realizable, medible, capaz de adaptarse a situaciones imprevistas, dirigirse al logro de objetivos y modificar sus estrategias de acuerdo a cierto plazo de tiempo.

#### **2.2.1.1. Plan estratégico.**

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico) para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Vicuña, 2015, pág. 28)

Es un documento donde se presenta de manera clara y detallada el rumbo planteado por la organización, sus estrategias y su ventaja competitiva, es llevada a cabo por la alta dirección y debe ser entendible para todos los involucrados de la empresa.

#### **2.2.1.1.1. Beneficios del plan estratégico.**

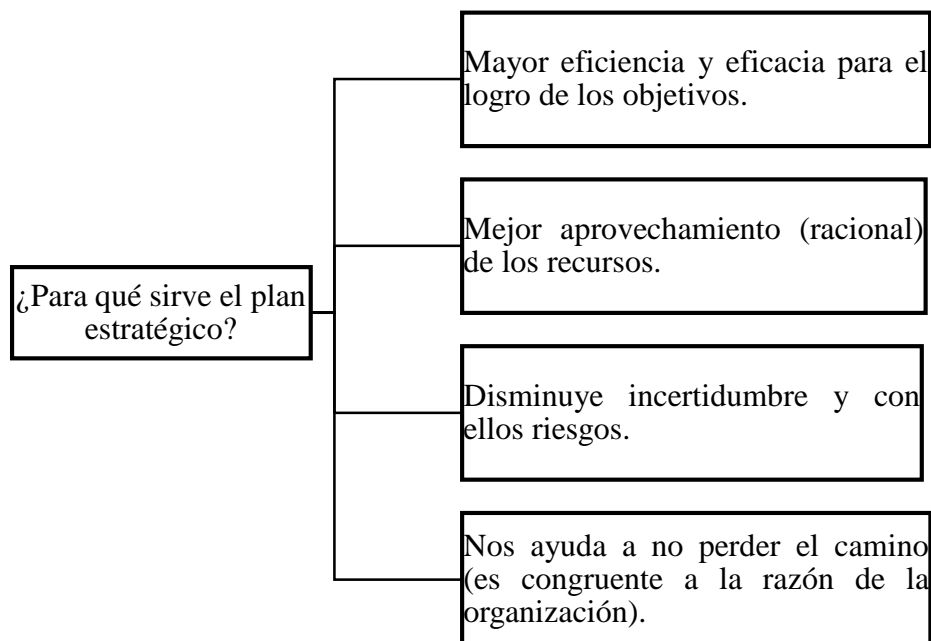
Para el autor Pincay (2016) los beneficios de que una empresa cuente con un plan estratégico son los siguientes:

- El plan estratégico le ayuda a alcanzar metas a corto y largo plazo, mediante pasos y procedimientos bien definidos que ayuden a los líderes empresariales a determinar dónde invertir el tiempo, el capital humano y los recursos financieros.
- El plan estratégico ayuda a los propietarios de las empresas a determinar las posibles soluciones a los problemas actuales que presentan.



- Ayuda a obtener nuevas ideas que ayuden al crecimiento de la empresa.

El autor Bárcena (2012) menciona que el plan estratégico es de vital importancia dentro de una empresa, observe figura 1.



**Figura 1.** Beneficios del plan estratégico

**Fuente:** (Bárcena, 2012)

#### 2.2.1.1.2. Elementos del plan estratégico.

Para Münch (2014) “El plan estratégico está formado por los elementos que se mencionan a continuación: filosofía, Misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos, Estrategias, Políticas, Programas y Presupuestos” (pág. 21).

#### 2.2.2. Organización.

La organización es el proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará, cuál puesto desempeñará, cuáles tareas y quién dependerá de quién en la empresa. Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, materiales y de información. (Don Hellriegel, 2017, pág. 9)

La organización al igual que la planeación, forma parte de la fase mecánica de la administración de una empresa, misma que, responde a la pregunta “cómo se va hacer”. En esta etapa se considera el capital humano, recursos materiales, financieros y técnicos con los que se cuenta.

#### **2.2.2.1. Estructura organizacional.**

Para Gerge (2014) “La estructura organizacional es un sistema formal de relaciones de tareas y relaciones de mando que coordina y motiva a los miembros para que trabajen conjuntamente en la consecución de las metas de la organización” (pág. 11).

Es el modelo jerárquico, en el cual, la empresa puede establecer responsabilidades para cada trabajador de acuerdo a su área o departamento de trabajo, igualmente, establece objetivos, estrategias de optimización y procesos para la organización.

#### **2.2.2.2. Técnicas de organización.**

##### **2.2.2.2.1. Manuales.**

El autor Münch (2014) afirma: “Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización” (pág. 69). En los manuales se presentan las responsabilidades que cada trabajador debe cumplir con entorno a la empresa.

##### **2.2.2.2.2. Manual de funciones.**

Montes (2014) “El manual de funciones es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente” (pág. 123).

Es un documento en el cual se describe las funciones, responsabilidades y objetivos de cada puesto de trabajo, con la finalidad de obtener mejores resultados y una correcta organización en la empresa.

El área de Recursos Humanos es la encargada de desarrollar el manual de funciones para la organización. El manual de funciones le facilita a la empresa el proceso de selección de personas.

#### *2.2.2.2.3. Organigrama.*

El organigrama es un esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional de la empresa.

Muestra la relación jerárquica entre departamentos, de igual forma se puede poner el nombre de la persona encargada de cada departamento, asignado así responsabilidades a cada trabajador.

### **2.2.3. Dirección.**

Determinan a la dirección como motivación a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, no sólo se dirige cuando se ha concluido con la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de esas funciones. (Don Hellriegel, 2017, pág. 10)

La dirección forma parte de la fase dinámica de la administración de una empresa. En esta etapa se fórmula la pregunta de cómo se está haciendo, con la finalidad de guiar y dar seguimiento a la ejecución de los planes de la organización.

#### *2.2.3.1. Toma de Decisiones.*

La toma de decisiones como proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, para lo cual deben analizar las opciones y tomar las determinaciones correspondientes, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales. (Gerge, 2014, pág. 217)

La toma de decisiones es uno de los procesos más importantes de la planeación, debido a que, se debe elegir la mejor opción, realizando una evaluación de ventajas y desventajas de la

opción, para la solución de problemas o situaciones que se le presentan. Para tomar decisiones se debe conocer, comprender y analizar el problema.

#### **2.2.3.2. Comunicación.**

Para Hellriegel (2017) “La comunicación es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. La comunicación requiere que haya un emisor y un receptor” (pág. 531).

La comunicación es el proceso de compartir información o ideas, ya sea, con otra persona o con varias. La comunicación se puede realizar de diferentes maneras, estas pueden ser de forma, escrita o mediante señales.

#### **2.2.3.3. Motivación.**

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Koontz, 2017, pág. 403)

La motivación es la acción que mejora el rendimiento de una organización. Gracias a la motivación, todas las personas relacionadas con la empresa aportan de manera positiva en el logro de los objetivos y por ende el éxito de la empresa.

La motivación no solo puede ser económica, también se puede realizar mediante reconocimientos del trabajo realizado o incentivos que no estén ligados con el dinero, todo esto, puede generar una competencia sana entre trabajadores y así mejorar el rendimiento de la empresa.

#### **2.2.3.4. Liderazgo.**

Gerge (2014) Definen al liderazgo como lo siguiente: “Proceso por el cual el individuo ejerce influencia sobre los demás e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización” (pág. 481).

El liderazgo permite a que los gerentes dirijan a sus subordinados para hacer crecer la empresa, para ello se debe plantear metas, designar responsables para cada actividad o proceso, este proceso se relaciona directamente con la comunicación y a la motivación, en otras palabras, se debe crear un buen vínculo entre las personas involucradas.

#### **2.2.4. Control.**

Gerge (2014) Define como controlar a “evaluar las medidas que ha alcanzado sus metas la organización y tomar acciones para sostener o mejorar el desempeño; es una de las cuatro funciones principales de la administración” (pág. 11).

El control forma parte de la fase dinámica de la administración de una empresa. Es la parte que retroalimenta a todo el proceso administrativo, evalúa y verifica que todas las actividades se hayan ejecutado conforme se planeó, organizó y dirigió, y si es necesario corregir desviaciones que hayan afectado el logro de los objetivos.

También se puede decir que en esta etapa del proceso de administración se presentan medidas correctivas a las actividades.

##### **2.2.4.1. Seguimiento.**

El seguimiento es el proceso en el que se evalúa el cumplimiento de los objetivos, por lo que se verifica si se está utilizando de manera correcta los recursos y en el caso de alguna anomalía se reporta a las personas que están a cargo, para brindar las correcciones más idóneas.

##### **2.2.4.2. Supervisión.**

Es el proceso de controlar el progreso de las actividades del proyecto. Verifica la utilización correcta de los recursos con los que cuenta la empresa, como son: materia prima, mano de obra, equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que se utilizan para la satisfacción de los requerimientos de un cliente. Mejora el rendimiento de los trabajadores y las condiciones en las que ellos se desenvuelven.

#### **2.2.4.3. Indicadores.**

Münch (2014) afirma que: “los indicadores de actuación o estándares son un patrón para evaluar los resultados” (pág. 125).

El control en una organización se relaciona de forma directa con los indicadores, ya que mediante estos se puede ejecutar los planes, reduciendo tiempo, dinero y errores en el proceso. Los indicadores ayudan a evaluar si se ha llegado a obtener los propósitos o metas planteados por la organización.

#### **2.2.4.4. Retroalimentación.**

Para los autores Montes (2014) “la retroalimentación es el retorno de parte de la salida de un circuito o sistema a su propia entrada; dar vuelta información a alguien para cumplir a cabalidad el proceso administrativo” (pág. 143).

La retroalimentación es una la herramienta más importante dentro del control. Se encarga de hacer cambios a las actividades que lo necesiten para mejorar los resultados.

La retroalimentación revisa el desempeño de los trabajadores, de acuerdo al tiempo y las actividades que se le ha asignado, para reconocer sus fortalezas y en el caso de las debilidades brindar pautas de mejora. Este método se enfoca en la mejora continua dentro de la organización.

#### **2.2.5. Planeación estratégica.**

La planificación estratégica es proceso en el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización (Roche, 2016, pág. 23).

La planeación estratégica es muy importante dentro de una organización, visto que, le ayuda a direccionarse al logro de los objetivos propuestos, mediante el planteamiento de estrategias y la toma de decisiones.

Para Bárcena (2012) en su libro “Planeación Estratégica por Áreas Funcionales”, la planeación estratégica cuenta con las siguientes características:

- Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.
- Un punto esencial en la planeación es la formulación de objetivos.
- Es un conjunto de acciones racionales.
- El proceso de planeación está guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejado de corazonadas y especulaciones.
- Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.
- Mientras más altos es el nivel jerárquico dentro de la organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones. Las decisiones estratégicas son vitales, de alto riesgo, que incluyen altos niveles de responsabilidad, los cuales dependen de la alta gerencia.
- Se proyecta a largo plazo.
- La planeación estratégica necesita fijarse un plazo amplio de tiempo para poder tener una noción basta y general de la realidad presente y esperada.
- Su parámetro de medición es la eficiencia.
- Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- Para planear estratégicamente se requiere de un entendimiento holístico de la organización. Un plan ayuda precisamente a que si una decisión es tomada en cierta área con determinada jerarquía, esta decisión y todas las demás no contradigan a ningún otro si se contradigan entre sí. (pág. 7)

Los requerimientos para elaborar la planeación estratégica son los siguientes:

- Información.
- Capacidad de análisis, visión y síntesis.
- Capacidades ejecutivas con imaginación y creatividad para el diseño de cursos alternativos de acción.
- Búsqueda continua de lo práctico y eficiente.
- Laboriosidad y detalle en la realización del diseño. (pág. 8)

#### **2.2.5.1. Misión.**

El Autor López (2015) afirma que: “La misión de una organización es un propósito general, la razón fundamental de su existencia. Contesta la pregunta de “por qué existe la empresa” (pág. 182).

Es necesario que cada parte interesada esté al tanto de cuál es la misión de la empresa, con la finalidad de que no exista desviación sobre los objetivos de la empresa por los cuales se realizan las diferentes activadas o procesos.

La misión proyecta los planes de una organización y para quien están dirigidos el logro los mismos. La misión es única y específica de cada organización.

De acuerdo a Bárcena (2012) para definir la misión primero se debe contestar ciertas preguntas, y con base en el análisis que supone las respuestas hechas, describe la misión en un breve párrafo, decidiendo qué es la organización, que es lo que debe hacer, para quien lo debe hacer y cuál es la razón o motivo de su acción. Las preguntas son las siguientes:

- Nombre o razón social de la empresa.
- Giro de la empresa.
- Tipo de persona jurídica.
- Por qué motivo se creó.
- Identidad. ¿Qué y cómo se distingue la empresa de otras similares?



- Defina claramente que es en esencia el sujeto para el que se va a desarrollar el plan estratégico. ¿Qué es?, ¿Qué debe hacer?
- En relación con el producto: ¿Qué hace?, ¿Qué debe hacer?
- Mercado/segmentos: Enumere describa los destinatarios de producto o servicios. ¿Quién es el cliente actual?, ¿Para quién lo hace?, ¿Para quién lo debe hacer?
- Precise la razón, motivo o propósito por el cual se hace lo que se hace, que si no existiera ese motivo, no estaría dispuesto a operar. ¿Qué propósito persigue al hacer lo q hace?, ¿Por qué se hace lo que se hace?, ¿Qué debe hacer?, ¿Por qué debería hacerse lo que se hace?

Con base a estos resultados, se enuncia y se describe la misión empresarial.

#### **2.2.5.2. *Visión.***

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable, relacionado con los clientes interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual. Para lograr este sueño de largo alcance, se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa. (Prieto, 2018, pág. 99)

La visión representa el futuro de la organización, a donde pretende llegar, es decir, las expectativas de la empresa a largo plazo. También, involucra al mercado al cual estará dirigida o para el cual se trabajará.

De acuerdo a Bárcena (2012) para visualizar con mayor detalle el futuro deseado para la organización, se debe contestar las siguientes preguntas. El tiempo debe corresponder al plazo comprendido por el plan estratégico (3 a 5 años). La visión debe ser realista.

- ¿Qué quiero que mi organización sea en el futuro, al finalizar el tiempo que comprende el plan estratégico?
- ¿En dónde deseo que esté la organización al finalizar el tiempo que abarca el plan?
- ¿Qué quiero que la organización tenga al finalizar el tiempo que abarca el plan?

Con base a estos resultados, se enuncia y se describe la visión empresarial.

### **2.2.5.3. Valores.**

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. (Vicuña, 2015, pág. 28)

Los valores son creencias que permiten una buena convivencia entre todos los involucrados de la organización, se puede decir que, son pautas para formular metas o propósitos, ya sean personales o colectivos. Los valores que deben cumplir los integrantes de la organización dependen de la filosofía de la empresa, su misión, visión y sus objetivos.

### **2.2.5.4. Herramientas de diagnóstico.**

#### **2.2.5.4.1. Análisis FODA.**

El análisis FODA es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando el tiempo y lugar las circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas. (Bárcena, 2012, pág. 57)

El Análisis FODA consiste en manifestar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar al logro de los propósitos de la empresa.

Tanto fortalezas y debilidades son factores propios de la empresa, que influyen en el logro de los objetivos. Mientras que, las oportunidades y amenazas son factores externos que pueden ayudar u obstaculizan al logro de los objetivos respectivamente.

Es usual que las empresas estén alertas a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno e igualmente es una práctica común el que traten de identificar las fortalezas y debilidades que posean. Sin embargo, muchas veces se desconocía la forma de combinar estos factores para delinear la adecuada estrategia empresarial. La matriz FODA surgió

justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar la generación de estrategias (Maguiña, 2016, pág. 310).

La utilidad fundamental del análisis FODA es de ser una herramienta para la generación de estrategias. Es aquí que se tiene que encontrar elementos positivos (fortalezas y oportunidades) que superen a elementos negativos (debilidades y amenazas). Así mismo, se advierte que fortalezas y debilidades son extremos de un mismo continuo: competencias y activos organizacionales, lo mismo que oportunidades y amenazas: realidad y tendencia del entorno (Maguiña, 2016, pág. 313).

#### 2.2.5.4.2. *PESTEL*.

Para París (2018) el término PESTEL es: “Un tipo de análisis en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales” (pág. 141). Esta herramienta es utilizada cuando la empresa requiere realizar un análisis y monitoreo sobre factores macro ambientales que tienen un impacto en la organización, el resultado servirá para identificar las amenazas y debilidades, mismas que, se utilizarán para completar el análisis FODA.

A continuación se realizará una descripción breve de cada elemento de esta herramienta:

- *Político*: se evalúa el impacto de todo cambio político y legislativo que pueda afectar al logro de los objetivos.
- *Económico*: se evalúa la situación que atraviese la economía de mercado nacional y de varias naciones del mundo.
- *Social*: este elemento evalúa términos relacionados con la religión, cambios demográficos, medios de comunicación, estilos de vida, cultura, entre otros.
- *Tecnológicos*: se relaciona con la evaluación de impacto de las tecnologías de la información, nuevas tecnologías, automatización de los procesos de producción, etc.

- *Ecológico*: evalúa los cambios normativos con referencia a la ecología, consumo de energía, reciclaje de residuos, contaminación, cambio climático, entre otros.
- *Legales*: evalúa modificaciones de la normativa legal, ya sea, de forma positiva o negativa con la empresa, estos pueden ser leyes de salud y seguridad laboral, código del trabajo, entre otros.

#### **2.2.5.5. Objetivos estratégicos.**

Los objetivos representan los resultados que la empresa pretende obtener, mismos que, ayudan a la organización alcanzar el éxito.

Thompson (2015) menciona que: “Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía está fortaleciendo su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales futuras” (pág. 25).

Del mismo modo, los objetivos estratégicos se relacionan directamente con la misión y visión, es decir, deben estar alineados con el marco de la misión y el tiempo que se llevará a cabo la visión.

Según Bárcena (2012) se debe definir los objetivos cuya consecución encamine a la realización de la visión deseada. Recuerde que todo objetivo debe ser: conveniente, factible, puesto por escrito, debe representar un reto, ser cuantificable, estar ubicado en el tiempo (calendarizado), ser flexible, contener cierto grado de obligatoriedad y requerir de la participación de una o varias personas dentro de la organización.

Para ello se debe contestar las preguntas que se plantean a continuación:

- ¿Qué quiero lograr? (título del objetivo)
- ¿Cuál es la magnitud de lo que quiero lograr?
- ¿Existen algunos elementos cualitativos en el objetivo?
- ¿Cuándo quiero haberlo logrado?
- ¿Es factible lo que quiero lograr?, pero representa un reto.

- ¿Cómo quiero lograrlos?
- ¿Quién es o quiénes son los responsables de cumplir con el objetivo?

#### **2.2.5.6. Estrategias.**

Las estrategias son un conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos. Dan pie a desarrollar las tácticas de planeación. Las estrategias son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal en torno a objetivos. (Bárcena, 2012, pág. 61)

Las estrategias son alternativas que se utilizan con el fin de cumplir los objetivos y la misión de la organización. Estas a su vez pueden permitirle a la empresa desenvolverse con su entorno y mejorar su rendimiento.

#### **2.2.5.7. Políticas.**

Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para tomar decisiones según criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales. Las políticas son fundamentales en un proceso de planeación estratégica, por cuanto orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones y toda planeación es un proceso de toma de decisiones presentes para el futuro de las organizaciones. (Aldana de Vega, 2013, pág. 80)

Las políticas son el propósito de la empresa en lo que se refiere a la calidad, son definidas por la alta dirección. Asimismo, es de vital importancia que estén alineadas a la misión, visión y objetivos para poder cumplir con los ideales de la empresa, por lo tanto, se debe dejar claramente definido a qué se dedica la organización, qué es lo que quiere lograr y para qué, es necesario que se plantee el compromiso que tiene la organización con sus partes interesadas.

#### **2.2.5.8. Programas.**

De acuerdo a Koontz (2017) los programas son: “Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado” (pág. 124).

Los programas pueden ser un esquema en donde se presentan las actividades que se realizarán para el logro de los propósitos de la empresa, juntamente con el tiempo en el que se llevaran a cabo estas actividades.

#### **2.2.5.9. Proyectos.**

Un proyecto es una iniciativa única con un principio y un final, llevada a cabo por personas para alcanzar las metas establecidas dentro de los parámetros de costo, plazo y calidad. Es un trabajo organizado para lograr una meta predefinida u objetivo que requiere recursos y esfuerzos; es un emprendimiento único, que tiene un presupuesto y un cronograma. (Pinto, 2015, pág. 5)

Un proyecto es un emprendimiento temporal, en efecto, el proyecto es algo innovador por parte de la empresa. Los proyectos requieren una planeación previa para lograr el alcance de objetivos, debe tener metas y restricciones, de acuerdo a su presupuesto.

#### **2.2.5.10. Plan.**

El Plan es una sucesión de operaciones a desarrollar. Para Aldana de Vega (2013) “El plan de acción define las actividades claves, designa los responsables del desarrollo o implementación del respectivo plan y asignar recursos (presupuestos) necesarios para su puesta en marcha” (pág. 86).

##### **2.2.5.10.1. Plan Operativo Anual.**

El Plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de la misma enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo establece generalmente con una duración efectiva de un

año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA. (Montes, 2014, pág. 136)

El Plan Operativo Anual está asociado al plan estratégico, al presupuesto, al rendimiento del personal y asimismo a la gestión.

#### **2.2.5.11. Proceso.**

Los procesos añaden valor a un producto, de acuerdo a las necesidades o requerimientos del cliente. De acuerdo al autor Ríos (2014) “Los procesos son conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (pág. 16).

##### *2.2.5.11.1. Tipos de procesos.*

Para Pérez (2015) los tipos de procesos son los siguientes:

- **Procesos operativos:** combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporciona el servicio conforme a los requerimientos, aportando en consecuencia un alto valor añadido.
- *Proceso de apoyo:* proporcionan las personas y recursos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- *Procesos de gestión:* mediante actividades de control aseguran el funcionamiento controlado del resto de proceso, además de proporcionar a información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces (pág. 103).

Los tres tipos de procesos forman parte del mapa de proceso en el siguiente orden: procesos de gestión o estratégicos, procesos operativos y los procesos de apoyo.

Los procesos estratégicos son establecidos por la alta dirección, se encargan de la toma de decisiones en función a la planificación, establece estrategias y mejoras de la organización. Los procesos operativos constituyen los procesos de la cadena de valor y están orientados a la

satisfacción de los clientes. Finalmente, los procesos de apoyo son aquellos que sirven de soporte a los procesos operativos y estratégicos.

#### *2.2.5.11.2. Mapa de procesos.*

Ríos (2014) afirma que: “La manera más representativa de reflejar los procesos y su clasificación es a través de una estructura gráfica conocida como mapa de procesos. Este mapa permite determinar los procesos, de acuerdo a su clasificación” (pág. 22).

Es una herramienta que permite mostrar los procesos y su relación, del mismo modo, permite identificar tanto fortalezas como debilidades que posee su estructura.

#### *2.2.5.11.3. Caracterización de procesos.*

Según Ríos (2014) “La caracterización de procesos es una herramienta documental que sirve para planificar las principales características de un proceso”(pág. 26).

La caracterización de proceso puede ser estructurada por la organización, no siempre contará con la misma estructura, todo depende de lo que la empresa quiera detallar en la ficha de procesos como también es llamada.

#### *2.2.5.11.4. Indicadores de gestión.*

Un indicador de gestión se encarga de observar aspectos de una situación mediante variables. Además, identifican el nivel en que se logran los objetivos y monitorean el desarrollo de los procesos. Estos indicadores pueden contar con variables cuantitativas y cualitativas.

De acuerdo a el Autor Ríos (2014) los indicadores se clasifican según su naturaleza, en eficiencia, eficacia y efectividad:

- *Eficiencia*: es la utilización apropiada de los recursos requeridos o disponibles para el logro de resultados u objetivos.
- *Eficacia*: logro de objetivos y resultados planificados que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente y demás partes interesadas.



- Efectividad: grado de impacto que generan los objetivos y los productos en el cliente y demás partes interesadas. (pág. 69)

#### **2.2.5.12. Presupuesto.**

Los presupuestos son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir los objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de recursos, a la vez que permiten controlar las actividades de la organización en términos financieros. (Münch, 2014, pág. 38)

Es una herramienta de planeación y control en los planes de acción. El presupuesto es la cantidad que se estima para hacer frente a ciertos gastos que pueda tener la empresa.

#### **2.2.6. Cuadro de mando integral.**

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es una herramienta administrativa que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía con sus actividades operacionales; por lo tanto, este enfoque es complementario a las herramientas de planeación estratégica para que se concentren en desarrollar objetivos de alto nivel. El cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones a desarrollar una visión exhaustiva de sus negocios y medios operacionales de éxito que, si se atienden, las ayudarán a alcanzar sus metas estratégicas y el desempeño financiero deseado. (Koontz, 2017, pág. 545)

El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión que permite a la empresa en su transformación, clarificar la visión, objetivos y valores. El BSC establece prioridades mediante indicadores, es decir, gracias a esta herramienta se puede elegir cual es más importante y cual no. Además asigna responsabilidades a las personas involucradas.

##### **2.2.6.1. Perspectivas de CMI.**

Según Kaplan (2000) “Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo” (pág. 39).

La cuatros perspectivas se mencionan a continuación:

- *Perspectivas Financieras:* Son aquellas que se relacionan directamente con los indicadores financieros, pueden ser estos relacionados con: la reducción de costos y la optimización de ganancias, llegando a lograr una mayor rentabilidad.
- *Perspectiva del Cliente:* se refiere a como se debe presentar la empresa ante los clientes. Siempre se debe satisfacer las necesidades de los clientes, esto se lo puede hacer mediante una reducción de tiempo de espera de entrega del producto, logrando a atraer y retener clientes y por ende mejorar las ganancias, prácticamente esta perspectiva va ligada a las perspectivas financieras.
- *Perspectiva del proceso interno:* esta perspectiva se relaciona tanto con la satisfacción al cliente como a la mejora de la rentabilidad. Esto lo hace gracias la que mejora la eficiencia en el proceso, en el cual se reduce los costos y el tiempo de ciclo, por lo tanto, reducir el tiempo de espera.
- *Perspectiva de formación y crecimiento:* en esta perspectiva se mejora el rendimiento de las personas involucradas en la empresa, mediante charlas de capacitación, cursos de aprendizaje, también, proporcionar a sus trabajadores mejores herramientas y tecnología adecuada con su trabajo. Todo lo anteriormente mencionado ayuda a la empresa a aumentar la eficiencia del proceso.

#### **2.2.6.2. Ventajas de un CMI.**

Para Vicuña (2015) “El CMI se adapta a las particularidades de cualquier organización para atender a la necesidad creciente de alinear su actividad a la estrategia, como un elemento clave para el logro de los objetivos” (pág. 349).

Prieto (2018) menciona que: el BSC integra aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño. Lo que hace más efectivo el momento de tomar decisiones en el mercado competitivo y cambiante. La aplicación del Balanced Scorecard permite a la empresa:

- Hacer innovaciones en productos, servicios y procesos.
- Invertir en recursos humanos y sistemas para generar crecimiento sostenible.
- Generar propuestas de valor a los clientes.
- Lograr mayores márgenes de contribución.
- Identificar la forma de ejecutar el plan estratégico.
- Integrar la estrategia con los procesos.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Ubicar clientes que generen verdadero valor a la compañía. (pág. 248)

### **2.2.7. Planificación Estratégica en Ecuador.**

La planificación estratégica es una herramienta que permite a la empresa proyectarse al futuro a través de la utilización de objetivos estratégicos, estrategias, toma de decisiones, planes, entre otros factores, con la finalidad de encaminar a la empresa al cumplimiento de sus propósitos previamente planteados.

De acuerdo a la investigación del economista Alfonso Troya en su libro *Planificación Estratégica en la empresa ecuatoriana*, el 95% de las empresas en el Ecuador consideran a la planificación estratégica como una herramienta gerencial. Sin embargo, pese a reconocer su importancia, el 61% de las empresas en el país no lo realizan. Troya indica que el uso de esta herramienta está asociado al tamaño y la ubicación geográfica de la empresa. En el Ecuador, la mayoría de las grandes empresas realizan planificación estratégica, mientras que algo más de un tercio de las microempresas y PYMES reconocen utilizarla. (Cho, 2017)

De acuerdo a ciertas investigaciones, existen diversas razones, por las cuales las empresas independientemente de su tamaño no aplican la planificación estratégica, entre ellas pueden ser, desconocimiento por parte de los altos directivos y la inexistencia de una cultura gerencial en las empresas.

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

#### 3.1. Descripción general de la empresa

##### 3.1.1. Reseña histórica.

La empresa fue fundada el 07 de Febrero de 1994, en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, desde su apertura sus actividades han sido enfocadas a la fabricación y mantenimiento de equipos industriales.

El nombre MACUSA nace a partir de las iniciales de Manuel Cuestas Sociedad Anónima, actualmente Gerente General y propietario de la empresa, quien antes de crearla, trabajó 14 años en la empresa Cemento Selva Alegre (UNACEM), en la cual adquirió experiencia sobre la industria metalmecánica a gran escala, y es aquí donde nació la idea de crear una empresa metalmecánica.

Manuel Cuestas inició la empresa con ayuda del Banco de Fomento, mismo que, le proporcionó un préstamo para la adquisición de herramientas necesarias para emprender con la creación de la misma. Actualmente, cuenta con ayuda de la Corporación Financiera y Bancos privados.

La empresa "MACUSA Industrial" ha invertido en el progreso, sumando a sus instalaciones; maquinaria, equipo e insumos de alta calidad, que proveen un mejor funcionamiento y desempeño en su trabajo. Además cuenta con una amplia gama de servicios.

##### 3.1.2. Datos Generales.

La información general de la empresa MACUSA Industrial, se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1** Datos generales de la empresa

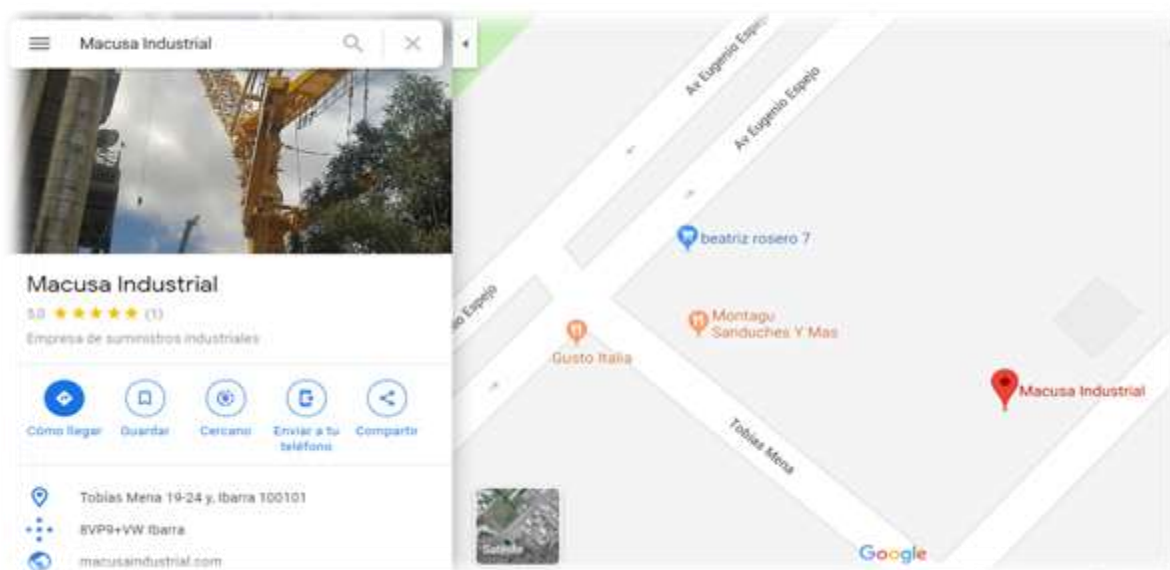
<b>Nombre de la empresa:</b>	<b>MACUSA Industrial</b>
<b>Dirección:</b>	Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.
<b>Ciudad:</b>	Ibarra
<b>Provincia:</b>	Imbabura
<b>Contacto:</b>	062 585 982 - 062 585 459
<b>Correo Electrónico:</b>	info@macusaindustrial.com
<b>Representante Legal:</b>	Manuel Cuestas
<b>Actividad Económica:</b>	Fabricación y mantenimiento de equipos industriales.
<b>Número De Trabajadores:</b>	21

**Fuente:** (MACUSA, 2019)

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### 3.1.2.1. Ubicación geográfica.

La empresa MACUSA Industrial, se encuentra ubicada en el sector de Yacucalle perteneciente al Cantón Ibarra, entre las calles Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo, tal como se muestra en la Figura 2.

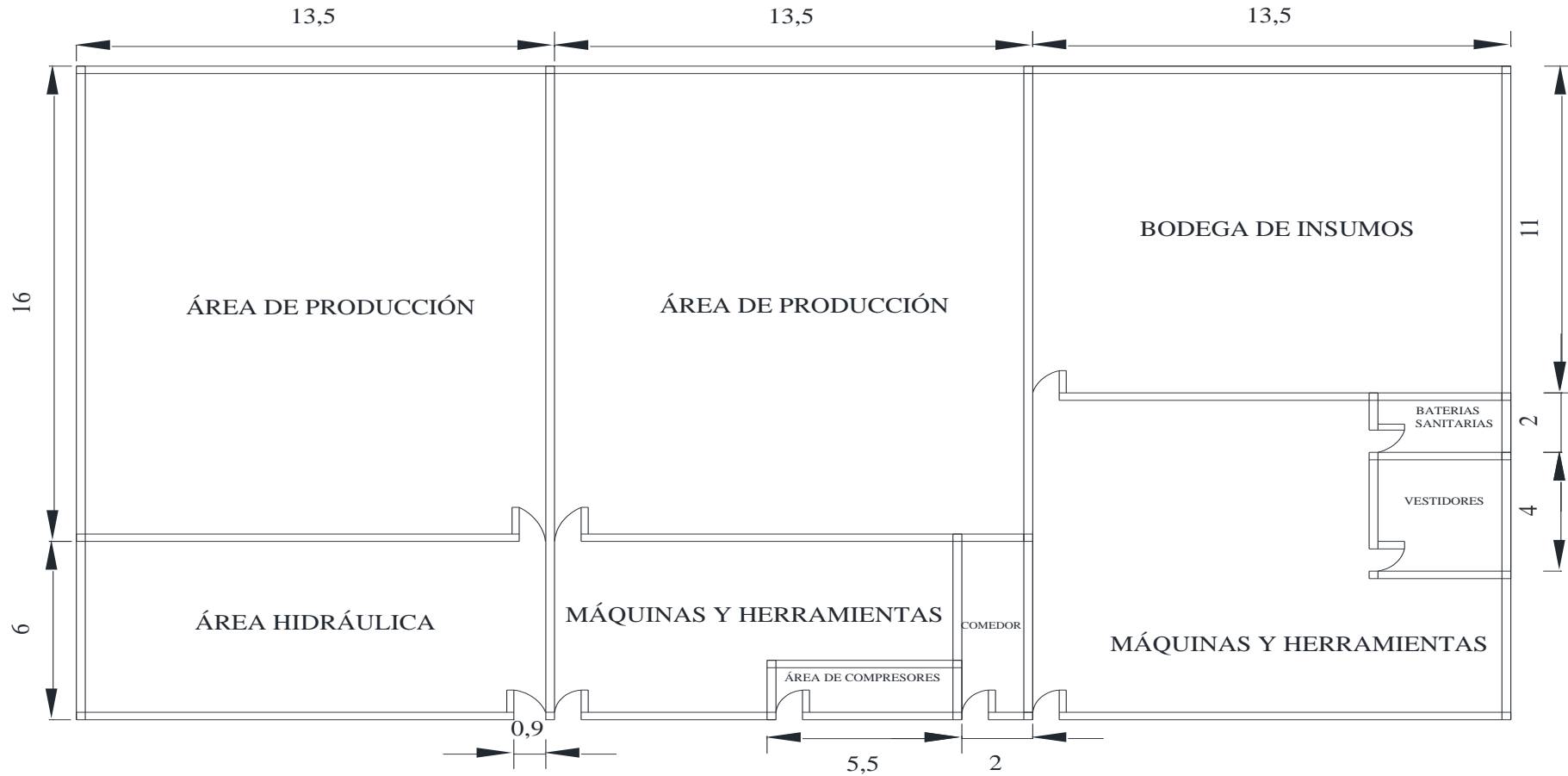


**Figura 2.** Ubicación geográfica de MACUSA Industrial

**Fuente:** (Google Maps, 2019)

### 3.1.2.2. Distribución de la empresa.

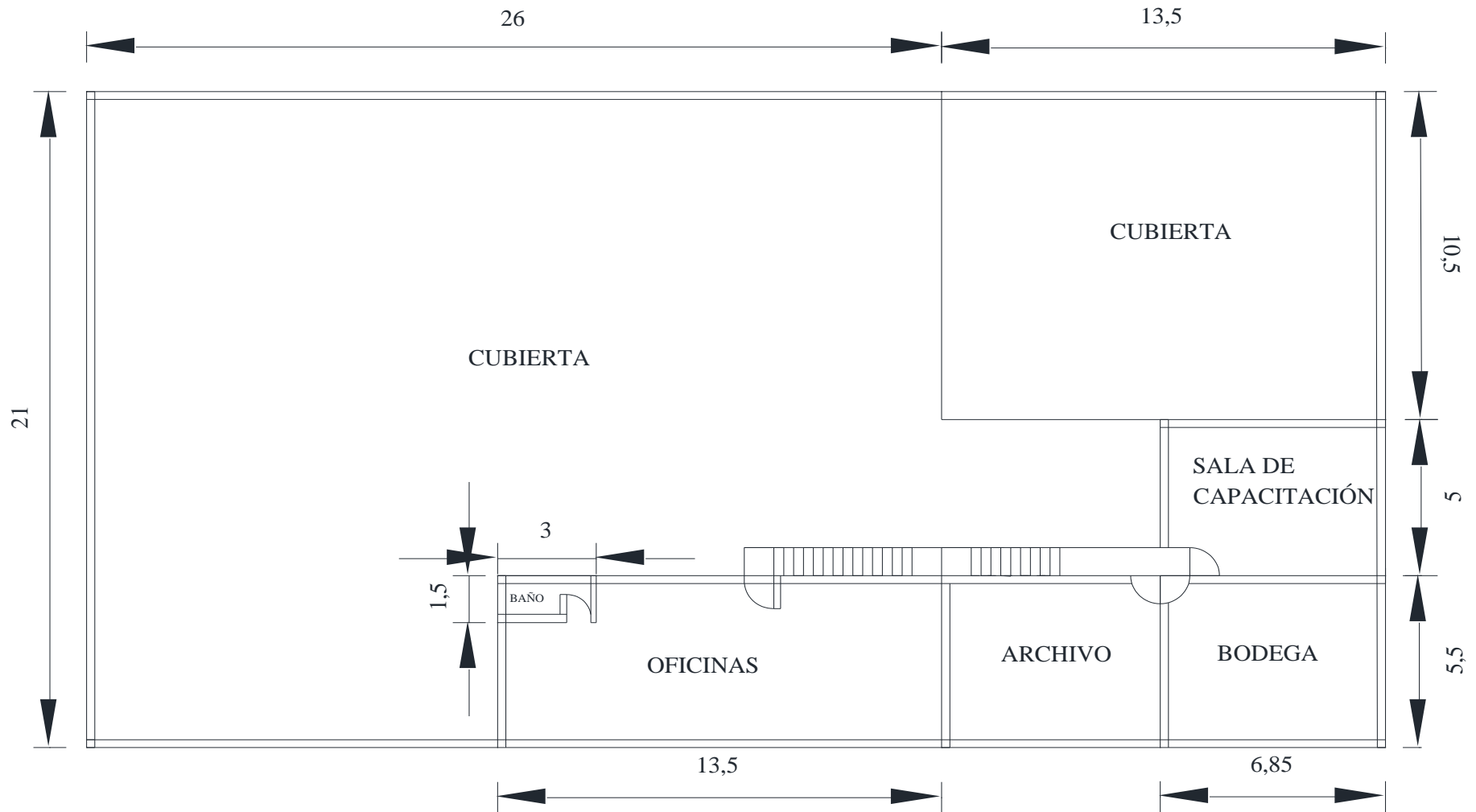
En la figura 3, se muestra un Layout de la planta baja de la empresa MACUSA Industrial.



**Figura 3.** Layout Planta Baja

**Fuente:** Nataly Martínez

En la figura 4, se muestra un Layout de la planta alta de la empresa MACUSA Industrial.



**Figura 4.** Layout Planta Alta

**Fuente:** Nataly Martínez

### **3.1.3. Fundamentos estratégicos.**

#### **3.1.3.1. Misión.**

Ser una empresa líder en la industria Metalmeccánica en el Norte del País, contribuyendo con el desarrollo de sus colaboradores y la provincia, manteniendo siempre los estándares de productividad y calidad, ofreciendo siempre lo mejor de nuestra empresa.

#### **3.1.3.2. Visión.**

Agregar valor a nuestro trabajo, priorizando la necesidad del cliente y brindando siempre un servicio técnico, de calidad y a tiempo.

#### **3.1.3.3. Valores.**

La empresa actualmente no cuenta determinado sus valores corporativos.

#### **3.1.3.4. Política del Sistema Integrado de Gestión.**

La empresa MACUSA Industrial en su “Manual del Sistema Integrado de Gestión” menciona como Política del SIG lo siguiente:

MACUSA Industrial es una compañía metalmeccánica - machine shop dinámica y eficiente con responsabilidad social y ambiental, dedicada a generar soluciones industriales integrales para el sector metalmeccánico, siendo reconocidos por nuestros tiempos de respuesta aplicando tecnología de vanguardia, con un equipo competente e innovador. La Gerencia de MACUSA Industrial y en general toda la organización están comprometidos con:

- El mejoramiento continuo de la eficacia del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.
- La disminución de los productos no conformes, los defectos y las variaciones en los procesos.
- La prevención de la ocurrencia de accidentes e incidentes de trabajo y la aparición de enfermedades profesionales.



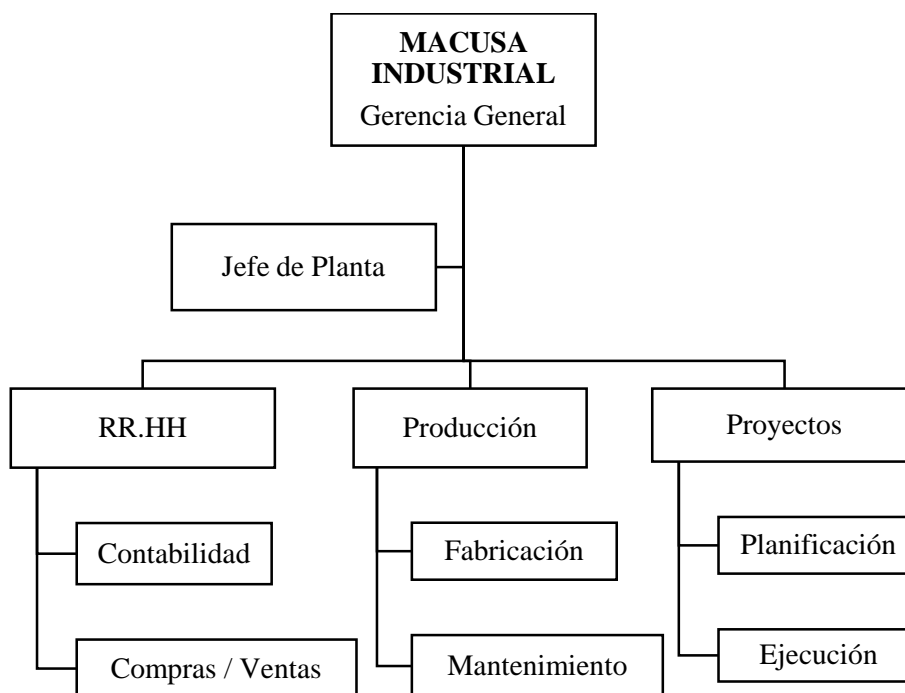
- La disminución de accidentes e incidentes ambientales y daños al ambiente o a la propiedad.
- Mejorar la calidad de vida de todos los trabajadores de la empresa.
- Fomentar la responsabilidad social con los grupos de interés.
- Cumplir la legislación vigente, las normas aplicables y de otra índole.
- Fomentar actividades, programas o sistemas que promuevan, divulguen y aseguren el cumplimiento de ésta política (David Cuestas, 2016).

### 3.1.3.5. Estructura organizativa.

La empresa MACUSA Industrial está organizada jerárquicamente, presenta la relación entre sus diferentes áreas o departamentos de trabajo, con la finalidad de asignar las responsabilidades que deben cumplir los trabajadores para el logro de los objetivos propuestos.

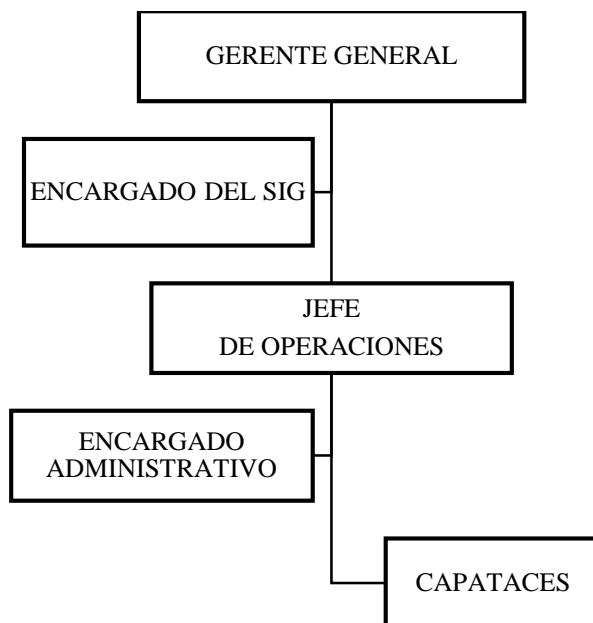
### 3.1.3.6. Organigrama estructural.

En las Figuras 5 y 6, se muestra el organigrama estructural que actualmente cuenta la empresa metalmecánica.



**Figura 5.** Organigrama estructural MACUSA Industrial

**Fuente:** (David Cuestas, 2016)



**Figura 6.** Organigrama estructural del Gerente General

**Fuente:** (David Cuestas, 2016)

### 3.1.3.7. *Identificación del Talento Humano.*

La empresa MACUSA Industrial cuenta con un total de 21 personas encargadas de llevar a cabo las diferentes actividades de la empresa, tal como se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2** *Composición de la empresa MACUSA Industrial*

<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO DE OPERADORES</b>
Gerente General	1
RR.HH	1
Contabilidad	1
Gerente de división	1
Jefe de operaciones	1
<b>Total</b>	<b>5</b>
<b>ÁREA OPERATIVA</b>	
Operarios de Máquinas y Herramientas	3
Operarios	13
<b>Total</b>	<b>16</b>

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### 3.1.3.8. *Maquinaria y Equipos.*

En la Tabla 3, un inventario de las máquinas, equipos y herramientas que forman parte de la empresa, mismas que, ayudan a la fabricación y el mantenimiento de equipos industriales, estos están codificados de la siguiente manera:

XX: iniciales de la máquina, equipo o herramienta.

00: numeración que corresponde a la secuencia de la máquina, equipo o herramienta.

**Tabla 3** *Inventario de máquinas, equipos y herramientas*

<b>MÁQUINA, EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	<b>CÓDIGO</b>
Soldadora MIG	SM-01
Soldadora TIG	ST-01
Soldadora Arco Abierto	SAA-01
Corte por Plasma	CP-01
Torno 1	T-01
Torno 2	T-02
Plegadora	P-01
Taladro Radial	TR-01
Taladro de Pedestal	TP-01
Cizalla	CI-01
Troqueladora	TR-01
Prensa Hidráulica	PH-01
Compresor	CO-01
Montacargas	M-01

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Se realizó una descripción más detallada del funcionamiento, marca, voltaje y dimensiones de cada una de las máquinas, equipos y herramientas que se mencionaron con anterioridad (Ver Anexo 1. Fichas técnicas de máquinas, equipos y herramientas).

### 3.2. Diagnóstico de evaluación de factores internos de la empresa MACUSA Industrial

Para tener un diagnóstico inicial de la empresa MACUSA Industrial se realizó una auditoría interna mediante un Check List desarrollado en base al libro (Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio, 2007) , mismo que, se encuentra disponible en el Anexo 2, con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de la misma.

El Check List fue elaborado con la colaboración del Gerente de División David Cuestas. A continuación, podemos observar en la Tabla 4, la forma en la que se puede responder al Check List para una correcta aplicación, y una óptima obtención de resultados.

**Tabla 4** *Criterios de respuesta al Check List*

Forma de respuesta	Detalle
Totalmente	Cumple completamente con el criterio enunciado.
Parcialmente	Cumple parcialmente con el criterio enunciado.
Nada	No cumple con el criterio enunciado.

**Fuente:** (Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio)

Para facilitar la tabulación y obtención del porcentaje de cumplimiento se asignó un valor a cada tipo de respuesta, como se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5** *Puntaje por respuesta*

Respuesta	Peso
Total	1
Parcial	0,5
Nada	0

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Una vez obtenido el puntaje se utiliza la siguiente ecuación, para la obtención del porcentaje de cumplimiento, en la que se divide el puntaje para el número preguntas aplicadas y se multiplica por 100.

$$\% \text{ de cumplimiento} = \left( \frac{\text{Valor obtenido del puntaje}}{\text{Número de preguntas aplicadas}} \right) \times 100$$

Teniendo en cuenta las opciones de respuesta del documento, se procedió a la aplicación de una entrevista, conformada por: el Gerente de División y la tesista.

### 3.2.1. Resultados obtenidos de la auditoria interna de diagnóstico.

Los resultados obtenidos se basan en el análisis situacional de la empresa, si cumple o no con los diferentes parámetros del proceso administrativo. Para lo cual se definió la siguiente valoración porcentual (ISO 9001, 2015).

- Si es menor a 50% se debe “IMPLEMENTAR”
- Si es mayor o igual a 50% se debe “MEJORAR”
- Si es mayor o igual a 80% se debe “MANTENER”

Los porcentajes obtenidos al aplicar el de diagnóstico se muestran en la Tabla 6.

**Tabla 6** Resultados iniciales

<b>RESULTADOS</b>		
<b>Etapas del proceso administrativo</b>	<b>% obtenido de implementación</b>	<b>Acciones por realizar</b>
1. Planeación	34%	Implementar
2. Organización	65%	Mejorar
3. Dirección	50%	Mejorar
4. Control	63%	Mejorar

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### 3.2.2. Análisis de resultados de la auditoria interna de diagnóstico.

En las siguientes tablas, se presentan los resultados obtenidos divididos por cláusulas.

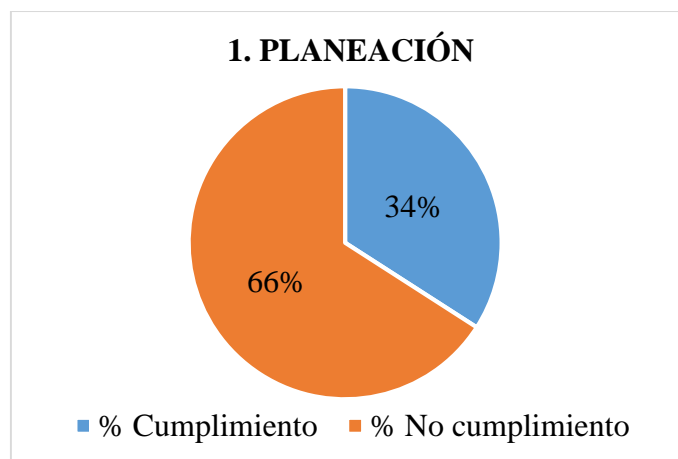
**Tabla 7** Respuestas y tabulación de la cláusula 1 (Planeación)

Autoevaluación cláusula 1 (Planeación)						
N° Pregunta	Sección/Clausula (Auditoria Administrativa)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	1.1. Filosofía	<b>PLANEACIÓN</b>		0,5		
2	1.2.Misión			0,5		
3	1.3. visión			0,5		
4	1.4. Valores			0,5		
5				0,5		
6	1.5. FODA			0,5		
7	1.6. Objetivos estratégicos				0	
8					0	
9	1.7. Estrategias				0	
10					0	
11	1.8. Política			0,5		
12				0,5		
13	1.9. Programas			0,5		
14	1.10. Proyectos			0,5		
15				0,5		
16	1.11.Planes				0	
17					0	
18	1.12. Procesos			0,5		
19					0	
20				0,5		
21	1.13. Presupuesto			0,5		
22				0,5		
<b>Total por pregunta (1)</b>			0	15	7	22
<b>Peso (2)</b>			1	0,5	0	-
<b>Puntaje (1)* (2)</b>			0	7,5	0	7,5

Fuente: MACUSA Industrial

Elaborado por: Nataly Martínez

Según el análisis de la Tabla 7, se obtuvo un resultado inicial un 34% de cumplimiento de acuerdo a la planificación de la empresa, debido a que, se cumple parcialmente los siguientes parámetros: filosofía, misión, visión, valores corporativos, un enfoque de procesos en la organización y un presupuesto es congruente con los fines que persigue la organización. En la Figura 7, se muestra el balance porcentual de la cláusula 1.



**Figura 7.** Análisis porcentual de resultados cláusula 1

**Fuente:** MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

**Tabla 8** Respuestas y tabulación de la cláusula 2 (Organización)

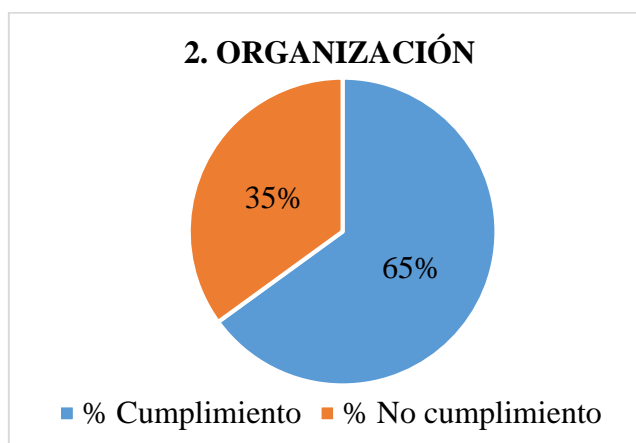
<b>Autoevaluación cláusula 2 (Organización)</b>					
<b>N° Pregunta</b>	<b>Sección/Clausula (Auditoria Administrativa)</b>	<b>Justificación (documento)</b>	<b>Total</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Nada</b>
1	2.1. Estructura organizativa	<b>ORGANIZACIÓN</b>	1		
2			1		
3			0,5		
4			1		
5	2.2. Manuales		0		
6			0		
7	2.3. Análisis de puesto		0,5		
8			0,5		
9			1		
10			1		
<b>Total por pregunta (1)</b>			5	3	2
<b>Peso (2)</b>			1	0,5	0
<b>Puntaje (1)* (2)</b>			5	1,5	0
					<b>Total</b>
			10	-	6,5

**Fuente:** MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Según el análisis de la Tabla 8, se obtuvo un resultado inicial del 65%, es la etapa del proceso administrativo con el porcentaje más alto de cumplimiento de los requisitos, debido a que, la empresa cuenta con estructura organizacional definida, la jornada laboral es flexible y permite a los empleados atender sus necesidades personales y las condiciones de trabajo son adecuadas en cada área de trabajo.

En la Figura 8, se muestra el balance porcentual de la cláusula 2.



*Figura 8.* Análisis porcentual de resultados cláusula 2

**Fuente:** MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

**Tabla 9** Respuestas y tabulación de la cláusula 3 (Dirección)

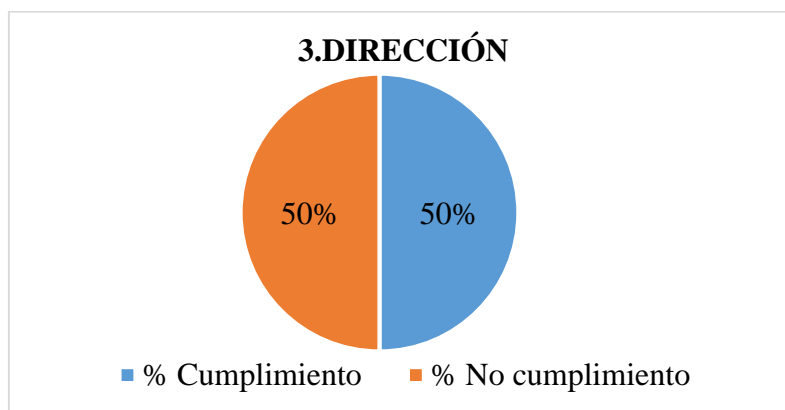
Autoevaluación cláusula 3 (Dirección)						
N° Pregunta	Sección/Clausula (Auditoria Administrativa)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	3.1. Toma de decisiones	<b>DIRECCIÓN</b>		0,5		
2				0,5		
3				0,5		
4	3.2. Comunicación		1			
5			1			
6			1			
7				0,5		
8	3.3. Motivación				0,5	
9						0
10						0
11					0,5	
12	3.4. Liderazgo				0,5	
13					0,5	
14					0,5	
15						0,5
<b>Total por pregunta (1)</b>			3	9	3	
<b>Peso (2)</b>			1	0,5	0	
<b>Puntaje (1)* (2)</b>			3	4,5	0	
					<b>Total</b>	15
						-
						7,5

**Fuente:** MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez



Según el análisis de la Tabla 9, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento de 50%, causado porque la empresa cuenta con una eficiente comunicación interna, la motivación es su prioridad, además, asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales. En la Figura 9, se muestra el balance porcentual de la cláusula 3.



**Figura 9.** Análisis porcentual de resultados cláusula 3

**Fuente:** MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

**Tabla 10** Respuestas y tabulación de la cláusula 4 (Control)

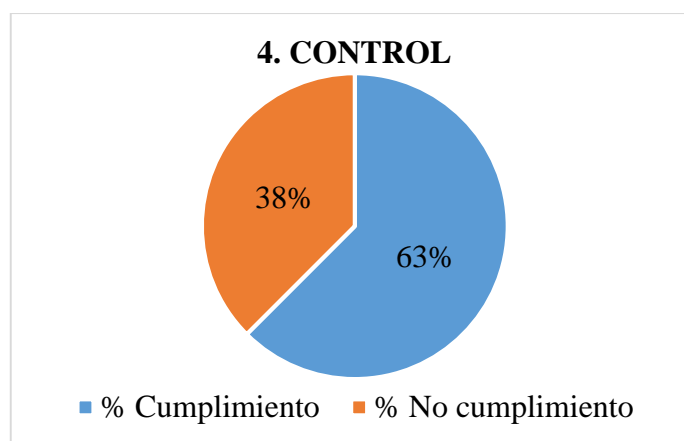
<b>Autoevaluación cláusula 4 (Control)</b>						
<b>N° Pregunta</b>	<b>Sección/Clausula (Auditoria Administrativa)</b>	<b>Justificación (documento)</b>	<b>Total</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Nada</b>	
1	4.1. Supervisión	<b>CONTROL</b>		0,5		
2				0,5		
3				0,5		
4			1			
5	4.2. Seguimiento				0,5	
6					0,5	
7			1			
8			1			
9	4.3. Retroalimentación					0
10					0,5	
11					0,5	
12			1			
<b>Total por pregunta (1)</b>			4	7	1	
<b>Peso (2)</b>			1	0,5	0	
<b>Puntaje (1)* (2)</b>			4	3,5	0	
						<b>Total</b>
						12
						-
						7,5

**Fuente:** MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Según el análisis de la Tabla 10, se obtuvo un porcentaje de puntaje de cumplimiento de 63%, todo esto debido a que: la empresa mantiene un control para el desarrollo de las actividades de los empleados y que estas sean ejecutadas de manera organizada y a tiempo, los empleados respaldan las actividades desarrolladas durante la semana mediante un registro, se lleva un control de ingreso y salida del personal, lleva un control financiero mensual para verificar sus ingresos y egresos, además de que el control de retroalimentación está orientado hacia los productos y servicios finales de la organización.

En la Figura 10, se muestra el balance porcentual de la cláusula 4.



**Figura 10.** Análisis porcentual de resultados cláusula 4.

**Fuente:** MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Una vez finalizada la aplicación del Check List, se procedió a la tabulación general y al análisis de los resultados que se observa en la Tabla 11.

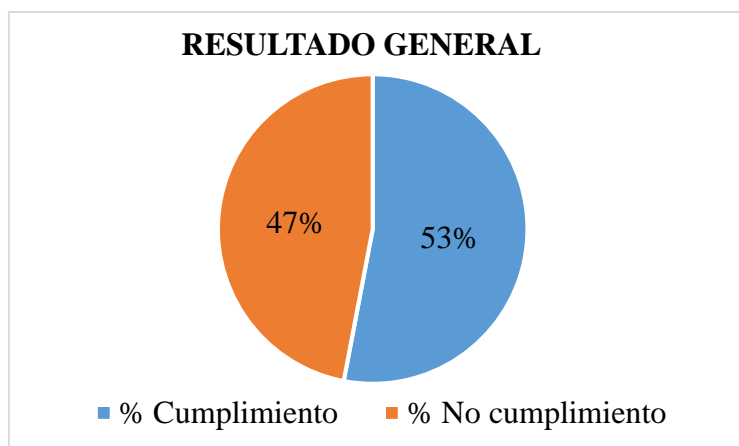
**Tabla 11** Análisis general de resultados

Respuesta	Resultado	Peso	Puntaje
Total	14	1	14
Parcialmente	34	0,5	17
Nada	11	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>		<b>31</b>

**Fuente:** MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

De acuerdo a los resultados obtenidos, se procedió a realizar un balance porcentual de los resultados, para visualizar de una mejor manera el estado inicial de la empresa referente al cumplimiento del proceso administrativo.



*Figura 11.* Análisis porcentual general

**Fuente:** MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Llegando a la conclusión de que la empresa tiene un cumplimiento total del 53%, mientras se mantiene un incumplimiento del 47% de los requisitos del proceso administrativo.

### 3.2.3. Clasificación global.

Se realizó un promedio de todos los porcentajes alcanzados con el Check List para la obtención de un resultado global de la empresa, adquiriendo un resultado de 53% de implementación. Para lo cual se ha definido los siguientes parámetros, basados en (ISO 9001, 2015):

- Si es menor a 50% es “BAJO”
- Si es mayor o igual a 50% es “MEDIO”
- Si es mayor o igual a 80% es “ALTO”

Como se obtuvo el **53%** esto quiere decir que el nivel de implementación de la planificación estratégica y operativa con enfoque a procesos es **MEDIO** (Ver Anexo 2. Diagnóstico de evaluación de los factores internos de la empresa MACUSA Industrial).

Todo esto lleva a la conclusión de que es necesario el desarrollo de la planificación estratégica y operativa para la empresa MACUSA Industrial para obtener un óptimo desempeño. Además, el desarrollo de los diferentes puntos mencionados en el Check List, relacionados con la organización, dirección y control de la empresa.

### **3.3. Análisis de contexto del entorno**

Se realizó un diagnóstico de los factores externos de la empresa, mismos que, facilitan la obtención de las Oportunidades y Amenazas de la misma.

#### **3.3.1. Macro Entorno.**

Para determinar los factores externos de la empresa se hace uso del instrumento PESTEL, el cual permite obtener los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Esta herramienta nos permite conocer el diagnóstico de la empresa, tanto las oportunidades como las amenazas que serán utilizadas en la matriz FODA (Ver el Anexo 3. Nudos críticos del PESTEL).

##### **3.3.1.1. Político.**

Ecuador es un exportador activo en Latinoamérica, gracias al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE) y su Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo con los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés).

Estos dos acuerdos facilitan el comercio y las inversiones en Ecuador, incluyendo disposiciones relativas a acceso a mercados de bienes, medidas sanitarias y fitosanitarias, facilitación al comercio, competencia, servicio propiedad intelectual, comercio y desarrollo sostenible, además, las empresas exportadoras del país están en obligación de cumplir con los reglamentos tanto nacionales de aduanas como extranjeras, normas de protección al medio ambiente derechos de los trabajadores en su ámbito laboral.

Los países que componen el EFTA son mercados de gran relevancia económica y política en el continente europeo. Según declaraciones del Ministro Campana, cerca del 99% de las

exportaciones del Ecuador accederán libres de aranceles a los países del EFTA, una comunidad de aproximadamente 14 millones de habitantes con alto poder adquisitivo. Para el Ministro Campana, este instrumento comercial es una muestra más del acercamiento y de la inserción estratégica del Ecuador al mundo (CMEI, 2018).

### **3.3.1.2. Económico.**

En el Ecuador el ámbito de la cadena siderúrgica y metalmecánica es amplio y abarca múltiples sectores de actividades económicas. La industria metalmecánica ecuatoriana la integran alrededor de 19,000 empresas relacionadas con la fabricación de: partes y piezas de fundición ferrosa y no ferrosa, laminación de productos de acero largos, trefilados de acero, trefilados de cobre y aluminio, conformados planos, conformados largos, estructuras livianas y pesadas, línea blanca, carrocerías y complementos para transporte, carpintería metálica (PROEcuador, 2017).

Según datos de la Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal (FEDIMETAL), el sector contribuye a la economía nacional con 1.8% del PIB, a nivel de toda la industria manufacturera el sector metalmecánico representa aproximadamente el 12% de su PIB.

La capacidad de producción de la industria metalmecánica ecuatoriana supera los 2.1 millones de toneladas al año, está presente con sus productos en todas las actividades económicas relacionadas con la agricultura, la agroindustria, la industria manufacturera, de hidrocarburos, de generación y transmisión de energía eléctrica, de telecomunicaciones, transporte, así como en comercio y servicios (PROEcuador, 2017).

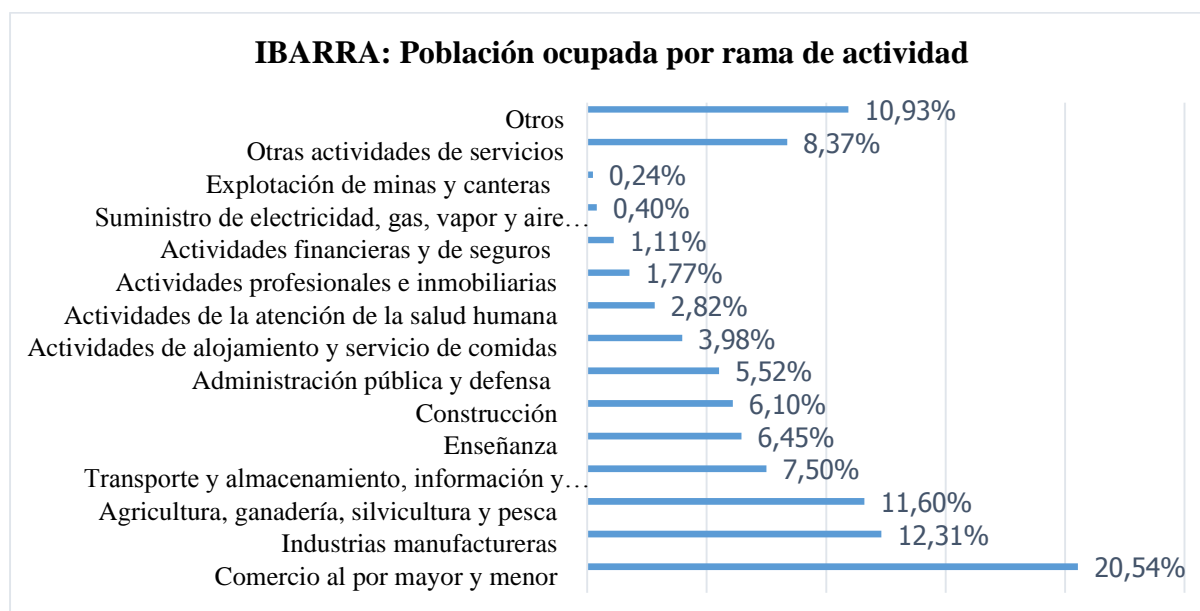
### **3.3.1.3. Social**

En el Factor social se presenta la descripción poblacional del lugar en donde se desarrolla la empresa MACUSA Industrial. Según el SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), de acuerdo al censo y proyección de la Secretaría Nacional de Planificación y

Desarrollo el cantón Ibarra representa el 45.49% de la población de la provincia de Imbabura, que en gran parte es formado por el sector rural.

De acuerdo a la proyección referencial de la población en el Cantón Ibarra, donde se encuentra ubicada la empresa, va a tener un crecimiento poblacional de 188.013 a 252.542 personas desde el año 2010 hasta el año 2030. El 51.5% de la población está representado por las mujeres y el 48.5% por los hombres (SENPLADES , 2017).

La población del cantón Ibarra se ocupa en las industrias manufactures, representada con el 12.31%, seguido de la Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con el 11.6%, como se puede observar en la Figura 12.



*Figura 12.* Ocupación de la población Ibarra

**Fuente:** (SNI, 2015)

#### **3.3.1.4. Tecnológico.**

La innovación en la tecnología es de vital importancia para mantener los niveles de competitividad en un mundo globalizado, por lo tanto, la renovación de procesos y máquinas es un requisito indispensable para mantenerse en la competencia y en el éxito.

Guillermo Pavón, director general de la Federación Ecuatoriana de Industrias de Metal (FEDIMETAL), señala que las fortalezas de la metalmecánica en la industria ecuatoriana se

deben a la calidad de los productos “sustentados en normas y reglamentos nacionales e internacionales, la versatilidad de los mismos que hace posible atender requerimientos específicos conforme a la demanda del mercado y el compromiso de nuestras industrias por estar acordes con el desarrollo tecnológico; tenemos industrias que han incorporado tecnología digital a sus procesos y tienen tecnología de última generación en su infraestructura”.

La empresa MACUSA Industrial actualmente cuenta con maquinaria con tecnología de punta, con la cual, los empleados ya no necesitan viajar a Quito u otros lugares, para hacer cortes, pelados, torneados de alto volteo, entre otros, que se necesita dentro de la industria.

#### **3.3.1.5. Ecológico.**

Las industrias metalmecánicas del Ecuador presentan un impacto ambiental negativo a causa de la cantidad y variedad de residuos que evacua, que afectan la competitividad y rentabilidad del sector, por ausencia alternativas de sistemas de gestión.

Uno de los sectores con mayor desarrollo en el Cantón Ibarra es el de la construcción de estructuras metálicas, prefabricadas o de montaje directo, las mismas que van desde grandes condiciones hasta pequeñas casetas, la mayor cantidad de estructuras están ligadas a obras de ingeniería civil, sea para edificaciones urbanas, así como para infraestructura vial, cabe destacar que un gran porcentaje de la obra pública realizada en los sectores rurales, especialmente en obra educativa está realizada en base de estructuras metálicas prefabricadas, las mismas que normalmente se utilizan por su facilidad en el transporte y ensamblaje, así como por el tiempo que demora una edificación con estos elementos estructurales (GAD Municipal San Miguel de Ibarra, 2015).

La Municipalidad de Ibarra está en constante control sobre el manejo de desechos y sus artículos que relacionan a la industria metalmecánica con el cuidado de su entorno y preservación del medio ambiente, para ello utiliza ordenanzas que serán mencionadas en el factor legal , a las cuales, la empresa MACUSA Industrial debe dar cumplimiento.

### **3.3.1.6. Legal.**

Las ordenanzas han sido implementadas por las municipalidades en cada uno de sus distritos, como normas que se generan a nivel nacional con el fin de ordenar el desarrollo industrial y a la vez cuidar el entorno en el que están las industrias.

La empresa se rige en las ordenanzas que se generan en la municipalidad del Cantón Ibarra, las cuales, se sustentan en los artículos 16 y 66, numeral 26 de las carta magna, mismos que, hablan sobre el derecho de la población a “vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado” ; y, declara de interés público la preservación del medioambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio en ético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados. (Gobierno provincial de Imbabura, 2016)

Es necesario mencionar que la empresa debe también dar cumplimiento normas relacionadas con la fabricación y mantenimiento de equipos industriales de acuerdo a lo establecido en el INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización).

### **3.3.1.7. Análisis de los resultados de PESTEL.**

De acuerdo a cada uno de los factores externos tomados en cuenta para la determinación de las Oportunidades y Amenazas de la empresa, se puede mostrar que los aspectos Legal y Ecológico son los que más oportunidades brindan, debido a que, se cumple con las exigencias de las leyes que regulan las empresas metalmecánicas, además de, actuar siempre en función al cuidado del medio ambiente.

## **3.4. Matriz de identificación**

### **3.4.1. Matriz FODA.**

En la Tabla 12, se muestra las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que influyen en la empresa, estas pueden ayudar o afectar en el cumplimiento de los propósitos de la empresa.



Tabla 12 Matriz FODA

	Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
<b>INTERNAS</b>	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>
	<b>1</b>	No tiene información documentada sobre objetivos estratégicos.	<b>1</b>	Estructura organizacional definida.
	<b>2</b>	No tiene establecidos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, ni sus indicadores de desempeño.	<b>2</b>	La Alta Dirección brinda condiciones de trabajo adecuadas para los empleados.
	<b>3</b>	Falta de una planificación estratégica en la empresa.	<b>3</b>	Eficiente comunicación interna.
	<b>4</b>	No cuenta con una Planificación Operativa Anual.	<b>4</b>	Se brinda retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluido quejas.
	<b>5</b>	No tiene identificado los elementos clave de liderazgo.		Cuenta con personal calificado y en constante capacitación.
<b>Procedentes del ENTORNO</b>	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>	<b>Oportunidades</b>
	<b>1</b>	Empresas que ofertan productos similares o con características semejantes.	<b>1</b>	Crecimiento Institucional.
	<b>2</b>	Inestabilidad política y económica.	<b>2</b>	Disminución de residuos de alto impacto ambiental.
	<b>3</b>	Variación de precios de materia prima.	<b>3</b>	Convenios institucionales para implementación de proyectos y programas.
	<b>4</b>	No tienen relaciones internacionales para la exportación o importación.	<b>4</b>	Expansión de la organización a nivel cantonal.
		<b>5</b>	Posee una gran cartera de clientes en la zona.	

Elaborado por: Nataly Martínez

### 3.4.2. Cruces estratégicos.

**Tabla 13** Cruces estratégicos

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento Institucional.</li> <li>2. Disminución de residuos de alto impacto ambiental.</li> <li>3. Convenios institucionales para implementación de proyectos y programas.</li> <li>4. Expansión de la organización a nivel cantonal</li> <li>5. Posee una gran cartera de clientes en la zona.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas que ofertan productos similares o con características semejantes.</li> <li>2. Inestabilidad política y económica.</li> <li>3. Variación de precios de materia prima.</li> <li>4. No tienen relaciones internacionales para la exportación o importación.</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional definida.</li> <li>2. La Alta Dirección brinda condiciones de trabajo adecuadas para los empleados.</li> <li>3. Eficiente comunicación interna.</li> <li>4. Se brinda retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluido quejas.</li> <li>5. Cuenta con personal calificado y en constante capacitación.</li> </ol>	<p><b>F1, O4.</b> Al contar con una estructura organizacional definida permite que la empresa pueda expandirse a nivel cantonal.</p> <p><b>F2, O2.</b> Al disminuir residuos de alto impacto ambiental brinda condiciones de trabajo adecuadas para los empleados, comunidad y sociedad en general.</p> <p><b>F3, O1.</b> Tener una eficiente comunicación interna permite un crecimiento institucional.</p> <p><b>F4, O5.</b> Al brindar retroalimentación de los clientes permite satisfacer al cliente y por ende tener una gran cartera de clientes en la zona.</p> <p><b>F5, O3.</b> Al poseer personal calificado permite que la empresa pueda realizar convenios institucionales para implementación de proyectos y programas.</p>	<p><b>F1, A3.</b> Al contar con una estructura organizacional definida permite a la empresa expandirse a nivel cantonal con el fin de incrementar ventas y obtener nuevos clientes para enfrentar la constante variación de los costos de materia prima.</p> <p><b>F4, A1.</b> Al contar con retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios brindados por la empresa permite tener una ventaja ante las empresas que ofertan productos similares.</p> <p><b>F5, A2.</b> Al contar con personal calificado genera eficiencia laboral en el desarrollo de las actividades por lo cual se puede enfrentar a la competencia adecuadamente, delimitando la acción frente a la crisis económica y política.</p>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA (DA)</b>
<p>1. No tiene información documentada sobre objetivos estratégicos.</p> <p>2. No tiene establecidos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, ni sus indicadores de desempeño.</p> <p>3. Falta de una planificación estratégica en la empresa</p> <p>4. No cuenta con una Planificación Operativa Anual.</p> <p>5. No tiene identificado los elementos clave de liderazgo.</p>	<p><b>D1, O4.</b> Establecer los objetivos estratégicos de la empresa permitirá encaminarse hacia el futuro llegando a expandirse a nivel cantonal u nacional.</p> <p><b>D2, O5.</b> Al establecer los procesos estratégicos, operativos, de apoyo y sus indicadores de desempeño mejorará el desempeño de la empresa y por ende satisfacción al cliente, manteniendo así su cartera de clientes en la zona.</p> <p><b>D3, O1.</b> Contar con una planificación estratégica permitirá a la empresa su crecimiento institucional.</p> <p><b>D4, O3.</b> Al tener una planificación operativa anual permitirá realizar convenios institucionales para implementación de programas y proyectos.</p> <p><b>D5, O2.</b> Al conocer los elementos claves de liderazgo como lo son la interrelación y las personas, existe un criterio de responsabilidad social para la cual se realiza una disminución de residuos de alto impacto ambiental.</p>	<p><b>D1, A1.</b> Establecer objetivos estratégicos permitirá competir con empresas que ofertan productos similares y por ende incrementar su rentabilidad.</p> <p><b>D2, A1.</b> Determinar los procesos estratégicos, de apoyo y sobre todo operativos se mejorara el producto o servicio final, lo cual, permitirá competir con empresas que ofertan productos similares y por ende incrementar su rentabilidad.</p> <p><b>D3, A4.</b> Una planificación estratégica ayudaría a obtener relaciones internacionales para la exportación o importación.</p> <p><b>D4, A2.</b> Al contar con una planificación operativa anual se podría hacer frente a la inestabilidad política y económica.</p> <p><b>D5, A3.</b> Al poner en práctica los elementos clave de liderazgo se podría mejorar la interrelación con otras empresas obteniendo alianzas estratégicas, con el fin de incrementar ventas y obtener nuevos clientes para enfrentar la constante variación del precio de materia prima.</p>

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### 3.5. Plan de mejora.

Al realizar la evaluación de diagnóstico, se pudo determinar las acciones, requisitos, procesos, entre otros elementos, que necesitan ser efectuados, mejorados y documentados para cumplir con los requerimientos del proceso administrativo de la empresa MACUSA Industrial, tal como se muestra en la Tabla 14.

**Tabla 14** *Plan de mejora*



#### PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA MACUSA INDUSTRIAL

Requisitos	Objetivo	Acción	Recursos	Responsable	Plazo
<b>1.1. Filosofía</b>	Establecer la filosofía de la empresa.	Proponer una filosofía empresarial.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	2 días
<b>1.2. Misión</b>	Establecer la misión, misma que, presente la principal actividad, posicionamiento, nivel de calidad y productividad que puede ofrecer y el valor agregado con respecto a la competencia.	Evaluar la misión actual y proponer una nueva misión.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>1.3. Visión</b>	Establecer la visión de la organización, la cual constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas de la empresa.	Evaluar la visión actual y proponer una nueva visión.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>1.4. Valores</b>	Determinar los valores corporativos que sustentan y animan sus	Enumerar, enunciar y describir los valores	Computador, internet, Office.	Nataly Martínez (Estudiante	2 días

---

	acciones en sus relaciones internas y en el entorno.	corporativos de la empresa.	Conocimiento de la empresa.	CINDU), Gerente de división.	
<b>1.5. FODA</b>	Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.	Aplicar un Check List con la finalidad de elaborar el FODA.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>1.6. Objetivos Estratégicos</b>	Identificar los objetivos estratégicos y en ellos presentar los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización y cuya consecución encamine a la realización de la visión deseada.	Delimitar y documentar los objetivos estratégicos de la organización.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>1.7. Estrategias</b>	Establecer las estrategias que identifican claramente aspectos relativos a: necesidades de los clientes, grupos de clientes, habilidades distintivas.	Elaborar y documentar las estrategias de acuerdo a los objetivos estratégicos.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>1.8. Política</b>	La Alta dirección debe establecer una política, que cumpla con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones en la empresa.	Establecer, realizar y documentar las políticas requeridas por la empresa.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>1.9. Programas</b>	La Alta dirección debe realizar un programa de acción.	Establecer programas de acción.	Computador, internet, Office.	Nataly Martínez (Estudiante	3 días

---

---

			Conocimiento de la empresa.	CINDU), Gerente de división.	
<b>1.10.Proyectos</b>	La Alta dirección debe tener una planificación de proyectos a desarrollar en el futuro y que los objetivos de la organización sean consecuentes con los mismos.	Planificar proyectos a realizar.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>1.11.Plan</b>	Realizar una Planificación Operativa Anual de acuerdo con sus objetivos para la empresa MACUSA Industrial.	Realizar una matriz de la Planificación Operativa Anual de acuerdo a los objetivos estratégicos, estrategias y políticas de la empresa.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>1.12.Procesos</b>	Identificar los procesos, procedimientos de la empresa, lo mismos que, permitan realizar el mapa de procesos.	Realizar un mapa de procesos y la caracterización de los mismos.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	15 días
<b>1.13.Presupuesto</b>	La alta dirección debe asignar un presupuesto congruente con el fin que persigue la organización.	Elaborar el POA 2020 con su respectivo presupuesto.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	5 días
<b>2.1. Estructura Organizativa</b>	La alta dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización.	Actualizar y documentar la estructura organizacional de la empresa.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	5 días

---

<b>2.2. Manuales</b>	Establecer un manual de funciones donde se establezca y comunique las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.	Realizar un manual de funciones por cada puesto de trabajo.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	15 días
<b>3.1 Toma de Decisiones</b>	La alta dirección debe tomar decisiones de manera eficaz y rápida, coordinar la toma de decisiones entre los distintos niveles.	Realizar un modelo de toma de decisiones.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>3.2 Comunicación</b>	Determinar las necesidades de comunicaciones internas y externas. Establecer, implementar y mantener procesos de comunicación, teniendo en cuenta los diversos niveles y funciones de la organización y de las partes interesadas, apoyar la mejora continua mediante alianzas con dichas partes tanto externas como internas.	Desarrollar una política de comunicación interna y externa.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Gerente de división y secretaria.	3 días
<b>3.3 Motivación</b>	La alta dirección debe contar con un plan de motivación, vinculando las necesidades de los empleados y reconocimiento del	Desarrollar un plan de motivación.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días

---

	esfuerzo y logro de metas personales.				
<b>3.4 Liderazgo</b>	La alta dirección debe demostrar liderazgo, compromiso y debe tener definido cuales son los elementos claves del liderazgo.	Presentar una matriz con todos los elementos de liderazgo.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>4.1 Supervisión</b>	Establecer un registro de control del cumplimiento de las actividades de los empleados y el adecuado manejo de herramientas.	Realizar un registro de cumplimiento de actividades.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>4.2 Seguimiento</b>	Realizar un seguimiento a los clientes para verificar si se cumplen sus necesidades, un control financiero mensual de ingresos y egresos y la evaluación de su desempeño.	Elaborar un registro de seguimiento a los clientes.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	3 días
<b>4.3 Indicadores</b>	Establecer los indicadores de gestión.	Determinar y establecer en una tabla los indicadores de gestión más útiles para la empresa.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	5 días
<b>4.4 Retroalimentación</b>	La Alta dirección debe realizar retroalimentación tanto de los empleados, problemas que ocurren y a los productos y servicios de la empresa.	Elaborar un control de retroalimentación para el empleado.	Computador, internet, Office. Conocimiento de la empresa.	Nataly Martínez (Estudiante CINDU), Gerente de división.	2 días

---

**Elaborado por:** Nataly Martínez



## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

#### 4.1. Planificación estratégica

Una vez obtenido los resultados de la aplicación del Check List y la herramienta PESTEL, se realiza un análisis FODA (Ver Tabla 12).

A partir del análisis FODA, se crea una matriz de cruces estratégicos (Ver Tabla 13). En la matriz se determinó las estrategias ofensivas que son el resultado de la combinación de Fortalezas y Oportunidades, defensivas la combinación entre Fortalezas y Amenazas, de la combinación entre Oportunidades y Debilidades nacen las estrategias de reorientación y las estrategias de supervivencia se obtienen del cruce de Amenazas y Debilidades.

Con los resultados arrojados, se obtiene, impactos positivos los cuales se debe aprovechar de la mejor manera para la planificación estratégica, mientras que, los impactos negativos se deben controlar y mejorarlos.

Posterior a esto nace la planificación estratégica, mismo que está orientada a largo plazo para lograr una empresa competitiva, esta incluye: Filosofía, Misión, Visión, Valores corporativos, Metas, programas, proyectos, procesos, presupuesto; que serán respaldados con la planificación operativa y Cuadro de Mando Integral.

##### 4.1.1. Filosofía.

La filosofía se sustenta de acuerdo a los valores y responsabilidades de la empresa hacia el entorno, mercado, trabajadores y medio ambiente. Tal como se muestra a continuación:

“El trabajo duro, optimismo, disciplina y consistencia son los factores del éxito de nuestra empresa. Somos una empresa que constantemente agregamos valor a nuestro trabajo, priorizando las necesidades de nuestros clientes a fin de ser reconocidos por nuestro tiempo de respuesta, aplicación de tecnología de vanguardia y equipo competente e innovador. Estamos comprometidos a implementar estrategias tendientes a lograr altos estándares en calidad, salud

ocupacional y medio ambiental en nuestros productos y servicios, como el óptimo desempeño de nuestro capital humano”.

#### 4.1.2. Misión.

Para desarrollar la misión en primera instancia se contestó las preguntas, tal como se muestra en la Tabla 15.

**Tabla 15** *Misión de la Organización*

<b>Misión de la organización</b>	
<b>Tipo de organización:</b> tamaño, actividad.	Es una empresa metalmecánica de la provincia de Imbabura.
<b>Lo que hace:</b> Productos/servicios.	Se dedica a la fabricación y mantenimiento de equipos industriales.
<b>Cómo lo hace:</b> Proceso productivo, innovación.	1. Recepción de Materia prima 2. Diseño e ingeniería 3.Fabricación 4. Ensamble 5. Producto Final. Manteniendo siempre los estándares de productividad y calidad.
<b>Por qué lo hace:</b> Problema que soluciona.	Genera fuentes de empleo para las personas de la zona y mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores. Responsabilidad social y medio ambiental.
<b>Para quién lo hace:</b> Mercado objetivo.	Satisface las necesidades de los clientes al Norte del país.

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Por consiguiente, la misión queda planteada de la siguiente manera:

“MACUSA Industrial somos una empresa metalmecánica dedicada a la fabricación y mantenimiento de equipos industriales, manteniendo siempre estándares de productividad y calidad en nuestro proceso productivo, contribuimos con el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.”

En la Tabla 16, para la validación de la misión se realiza un cuestionario con su respectiva puntuación, si la puntuación es menor al 70% sobre el 100% se vuelve a replantear la misión de la organización.

**Tabla 16** Validación de la misión

<b>MISIÓN</b>		
<b>Cuestionario de Prueba</b>		<b>Respuestas</b>
1	Identifica el tipo de organización	Bastante
2	¿Contesta claramente para que existe la organización?	Mucho
3	¿Explica por qué existe la organización?	Mucho
4	¿Establece con precisión lo que hace la organización? (productos: bienes, servicios)	Bastante
5	¿Define quiénes son los usuarios y beneficiarios?	Mucho
6	¿Están debidamente articulados los productos, resultados y el impacto esperados?	Algo
7	¿Están evidentes las metas de servicio en términos económicos y de calidad?	Algo
8	¿Puede la misión sobrevivir cambios en la gestión organizacional?	Algo
9	¿Se puede apreciar la responsabilidad social corporativa?	Bastante
10	¿Pueden todos los involucrados ver la forma en que tienen que contribuir a la misión?	Bastante
11	¿Tiene la misión sentido para el público en general?	Mucho
12	¿Se siente motivado e inspirado por la misión de su organización?	Mucho

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Se obtuvo un porcentaje del 81,7 %, es decir que la misión cumple con los requisitos mencionados en la tabla anterior, a continuación se muestra la valoración de la misión planteada, Tabla 17.

**Tabla 17** Valoración de la misión

<b>Apreciación</b>	<b>Total Respuestas</b>
Nada	0,0%
Poco	0,0%
Algo	15,0%
Mucho	33,3%
Bastante	33,3%
TOTAL	81,7%

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### 4.1.3. Visión.

Para desarrollar la visión se da respuesta a las siguientes preguntas, que se encuentran en la Tabla 18.

**Tabla 18** *Visión de la organización*

<b>Visión de la organización</b>	
<b>Definir el horizonte de mediano o largo plazo.</b>	<b>En el año 2022.</b>
Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.	Obtener certificaciones mediante el mejoramiento de procesos, optimizando recursos y reducción de residuos de alto impacto ambiental con el fin de aumentar nuestro desempeño y productividad.
¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.	Ser una empresa líder en el Norte del país en el sector metalmecánico.
Comunidad sectores atendidos.	Clientes del Norte de país.
Valores y atributos internos.	Responsabilidad social, calidad, transparencia y respeto.
Evidencia medible del éxito.	% de productividad.

**Elaborado por:** Nataly Martínez

La visión queda planteada de la siguiente manera:

“En el año 2022, MACUSA Industrial será una empresa líder en el Norte del país, por el mejoramiento continuo de procesos, optimización de recursos y reducción de residuos de alto impacto ambiental, misma que trabaja con responsabilidad social, calidad y transparencia, con el fin de aumentar nuestro desempeño y productividad.”

En la Tabla 19, se muestra la validación de la visión. Se contestó un grupo de preguntas con su respectiva valoración.

**Tabla 19** Validación de la visión

<b>VISIÓN</b>		
<b>Cuestionario de Prueba</b>		<b>Respuestas</b>
1	¿Está claramente especificada la dimensión tiempo?	Bastante
2	¿Es compartida por el personal de la organización?	Algo
3	¿Es suficientemente amplia y detallada?	Mucho
4	¿Se la considera positiva y alentadora?	Mucho
5	¿Es suficientemente realista y alcanzable?	Bastante
6	¿Proyecta sueños y esperanzas?	Mucho
7	¿Incorpora valores e intereses comunes?	Bastante
8	¿Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico?	Mucho
9	¿Logra sinergismo?	Mucho
10	¿Ha sido difundida interna y externamente?	Algo

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Se obtuvo un porcentaje del 82% de cumplimiento de los requerimientos anteriormente mencionados, tal como se muestra en la Tabla 20.

**Tabla 20** Valoración de la visión

<b>Apreciación</b>	<b>Total Respuestas</b>
Nada	0,0%
Poco	0,0%
Algo	12,0%
Mucho	40,0%
Bastante	30,0%
TOTAL	82,0%

**Elaborado por:** Nataly Martínez

#### 4.1.4. Valores.

Para plantear los valores de la organización se dio respuesta a las siguientes preguntas que se muestran en la Tabla 21.

**Tabla 21** Cuestionario para formular los valores de la organización

<b>Cuestionario para formular los valores de la organización</b>	
<b>Instrucciones:</b>	
Para estructurar el esquema de valores o creencias compartidas que orienten la acción de la organización, conteste las siguientes preguntas, describa con precisión cada uno de los valores internos y externos de la empresa.	
¿En qué creemos como empresa?	En MACUSA Industrial creemos que las personas son el bien más importante de nuestra empresa y que la satisfacción del cliente es el elemento clave del éxito.
¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los clientes?	Calidad, Transparencia, Responsabilidad social, Respeto
¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los trabajadores?	Responsabilidad, Responsabilidad Social, Respeto.
¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a la sociedad en general?	Responsabilidad Social, Calidad.
¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los proveedores?	Responsabilidad, Transparencia.
¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los accionistas?	Responsabilidad, Transparencia.
¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a la gerencia?	Responsabilidad, Respeto.
¿Cuáles son los valores más importantes con respecto al medio ambiente?	Responsabilidad Social.
¿Con base en qué actitudes se desea que se alcancen los objetivos?	<b>Laboriosidad:</b> trabajar duro para alcanzar los objetivos propuestos. <b>Optimismo:</b> permanecer positivo ante los problemas o situaciones que se presenten, confiar en que se llegará a cumplir los objetivos propuestos. <b>Disciplina y consistencia</b>

**Fuente:** (Bárcena, 2012)

**Elaborado por:** Nataly Martínez

A continuación, se nombran los valores corporativos de la empresa MACUSA Industrial, enfocados tanto en sus empleados, clientes, proveedores, accionistas, como a la sociedad en general, tal como se muestra en la Tabla 22.

**Tabla 22** *Valores MACUSA Industrial*

<b>VALORES</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>
Conciencia y compromiso en la toma de decisiones durante la gestión empresarial hacia los trabajadores, los clientes y el entorno en general.
<b>CALIDAD</b>
Mantener altos estándares en calidad en productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y el cumplimiento con los plazos de entrega.
<b>TRANSPARENCIA</b>
Ser honesta con sus clientes, proveedores y competencia, además tener transparencia en la presentación de cuentas económicas periódicas y accesibles.
<b>RESPETO</b>
Trabajar con respeto mutuo entre todas las partes interesadas y valorar su trabajo.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>
Fomentar la responsabilidad social con los grupos de interés, contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

**Elaborado por:** Nataly Martínez

#### **4.1.5. Objetivos estratégicos.**

Se planteó los objetivos estratégicos en función a dos temas estratégicos: Gestión Administrativa y Gestión Operativa.

#### **Gestión Administrativa**

Para la gestión administrativa se planteó los objetivos estratégicos, tal como se muestra en la Tabla 23.

**Tabla 23** *Objetivos Gestión Administrativa*

<b>N°</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>
<b>1</b>	Incrementar la rentabilidad de la empresa MACUSA.
<b>2</b>	Fortalecer la gestión administrativa, de manera que, logre un óptimo desempeño de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.
<b>3</b>	Realizar capacitaciones que involucren la participación del todo el personal; con el fin de mejorar el nivel de conocimiento y responsabilidad del personal de la empresa.

**Elaborado por:** Nataly Martínez

## Gestión Operativa

Para la gestión administrativa se planteó dos objetivos estratégicos, tal como se muestra en la Tabla 24.

**Tabla 24** *Objetivos Gestión Operativa*

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN OPERATIVA
1	Maximizar la satisfacción del cliente a través del manejo de redes sociales para lograr un posicionamiento estratégico en la zona 1.
2	Fortalecer el crecimiento institucional mediante la determinación de procesos.

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Por cada objetivo estratégico planteado anteriormente se asignó un código y responsable/s, tal como se muestra en la Tabla 25.

**Tabla 25** *Objetivos estratégicos*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	1. Incrementar la rentabilidad de la empresa.	GAD 1	Gerente de división, Contador
PERSPECTIVA CLIENTE	2. Maximizar la satisfacción del cliente a través del manejo de redes sociales para lograr un posicionamiento estratégico en la zona 1.	GOP 1	Gerente de división, Jefe de Recursos Humanos.
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	3. Fortalecer el crecimiento institucional mediante la determinación de procesos.	GOP 2	Gerente de división, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de operaciones.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	4. Fortalecer la gestión administrativa, de manera que, logre un óptimo desempeño de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.	GAD 2	Gerente General, Gerente de división, Jefe de Recursos Humanos.
	5. Realizar capacitaciones que involucren la participación del todo el personal; con el fin de mejorar el nivel de conocimiento y responsabilidad del personal de la empresa.	GAD 3	Gerente General, Gerente de división, Jefe de Recursos Humanos.

**Elaborado por:** Nataly Martínez



#### 4.1.6. Estrategias.

**Tabla 26** Estrategias por cada objetivo

<b>ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1. Incrementar la rentabilidad de la empresa.	1. Fortalecer la gestión de ventas con el fin de generar más ingresos.
2. Maximizar la satisfacción del cliente a través del manejo de redes sociales para lograr un posicionamiento estratégico en la zona 1.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar instrumentos de comunicación y publicidad para promocionar y facilitar el acceso de los productos y servicio que la empresa oferta a la sociedad.</li> <li>2. Utilizar herramientas de calificación periódica para medir el nivel de satisfacción del cliente sobre los productos y servicios adquiridos.</li> <li>3. Captar nuevos clientes.</li> </ol>
3. Fortalecer el crecimiento institucional mediante la determinación de procesos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la estructura organizacional en sus procesos.</li> <li>2. Caracterizar cada uno de los procesos que conforman el mapa de procesos de la empresa.</li> <li>3. Optimizar el proceso productivo.</li> </ol>
4. Fortalecer la gestión administrativa, de manera que, logre un óptimo desempeño de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer la estructura orgánica para la empresa.</li> <li>2. Realizar un manual de funciones para el personal de la empresa.</li> </ol>
5. Realizar capacitaciones que involucren la participación del todo el personal; con el fin de mejorar el nivel de conocimiento y responsabilidad del personal de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar un plan de capacitación para el personal de la empresa.</li> <li>2. Generar un plan de motivación institucional.</li> </ol>

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

#### 4.1.7. Metas.

**Tabla 27** *Metas por Objetivos*

<b>METAS POR OBJETIVOS</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>METAS</b>
1. Incrementar la rentabilidad de la empresa.	1. Aumentar un 10% las ventas anuales.
2. Maximizar la satisfacción del cliente a través del manejo de redes sociales para lograr un posicionamiento estratégico en la zona 1.	1. Se desarrollará tecnologías de información y comunicación, además, de tarjetas de presentación y credenciales para la empresa. 2. Se incrementará en un 20% el número de clientes satisfechos. 3. Aumentar la captación de clientes en un 10% anual.
3. Fortalecer el crecimiento institucional mediante la determinación de procesos.	1. Al finalizar el mes de mayo del año 2019 se identificará la estructura organizacional en sus procesos. 2. Para fines del mes de junio del año 2019 se finalizará la caracterización de cada uno de los procesos. 3. Reducir el número de productos defectuosos en un 20%.
4. Fortalecer la gestión administrativa, de manera que, logre un óptimo desempeño de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.	1. Al finalizar el primer semestre del año 2019 se establecerá la estructura orgánica de la institución. 2. Al iniciar el mes de agosto del año 2019 se logrará que el personal conozca la ubicación jerárquica y las funciones de su puesto de trabajo en la empresa.
5. Realizar capacitaciones que involucren la participación del todo el personal; con el fin de mejorar el nivel de conocimiento y responsabilidad del personal de la empresa.	1. Todo el personal de la institución será capacitado por lo menos con un curso semestral. 2. Semestralmente se motivará al personal de la empresa.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

#### **4.1.8. Políticas.**

##### **4.1.8.1. *Políticas Generales.***

- Mantener una comunicación eficiente entre los grupos de interés de la empresa.
- Mejorar la calidad de vida de todos los trabajadores de la empresa.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes tanto en el producto o servicio que se brinde.

##### **4.1.8.2. *Políticas Institucionales.***

- Los trabajadores de la empresa MACUSA Industrial serán profesionales en cada cargo que desempeñen basados en principios de respeto a los derechos fundamentales.
- Todas las partes interesadas de la empresa mostrarán vocación de servicio en el desarrollo de sus labores diarias de interacción social y coexistencia.
- Mejorar el desempeño de la empresa a través de la disminución de productos no conformes, los defectos, variaciones en los procesos y la optimización de los recursos.
- Proporcionar a tiempo y de manera eficiente los productos o servicios solicitados por los clientes.
- Brindar responsabilidad social con la empresa y la sociedad en general.

##### **4.1.8.3. *Políticas de operación.***

- Brindar seguridad y confiabilidad en el producto o servicio que ofrece la empresa.
- Proporcionar orientación e información a los usuarios que lo requieran, de manera amable y respetuosa.
- Aceptar reclamos y quejas por parte de los clientes, y al mismo tiempo realizar retroalimentación de manera oportuna y personalizada.

- Proporcionar una atención al cliente con calidez y calidad, buscando niveles de eficiencia.

#### **4.1.8.4. *Políticas de personal.***

- Calificar y seleccionar al personal capacitado de acuerdo a las necesidades de la empresa MACUSA Industrial.
- Respetar las disposiciones legales orientadas a la protección de los derechos de los trabajadores y brindarles un lugar de trabajo adecuado.
- Capacitar constantemente al personal administrativo y operativo de la empresa.
- Efectuar los sueldos de acuerdo a las disposiciones legales del Ministerio de Trabajo con su respectivo rol de pagos, comprobante de egreso y cheque.

#### **4.1.8.5. *Políticas de mercado.***

- Efectuar un estudio de posicionamiento de la empresa en la mente de los usuarios.
- Promocionar los productos y servicios que la empresa ofrece a la sociedad mediante tarjetas de presentación, medios de comunicación e internet.

#### 4.1.9. Programas.

**Tabla 28** *Programas por cada objetivo*

<b>PROGRAMA POR OBJETIVO</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROGRAMAS</b>
<b>1.</b> Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Realizar alianzas estratégicas.
<b>2.</b> Maximizar la satisfacción del cliente a través del manejo de redes sociales para lograr un posicionamiento estratégico en la zona 1.	Desarrollo de retroalimentación con los clientes orientado hacia los productos y servicios finales de la empresa.
<b>3.</b> Fortalecer el crecimiento institucional mediante la determinación de procesos.	Establecer los procesos estratégicos, operativos y de apoyo a través de su respectiva caracterización para conocer la estructura y funcionamiento de la empresa.
<b>4.</b> Fortalecer la gestión administrativa, de manera que, logre un óptimo desempeño de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.	Desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la gestión administrativa.
<b>5.</b> Realizar capacitaciones que involucren la participación del todo el personal; con el fin de mejorar el nivel de conocimiento y responsabilidad del personal de la empresa.	Desarrollo y fortalecimiento del talento humano de la empresa.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

#### 4.1.10. Proyecto.

**Tabla 29** Proyecto por objetivo

<b>PROYECTO POR OBJETIVO</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
1. Incrementar la rentabilidad de la empresa.	1. Adquirir nuevo mercado.
2. Maximizar la satisfacción del cliente a través del manejo de redes sociales para lograr un posicionamiento estratégico en la zona 1.	1. Mantener una constante promoción y publicidad institucional. 2. Fortalecer el sentido de pertenencia de la empresa hacia los clientes. 3. Fortalecer la retroalimentación con los clientes.
3. Fortalecer el crecimiento institucional mediante la determinación de procesos.	1. Fortalecer la estructura de la empresa. 2. Mejorar el funcionamiento de la empresa. 3. Mejorar el proceso productivo.
4. Fortalecer la gestión administrativa, de manera que, logre un óptimo desempeño de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.	1. Mejorar el sistema de gestión del personal. 2. Enriquecer el cumplimiento de funciones en los puestos de trabajo.
5. Realizar capacitaciones que involucren la participación del todo el personal; con el fin de mejorar el nivel de conocimiento y responsabilidad del personal de la empresa.	1. Capacitar al personal en atención al cliente, sistemas de organización, mantenimiento y relaciones humanas. 2. Motivar al personal por el cumplimiento de objetivos institucionales.

*Fuente: Empresa MACUSA Industrial*

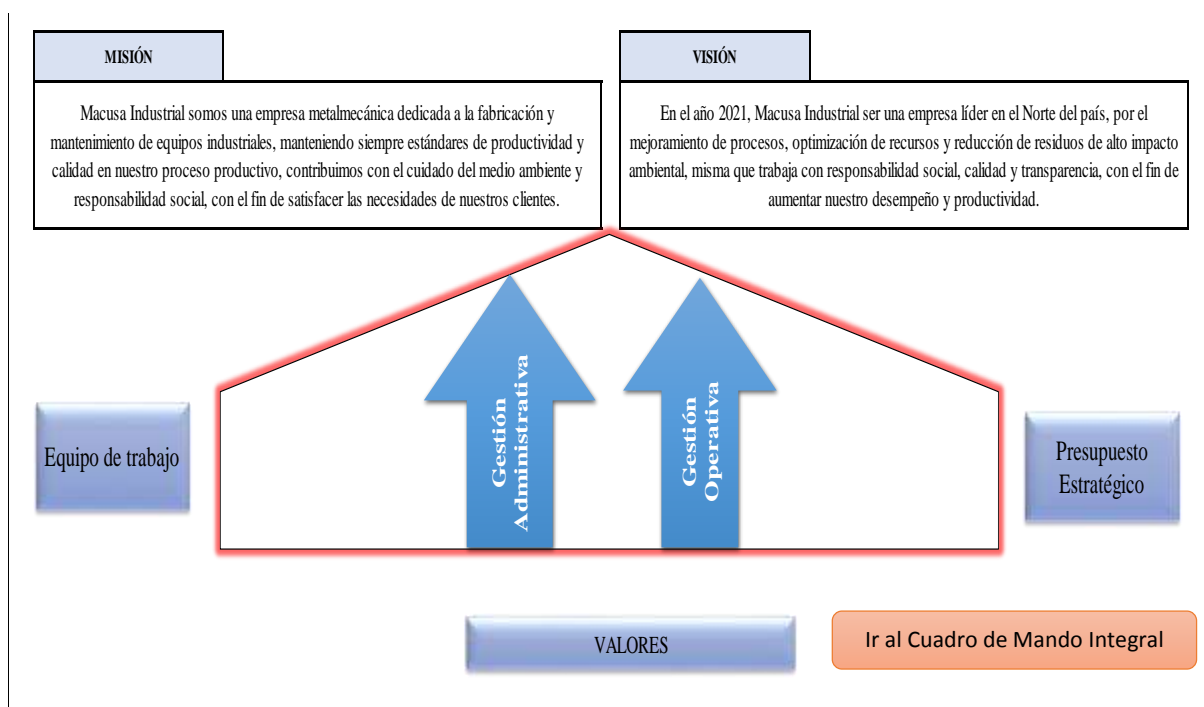
**Elaborado por:** Nataly Martínez

#### 4.1.11. Plan.

##### 4.1.11.1. Planificación operativa.

Una vez establecido tanto objetivos como estrategias, se procede a crear actividades a realizar para cumplir las estrategias y por consiguiente dar cumplimiento a los objetivos estratégicos enfocados hacia la visión y misión de la empresa.

En la Figura 13, se muestra la planificación operativa, mismo que, se encuentra vinculado al cuadro de mando integral del plan de desarrollo estratégico que se presenta en páginas siguientes.



**Figura 13.** Cuadro de ejecución.

**Elaborado por:** Nataly Martínez

El cuadro de ejecución del plan estratégico tiene como base los valores corporativos, para el cumplimiento del plan cuenta con un equipo de trabajo conformado por: Gerente General, Gerente de división, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de operaciones.

También incluye los temas estratégicos que son: la Gestión Administrativa y Gestión Operativa de las cuales se desglosan los objetivos, además, de un presupuesto estratégico para el plan; todo esto encaminado hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Para el cumplimiento de la misión, objetivos estratégicos, estrategias es necesario plantear un programa operativo anual (POA), mismo que consta de políticas, programas, proyectos que deben ser analizados, considerados en ejecución o modificados por la Gerencia General, este plan general se muestra en la Tabla 30.



**Tabla 30 Plan Operativo 2020 de la empresa MACUSA Industrial**

CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	% DE AVANCE	OBSERVACIONES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
						2020				
GAD	Incrementar la rentabilidad de la empresa MACUSA.	Fomentar la gestión de ventas con el fin de generar más ingresos.	Realizar alianzas estratégicas.	Adquirir nuevo mercado.	Aumentar un 10% las ventas anuales.	% de crecimiento en ventas	Gerente de división, Contador.	62,15	0%	
GOP	Maximizar la satisfacción del cliente a través del manejo de redes sociales para lograr un posicionamiento estratégico en la zona 1.	Elaborar instrumentos de comunicación y publicidad para promocionar y facilitar el acceso de los productos y servicio que la empresa oferta a la sociedad.	Desarrollo de retroalimentación con los clientes orientado hacia los productos y servicios finales de la empresa.	Mantener una constante promoción y publicidad institucional.	Se desarrollará tecnologías de información y comunicación, además, de tarjetas de presentación y credenciales para la empresa.	% de instrumentos publicitarios realizados	Jefe de Recursos Humanos, Gerente de división, Jefe de operaciones	48,53	75%	
		Utilizar herramientas de calificación periódica para medir el nivel de satisfacción del cliente sobre los productos y servicios adquiridos.		Fortalecer el sentido de pertenencia de la empresa hacia los clientes.	Se incrementará en un 20% el número de clientes satisfechos.	Nivel de satisfacción a clientes		21,98	50%	Se realizó una encuesta para medir la satisfacción del cliente, pero se propone crear una encuesta virtual a la cual el cliente tenga mayor facilidad de acceso de presentar inconformidades

										y mejorar en el producto o servicio que se ofrece.
		Captar nuevos clientes.		Fortalecer la retroalimentación con los clientes.	Aumentar la captación de clientes en un 10% anual.	# de Nuevos clientes		32,2	20%	
GOP	Fortalecer el crecimiento institucional mediante la determinación de procesos.	Identificar la estructura organizacional en sus procesos.	Establecer los procesos estratégicos, operativos y de apoyo a través de su respectiva caracterización para conocer la estructura y funcionamiento de la empresa.	Fortalecer la estructura de la empresa.	Al finalizar el mes de mayo del año 2019 se identificará la estructura organizacional en sus procesos.	Total de procesos identificados.		5,28	100%	
		Caracterizar cada uno de los procesos que conforman el mapa de procesos de la empresa.		Mejorar el funcionamiento de la empresa.	Para fines del mes de junio del año 2019 se finalizará la caracterización de cada uno de los procesos.	% de procesos caracterizados.		21,945	100%	
		Optimizar el proceso productivo.		Mejorar el proceso productivo.	Reducir el número de productos defectuosos en un 20%.	% de calidad en el proceso productivo.		209,90	42%	
GAD	Fortalecer la gestión administrativa, de manera que, logre un óptimo desempeño de los trabajadores en las	Establecer la estructura orgánica para la empresa.	Desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la gestión administrativa.	Mejorar el sistema de gestión personal.	Al finalizar el primer semestre del año 2019 se establecerá la estructura	Total de cargos establecidos.	Gerente General , Jefe de Recursos Humanos, Gerente de división	10,17	100%	

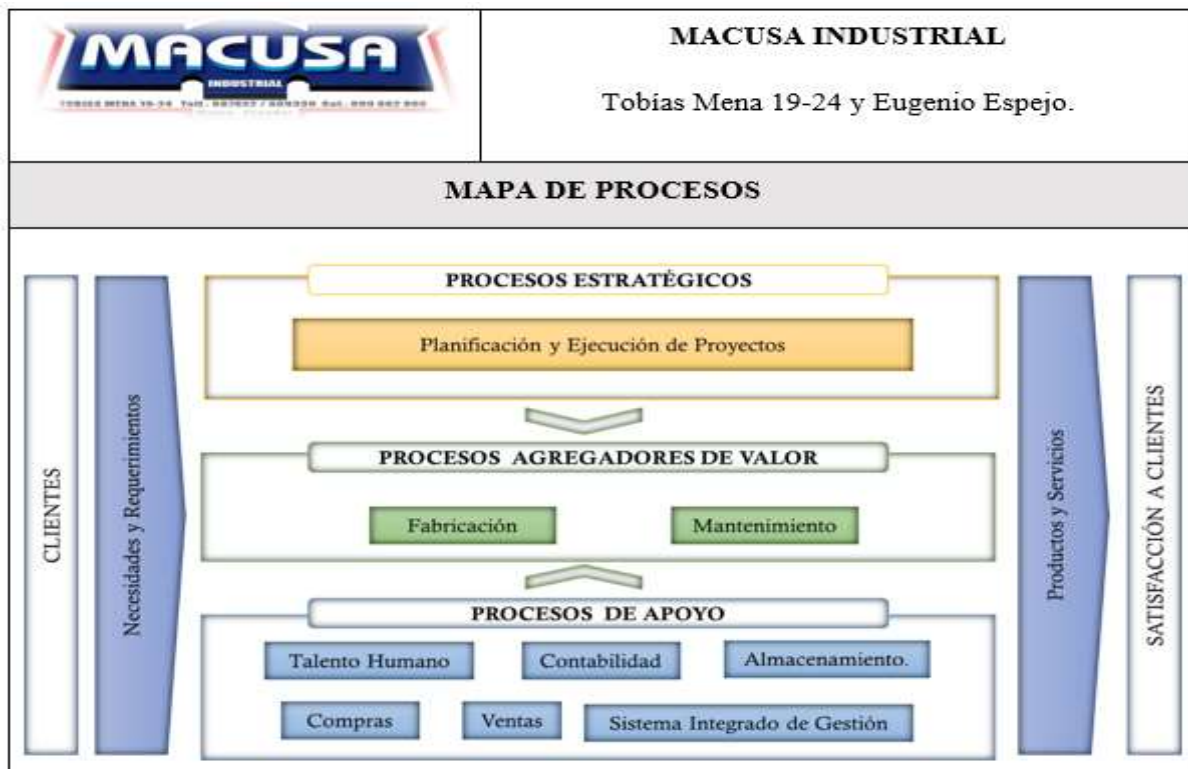
	distintas áreas de la empresa.				orgánica de la institución.				
		Realizar un manual de funciones para el personal de la empresa.		Enriquecer el cumplimiento de funciones en los puestos de trabajo.	Al iniciar el mes de agosto del año 2019 se logrará que el personal conozca la ubicación jerárquica y las funciones de su puesto de trabajo en la empresa.	% de cumplimiento de actividades por cargo.		22,165	100%
GAD	Realizar capacitaciones que involucren la participación del todo el personal; con el fin de mejorar el nivel de conocimiento y responsabilidad del personal de la empresa.	Estructurar un plan de capacitación para el personal de la empresa.	Desarrollo y fortalecimiento del talento humano de la empresa.	Capacitar al personal en atención al cliente, sistemas de organización, mantenimiento y relaciones humanas.	Todo el personal de la institución será capacitado por lo menos con un curso semestral.	Cumplimiento de horas de clases de capacitación	Gerente General , Jefe de Recursos Humanos, Gerente de división	1.018,04	30%
		Generar un plan de motivación institucional.		Motivar al personal por el cumplimiento de objetivos institucionales.	Semestralmente se motivará al personal de la empresa.	índice de motivación		142,63	30%

Elaborado por: Nataly Martínez

#### 4.1.12. Proceso.

##### 4.1.12.1. Propuesta de mapa de procesos.

El mapa de procesos tiene el fin de ayudar a la óptima gestión enfocada en proceso. Gracias a la identificación de procesos y sus actividades se plantea el mapa de procesos que se muestra en la Figura 14.



*Figura 14.* Propuesta Mapa de procesos

Elaborado por: Nataly Martínez

De acuerdo al macro proceso, el mapa de procesos queda constituida por los siguientes procesos:

#### Procesos Estratégicos

- Planificación y ejecución de proyectos

#### Procesos Agregadores de Valor

- Fabricación
- Mantenimiento

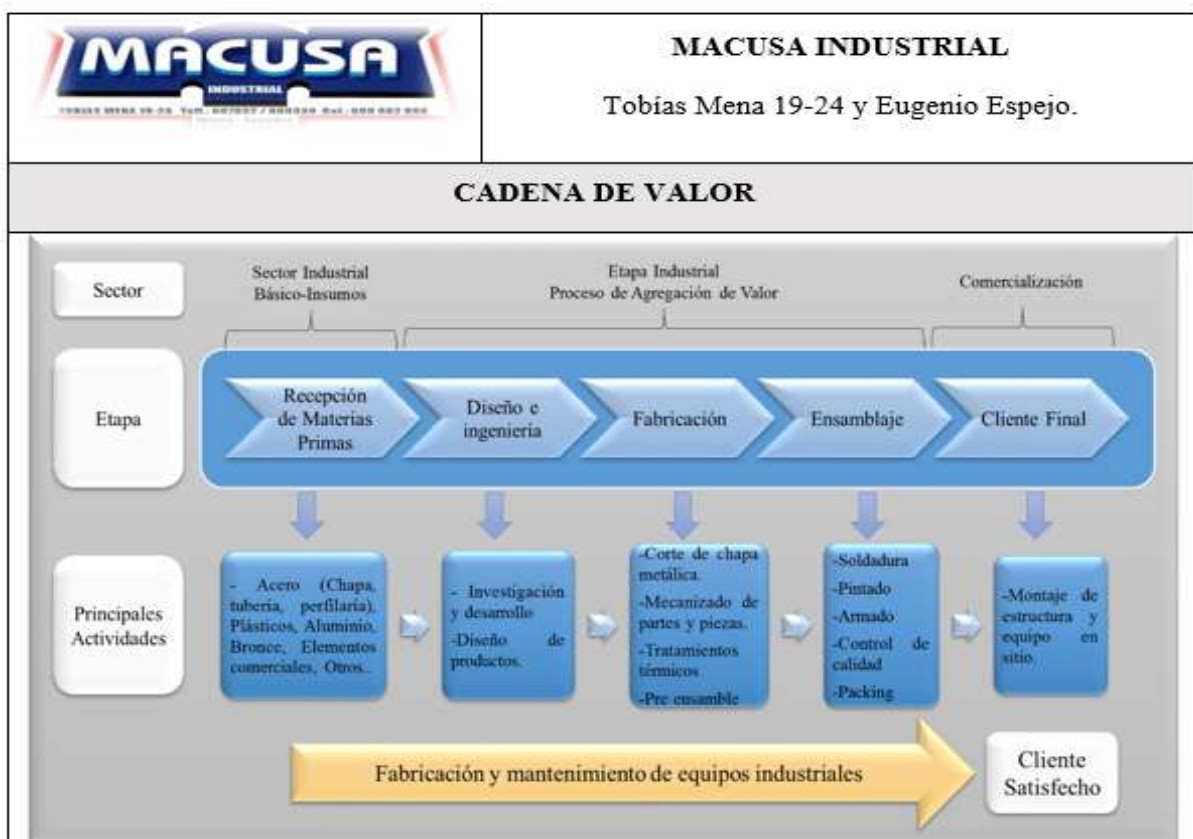
De acuerdo a la actividad económica de la empresa que es; fabricación y mantenimiento de equipos industriales, el proceso de mantenimiento no se toma en cuenta como proceso de apoyo si no como proceso operativo.

### Procesos de apoyo

- Talento Humano
- Contabilidad
- Ventas
- Compras
- Sistema Integrado de Gestión
- Almacenamiento

#### 4.1.12.2. Cadena de valor.

A continuación en la Figura 15, se muestra la representación gráfica de la cadena de valor de la empresa MACUSA Industrial.



*Figura 15.* Cadena de Valor

**Fuente:** (David Cuestas, 2016)

**Elaborado por:** Nataly Martínez

#### 4.1.12.3. *Matriz de riesgos organizacional.*

La matriz de riesgos se desarrolla a partir de la identificación de los procesos que conforman a la empresa objeto de estudio, en la cual, se identifica, analiza, evalúa y controla el riesgo. La identificación de los riesgos se realizó tanto a procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

El análisis, contempla la proveniencia del riesgo sea este interno o externo a la empresa, la probabilidad que suceda y en caso positivo el nivel de consecuencia que tendría el riesgo. La evaluación del riesgo es el nivel de riesgo por la combinación de la probabilidad y la consecuencia, siendo las opciones Bajo, Medio, Alto y Muy Alto.

En la Tabla 31, se observa la función de niveles según los riesgos desde la más baja consecuencia como, riesgos despreciables (efecto muy bajo que puede no tenerse en consideración) hasta la más alta consecuencia como es catastrófico (efecto negativo más alto).

**Tabla 31** *Función de niveles de riesgo*

<i>Niveles de riesgo</i>		<b>PROBABILIDAD</b>				
		<i>Raro</i>	<i>Poco Probable</i>	<i>Posible</i>	<i>Muy Probable</i>	<i>Casi Seguro</i>
<i>Consecuencias</i>	<i>Despreciable</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
	<i>Menores</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
	<i>Moderados</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>
	<i>Mayores</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Muy Alto</i>
	<i>Catastróficos</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Muy Alto</i>	<i>Muy Alto</i>

*Fuente:* (López, 2016)

Una vez obtenida la estimación del riesgo se propone acciones de control. (Ver Anexo 4. Matriz de riesgos)

#### 4.1.12.4. *Inventario de procesos.*

En la Tabla 32, se describe los macro procesos, procesos y procedimientos que forman parte del mapa de procesos de la empresa.

**Tabla 32 Inventarios de procesos**

MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
<b>Estratégicos</b>	Proyectos	Planificación de Proyectos.
		Ejecución de Proyectos.
<b>Operativos</b>	Fabricación	Recepción de Materia Prima.
		Diseño e ingeniería.
		Fabricación.
	Mantenimiento	Ensamble.
		Control de Calidad.
		Packing.
		Atención de Requerimientos.
<b>Apoyo</b>	Compras	Contratación del personal.
		Inducción del Personal.
	Talento Humano	Capacitación del personal.
		Evaluación del desempeño.
		Desvinculación del personal.
	Sistema de Gestión Integral	Compas de productos.
		Selección de proveedores.
	Ventas	Capacitación en Seguridad y Salud ocupacional.
		Capacitación en calidad.
	Contabilidad	Venta de equipos industriales y servicios.
Almacenamiento	Selección de clientes.	
	Manejo de presupuesto.	
		Manejo y control de material de fabricación y mantenimiento.

Elaborado por: Nataly Martínez

#### 4.1.12.5. Caracterización de procesos.

La caracterización se realiza a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, en la cual, se describe las actividades, responsables, entradas, salidas, recursos, riesgos, normativas

legales, registros y documentos de apoyo, además indicadores de desempeño para cada proceso.

En la Tabla 33, se muestra los macro procesos con sus respectivos procesos, estos están codificados de la siguiente manera:

XX: iniciales del proceso.

YY: tipo de documento, en este caso Caracterización de Procesos.

00: numeración que corresponde a la secuencia del macro proceso y proceso.

**Tabla 33** Codificación de características de procesos

MACRO PROCESO	CÓDIGO	PROCESO	CÓDIGO	CÓDIGO DE CARACTERIZACIÓN
<b>Estratégicos</b>	PE	1.1. Proyectos	PR	PR- CP 1.1
		2.1. Fabricación	FA	FA- CP 2.1
<b>Operativos</b>	PO	2.2. Mantenimiento	M	M- CP2.2
		1.1. Talento Humano	TH	TH-CP 3.1
<b>Apoyo</b>		3.2 Compras	C	C- CP 3.2
		3.3. Sistema de Gestión Integral	SGI	SGI-CP 3.3
		3.4. Ventas	V	V-CP3.4
		3.5. Contabilidad	CO	CO-CP3.5
		3.6. Almacenamiento	A	A-CP 3.6

**Elaborado por:** Nataly Martínez

A continuación, se describe la caracterización de los procesos que se desglosa del mapa de procesos propuesto anteriormente, esta mediante fichas con énfasis en el SIPOC que permite identificar proveedores, entradas, actividades del proceso, salidas y cliente. (Ver Anexo 5. Caracterización de procesos de planificación estratégica)



#### 4.1.12.6. Seguimiento y control.

Con el fin de obtener un buen desempeño se establece fichas de indicadores de control y seguimiento de los procesos de la empresa (Ver Anexo 6. Ficha de indicadores). A continuación, se muestra la codificación de indicadores a manejarse, Tabla 34.

**Tabla 34** Codificación de indicadores

PROCESO	INDICADOR	CÓDIGO
1.2. Proyectos	% de cumplimiento de proyectos.	PR- CP1.1-I1
2.1. Fabricación	% de Producto terminado de calidad.	FA- CP 2.1-I1
2.2. Mantenimiento	% de requerimientos atendidos.	M- CP2.2-I1
3.1. Talento Humano	% del personal capacitado.	TH-CP 3.1-I1
3.2 Compras	% de variación de precios de productos en el tiempo.	C- CP 3.2-I1
3.3. Sistema de Gestión Integral	% accidentes laborales.	SGI-CP 3.3-I1
3.4. Ventas	% de cumplimiento de ventas.	V-CP3.4-I1
3.5. Contabilidad	% de ventas por producto terminado.	CO-CP3.5-I1
3.6. Almacenamiento	% de materiales e insumos almacenados adecuadamente.	A-CP 3.6-I1

Elaborado por: Nataly Martínez

#### 4.1.13. Presupuesto.

En la Tabla 35, se detalla el presupuesto utilizado para el cumplimiento del Plan Operativo Anual.

Tabla 35 Presupuesto del Plan Operativo Anual

PRESUPUESTO		COSTO UNITARIO	Objetivo Administrativo 1-Estrategia 1		Objetivo Administrativo 2-Estrategia 1		Objetivo Administrativo 2-Estrategia 2		Objetivo Administrativo 3-Estrategia 1		Objetivo Administrativo 3-Estrategia 2	
CONCEPTO			Fomentar la gestión de ventas con el fin de generar más ingresos.		Establecer la estructura orgánica para la empresa.		Realizar un manual de funciones para el personal de la empresa. (Ver Anexo 7)		Estructurar un plan de capacitación para el personal de la empresa. (Ver Anexo 16)		Generar un plan de motivación institucional. (Ver Anexo 10)	
SERVICIOS GENERALES VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y PASAJES			Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Viáticos y Subsistencias en el interior.	Visitas Empresa	\$ 1,00	5	\$ 5,00	3	\$ 3,00	4	\$ 4,00	2	\$ 2,00	2	\$ 2,00
<b>INVERSIONES</b>												
Maquinaria y equipos	Computadora	\$ 1.000,00										
<b>SUBTOTAL</b>												
<b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>												
Equipo y materiales de oficina	Esfero	\$ 0,60	1	\$ 0,60	1	\$ 0,60	1	\$ 0,60	1	\$ 0,60		
	Carpetas	\$ 0,80	1	\$ 0,80	1	\$ 0,80	1	\$ 0,80	1	\$ 0,80		
	Flash	\$ 8,00		\$ 0,00			1	\$ 8,00	1	\$ 8,00	1	\$ 8,00
	Anillados	\$ 0,75	1	\$ 0,75			1	\$ 0,75				
	Impresiones	\$ 0,10	50	\$ 5,00	3	\$ 0,30	60	\$ 6,00	50	\$ 5,00	3	\$ 0,30
<b>SUBTOTAL</b>				\$ 12,15		\$ 4,70		\$ 20,15		\$ 16,40		\$ 10,30
Presupuesto extra por estrategia				\$ 50,00		\$ 5,00				\$ 1.000,00		\$ 131,30
Imprevistos		10%		\$ 0,00		0,5		2,0		1,6		1,0
<b>Total</b>				\$ 62,15		\$ 10,17		\$ 22,17		\$ 1.018,04		\$ 142,63

PRESUPUESTO		COSTO UNITARIO	Objetivo Operativo 1-Estrategia 1		Objetivo Operativo 1-Estrategia 2		Objetivo Operativo 1-Estrategia 3		Objetivo Operativo 2-Estrategia 1		Objetivo Operativo 2-Estrategia 2		Objetivo Operativo 2-Estrategia 3	
CONCEPTO			Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
<b>SERVICIOS GENERALES</b>														
<b>VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y PASAJES</b>														
Viáticos y Subsistencias en el interior.	Visitas Empresa	\$ 1,00	3 \$ 3,00	2 \$ 2,00	2 \$ 2,00	1 \$ 1,00	4 \$ 4,00	\$ 9,00	\$ 9,00					
<b>INVERSIONES</b>														
Maquinaria y equipos	Computadora	\$ 1.000,00												
<b>SUBTOTAL</b>														
<b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>														
Equipo y materiales de oficina	Esfero	\$ 0,60				1 \$ 0,60	2 \$ 1,20							\$ 0,00
	Carpetas	\$ 0,80	1 \$ 0,80			1 \$ 0,80								
	Flash	\$ 8,00	1 \$ 8,00				1 \$ 8,00							\$ 0,00
	Anillados	\$ 0,75					1 \$ 0,75							\$ 0,00
	Impresiones	\$ 0,10	5 \$ 0,50				2 \$ 0,20	60 \$ 6,00						\$ 0,00
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 12,30	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,60	\$ 19,95	\$ 9,00						
Presupuesto extra por estrategia			\$ 35,00	\$ 30,00	\$ 30,00			\$ 200,00						
Imprevistos		10%	1,2	0,2	0,2	0,3	2,0	0,9						
<b>Total</b>			\$ 48,53	\$ 32,20	\$ 32,20	\$ 2,86	\$ 21,95	\$ 209,90						

Elaborado por: Nataly Martínez

## 4.2. Cuadro de Mando Integral

Se estableció la misión, visión y valores de la empresa para definir el cuadro de mando integral para el plan de desarrollo estratégico. También, el análisis interno y externo mediante el FODA y PESTEL para establecer objetivos estratégicos que deben ser realizables y lo más cercanos a la realidad de la empresa.



*Figura 16.* Cuadro de mando integral

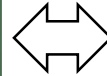
**Elaborado por:** Nataly Martínez



# MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MACUSA INDUSTRIAL

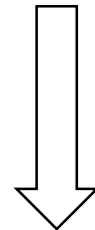
## VISIÓN

En el año 2022, MACUSA Industrial será una empresa líder en el Norte del país, por el mejoramiento continuo de procesos, optimización de recursos y reducción de residuos de alto impacto ambiental, misma que trabaja con responsabilidad social, calidad y transparencia, con el fin de aumentar nuestro desempeño y productividad.



## MISIÓN

MACUSA Industrial somos una empresa metalmecánica dedicada a la fabricación y mantenimiento de equipos industriales, manteniendo siempre estándares de productividad y calidad en nuestro proceso productivo, contribuimos con el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



PERSPECTIVA FINANCIERA	<p><b>1. Incrementar la rentabilidad</b></p> <p><u>1.1. Fortalecer la gestión de ventas con el fin de generar más ingresos.</u></p>
PERSPECTIVA CLIENTE	<p><b>2. Maximizar satisfacción al cliente</b></p> <p><u>2.1. Respaldar la imagen institucional a través de instrumentos de publicidad.</u></p> <p><u>2.2. Mantener informado al cliente a través de herramientas de retroalimentación y comunicación.</u></p> <p><u>2.3. Captar nuevos clientes y usuarios.</u></p>
PERSPECTIVA PROCESO	<p><b>3. Fortalecer el crecimiento institucional</b></p> <p><u>3.1. Identificar la estructura organizacional en sus procesos.</u></p> <p><u>3.2. Optimizar el proceso productivo.</u></p>
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p><b>4. Fortalecer la gestión administrativa.</b></p> <p><u>4.1. Establecer una estructura orgánica y construir el manual de funciones de la empresa.</u></p> <p><u>4.2. Desarrollar y mantener un plan de capacitación.</u></p>

## VALORES

- *Responsabilidad*
- *Calidad*
- *Transparencia*
- *Respeto*
- *Responsabilidad Social*

**ELABORADO POR: NATALY MARTÍNEZ**

**IBARRA, 2019**

## TEMAS ESTRATÉGICOS

TEMAS ESTRATÉGICOS		Código
Tema 1	Gestión Administrativa	GAD
Tema 2	Gestión Operativa	GOP

### Objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Incrementar la rentabilidad de la empresa MACUSA.	GAD 1
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	Maximizar la satisfacción del cliente a través del manejo de redes sociales para lograr un posicionamiento estratégico en la zona 1.	GOP 1
<b>PERSPECTIVA CLIENTE INTERNO</b>	Fortalecer el crecimiento institucional mediante la determinación de procesos.	GOP 2
<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Fortalecer la gestión administrativa, de manera que, logre un óptimo desempeño de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.	GAD 2
	Realizar capacitaciones que involucren la participación del todo el personal; con el fin de mejorar el nivel de conocimiento y responsabilidad del personal de la empresa.	GAD 3

Elaborado por: Nataly Martínez

## FICHAS DE INDICADORES

### PERSPECTIVA FINANCIERA

**Objetivo 1.** Incrementar la rentabilidad de la empresa MACUSA.

- **Estrategia 1.** Fomentar la gestión de ventas con el fin de generar más ingresos.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	% de crecimiento en ventas
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\left( \frac{(\text{Valor de ventas reciente})}{(\text{Valor de ventas anterior})} - 1 \right) \times 100$
<b>Responsable</b>	Contador
<b>Frecuencia de medición</b>	Anuales
<b>Valor base</b>	41%
<b>Meta 2020</b>	61%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	X < 41%
<b>Alerta</b>	41% ≤ X < 61%
<b>Aceptable</b>	X ≥ 61%

Elaborado por: Nataly Martínez

## PERSPECTIVA DE CLIENTES

**Objetivo 2.** Maximizar la satisfacción del cliente a través del manejo de redes sociales para lograr un posicionamiento estratégico en la zona 1.

- **Estrategia 1.** Elaborar instrumentos de comunicación y publicidad para promocionar y facilitar el acceso de los productos y servicio que la empresa oferta a la sociedad.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	% de Instrumentos publicitarios realizados.
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\frac{\# \text{ de instrumentos publicitarios realizados}}{\text{Total de instrumentos planificados}} \times 100$
<b>Responsable</b>	Gerente de división de proyectos
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Valor base</b>	41%
<b>Meta 2020</b>	61%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	X < 41%
<b>Alerta</b>	41% ≤ X < 61%
<b>Aceptable</b>	X ≥ 61%

Elaborado por: Nataly Martínez

- **Estrategia 2.** Establecer el nivel de satisfacción del cliente.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Nivel de satisfacción de clientes
<b>Fórmula de cálculo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes perdidos/Clientes.</li> <li>• Devoluciones/Ventas Totales.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	RRHH
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Valor base</b>	41%
<b>Meta 2020</b>	61%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	X<41%
<b>Alerta</b>	41%<= X<61%
<b>Aceptable</b>	X>= 61%

Elaborado por: Nataly Martínez

- **Estrategia 3.** Captar nuevos clientes.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	% de Nuevos Clientes
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\left( \frac{(\# \text{de clientes proyectado})}{(\# \text{de clientes año anterior})} - 1 \right) \times 100$
<b>Responsable</b>	Gerente de división de proyectos
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Valor base</b>	60%
<b>Meta 2020</b>	75%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	X<60%
<b>Alerta</b>	60%<= X <75%
<b>Aceptable</b>	X>= 75%

Elaborado por: Nataly Martínez



## PERSPECTIVA DE PROCESOS

**Objetivo 3.** Fortalecer el crecimiento institucional mediante la determinación de procesos.

- **Estrategia 1.** Identificar la estructura organizacional en sus procesos.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Total de procesos identificados.
<b>Responsable</b>	RRHH
<b>Valor base</b>	41%
<b>Meta 2020</b>	61%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	$X < 41\%$
<b>Alerta</b>	$41\% \leq X < 61\%$
<b>Aceptable</b>	$X \geq 61\%$

Elaborado por: Nataly Martínez

- **Estrategia 2.** Caracterizar cada uno de los procesos que conforman el mapa de procesos de la empresa.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	% de procesos caracterizados
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{Procesos caracterizados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$
<b>Responsable</b>	RRHH
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Valor base</b>	41%
<b>Meta 2020</b>	61%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	$X < 41\%$
<b>Alerta</b>	$41\% \leq X < 61\%$
<b>Aceptable</b>	$X \geq 61\%$

Elaborado por: Nataly Martínez

- **Estrategia 3.** Optimizar el proceso productivo.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	% de Calidad en el proceso productivo
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos defectuosos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de productos}} \times 100$
<b>Responsable</b>	Jefe de producción
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Valor base</b>	41%
<b>Meta 2020</b>	61%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	X < 41%
<b>Alerta</b>	41% ≤ X < 61%
<b>Aceptable</b>	X ≥ 61%

Elaborado por: Nataly Martínez

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**Objetivo 4.** Fortalecer la gestión administrativa, de manera que, logre un óptimo desempeño de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.

- **Estrategia 1.** Establecer la estructura orgánica para la empresa.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Total de cargos establecidos.
<b>Responsable</b>	RRHH
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	X < 41%
<b>Alerta</b>	41% ≤ X < 61%
<b>Aceptable</b>	X ≥ 61%

Elaborado por: Nataly Martínez

- **Estrategia 2.** Realizar un manual de funciones para el personal de la empresa.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	% de cumplimiento de actividades por cargo.
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades por cargo}} \times 100$
<b>Responsable</b>	RRHH
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Valor base</b>	41%
<b>Meta 2020</b>	61%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	X < 41%
<b>Alerta</b>	41% ≤ X < 61%
<b>Aceptable</b>	X ≥ 61%

Elaborado por: Nataly Martínez

**Objetivo 5.** Realizar capacitaciones que involucren la participación del todo el personal; con el fin de mejorar el nivel de conocimiento y responsabilidad del personal de la empresa.

- **Estrategia 1.** Estructurar un plan de capacitación para el personal de la empresa.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Cumplimiento de horas de clases de capacitación.
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{Cantidad de horas de clase realizadas}}{\text{Cantidad de horas de clase presupuestadas}} \times 100$
<b>Responsable</b>	RRHH
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Valor base</b>	70%
<b>Meta 2020</b>	85%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	X < 70%
<b>Alerta</b>	70% ≤ X < 85%
<b>Aceptable</b>	X ≥ 85%

Elaborado por: Nataly Martínez

- **Estrategia 2.** Generar un plan de motivación institucional.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Índice de motivación
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{Nº de empleados motivados}}{\text{Total empleados}} \times 100$
<b>Responsable</b>	RRHH
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestralmente
<b>Valor base</b>	60%
<b>Meta 2020</b>	80%
<b>Tendencia</b>	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
<b>Peligro</b>	X < 60%
<b>Alerta</b>	60% ≤ X < 80%
<b>Aceptable</b>	X ≥ 80%

**Elaborado por:** Nataly Martínez

#### 4.2.1. Medición de resultados.

Haciendo un análisis de la información del año 2019 recopilada en la empresa se realizó el cálculo de los indicadores planteados y se obtuvo los siguientes resultados:

##### 1. % de crecimiento en ventas anuales.

- Ventas año anterior (2019) = 96.500 \$

<b>Fórmula</b>	<b>Situación proyectada</b>
$\left( \frac{\text{(Valor de ventas proyectada)}}{\text{(Valor de ventas anterior)}} - 1 \right) \times 100$	$\left( \frac{VP}{96500} - 1 \right) \times 100\% = 10\%$ $\left( \frac{VP - 96500}{96500} \right) = 0,1$ $VP - 96500 = 0,1 \times 96500$ $VP = 9650 + 96500$ $\mathbf{VP = 106.150 \$}$

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Mide el porcentaje de crecimiento en ventas, mismo que indica en qué porcentaje creció o decreció el periodo o actividad que se está midiendo, el valor en ventas fue de 96.500\$ aproximadamente, el cual, a través de nuevas alianzas estratégicas con las que se fomente la

gestión de ventas y generar más ingresos, se espera obtener un aumento en ventas del 10%, obteniendo un valor de 106.150\$ para el próximo año.

## 2. % de Instrumentos publicitarios realizados.

Fórmula	Situación anterior	Situación proyectada
$\frac{\text{\# de instrumentos publicitarios realizados}}{\text{Total de instrumentos planificados}} \times 100$	$\frac{2}{4} \times 100 = 50\%$	$\frac{3}{4} \times 100 = 75\%$

Elaborado por: Nataly Martínez

Se planificó elaborar y plantear instrumentos publicitarios para la empresa, de los cuales la empresa ya contaba con dos de ellos: una página oficial de la empresa y página de Facebook, mismas que, necesitan cierta modificación y actualizaciones, además de estas, se propuso tarjetas de presentación y credenciales, por lo tanto, se espera obtener una mejora de un 25% con respecto a la situación anterior.

## 3. Nivel de satisfacción de clientes

Puesto que es importante conocer el grado de satisfacción del cliente respecto al producto y servicio que se está prestando, si este cumple o no con las necesidades del cliente, mediante la aplicación de encuestas se logró determinar el grado de satisfacción, en una escala de 1 a 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente, actualmente es de 7 lo que en la escala se representa como muy bueno. Para un futuro y como recomendación es que se implemente una encuesta virtual a la cual el cliente tenga acceso y ayude a medir la satisfacción del cliente y aumentar en un 20% la satisfacción al cliente.

## 4. % de Nuevos Clientes.

- Total clientes 2019= 60

Fórmula	Situación proyectada
$\left( \frac{\text{\#de clientes proyectado}}{\text{\#de clientes año anterior}} - 1 \right) \times 100$	$\left( \frac{\text{\#de clientes proyectado}}{60} - 1 \right) \times 100\% = 20\%$

	$\left(\frac{\text{\#de clientes proyectado} - 60}{60}\right) \times 100\%$ $= 20\%$ $\left(\frac{\text{\#de clientes proyectado} - 60}{60}\right) = 0,2$ $\text{\#de clientes proyectado} - 60 = 0,2 \times 60$ $\text{\#de clientes proyectado} = 12 + 60$ $\text{\#de clientes proyectado} = 72$
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Se espera un incremento de nuevos clientes del 20% para el año 2020, actualmente la empresa cuenta con 60 clientes fijos, por lo tanto la cantidad que se espera lograr es 72 clientes para el 2020.

#### 5. Total de procesos identificados.

Actualmente, la empresa cuenta con un total de **9 procesos**, los cuales se clasifican en 1 proceso estratégico, 2 procesos operativos y 6 procesos de apoyo.

#### 6. % de procesos caracterizados.

- Total procesos: 9

$$\frac{\text{Procesos caracterizados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$$

$$\left(\frac{9}{9}\right) \times 100 = 100\%$$

Una vez identificados los procesos, se procedió a caracterizar cada uno de ellos mediante fichas con énfasis en el SIPOC que permite identificar proveedores, entradas, actividades del proceso, salidas y cliente.

#### 7. % de Calidad en el proceso productivo.

Fórmula	Situación anterior	Situación proyectada
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos defectuosos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de productos}} \times 100$	$\frac{10}{60} \times 100 = 17\%$	$\frac{8}{60} \times 100 = 13\%$

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Mide el porcentaje de calidad del proceso productivo, permitiendo detectar las deficiencias en las operaciones, en la actualidad un 17% de la producción no supera el control de calidad, una vez conociendo las funciones que debe cumplir cada operario y a la vez recibiendo capacitaciones permitiría disminuir ese porcentaje a un 13%.

#### **8. Total de cargos establecidos.**

La empresa no cuenta con un organigrama estructural bien definido, por lo cual, se identificó los distintos niveles jerárquicos con sus respectivos cargos, obteniendo un total de **11 cargos**, divididos en 1 cargo del nivel gerencial, 4 cargos del nivel ejecutivo y 6 cargos del nivel operativo.

#### **9. % de cumplimiento de actividades por cargo.**

Una vez desarrollado el manual de funciones se procedió a determinar el cumplimiento de cada cargo, por ejemplo: Cargo: Jefe de Talento Humano.

$$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades por cargo}} \times 100$$

$$\frac{10}{13} \times 100 = 77\%$$

#### **10. Cumplimiento de horas de clases de capacitación.**

Con este indicador se mantiene un control del total de horas que el personal recibe de capacitaciones en el periodo de un año a fin de comparar año tras año si se ha incrementado o disminuido la cantidad de horas destinadas a capacitación tomando en cuenta la calidad de las mismas. No sé a calculado el porcentaje de horas de capacitación realizadas por que la propuesta del plan de capacitación está a realizarse en el año 2020.

#### **11. Índice de motivación.**

<b>Fórmula</b>	<b>Situación anterior</b>	<b>Situación proyectada</b>
$\frac{\text{Nº de empleados motivados}}{\text{Total empleados}} \times 100$	$\frac{15}{21} \times 100 = 71\%$	$\frac{21}{21} \times 100 = 100\%$

**Elaborado por:** Nataly Martínez

Mide el porcentaje de trabajadores motivados al momento de realizar sus tareas, en la actualidad 15 personas del total que es 21, se encuentran motivadas, por lo tanto, el 29% de los trabajadores no tienen motivación para trabajar en la empresa, la propuesta del plan de motivación permitiría aumentar ese porcentaje al 100% de motivación, debido a que se presentan aspectos que motivarán a los trabajadores con el fin de crear un ambiente de trabajo favorable para el mismo.

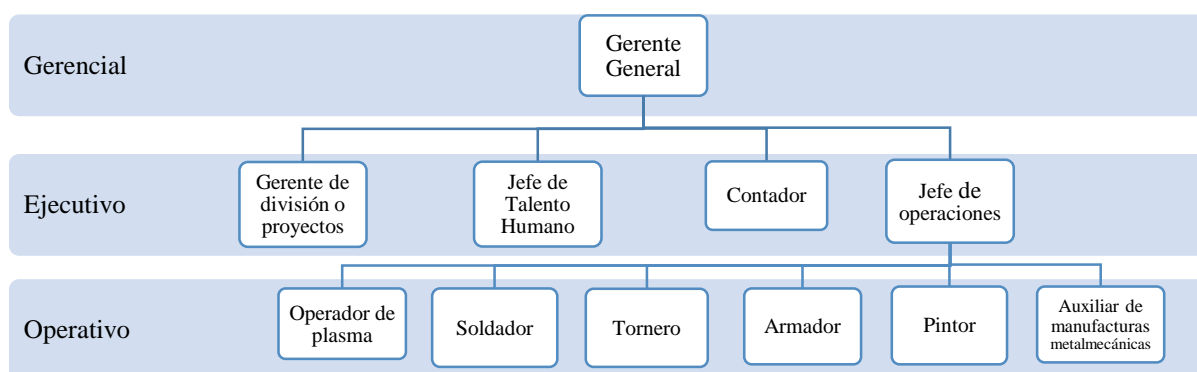
### 4.3. Organización

#### 4.3.1. Estructura organizativa.

En la Figura 17, se muestra la estructura organizativa de la empresa mediante un organigrama, mismo que, se propuso de acuerdo al criterio de clasificación: por su presentación. Se encuentra estructurado de forma vertical, es decir, se presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, a partir del titular que en este caso es el Gerente General, que se encuentra en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos: ejecutivo y operativo en forma escalonada.

En el nivel ejecutivo se encuentran: el Gerente de división o proyectos, Jefe de Talento Humano, contador y el Jefe de operaciones. En el nivel operativo se encuentran los operadores de Plasma, soldador, tornero, armador, pintor y el auxiliar de manufacturas metalmecánicas.

**Figura 17.** Organigrama estructural



**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez



Cabe recalcar, que este tipo de organigrama es de uso más generalizado en la administración, por lo cual, se recomienda su empleo para el desarrollo en los manuales de funciones.

#### **4.3.2. Manual de Funciones.**

El Manual de Funciones sirve como guía para todo el personal que conforma la empresa MACUSA Industrial, ya que, presenta las funciones, perfil y competencias que debe cumplir cada puesto de trabajo en la empresa (Ver Anexo 7. Manual de Funciones).

### **4.4. Dirección**

#### **4.4.1. Toma de decisiones.**

El Modelo para la toma de decisiones se desglosa en cinco fases que son: la identificación del problema, el análisis, toma de decisiones, implementación y evaluación de la solución. Además, se presenta una breve descripción de cada etapa y las técnicas o herramientas al utilizar para el cumplimiento de la misma (Ver Anexo 8. Modelo de Toma de decisiones).

#### **4.4.2. Comunicación.**

Para mantener una buena comunicación interna y externa en la empresa MACUSA Industrial se desarrolló una Política de comunicación, la cual, sea conocida y cumplida por todos sus partes interesadas (Ver Anexo 9. Política de comunicación).

#### **4.4.3. Motivación.**

A continuación, se presenta un plan de motivación institucional, el cual, contiene la descripción de las actividades a realizar para obtener motivación, el tiempo, los recursos, la cantidad de trabajadores y el presupuesto para llevar a cabo cada actividad. El plan tiene la finalidad de crear un ambiente de trabajo favorable, llegando a integrar a las partes interesadas y el empoderamiento institucional del trabajador (Ver Anexo 10. Plan de motivación).

#### 4.4.4. Liderazgo.

Para que la empresa tenga conocimiento sobre los elementos claves de liderazgo, se desarrolló una tabla en la cual se describe cada uno de los elementos (Ver Anexo 11. Elementos Clave del liderazgo).

### 4.5. Control

#### 4.5.1. Supervisión.

Para cumplir con el requisito de supervisión se realizó un registro de cumplimiento de las actividades o desempeño del empleado, para el desarrollo del registro se basó en el libro de Auditoría Administrativa escrito por el Autor Enrique Benjamín Franklin (Ver Anexo 12. Registro de cumplimiento de actividades).

#### 4.5.2. Seguimiento.

Se determinó el registro de seguimiento a los clientes para verificar si se cumplen sus necesidades (Ver Anexo 13. Registro de seguimiento a los clientes), en donde se detalla nombre, teléfono, e-mail, sitio web del potencial cliente, la fecha de contacto, acción, status, fecha de envió propuesta, puntaje, adquisición y comentarios, la definición de cada uno de los términos mencionados anteriormente se presenta en la Tabla 36.

**Tabla 36** *Definiciones de la matriz de seguimiento de los clientes*

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Fecha de Contacto	Fecha en que el potencial cliente te contacto por primera vez.
Acción	Próxima acción a realizar con este potencial cliente.
Status	Cuál es el estado actual del proceso de compra del cliente. Cuan cerca está de volverse cliente.
Fecha envió propuesta	Fecha en que le envié el presupuesto solicitado por el potencial cliente.
Puntaje	El puntaje se pone de manera subjetiva. Importancia que le doy al potencial cliente, según cuán grande sea, cuan interesado lo vimos, etc. Voy a dedicarle más tiempo a los que mayor puntaje les ponga.

Adquisición	Es el medio por el cual el cliente nos contactó. Sirve para luego medir los resultados de las acciones de Marketing en cada canal de promoción. Puede haber sido por publicidad en Google, Facebook, que nos lo hayan recomendado, u otros métodos de promoción que estemos realizando. Agregar o modificar los métodos según lo que uses en tu empresa.
Contacto	Persona que nos contactó.
Interesado	Persona que hablamos y mostró interés por nuestro producto o servicio
Propuesta enviada	Le enviamos un presupuesto o propuesta con precio.
Venta Ganada	El cliente realizó la compra.
Venta Perdida	El cliente no nos compró ni nos va a comprar.
Follow up	Es el seguimiento al cliente, luego de haberle mandado la propuesta.

**Nota:** Lo recomendado es hacer 3 seguimientos, y luego, considerarlo como finalizado.

**Elaborado por:** Nataly Martínez

En la Tabla 37, se muestra la listas de medios por los cuales el cliente nos contactó (columna de adquisición), las opciones de acción a realizar con el potencial cliente (columna de acción) y el listado de las posible situación en la que se encuentra actualmente el cliente (columna de status).

**Tabla 37** Listas de acción, adquisición y status

Acción	Adquisición	Status
Llamar por teléfono	Google Adwords	Contacto
Mandar e-mail	Facebook	Interesado
Mandar propuesta	Recomendado	Propuesta enviada
1er Follow Up	Linkedin	Venta Ganada
2do Follow Up	Mailing	Venta Perdida
3er Follow Up	Otro	
Contactar en el futuro		
Ninguna		

**Elaborado por:** Nataly Martínez

#### 4.5.3. Indicadores de Gestión.

Se presenta un listado de indicadores de gestión propuestos obtenidos del libro de Auditoría Administrativa de Enrique Benjamín Franklin, mismos que, tienen la finalidad de evaluar en términos cuantitativos de cada componente que forma parte de las etapas del proceso

administrativo de la empresa MACUSA Industrial. Estos indicadores tienen el fin de evaluar el cumplimiento de los propósitos estratégicos de la empresa MACUSA Industrial (Ver Anexo 14. Listado de Indicadores de Gestión).

#### **4.5.4. Retroalimentación.**

Para llevar un control de retroalimentación para el empleado, se realizó un formato de registro, está compuesto por los aspectos a mejorar, acciones a seguir y las observaciones para llevar a cabo la retroalimentación (Ver Anexo 15. Control de retroalimentación para el empleado).

#### **4.6. Evaluación final del proceso administrativo**

Como se puede observar en el Anexo 17. Evaluación final de cumplimiento del proceso administrativo, con el desarrollo de la planificación estratégica y operativa, además del cumplimiento de los demás componentes del proceso administrativo ya se pudo obtener una calificación del 93% de cumplimiento que significa un desarrollo ALTO. Par lograr el 100% se debe cumplir con ciertos parámetros que no han sido llevados a cabo en su totalidad, como por ejemplo que la empresa coordine la toma de decisiones entre los distintos niveles, etc.

## CONCLUSIONES

- Se realizó el levantamiento de información que sustenta de manera técnica los conocimientos necesarios para el desarrollo de este trabajo de titulación. Mediante una investigación bibliográfica se pudo establecer los requerimientos del proceso administrativo en sus cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.
- Una vez realizado el diagnóstico situacional en la empresa MACUSA Industrial mediante la aplicación del Check List (Auditoría Administrativa), proyecta un resultado de cumplimiento de los requisitos del proceso administrativo del 53% que se califica globalmente como un resultado MEDIO. Manifestando así, que la empresa no cumplía con estos requerimientos, los cuales, en su mayoría se presentaron en la etapa de planeación, demostrando que, era necesario el diseño de la planificación estratégica y operativa que se elaboró.
- Se concluyó el trabajo de titulación con el desarrollo de la Planificación Estratégica y Operativa en la empresa MACUSA Industrial, que incluye: la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, estrategias, programas, proyectos, políticas, procesos y finalmente la estructura del Plan Operativo anual 2020 con su respectivo presupuesto, del mismo modo, se elaboró el Cuadro de Mando Integral en base a indicadores de desempeño (KPI) como herramienta de medición para dar seguimiento y control del cumplimiento o la mejora en la empresa. Además, del cumplimiento de cada etapa del proceso administrativo, para lo cual se realizó una nueva evaluación del Check List (Auditoría Administrativa), logrando obtener un valor de 93% de calificación, que significa que la empresa ahora tiene una valoración ALTA, consiguiendo así, mejorar la gestión administrativa de la misma.

## RECOMENDACIONES

- La empresa MACUSA Industrial debe ejecutar en plazo inmediato el plan estratégico planteado, ya que, es una herramienta administrativa que le permite conocer la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estructura organizacional, garantizando así, el desarrollo de sus actividades laborales de manera eficaz y eficiente.
- Crear una cultura organizacional mediante la socialización del proyecto a todo el personal que integra la MACUSA Industrial de manera que se establezca la importancia, finalidad, alcance y beneficios que posee la implementación del plan estratégico para la empresa y sus trabajadores.
- Aplicar el plan de capacitación a fin de generar desarrollo, formación profesional y compromiso de los trabajadores con la empresa, actualmente ésta es una de las cosas más complicadas para ser llevadas a cabo por un sistema de gestión, debido a que, existe esa resistencia al cambio por parte de los grupos de interés (stakeholders).
- Aplicar el plan de motivación institucional de incentivos y gratificaciones laborales con la finalidad de crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración del personal y logrando el empoderamiento institucional del trabajador.
- Tomar en cuenta la estructura orgánica, caracterización de procesos y el manual de funciones propuesto de manera que facilite el desarrollo de las actividades laborales en cada puesto de trabajo y evite la duplicidad de funciones en la empresa.
- Tener en cuenta la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa, ya que, es una herramienta de gestión empresarial que ayuda en el diseño, control y evaluación del cumplimiento de estrategias y factores claves, con el fin de lograr los objetivos empresariales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana de Vega, M. Á. (2013). *Administración por calidad*. México: Alfaomega.
- Armijos, J.C. (2017). La responsabilidad social empresarial. Una óptica desde los STAKEHOLDERS. *Economía y política*, (26), 103-128.
- Audivert, C.A. (2016). Planificación estratégica en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca: Enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso. *Investigación & Negocios*, 1-5.
- Bárcena, A. E. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales: Guía práctica*. México: Alfaomega.
- Brume, M.J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38 (51), 1-20.
- Cho, B. (3 de 27 de 2017). *PYMES ECUADOR*. Obtenido de Planificación estratégica en empresas familiares en Ecuador: <http://brianchoc.weebly.com/crecimiento-empresarial/planificacion-estrategica-empresas-familia-ecuador>
- CMEI. (28 de Julio de 2018). *Ecuador se abre al mundo con la firma de Acuerdo Comercial con EFTA*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-se-abre-al-mundo-con-la-firma-de-acuerdo-comercial-con-efta/>
- Cuestas, D. (2012). *Estudio para el diseño de planta y mejoramiento de los procesos productivos en talleres macusa aplicando la metodología de las 5's. Ubicado en la ciudad de Ibarra*. Ibarra: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Cuestas, M. G. (2016). *Manual Sistema Integrado De Gestión*. Ibarra: MACUSA.
- Don Hellriegel, S. E. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: CENGAGE Learning.

- Fiallos, O.A. (2017). Una visión crítica de la planificación estratégica para América Latina. *Revista Publicando*, 10 (2), 3-11.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- GAD Municipal San Miguel de Ibarra. (2015). Actualización plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Ibarra 2015-2023. Ibarra.
- Gerge, G. R. (2014). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill Education.
- Google Maps. (12 de 07 de 2019). *MACUSA Industrial*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Macusa+Industrial/@0.33722,-78.130703,19z/data=!4m5!3m4!1s0x8e2a3d7283b8b795:0xb483b8cfa62d6848!8m2!3d0.3372334!4d-78.1302336>
- Gobierno provincial de Imbabura. (2016). Ordenanzas de la gestión ambiental. Obtenido de <http://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/S-Actos-legislativos/Ordenanzas/ordenanzas2016/regula-la-gestion-ambiental.pdf>
- Google Maps. (12 de 07 de 2019). *MACUSA Industrial*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Macusa+Industrial/@0.33722,-78.130703,19z/data=!4m5!3m4!1s0x8e2a3d7283b8b795:0xb483b8cfa62d6848!8m2!3d0.3372334!4d-78.1302336>
- Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra. (19 de Octubre de 2011). Ordenanza que regula la gestión integral de los desechos, residuos sólidos y desechos hospitalarios en el cantón Ibarra. Obtenido de [http://documentos.ibarra.gob.ec/uploads/documentos/ORDENANZA/ordenA\\_12-08-2004\(19-10-2011\\_16\\_46\\_53\).pdf](http://documentos.ibarra.gob.ec/uploads/documentos/ORDENANZA/ordenA_12-08-2004(19-10-2011_16_46_53).pdf)
- ISO 9001. (2015). *Diagnóstico de evaluación sistema de gestión de calidad según NTC ISO 9001-2015*. Ginebra, Suiza.



- Kaplan, D. N. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Koontz, W. H. (2017). *Administración: Una perspectiva global empresarial y de innovación*. Perú: Mc Graw Hill.
- López. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- López, P. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015*. España: Fundación Confemetal.
- Lourdes, M. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: PEARSON.
- MACUSA. (10 de Mayo de 2019). *MACUSA Industrial*. Obtenido de <https://www.macusaindustrial.com>
- Maguiña, O.F., y Ugarriza, G. A. (2016). Análisis FODA: Un enfoque pragmático. *Pueblo Cont*, 27 (1), 309-315.
- Montes, O. d. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: PEARSON.
- París, J. A. (2018). *Marketing estratégico: desde el paradigma esencial* . Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Pérez, J. A. (2015). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC.
- Pincay, R. S. (2016). La importancia de un plan estratégico en las microempresas. *Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de Proyectos: Cómo lograr ventaja competitiva* . Bogotá, Colombia: PEARSON.
- Prieto, J. E. (2018). *Gerencia de Proyectos: Cómo lograr ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: PEARSON.

- PROEcuador. (2017). *Metalmecánica y Automotriz*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/metalmecanica-y-automotriz/>
- Restrepo, G.E. (2016). Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24 (36), 451-461.
- Ríos, R. M. (2014). *Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora de los sistemas de Gestión: Enfoque bajo indicadores de gestión y Balanced Scorecard*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Roche, F. P. (2016). *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona, España: Paidotribo.
- SENPLADES. (2017). *Proyecciones y estudios demográficos*. Obtenido de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>.
- SNI. (2015). *Actualización plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Ibarra 2015-2023*. Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/1060000260001\\_PD%20Y%20OT%20IBARRA%20UNIFICADO%20004\\_13-03-2015\\_17-34-44.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1060000260001_PD%20Y%20OT%20IBARRA%20UNIFICADO%20004_13-03-2015_17-34-44.pdf).
- Thompson, M. P. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: Mc Graw Hill Education.
- Vicuña, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC EDITORIAL.
- Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Scielo*, 9(3), 247-252.

# ANEXOS

## Anexo 1. Fichas técnicas de máquinas y equipos.

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<b>MÁQUINA O EQUIPO</b>	<b>CÓDIGO</b>
	SOLDADORA MIG	SM-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Este tipo de soldadora es especial debido a que se utiliza para procesos de producción y puede soldar materiales especiales, como el acero inoxidable y aluminio, en espesores gruesos.	
	Marca: Cebora Modelo: MIG 4540/ TS Serie N°: D27243.	
	Voltaje: 40 A/ 16 V – 400 A/ 34 V	
	<b>DIMENSIONES:</b> 124x1x50	

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<b>MÁQUINA O EQUIPO</b>	<b>CÓDIGO</b>
	SOLDADORA TIG	ST-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Se la utiliza para trabajos que requieren componentes especiales como el acero inox y aluminio funciona con gas argón.	
	Marca: Cebora Modelo: TIG 1530/M Serie N°: D27331	
	Voltaje: 10 A/ 20 V – 130 A/ 25,2 V	
	<b>DIMENSIONES:</b> 45x45x20	

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<i>MÁQUINA O EQUIPO</i>	<b>CÓDIGO</b>
	SOLDADORA ARCO ABIERTO	SAA-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	La soldadura de arco abierto se efectúa formando un arco eléctrico entre dos electrodos, uno es la pieza de trabajo y el otro la varilla fundente, que deposita su composición química similar al metal base.	
	Origen: Italiano Marca: Cebora Amp: 500	
	<b>DIMENSIONES:</b> 80x67x45	

**Fuente:** (Cuestas, 2012)

**Elaborado por:** Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<i>MÁQUINA O EQUIPO</i>	<b>CÓDIGO</b>
	CORTE POR PLASMA	CP-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Su función principal es la de cortar todo tipo de materiales metálicos, a alta velocidad y obteniendo acabados de calidad, sustituyendo en gran parte a de oxicorte, debido a que no puede cortar espesores tan gruesos.	
	Marca: Cebora Modelo: PROF 162 Serie N°: C31184	
	Voltaje: 20 A / 90 V – 160 A/ 145 V	
	<b>DIMENSIONES:</b> 66x82x50	

**Fuente:** (Cuestas, 2012)

**Elaborado por:** Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<b>MÁQUINA O EQUIPO</b>	<b>CÓDIGO</b>
	TORNO 1	T-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Esta máquina sirve para realizar trabajos como el de maquinar, cilindrar, perforar, roscar, cualquier tipo de material metálico a grandes escalas, además tiene la posibilidad de transformarse con accesorios en una maquina rectificadora.	
	Marca: CCCP Modelo: 1M636 Serie N°: 2780 Tipo: X14-22M Power: 1.2 Kw.	
	Voltaje: U220/380V Speed: 2800 r/min	
	<b>DIMENSIONES:</b> 500x150x140	

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<b>MÁQUINA O EQUIPO</b>	<b>CÓDIGO</b>
	TORNO 2	T-02
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Esta máquina sirve para realizar trabajos como el de maquinar, cilindrar, perforar, roscar, cualquier tipo de material metálico a escalas más pequeñas.	
	Modelo: HPL 1560 Serie N°: OL183 Tipo: 41325-4 Power: 5.5 Kw.	
	Voltaje: 220/440 V Speed: 1500 r/min Frequency: 60 Hz.	
	<b>DIMENSIONES:</b> 275x115x110	

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<i>MÁQUINA O EQUIPO</i>	<b>CÓDIGO</b>
	CEPILLO	CE-01
	<i>DESCRIPCIÓN</i>	
	Esta máquina sirve para realizar estriados, tanto interiores como exteriores, además de piñones, pero su función más importante es la de igualar superficies, para dejarlas totalmente parejas.	
	Marca: Ktopp Modelo: P11 Tipo: KFL 8B Serie N°: 49991 Power: 5.9 Kw.	
	Voltaje: 380/220 V Frequency: 50 Hz.	
<b>DIMENSIONES:</b> 153x335x155		

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<i>MÁQUINA O EQUIPO</i>	<b>CÓDIGO</b>
	PLEGADORA	P-01
	<i>DESCRIPCIÓN</i>	
	Su principal función es de realizar dobleces a planchas de acero en diferentes grados y espesores, además de que se le puede adaptar matrices, para doblar otro tipo de materiales como varillas.	
	Origen: Nacional Marca: Macusa	
<b>DIMENSIONES:</b> 320x280x120		

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<b>MÁQUINA O EQUIPO</b>	<b>CÓDIGO</b>
	TALADRO RADIAL	TR-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Esta máquina sirve para realizar perforaciones a cualquier tipo de material, a gran escala tiene la posibilidad de girar 180° y elevarse hasta 1mtr y ½.	
	Marca: META Tipo: AF304P48 Power: 2,2 Kw Speed: 1600 r/min	
	Voltaje: 360/220 V Frecuencia: 50 Hz.	
	<b>DIMENSIONES:</b> 160x225x75	

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<b>MÁQUINA O EQUIPO</b>	<b>CÓDIGO</b>
	TALADRO DE PEDESTAL	TP-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Realiza el trabajo de un taladro manual pero de forma vertical y cuenta con su mesa de desplazamiento.	
	Modelo: RF-30PF SER No. 130727 MFG. DATE.: 199103	
	Broca más gruesa: 5/8 Broca más fina: 1/4	
	<b>DIMENSIONES:</b> 120x120x1	

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez



 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<b>MÁQUINA O EQUIPO</b>	<b>CÓDIGO</b>
	CIZALLA	CI-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Su función básica es la de cortar planchas y platinas de acceso, permite reducir los costos y evitar desperdicios.	
	Origen: Nacional Marca: Macusa	
	<b>DIMENSIONES:</b> 190x186x1	

**Fuente:** (Cuestas, 2012)

**Elaborado por:** Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<b>MÁQUINA O EQUIPO</b>	<b>CÓDIGO</b>
	TROQUELADORA	TR-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Principio de su peso de inercia 50 toneladas al bajar.	
	Matriz (piezas en serie)	
	<b>DIMENSIONES:</b> 92x237x105	

**Fuente:** (Cuestas, 2012)

**Elaborado por:** Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<i>MÁQUINA O EQUIPO</i>	<b>CÓDIGO</b>
	PRENSA HIDRÁULICA	PH-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Su función es la de utilizar la fuerza que genera la presión hidráulica para doblar, sacar, poner piezas su capacidad es de 0 – 10 000 PSI	
	Origen: Nacional Marca: Macusa	
	<b>DIMENSIONES:</b> 163x234x47	

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez

 <b>MACUSA INDUSTRIAL</b>	<i>MÁQUINA O EQUIPO</i>	<b>CÓDIGO</b>
	COMPRESOR	CO-01
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
	Esta máquina tiene la capacidad de comprimir el aire a altas presiones, su función específica es de proveer aire, para utilizarlo en diferentes actividades como el uso de herramientas neumáticas, pintar, sopetear. Etc.	
	Marca: Campbell Hausfeld Modelo: HS2610 Capacidad: 462 litros	
	<b>DIMENSIONES:</b> 195x80x50	

Fuente: (Cuestas, 2012)

Elaborado por: Nataly Martínez

 <p><b>MACUSA INDUSTRIAL</b></p>	<i>MÁQUINA O EQUIPO</i>	<b>CÓDIGO</b>
	MONTACARGAS	M-01
<i>DESCRIPCIÓN</i>		
<p>Marca: Clark Capacidad: Levanta hasta 5 toneladas.</p>		

**Fuente:** (Cuestas, 2012)

**Elaborado por:** Nataly Martínez

**Anexo 2. Diagnóstico de evaluación de los factores internos de la empresa MACUSA Industrial.**

<b>DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS</b>				
<b>CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: se clasifica el cumplimiento del proceso administrativo, 1) No cumple con el criterio enunciado, 2) Cumple parcialmente con el criterio enunciado y 3) Cumple completamente con el criterio enunciado.</b>				
No.	NUMERALES	CUMPLIMIENTO		
		TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NADA
		1	0.5	0
<b>1. PLANEACIÓN</b>				
<b>1.1 Filosofía</b>				
1	Posee la empresa una filosofía empresarial.		0,5	
<b>1.2 Misión</b>				
2	La misión contiene su principal actividad, posicionamiento, nivel de calidad y productividad que puede ofrecer y el valor agregado con respecto a la competencia.		0,5	
<b>1.3 Visión</b>				
3	La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas.		0,5	
<b>1.4 Valores</b>				
4	Tiene identificado valores corporativos.		0,5	
5	Juegan un papel importante los valores en la organización.		0,5	
<b>1.5 FODA</b>				
6	La empresa tiene determinado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.		0,5	
<b>1.6 Objetivos Estratégicos</b>				
7	Existe un documento escrito en el que se consignan los objetivos de la empresa.			0
8	Se contemplan en los objetivos, los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización.			0
<b>1.7 Estrategias</b>				
9	Son acordes las estrategias con los objetivos trazados en la empresa.			0
10	Las estrategias a nivel de negocio identifican claramente aspectos relativos a: necesidades de los clientes, grupos de clientes, habilidades distintivas.			0
<b>1.8 Política</b>				
11	Tiene definidas las políticas que deben seguir los empleados en la empresa.		0,5	
12	Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones en la empresa.		0,5	

<b>1.9 Programas</b>				
13	Existe un programa de acción en la organización.		0,5	
<b>1.10 Proyectos</b>				
14	La empresa cuenta con una planificación de proyectos a desarrollar en el futuro.		0,5	
15	Los objetivos de la organización son consecuentes con los de los proyectos.		0,5	
<b>1.11 Planes</b>				
16	La empresa cuenta con planes necesarios para el desarrollo de su organización y de sus productos.			0
17	La empresa cuenta con una Planificación Operativa Anual de acuerdo con sus objetivos.			0
<b>1.12 Procesos</b>				
18	Existe un enfoque de procesos en la organización.		0,5	
19	La empresa tiene estructurado su mapa de procesos de acuerdo a sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.			0
20	La empresa cuenta con una planificación de indicadores de desempeño de los procesos.		0,5	
<b>1.13 Presupuesto</b>				
21	La empresa planifica su presupuesto anual operativo		0,5	
22	El presupuesto es congruente con los fines que persigue la organización.		0,5	
<b>SUBTOTAL</b>		0	7,5	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /22)</b>		<b>34%</b>		
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>				
<b>2.1 Estructura Organizativa</b>				
1	La empresa cuenta con un organigrama estructural.	1		
2	Los empleados conocen el organigrama estructural.	1		
3	Las funciones asignadas a cada área de la organización, son adecuadas para el cumplimiento de la misión.		0,5	
4	Se sigue el órgano regular para la toma de decisiones.	1		
<b>2.2 Manuales</b>				
5	La empresa cuenta con un manual de funciones.			0
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización según el manual de funciones.			0
<b>2.4 Análisis de Puesto</b>				
7	Se efectúa el análisis de puestos.		0,5	
8	El análisis de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales.		0,5	

9	La Jornada laboral es flexible y permite a los empleados atender sus necesidades personales.	1		
10	Las condiciones de trabajo son adecuadas en cada área de trabajo.	1		
<b>SUBTOTAL</b>		5	1,5	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /10)</b>		<b>65%</b>		
<b>3. DIRECCIÓN</b>				
<b>3.1 Toma de Decisiones</b>				
1	La dirección toma decisiones de manera eficaz y rápida.		0,5	
2	Se coordina la toma de decisiones entre los distintos niveles.		0,5	
3	Se utiliza algún modelo de toma de decisiones.		0,5	
<b>3.2 Comunicación</b>				
4	Se utiliza la técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado.	1		
5	El líder comunica y orienta sobre las políticas y la forma de trabajo.	1		
6	Se tienen claramente definidos los tipos de comunicación formal e informal.	1		
7	Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos.		0,5	
<b>3.3 Motivación</b>				
8	Es la motivación una prioridad para la organización.		0,5	
9	Dispone la organización de programas de motivación			0
10	Se vincula la motivación con las necesidades de los empleados.			0
11	Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales.		0,5	
<b>3.4 Liderazgo</b>				
12	Se demuestra responsabilidad por parte de la dirección para la eficacia de los procesos de la empresa.		0,5	
13	El líder fomenta la mejor continua de capacidades de los empleados.		0,5	
14	El líder es carismático, inspira y motiva a los empleados de la empresa.		0,5	
15	Están definidos los elementos clave del liderazgo.			0
<b>SUBTOTAL</b>		3	4,5	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /15)</b>		<b>50%</b>		
<b>4. CONTROL</b>				
<b>4.1 Supervisión</b>				
1	La empresa mantiene un control para el desarrollo de las actividades de los		0,5	

	empleados y que estas sean ejecutadas de manera organizada y a tiempo.			
2	Los empleados respaldan las actividades desarrolladas durante la semana mediante un registro		0,5	
3	Se mantiene una supervisión constante para controlar el adecuado manejo de las herramientas		0,5	
4	Se lleva un control de ingreso y salida del personal	1		
<b>4.2 Seguimiento</b>				
5	La empresa cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño anual (evaluación del desempeño).		0,5	
6	La organización realiza seguimiento a los clientes para verificar si se cumplen sus necesidades y expectativas.		0,5	
7	La empresa lleva un control financiero mensual para verificar sus ingresos y egresos.	1		
<b>4.3 Indicadores</b>				
9	La empresa posee Indicadores de gestión.			0
10	En la evaluación del desempeño se toma en cuenta la retroalimentación del empleado.		0,5	
11	Están definidos controles en atención a un enfoque de retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren).		0,5	
12	El control de retroalimentación está orientado hacia los productos y servicios finales de la organización.	1		
<b>SUBTOTAL</b>		4	3,5	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /12)</b>		<b>63%</b>		
<b>RESULTADOS</b>				
<b>ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>ACCIONES POR REALIZAR</b>		
<b>1. PLANEACIÓN</b>	<b>34%</b>	<b>IMPLEMENTAR</b>		
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>	<b>65%</b>	<b>MEJORAR</b>		
<b>3. DIRECCIÓN</b>	<b>50%</b>	<b>MEJORAR</b>		
<b>4. CONTROL</b>	<b>63%</b>	<b>MEJORAR</b>		
<b>TOTAL RESULTADO</b>	<b>53%</b>			
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL</b>	<b>MEDIO</b>			

### Anexo 3. Nudos críticos del PESTEL

ANÁLISIS DEL ENTORNO						
INFLUENCIAS DEL ENTORNO		POSIBLE EVOLUCIÓN	POSIBLE IMPACTO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	IMPORTANCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
<b>Políticas</b>						
P1	Inestabilidad política y económica.	Se incrementa	50	0,5	25	Amenaza
P2	Convenios institucionales para implementación de proyectos y programas.	Se mantiene	75	0,5	37,5	Oportunidad
P3	Relaciones internacionales para la exportación o importación.	Se mantiene	50	0,25	12,5	Amenaza
<b>Económicas</b>						
E1	Variación de precios de materia prima.	Se mantiene	50	0,5	25	Amenaza
E2	Materia prima es producida en la zona lo que ahorra en transporte o inversión.	Se mantiene	75	0,75	56,25	Oportunidad
E3	Posee una gran cartera de clientes en la zona.	Se incrementa	75	0,75	56,25	Oportunidad
E4	Empresas que ofertan productos similares o con características semejantes.	Se incrementa	50	0,75	37,5	Amenaza
<b>Socioculturales</b>						
S1	Demografía del Cantón Ibarra.	Se incrementa	50	0,75	37,5	Oportunidad
S2	Crecimiento Institucional.	Se incrementa	75	0,75	56,25	Oportunidad
S3	Ocupación de la población.	Se mantiene	50	0,5	25	Amenaza
S4	Acceso y capacidad de adquisición (bienes/servicios).	Se incrementa	75	0,75	56,25	Oportunidad
<b>Tecnológicas</b>						
T1	Desarrollo y acceso a tecnología, licencias, patentes.	Se mantiene	75	0,5	37,5	Oportunidad
T2	Tecnologías alternativas.	Se incrementa	50	0,5	25	Amenaza
T3	Información y Comunicaciones.	Se mantiene	50	0,5	25	Amenaza



T4	Legislación asociada a la tecnología.	Se mantiene	50	0,75	37,5	Oportunidad
<b>Ecológicas</b>						
E1	Disminución y optimización de consumos, sustitución de combustibles de bajo impacto ambiental.	Se mantiene	75	0,75	56,25	Oportunidad
E2	Regulación del consumo de energía.	Se mantiene	75	0,75	56,25	Oportunidad
E3	Regulación del consumo de agua.	Se mantiene	50	0,75	37,5	Oportunidad
E4	Manejo de residuos sólidos.	Se mantiene	75	0,5	37,5	Oportunidad
<b>Legales</b>						
L1	Legislación para la obtención de materia prima.	Se incrementa	100	0,75	75	Oportunidad
L2	Legislación para Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se mantiene	75	0,5	37,5	Oportunidad
L3	Legislación para la contratación de personal.	Se incrementa	75	0,5	37,5	Amenaza

## Anexo 4. Matriz de riesgos


MATRIZ DE RIESGOS														
MACRO PROCESO	PROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD					CONSECUENCIA					ESTIMACIÓN DEL RIESGO	ACCIONES DE CONTROL DEL RIESGO
			R	PP	P	MP	CS	D	ME	MO	MA	C		
Procesos estratégicos	Proyectos	Inadecuada elaboración y actualización de documentos.		X					X				Bajo	Solicitar capacitaciones de actualización de documentos.
		Pérdida de información en el sistema	X							X			Medio	Contar con respaldos de información en una base de datos.
		Documentos físicos deteriorados.		X					X				Bajo	Pasar información a digital o a una nube.
		Obtención de información incorrecta en los registros		X						X			Medio	Capacitación al personal en las normativas vigentes.
	Fabricación	Agotamiento laboral			X				X				Medio	Realizar pausas activas en determinado periodo de tiempo.
		Mal manejo de maquinaria		X							X		Medio	Capacitar al personal nuevo en manejo de maquinaria.
		Posiciones Forzadas			X					X			Medio	Realizar un estudio ergonómico para tomar medidas preventivas.
		Trabajo a presión			X					X			Medio	Programar las actividades y comunicar con anticipación.
		Ruido		X							X		Medio	Brindar el protector de acuerdo al estudio de afección de ruido al operario de maquinaria.

Procesos operativos	Mantenimiento	No contar con los repuestos necesarios.			X													Alto	Programar el presupuesto para la adquisición de los repuestos necesarios para el mantenimiento.	
		Incumplimiento de los requerimientos de mantenimiento.		X															Medio	Verificar el cumplimiento de los requerimientos de mantenimiento
		No realizar prioritizaciones.	X								X								Medio	Ejecutar el mantenimiento en orden de prioridad para evitar retrasos en la entrega.
		No realizar pruebas necesarias.				X													Alto	Realizar las pruebas que sean necesarias para aseguramiento de un mantenimiento de calidad.
	Talento Humano	No contratar personal de acuerdo a las funciones requeridas.		X														Medio	Establecer el perfil de cada puesto de trabajo	
		Contratar personal temporal.				X					X							Medio	Realizar contrataciones de personal por periodos de tiempo más largos.	
		Multas debido a la no afiliación del personal.	X															Medio	Verificar la afiliación del Personal de acuerdo a la Ley.	
	Contabilidad	Insuficiencia de presupuestos para recursos.				X													Alto	Realizar un pronóstico presupuestario anual de acuerdo a las ventas.
		Retraso en el pago al personal.		X															Medio	Comunicar al personal sobre un problema




Almacenamiento	No almacenar adecuadamente.		X					X				Bajo	Investigar sobre una metodología de almacenamiento de diferentes tipos de materiales.
	Hurto de los materiales e insumos.	X						X				Bajo	Llevar un registro de ingreso y egreso de materiales.
	Incumplimiento de la entrega de insumos y materiales, en relación al tiempo, calidad y cantidad, por parte de proveedores.		X							X		Medio	Actualizar los datos del sistema y mantener disponibles los materiales.

## Anexo 5. Caracterización de procesos de planificación estratégica


	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO INFORMACIÓN PRELIMINAR OBTENIDA DE LOS FUNCIONARIOS QUE REALIZAN EL PROCESO</b>			<b>CÓDIGO</b>	FA- CP 2.1
				<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	dd/mm/aa
				<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>	dd/mm/aa
				<b>PÁGINA:</b>	1 de 2
<b>MACROPROCESO:</b> Operativo					
<b>PROCESO:</b> Fabricación				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO (CARGO):</b> Jefe de Producción.	
<b>OBJETIVO:</b> Fabricación de equipos industriales mediante con criterio de calidad y brindar seguridad con el cumplimiento de requisitos para lograr la satisfacción del cliente.				<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia desde la recepción de la materia prima hasta el montaje de la estructura o equipo en sitio.	
<b>PROVEEDORES DEL PROCESO (Internos o externos)</b>	<b>ENTRADAS (INSUMOS)</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA (PRODUCTO)</b>	<b>CLIENTES (Internos o externos)</b>
<b>Interno</b> Talento Humano  <b>Externo</b> Proveedores de materia prima	Materiales Primas (Aceros, plásticos, Aluminio, Bronce, elementos comerciales, otros)	P	Planificar las actividades en el área Pronosticar las ventas	Equipos industriales  Correos de conformidad del cliente.  Desempeño de los trabajadores.	<b>Internos</b> Ventas  <b>Externos</b> Clientes y Organismos de control
		H	Recepción de Materias Primas		
			Investigación y desarrollo		
			Diseño de productos		
			Corte de chapa metálica		
			Mecanizado de partes y piezas		
			Tratamientos térmicos		
			Pre ensamblaje		
		Soldar			
Pintar					

		V	Control de calidad del producto terminado		
		A	Realizar acciones correctivas		
			Packing		
			Montaje de la estructura o equipo en sitio		
<b>INDICADORES:</b> % de Producto terminado de calidad.					
<b>RECURSOS</b>					
<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>		<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>MATERIALES</b>
Manejo de presupuestos		Jefe de producción, Operarios		Computadora Medios de comunicación	Maquinarias y equipos industriales, EPPs
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>FIRMA FUNCIONARIO ENTREVISTADO</b>
Ordenes fijas. Evaluación de desempeño del personal del área. Facturas de adquisición de materiales y servicios.	Agotamiento laboral Mal manejo de maquinaria Posiciones Forzadas Trabajo a presión Ruido	RTE INEN 037:2009 RESOLUCIÓN No. 0572009 RTE INEN 025:2008 RESOLUCIÓN No. 0022008 RTE INEN 08:2008 RESOLUCIÓN No. 0022008 RTE INEN 027:2008 RESOLUCIÓN No. 0112008 RTE INEN 040:2009 RESOLUCIÓN No. 0582009		Cumplimiento de Producto terminado	
<b>Elaborado por:</b> Srta. Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas		<b>Aprobado por:</b> Gerente General Manuel Cuestas	


	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b> <b>INFORMACIÓN PRELIMINAR OBTENIDA DE LOS</b> <b>FUNCIONARIOS QUE REALIZAN EL PROCESO</b>			CÓDIGO	M- CP2.2
				FECHA DE REVISIÓN:	dd/mm/aa
				FECHA DE APROBACIÓN:	dd/mm/aa
				PÁGINA:	1 de 2
<b>MACROPROCESO:</b> Operativo					
<b>PROCESO:</b> Mantenimiento				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO (CARGO):</b> Responsable de mantenimiento.	
<b>OBJETIVO:</b> Realizar el mantenimiento que se requiera a los equipos y maquinaria del uso de diferentes áreas de la empresa, como también brindar el servicio de mantenimiento a equipos industriales de los clientes que lo requieran.				<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con la necesidad de mantenimiento y finaliza con la prueba del mantenimiento realizado.	
<b>PROVEEDORES DEL PROCESO (Internos o externos)</b>	<b>ENTRADAS (INSUMOS)</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA (PRODUCTO)</b>	<b>CLIENTES (Internos o externos)</b>
<b>Interno</b> Compras  <b>Externo</b> Vendedores de repuestos	Requerimiento de mantenimiento.  Órdenes de mantenimiento.	P	Realizar plan de mantenimiento.	Mantenimiento de equipos industriales.  Satisfacción al cliente.	<b>Internos</b> Procesos de la empresa.  <b>Externos</b> Entidades de control. Clientes.
		H	Atender los requerimientos de mantenimiento de la empresa y de los clientes.		
			Realizar el mantenimiento preventivo o correctivo de máquinas y equipos.		
			Comunicar las actividades ejecutadas.		
		V	Revisar la programación del mantenimiento.		
Verificar tipo de mantenimiento.					
A	Comprobar la eficacia del mantenimiento.				
		A	Realizar acciones correctivas.		




<b>INDICADORES:</b> % de requerimientos atendidos.				
<b>RECURSOS</b>				
<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>MATERIALES</b>
Presupuesto asignado.		Personas capacitadas en realizar mantenimiento industrial.	Equipos de medición Medios de comunicación	Herramientas (repuestos, equipos mecánicos eléctricos).
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>FIRMA FUNCIONARIO ENTREVISTADO</b>
Plan de mantenimiento.	No contar con los repuestos necesarios. Incumplimiento de los requerimientos de mantenimiento. No realizar priorizaciones. No realizar pruebas necesarias.	ISO 17024, competencias del personal. SO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.	Historial de mantenimiento. Registro de cumplimiento de órdenes de mantenimiento.	
<b>Elaborado por:</b> Srta. Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas	<b>Aprobado por:</b> Gerente General Manuel Cuestas	

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b> <b>INFORMACIÓN PRELIMINAR OBTENIDA DE LOS</b> <b>FUNCIONARIOS QUE REALIZAN EL PROCESO</b>			CÓDIGO	TH-CP 3.1
				FECHA DE REVISIÓN:	dd/mm/aa
				FECHA DE APROBACIÓN:	dd/mm/aa
				PÁGINA:	1 de 2
<b>MACROPROCESO:</b> de Apoyo					
<b>PROCESO:</b> Talento Humano				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO (CARGO):</b> Jefe de Talento Humano, Gerente General.	
<b>OBJETIVO:</b> Atraer, retener y motivar al talento humano, además, ayudar a su desarrollo y en la adquisición de habilidades en beneficio de la empresa.				<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con el reclutamiento, capacitación y vinculación del personal sobre las actividades laborales a cumplir y culmina con la desvinculación del mismo.	
PROVEEDORES DEL PROCESO (Internos o externos)	ENTRADAS (INSUMOS)	CICLO	ACTIVIDADES	SALIDA (PRODUCTO)	CLIENTES (Internos o externos)
<b>Interno</b> Necesidad de mano de obra.  <b>Externo</b> Organismos de Control	Hojas de vida del personal	P	Planificar el reclutamiento y selección del personal.	Contratos.  Personal capacitado.  Llamadas de atención.	<b>Internos</b> Responsables de las diferentes áreas.  <b>Externos</b> Organismos de control.
			Revisar las hojas de vida del personal potencial.		
			Realizar las entrevistas.		
			Contratación de nuevo personal.		
		H	Realizar la inducción al personal que ingresa a la empresa.		
			Realizar las capacitaciones necesarias al personal.		
			Evaluar el desempeño laboral.		
V	Realizar la desvinculación del personal.				
			Evaluar el desempeño laboral.		

		Verificar el cumplimiento de actividades.		
		Control de las vacaciones, permisos por enfermedad.		
	A	Realizar llamados de atención.		
		Control de préstamos personales.		
<b>INDICADORES:</b> % del personal capacitado.				
<b>RECURSOS</b>				
<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>MATERIALES</b>
Presupuesto asignado		Responsable de Talento Humano, Gerente General	Computadora Medios de comunicación	Materiales de oficina
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>FIRMA FUNCIONARIO ENTREVISTADO</b>
Hojas de vida  Requerimientos de otras áreas	No contratar personal de acuerdo a las funciones requeridas.  Contratar personal temporal.  Multas debido a la no afiliación del personal.	ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.	Registro de número de personal mensual	
<b>Elaborado por:</b> Srta. Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas	<b>Aprobado por:</b> Gerente General Manuel Cuestas	

		<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b> <b>INFORMACIÓN PRELIMINAR OBTENIDA DE LOS</b> <b>FUNCIONARIOS QUE REALIZAN EL PROCESO</b>		CÓDIGO	CO-CP3.5
				FECHA DE REVISIÓN:	dd/mm/aa
				FECHA DE APROBACIÓN:	dd/mm/aa
				PÁGINA:	1 de 2
<b>MACROPROCESO:</b> de Apoyo					
<b>PROCESO:</b> Contabilidad				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO (CARGO):</b> Jefe de Talento Humano.	
<b>OBJETIVO:</b> Reconocer y revelar la información contable y financiera de la empresa MACUSA INDUSTRIAL				<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia desde la asignación de recursos en áreas y finaliza con la utilización de los mismos.	
<b>PROVEEDORES DEL PROCESO (Internos o externos)</b>	<b>ENTRADAS (INSUMOS)</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA (PRODUCTO)</b>	<b>CLIENTES (Internos o externos)</b>
<b>Interno</b> Necesidades de compras materiales adquisición servicios.  <b>Externo</b> Entes control.	de Facturas. de Contratos. y Presupuestos anteriores. de Reportes de Pagos.	P	Identificación de necesidades.	Balances.	<b>Internos</b> Todos los procesos de la empresa  <b>Externos</b> Organismos reguladores
			Planificar la gestión contable.	Estados financieros.	
			Recolección de información actualizada.	Roles del personal.	
			Pagos mensuales.	Pago de impuestos.	
		Efectuar provisiones y depreciaciones.	Actualización de presupuesto anual.		
		Aprobar presupuesto.	Actualización de cuentas.		
		Establece presupuesto para inversiones.	Comprobantes de pago.		
		Declaración de impuestos.			
		Pago de obligaciones tributarias y contables.			
		Realizar balances contables.			
Actualizar el libro diario.					

			Brindar la información necesaria y oportuna a la alta dirección.	Disponibilidad de presupuesto.	
		V	Verificar el buen uso de recursos económicos.		
			Autoevaluación y control		
		A	Proponer actividades de mejora		
<b>INDICADORES:</b> % de ventas por producto terminado					
<b>RECURSOS</b>					
<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>		<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>MATERIALES</b>
Manejo de presupuestos		Responsable de Contabilidad		Computadora Medios de comunicación	Materiales de oficina
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>FIRMA FUNCIONARIO ENTREVISTADO</b>
Informe presupuestario de diferentes departamentos	Insuficiencia de presupuestos para recursos.  Retraso en el pago al personal.	ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.		Estado de control	
<b>Elaborado por:</b> Srta. Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas		<b>Aprobado por:</b> Gerente General Manuel Cuestas	

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b> <b>INFORMACIÓN PRELIMINAR OBTENIDA DE LOS</b> <b>FUNCIONARIOS QUE REALIZAN EL PROCESO</b>			CÓDIGO	C- CP3.2
				FECHA DE REVISIÓN:	dd/mm/aa
				FECHA DE APROBACIÓN:	dd/mm/aa
				PÁGINA:	1 de 2
<b>MACROPROCESO:</b> de Apoyo					
<b>PROCESO:</b> Compras				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO (CARGO):</b> Gerente de división	
<b>OBJETIVO:</b> Adquirir insumos y materiales necesarios de calidad para el buen funcionamiento en todos sus procesos.				<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia desde la verificación de datos del proveedor y finaliza en la adquisición de materiales, insumos.	
<b>PROVEEDORES DEL PROCESO (Internos o externos)</b>	<b>ENTRADAS (INSUMOS)</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA (PRODUCTO)</b>	<b>CLIENTES (Internos o externos)</b>
<b>Interno</b> Necesidades de las diferentes áreas, contabilidad  <b>Externo</b> Organismos de Control Proveedores de materiales para todas las áreas	Información de proveedores.  Órdenes de compra.  Aprobación de compra Proformas	P	Gestionar el proveedor.	Nuevos proveedores. Facturas Materiales Servicios	<b>Internos</b> Responsable de todos los procesos.  <b>Externos</b> Proveedores externos
		H	Asignar presupuesto.		
			Seleccionar proveedor disminuyendo costos.		
			Verificar stock de almacenamiento.		
			Realizar las órdenes de compra.		
			Realizar la compra de materiales.		
			Gestionar compras necesarias.		
		V	Verificar órdenes de compra.		
			Verificar los datos de órdenes de compra.		
			Revisar facturas generadas.		
A	Realizar acciones correctivas.				


<b>INDICADORES:</b> % de variación de precios de productos en el tiempo				
<b>RECURSOS</b>				
<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>MATERIALES</b>
Presupuesto asignado		Gerente de división	Computadora. Medios de comunicación	Materiales de oficina
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>FIRMA FUNCIONARIO ENTREVISTADO</b>
Requisición de diferentes departamentos. Información de diferentes proveedores.	<p>Seleccionar el proveedor inadecuado.</p> <p>No realizar adquisiciones a tiempo.</p> <p>Superar el presupuesto asignado para realizar las compras.</p> <p>Adquirir materiales de mala calidad y de mayor costo.</p>	<p>SO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.</p> <p>LOSNCP (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública)</p>	Registro de adquisiciones	
<b>Elaborado por:</b> Srta. Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas	<b>Aprobado por:</b> Gerente General Manuel Cuestas	

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b> <b>INFORMACIÓN PRELIMINAR OBTENIDA DE LOS</b> <b>FUNCIONARIOS QUE REALIZAN EL PROCESO</b>			CÓDIGO	SGI-CP 3.3
				FECHA DE REVISIÓN:	dd/mm/aa
				FECHA DE APROBACIÓN:	dd/mm/aa
				PÁGINA:	1 de 2
<b>MACROPROCESO:</b> de Apoyo					
<b>PROCESO:</b> Sistema Integrado de Gestión				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO (CARGO):</b> Gerente de división	
<b>OBJETIVO:</b> Precautelar la salud e integridad del personal mediante capacitaciones de seguridad para prevenir y/o minimizar accidentes, incidentes y enfermedades laborales.				<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia en la identificación de riesgos y finaliza en la evaluación y control del Sistema de Seguridad.	
<b>PROVEEDORES DEL PROCESO (Internos o externos)</b>	<b>ENTRADAS (INSUMOS)</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA (PRODUCTO)</b>	<b>CLIENTES (Internos o externos)</b>
<b>Interno</b> Necesidades de minimizar riesgos  <b>Externo</b> Entes reguladores	Formato de identificación de riesgos. Exámenes médicos anuales. Informe de auditorías anteriores.	P	Identificar los riesgos laborales	Matriz de riesgos actualizado.  Resultado de cumplimiento de requisitos	<b>Internos</b> Personal de riesgo. Talento Humano.  <b>Externos</b> Organismos reguladores
			Gestionar cambio de puestos de trabajo		
			Gestionar mantenimiento de la empresa		
		H	Capacitar al personal sobre temas de calidad		
Capacitar al personal sobre temas de Seguridad y Salud Ocupacional					
Dotar al personal de equipos de protección					
V	Actualizar los requisitos de norma de seguridad				
			Evaluar los riesgos laborales		



			Controlar el buen uso de los equipos de protección		
			Controlar el ingreso y salida de vehículos, personal		
			Revisar el cumplimiento de procedimientos		
			Controlar el cumplimiento los requisitos de las certificaciones de la empresa		
		A	Actualizar la matriz de riesgos		
			Realizar acciones correctivas inmediatamente		
<b>INDICADORES:</b> % cumplimiento de requisitos de calidad, % accidentes laborales, % de riesgos ambientales controlados					
<b>RECURSOS</b>					
<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>		<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>MATERIALES</b>
Presupuesto asignado		Responsable de SIG		Computadora Medios de comunicación	Materiales de oficina
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>FIRMA FUNCIONARIO ENTREVISTADO</b>
Acta de reuniones anteriores	Incumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.	ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.		Registro ingreso del personal	

Informe de auditorías anteriores	Desconocimiento sobre riesgos laborales. Falta de dotación de EPPs al personal. Desactualizar la documentación de las normativas a las que certifica.	ISO 14001:2015 Sistemas de Gestión Ambiental – Especificación con guía para el uso. OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión Seguridad y Salud Ocupacional – Requisitos		
<b>Elaborado por:</b> Srta. Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas	<b>Aprobado por:</b> Gerente General Manuel Cuestas	

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b> <b>INFORMACIÓN PRELIMINAR OBTENIDA DE LOS</b> <b>FUNCIONARIOS QUE REALIZAN EL PROCESO</b>			<b>CÓDIGO</b>	V-CP3.4
				<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	dd/mm/aa
				<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>	dd/mm/aa
				<b>PÁGINA:</b>	1 de 2
<b>MACROPROCESO:</b> de Apoyo					
<b>PROCESO:</b> Ventas				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO (CARGO):</b> Gerente de división	
<b>OBJETIVO:</b> Optimizar el proceso operativo de venta y Mejora de la Relación con el Cliente				<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia desde el contacto con el cliente y termina en la entrega del producto final.	
<b>PROVEEDORES DEL PROCESO (Internos o externos)</b>	<b>ENTRADAS (INSUMOS)</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA (PRODUCTO)</b>	<b>CLIENTES (Internos o externos)</b>
<b>Interno</b> Gerencia General  <b>Externo</b> Cliente	Requerimientos del cliente	P	Elaborar plan de ventas.	Facturación y pago del producto o servicio producto terminado	Clientes satisfechos
		H	Contacto con el cliente.		
			Realización y envío de diseño.		
			Generar orden de ventas.		
		V	Facturación y cierre de contrato		
A	Verificar desempeño del proceso				
			Elaborar acciones preventivas, correctivas y mejora continua		
<b>INDICADORES:</b>					
% de cumplimiento de ventas					
% de cumplimiento de presupuesto					
<b>RECURSOS</b>					
<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>		<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>MATERIALES</b>
Presupuesto asignado					Materiales de oficina

		Gerente General, Responsable de Recursos Humanos, Ventas y proyectos	Computadora Medios de comunicación	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>FIRMA FUNCIONARIO ENTREVISTADO</b>
Documento de necesidades y requerimientos del cliente. Facturas de ventas.	Insatisfacción del cliente en precios. No realizar seguimiento de las ventas realizadas. Insatisfacción del cliente en tiempo.	ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.	Registro de ventas	
<b>Elaborado por:</b> Srta. Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas	<b>Aprobado por:</b> Gerente General Manuel Cuestas	

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b> <b>INFORMACIÓN PRELIMINAR OBTENIDA DE LOS</b> <b>FUNCIONARIOS QUE REALIZAN EL PROCESO</b>			<b>CÓDIGO</b>	A-CP 3.6
				<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	dd/mm/aa
				<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>	dd/mm/aa
				<b>PÁGINA:</b>	1 de 2
<b>MACROPROCESO:</b> de Apoyo					
<b>PROCESO:</b> Almacenamiento				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO (CARGO):</b> Responsable de almacenamiento o auxiliar de metalmecánica	
<b>OBJETIVO:</b> Almacenar y asegurar los materiales hasta verificar la salida y entrega de los mismos.				<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia en la verificación de la adquisición de materiales hasta la entrega de materiales para la fabricación de equipos industriales, como también a los diferentes áreas de la empresa.	
<b>PROVEEDORES DEL PROCESO (Internos o externos)</b>	<b>ENTRADAS (INSUMOS)</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA (PRODUCTO)</b>	<b>CLIENTES (Internos o externos)</b>
<b>Interno</b> Necesidades de áreas, compras  <b>Externo</b> Proveedores de materia prima o materiales.	Órdenes de compra. Inventario	P	Tramitar el pedido y entrega de materiales.	Materiales e insumos requeridos. Verificación de entrega de productos. Stock de materiales.	<b>Internos</b> Responsable de todos los procesos.
		H	Recibir los materiales. Almacenar la compra.		
		V	Realizar el manejo de los materiales. Verificar órdenes de compra.		
		A	Realizar acciones correctivas o de mantenimiento.		
<b>INDICADORES:</b> % de materiales e insumos almacenados adecuadamente.					
<b>RECURSOS</b>					

ECONÓMICOS		HUMANOS	TECNOLÓGICOS	MATERIALES
-----		Auxiliar de metalmecánica	Computadora Medios de comunicación	Materiales de oficina, EPPs
DOCUMENTOS DE APOYO	RIESGOS	REQUISITOS NORMATIVOS	REGISTROS DE CONTROL	FIRMA FUNCIONARIO ENTREVISTADO
Órdenes de compra	No almacenar adecuadamente. Hurto de los materiales e insumos. Incumplimiento de la entrega de insumos y materiales, en relación al tiempo, calidad y cantidad, por parte de proveedores.	SO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.	Registro de entrega	
<b>Elaborado por:</b> Srta. Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas	<b>Aprobado por:</b> Gerente General Manuel Cuestas	

## Anexo 6. Fichas de indicadores


		<b>MACUSA INDUSTRIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>	FA- CP 2.1-I1
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>PROCESO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Porcentaje de cumplimiento de producto terminado de calidad.		Fabricación	Diario	Jefe de operaciones	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador evalúa el cumplimiento del producto terminado con respecto a los estándares de calidad y especificaciones requeridas por el cliente.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cuantitativo	<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de productos terminados de calidad}}{\text{Total de productos terminados}} * 100$		
<b>ELABORADO POR:</b> Nataly Martínez		<b>REVISADO POR:</b> Ing. David Cuestas		<b>APROBADO POR:</b> Ing. David Cuestas	

		<b>MACUSA INDUSTRIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>	M- CP2.2-II
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>PROCESO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Porcentaje de requerimientos atendidos.		Mantenimiento	Mensual	Responsable de mantenimiento	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador determina los requerimientos de mantenimiento atendidos en un periodo de tiempo, tanto de máquinas o equipos de la empresa, como al brindar el servicio de mantenimiento a maquinaria de clientes.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cuantitativo	<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de requerimientos atendidos}}{\text{Total de requerimientos}} * 100$		
<b>ELABORADO POR:</b> Nataly Martínez		<b>REVISADO POR:</b> Ing. David Cuestas		<b>APROBADO POR:</b> Ing. David Cuestas	




		<b>MACUSA INDUSTRIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>	TH-CP 3.1-II
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>PROCESO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Porcentaje del personal capacitado		Talento Humano	Semestral	Jefe de Talento Humano	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador determina los trabajadores capacitados en la empresa, con el fin de fortalecer las competencias del personal para el buen desempeño de las actividades.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cuantitativo	<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Número de personas contratadas}} * 100$		
<b>ELABORADO POR:</b> Nataly Martínez		<b>REVISADO POR:</b> Ing. David Cuestas		<b>APROBADO POR:</b> Ing. David Cuestas	

		<b>MACUSA INDUSTRIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>	CO-CP3.5-II
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>PROCESO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Porcentaje de venta por producto		Contabilidad	Mensual	Jefe de Talento Humano	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador determina el porcentaje de venta por producto para realizar el balance de ingresos y egresos mediante el precio del producto.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cuantitativo	<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Margen de contribución}} * 100$		
<b>ELABORADO POR:</b> Nataly Martínez		<b>REVISADO POR:</b> Ing. David Cuestas		<b>APROBADO POR:</b> Ing. David Cuestas	

		<b>MACUSA INDUSTRIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>	C- CP 3.2-II
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>PROCESO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Porcentaje de variación de precios de productos en el tiempo.		Compras	Mensual	Gerente de división	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador determina la variación de los precios en el tiempo para la selección precios de los productos.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cuantitativo	<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Precio actual del producto}}{\text{Precio anterior del producto}} * 100$		
<b>ELABORADO POR:</b> Nataly Martínez		<b>REVISADO POR:</b> Ing. David Cuestas		<b>APROBADO POR:</b> Ing. David Cuestas	

		<b>MACUSA INDUSTRIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>	SGI-CP 3.3-II
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>PROCESO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Porcentaje de accidentes laborales.		Sistema Integrado de Gestión	Mensual	Gerente de división	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador determina los accidentes en un periodo de tiempo para tomar acciones correctivas o preventivas.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cuantitativo	<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de accidentes causados por actividades laborales}}{\text{Total de accidentes en la empresa}} * 100$		
<b>ELABORADO POR:</b> Nataly Martínez		<b>REVISADO POR:</b> Ing. David Cuestas		<b>APROBADO POR:</b> Ing. David Cuestas	

		<b>MACUSA INDUSTRIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>	V-CP3.4-II
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>PROCESO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Porcentaje de ventas realizadas con conformidad.		Ventas	Mensual	Gerente de división	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador determina los requerimientos atendidos en un periodo de tiempo.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cuantitativo	<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de ventas conformes al mes}}{\text{Total de ventas realizadas al mes}} * 100$		
<b>ELABORADO POR:</b> Nataly Martínez		<b>REVISADO POR:</b> Ing. David Cuestas		<b>APROBADO POR:</b> Ing. David Cuestas	

		<b>MACUSA INDUSTRIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>	A-CP 3.6-II
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>PROCESO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Porcentaje de materiales e insumos almacenados adecuadamente.		Almacenamiento	Mensual	Responsable de almacenamiento o auxiliar de metalmecánica	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador verifica el adecuado almacenamiento de los insumos y materiales.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cuantitativo	<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Materiales e insumos almacenados adecuadamente}}{\text{Total de materiales e insumos almacenados}} * 100$		
<b>ELABORADO POR:</b> Nataly Martínez		<b>REVISADO POR:</b> Ing. David Cuestas		<b>APROBADO POR:</b> Ing. David Cuestas	

## Anexo 7. Manual de Funciones

# MACUSA INDUSTRIAL



## MANUAL DE FUNCIONES

### IBARRA-ECUADOR

#### FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
<b>Elaborado por:</b>	Srta. Nataly Martínez	Estudiante CINDU	dd/mm/aa	
<b>Revisado por:</b>	Ing. David Cuestas	Gerente de división	dd/mm/aa	
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Manuel Cuestas	Gerente General	dd/mm/aa	

#### CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
01	Manual de funciones	2019

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente manual se muestra de forma detallada los niveles, cargos, número de puesto de cada cargo que actualmente existen en la empresa MACUSA Industrial, con base a estos, se diseñó la estructura orgánica y las funciones que debe cumplir cada cargo.

El Manual de Funciones es de vital importancia dentro de la empresa, sirve como guía para todo el personal que conforman a la misma, ya que, presenta las funciones, perfil y competencias que debe cumplir cada puesto de trabajo en la empresa.

## **FINALIDAD**

El Manual de Funciones para los puestos de trabajo que se desempeñan en la empresa MACUSA Industrial, constituye un instrumento que sirve como soporte a la gestión de la organización.


La finalidad del Manual de funciones es: especificar las funciones y competencias para el desempeño de los cargos que conforman la planta de personal de la empresa y aportar una herramienta para facilitar y garantizar la gestión administrativa de la organización en términos de transparencia, calidad, modernización y autocontrol.

## **Listado de puestos de trabajo de la empresa MACUSA Industrial**

- Gerente General
- Gerente de división
- Jefe de Talento Humano
- Contador
- Jefe de producción
- Operador de plasma
- Soldador
- Tornero
- Armador
- Auxiliar de taller de manufacturas metálicas.



## Descripción del puesto de Gerente General

	<p align="center"><b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.</p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Gerencia General
<b>CARGO:</b>	Gerente General
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Ejecutiva
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	No aplica
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Representar legalmente, controlar, direccionar y organizar las funciones financieras de la empresa MACUSA Industrial.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar a la empresa ante los clientes y todas sus partes interesadas de manera legal, judicial y extrajudicial de conformidad con la Ley.</li> <li>2. Supervisar y actuar de acuerdo a las políticas y reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>3. Responder por el desarrollo administrativo, operativo y financiero de la empresa.</li> <li>4. Supervisar conjuntamente con Talento Humano el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y velar por el pago oportuno de sus obligaciones salariales.</li> <li>5. Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contrato de trabajadores.</li> <li>6. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.</li> <li>7. Vigilar, controlar y aprobar gastos.</li> <li>8. Asegurar el uso adecuado de recursos.</li> <li>9. Uso y custodia de información confidencial.</li> <li>10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.</li> <li>11. Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa en coordinación con el área de contabilidad.</li> <li>12. Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros.</li> <li>13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la empresa.</li> <li>14. Ejecutar las políticas sobre precios de bienes y servicios que brinde la empresa.</li> <li>15. Coordinar con el departamento de Contabilidad la elaboración de informes.</li> </ol>	
<b>PERFIL</b>	
Profesional en Ingeniería Mecánica, Ingeniería de materiales o Ingeniería Industrial.	

Mínimo de 3 años de experiencia relacionado con el cargo gerencial.

Poseer capacitación en Administración de recursos humanos, materiales y financieros.

### COMPETENCIAS

Emprendedor- Trabajo en equipo y liderazgo.

Excelente presentación personal.

Buena Toma de decisiones y resolución de problemas.

Excelente redacción y fluidez oral.

Buenas relaciones interpersonales.

Generación de ideas.

Habilidades gerenciales.

Amplio conocimiento del Código Laboral vigente.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### Descripción del puesto de Gerente de división

	<p align="center"><b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.</p>
<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p align="center"><b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b></p>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Gerencia General
<b>CARGO:</b>	Gerente de división
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Ejecutiva
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente General
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Planificar y coordinar las actividades relacionadas la planificación y ejecución de proyectos, controlar el cumplimiento del Sistema de Gestión Integral, además, de la compra de materiales para realización del producto final y la venta de los productos terminados o servicios brindados.
<p align="center"><b>FUNCIONES</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Admitir y planificar la realización de proyectos para el crecimiento de la empresa.</li> <li>2. Coordinar la correcta gestión de los proyectos desde la empresa.</li> <li>3. Velar por el cumplimiento de los proyectos propuestos.</li> <li>4. Solicitar a los proveedores materias primas, accesorios, suministros y demás servicios necesarios que la empresa requiera para dar cumplimiento de pedidos del cliente.</li> <li>5. Realizar las compras según programa, o cuando haga falta.</li> </ol>	

6. Comprar en un precio ajustado a los tipos referidos, que no sean superior al corriente de mercado según las cantidades, y estar atento a las ofertas favorables del mercado.
7. Atender y tomar pedidos de los clientes.
8. Pasar diariamente la información de los pedidos al departamento de producción.
9. Otorgar pagos a clientes.
10. Supervisar el cumplimiento del Sistema de Gestión Integral por parte de los clientes.
11. Revisar el Manual del Sistema de Gestión Integral una vez al año, para verificar su conformidad con los requisitos establecidos.

#### **PERFIL**

Profesional en Ingeniería Mecánica, Ingeniería de materiales o Ingeniería Industrial.

Mínimo de 3 años de experiencia relacionado con el cargo gerencial.

Poseer capacitación en Administración de recursos humanos, materiales y financieros.

#### **COMPETENCIAS**

Emprendedor- Trabajo en equipo y liderazgo.

Excelente presentación personal.

Buena Toma de decisiones y resolución de problemas.

Excelente redacción y fluidez oral.

Buenas relaciones interpersonales.

Poder de negociación.


Generación de ideas.

Amplio conocimiento del Código Laboral vigente.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### **Descripción del puesto de Talento Humano**


	<b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>CARGO:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Administrativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente General
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo del personal de la empresa, gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados.

<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y desarrollar programas de capacitación para el personal de la empresa.</li> <li>2. Controlar y supervisar el ingreso y egreso del personal en la empresa.</li> <li>3. Tramitar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación del personal de la empresa.</li> <li>4. Coordinar con las diferentes direcciones de la organización, las necesidades de personal para la elaboración del presupuesto anual.</li> <li>5. Realizar y mantener actualizada la nómina de empleados que forman parte de la empresa.</li> <li>6. Dirigir y realizar los procesos de selección y contratación de nuevo personal, cuando se presenten requerimientos.</li> <li>7. Supervisa las actividades relativas al plan de retiro, jubilaciones y pensiones.</li> <li>8. Revisar y aprobar las planillas de sueldos verificando la información, con el detalle de movimientos correspondientes para posteriormente enviar a contabilidad.</li> <li>9. Planificar y autorizar el pago al personal y proveedores.</li> <li>10. Velar por la correcta aplicación de las normas, procedimientos y disposiciones generales contenidas en el Reglamento Interno de la institución por parte del personal.</li> <li>11. Distribuir el trabajo entre el personal, dar instrucciones correspondientes y controlar su correcta ejecución.</li> <li>12. Mantener un alto nivel de motivación hacia el trabajo, así como, buenas relaciones laborales.</li> <li>13. Velar por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la empresa.</li> </ol>
<b>PERFIL</b>
<p>Título universitario en Administración de Empresas o Psicología Industrial.</p> <p>Amplio conocimiento del Código Laboral vigente.</p> <p>Dominio de prácticas de recursos humanos</p> <p>Experiencia de 5 años en puestos similares.</p> <p>Capacitación en inducción y manejo de personal.</p>
<b>COMPETENCIAS</b>
<p>Excelente relaciones humanas</p> <p>Capacidad organizacional</p> <p>Conocimiento general de la empresa</p> <p>Manejo de normativa laboral</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Gestión de cultura y cambio.</p>

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez


## Descripción del puesto de Contador

	<b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>CARGO:</b>	Contador
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Administrativo
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente General
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Planificar, dirigir, coordinar, organizar y controlar el sistema contable de la empresa.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar los estados financieros en las fechas solicitadas con información oportuna y verídica.</li> <li>2. Desarrollar los informes económicos mensuales o cuando la Gerencia lo solicite.</li> <li>3. Realizar registros en el libro bancos y establecer saldos diarios.</li> <li>4. Preparar cheques y revisar las solicitudes de reposición de efectivo.</li> <li>5. Efectuar controles de los ingresos y gastos de la empresa.</li> <li>6. Ejecutar conciliaciones bancarias y arqueos de caja chica periódicos.</li> <li>7. Cumplir y hacer cumplir la legislación contable y tributaria vigente en el país.</li> <li>8. Realizar declaraciones al Servicio de Rentas Internas (SRI).</li> <li>9. Participar en las reuniones con la Gerencia para el análisis de la información financiera de la empresa.</li> <li>10. Manejar y controlar el sistema contable de la empresa.</li> <li>11. Efectuar actas de finiquito en el caso de retiro, despido intempestivo o renuncia voluntaria de los empleados.</li> </ol>	
<b>PERFIL</b>	
<p>Título universitario en Contabilidad y Auditoría</p> <p>Manejo de programas contables y paquetes informáticos.</p> <p>Experiencia mínima de 1 año en actividades similares.</p> <p>Capacitación en legislación laboral, normativa tributaria y análisis financiero.</p>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<p>Excelente relaciones humanas y trabajo en equipo.</p> <p>Capacidad organizacional.</p> <p>Manejo de normativa laboral.</p> <p>Ética y transparencia en el manejo de Recursos económicos.</p>	

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### Descripción del puesto de Jefe de operaciones


	<p align="center"><b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.</p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Producción
<b>CARGO:</b>	Jefe de operaciones
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente General
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Coordinar todas las actividades relacionados con los procesos de operación de la empresa, así como todo lo relacionado con el mantenimiento de equipos industriales.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular, planear, dirigir, controlar, organizar y evaluar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo y operativo de la empresa.</li> <li>2. Hacer un seguimiento contante de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega.</li> <li>3. Establecer las limitaciones, características o especificaciones de producción que sean necesarias, para que su jefe directo, pueda informar adecuadamente a los clientes sobre los resultados que pueden obtenerse.</li> <li>4. Programar, distribuir y supervisar el trabajo de cada uno de los empleados cargo.</li> <li>5. Plantear planes de capacitación para su crecimiento a nivel profesional en beneficio de la empresa.</li> <li>6. Controlar, verificar y evaluar la ejecución de trabajo en cuanto a calidad, tiempo y costos.</li> <li>7. Administrar y vigilar por la conservación y mantenimiento de las máquinas, equipos y herramientas a su cargo.</li> <li>8. Mantener buena comunicación y relaciones con operarios, proveedores y usuarios.</li> <li>9. Diseñar e interpretar planos para realización del producto final.</li> <li>10. Designar el trabajo a cada uno de los empleados a cargo.</li> <li>11. Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial.</li> <li>12. Realizar las demás funciones que le desine el jefe inmediato.</li> </ol>	
<b>PERFIL</b>	
<p>Título de Diseño industrial, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica.</p> <p>Tener conocimientos y estudios relacionados con la operación.</p>	

Mínimo 3 años de experiencia en cargos relacionados.
<b>COMPETENCIAS</b>
Habilidades de liderazgo, control y manejo del personal. Altos niveles de iniciativa. Diseño y construcción de piezas de metal. Buenas relaciones interpersonales.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### Descripción del puesto de Operador de plasma

	<b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Producción
<b>CARGO:</b>	Operador de Plasma
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de operaciones
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Preparar las máquinas de acuerdo a las condiciones de trabajo necesarias.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar especificaciones, requisitos e instrucciones de las herramientas, máquinas y equipos.</li> <li>2. Seleccionar máquinas, equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar el trabajo.</li> <li>3. Establecer los controles de las máquinas.</li> <li>4. Realizar pruebas del funcionamiento de las máquinas mediante la ejecución de simulaciones informáticas.</li> <li>5. Manipular las máquinas CNC para llevar a cabo la fabricación del producto requerido.</li> <li>6. Revisar e interpretar la información técnica, administrativa para organizar, fabricar y verificar perfilaría metálica.</li> <li>7. Desarrollar croquis detallando las características técnicas, para el procesamiento mecánico realizado en máquinas convencionales para el conformado de perfilaría.</li> <li>8. Aplicar tablas, gráficos y cálculos que se llevan a cabo en operaciones de conformado.</li> <li>9. Acondicionar diferentes tipos de herramientas y utillajes empleadas en procesos de corte, plegado y cilindrado realizado por máquinas, herramientas convencionales y comandadas a CNC por conformado mecánico.</li> </ol>	

10. Acondicionar las máquinas y herramientas convencionales para el conformado de perfiles metálicos, de acuerdo a las condiciones de trabajo establecidas, conjuntamente con los accesorios a utilizar en el proceso de conformado.
11. Aplicar técnicas de montaje de chapas y caños en las máquinas herramientas convencionales y comandadas a CNC por conformado mecánico.
12. Supervisar el uso obligatorio de los elementos de seguridad industrial.
13. Asignar el equipo de trabajo según la capacidad y conocimiento del operario.
14. Aplicar técnicas de mantenimiento de rutina de las máquinas y equipos utilizados para el corte y conformado mecánico convencional.
15. Aplicar normas de seguridad, de calidad, de confiabilidad, de higiene y cuidado del medio ambiente en los procesos de conformado mecánico.
16. Identificar y seleccionar los instrumentos de verificación y control dimensional empleados para el control de superficies conformadas por máquinas y herramientas convencionales y comandadas a CNC.
17. Interpretar la información contenida en un programa CNC para operar máquinas y herramientas de estas características con varios ejes de programación.
18. Establecer secuencias de fabricación, tiempos y fases de programación para el conformado del producto.
19. Elaborar un programa de control numérico computarizado para la fabricación del producto.
20. Comprobar la programación mediante software específico a través de la simulación o mediante pruebas de vacío.
21. Mantener con alta confidencialidad la información institucional de que se disponga.
22. Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial adoptados, y demás disposiciones y reglamentaciones que establezca la organización.

#### **PERFIL**

Bachiller con curso en corte plasma.

Mínimo 2 años de experiencia en soldar estructura metálica y uso manejo de equipos, herramientas y materiales de soldadura (CNC, plasma).

#### **COMPETENCIAS**

Interpretar planos.

Diseño y construcción de piezas de metal.

Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.


Mantenimientos de equipos de soldadura.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez




## Descripción del puesto del soldador

	<p align="center"><b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.</p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Producción
<b>CARGO:</b>	Soldador
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de operaciones
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Construir herramientas y objetos de metal, utilizando diseños, instrumentos y maquinaria de herrería/ Soldadura.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interpretar planos y estimar tiempo y materiales necesarios para la elaboración del trabajo.</li> <li>2. Preparar equipos para realizar el trabajo.</li> <li>3. Realizar la selección de la soldadura adecuada para el trabajo.</li> <li>4. Manejar tipos de operaciones de soldadura para los diferentes procesos.</li> <li>5. Operar maquinas eléctricas en la ejecución de sus tareas.</li> <li>6. Cortar, dar forma, doblar, calentar láminas de metal o tubos.</li> <li>7. Mantenimiento de los equipos en uso.</li> <li>8. Mantener el orden y aseo en el lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</li> <li>9. Mantener con alta confidencialidad la información institucional de que se disponga.</li> <li>10. Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que se presente durante el trabajo.</li> <li>11. Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial adoptados, y demás disposiciones y reglamentaciones que establezca la organización.</li> </ol>	
<b>PERFIL</b>	
<p>Técnico en soldadura.</p> <p>Mínimo 2 años de experiencia en soldadura de estructura metálica y manejo de equipos, herramientas y materiales de soldadura.</p>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<p>Diseño y construcción de piezas de metal.</p> <p>Mantenimiento de equipo de soldadura.</p> <p>Trabajar en equipo.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales</p> <p>Interpretación de planos.</p> <p>Normas de Higiene y Seguridad.</p>	

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial  
**Elaborado por:** Nataly Martínez

## Descripción del puesto del tornero

 <p>MACUSA INDUSTRIAL TOBIAS MENA 19-24 TEL. 021227708339 Cel. 099 557 808</p>	<p><b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.</p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Producción
<b>CARGO:</b>	Tornero-Mecánico
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Jefe de operaciones
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Fabricar piezas mecánicas, mediante el uso de máquina fresadora, tornos y limadoras, para garantizar el óptimo funcionamiento de las piezas requeridas para los aparatos y equipos de la organización.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interpretar ilustraciones, diseños, diagramas, croquis, planos y estimar tiempo necesario para la elaboración del trabajo.</li> <li>2. Rectificar las piezas y los componentes mecánicos necesarios para los equipos de acuerdo a las especificaciones indicadas en el área.</li> <li>3. Realizar el mantenimiento y reparación de las máquinas, con el fin de mantener y garantizar el buen funcionamiento de las mismas.</li> <li>4. Pulir, taladrar, ajustar y dar forma a piezas en diferentes tipos de materiales.</li> <li>5. Fabricar piezas cilíndricas, radiales, concéntricas y excéntricas y toda clase de roscas, dentro de las tolerancias mínimas.</li> <li>6. Hacer orificios y canales en el material según lo requiere el caso.</li> <li>7. Efectúa trabajos de frisado y revestimiento de superficies con diferentes materiales.</li> <li>8. Fabrica partes mecánicas en el área de troquelen a de acuerdo a las especificaciones indicadas por su superior.</li> <li>9. Elabora reportes periódicos de las tareas asignadas.</li> <li>10. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> <li>11. Mantener el orden y aseo en el lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</li> <li>12. Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que se presente durante el trabajo.</li> <li>13. Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial adoptados, y demás disposiciones y reglamentaciones que establezca la organización.</li> </ol>	
<b>PERFIL</b>	
Bachiller más curso de Tornero - Mecánico mayor de 6 meses o igual a un 1 año de duración.	

Una experiencia de 2 años a nivel operativo / técnico.
Bachiller y una experiencia de 7 años a nivel operativo / técnico.
<b>COMPETENCIAS</b>
Principios fundamentales para operar máquinas fresadora y/o tornos.
Lectura e interpretación de planos.
Conocimientos de Normas de Higiene y Seguridad Integral, además de Mecánica en general.
Buenas relaciones interpersonales.
Interpretar diseños y diagramas.
Destrezas en operar máquinas fresadoras, tornos, limadora y herramientas.
Conocimientos sobre mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### Descripción del puesto del Pintor

	<b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Producción
<b>CARGO:</b>	Pintor
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Jefe de operaciones
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Preparar y realizar acabados de todo tipo de pinturas sobre cualquier superficie.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programar la línea de pintura de acuerdo con las piezas que se deben pintar.</li> <li>2. Gestionar y administrar los recursos (materiales, insumos y herramientas a su cargo).</li> <li>3. Mezclar la pintura con un disolvente de acuerdo con una fórmula determinada.</li> <li>4. Preparar la superficie que se tiene que pintar.</li> <li>5. Controlar la calidad del pintado.</li> <li>6. Mantener en orden las solicitudes de servicio que le suministra el supervisor.</li> <li>7. Realizar el pintado tomando en cuenta la normativa en prevención de riesgos laborales y medioambientales.</li> <li>8. Mantener limpio el puesto de trabajo y el equipo o maquinaria utilizados.</li> <li>9. Mantener con alta confidencialidad la información institucional de que se disponga.</li> </ol>	

<b>10.</b> Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial adoptados, y demás disposiciones y reglamentaciones que establezca la organización.
<b>PERFIL</b>
Bachiller completo Curso de técnicas de acabado, técnicas de preparación y mezclado de pintura. Mínimos 1 año de experiencia específica como pintor.
<b>COMPETENCIAS</b>
Efectuar combinaciones adecuadas de colores. Manejo de herramientas, equipos y materiales para realizar la pintura. Trabajo en equipo. Manejo de equipo oxicorte.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### Descripción del puesto de Armador

	<b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Producción
<b>CARGO:</b>	Armador de estructuras metálicas
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de operaciones
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Armar la estructura metálica aplicando criterios de seguridad, productividad y calidad en el proceso de trabajo.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trazar en las piezas de metal las señales que han de servir de guía para cortarlas, taladrarlas y darles forma.</li> <li>2. Taladrar, cortar y dar forma a las piezas de acero de las estructuras y armazones.</li> <li>3. Montar los elementos de las estructuras metálicas.</li> <li>4. Ensamblar y montar las estructuras y demás elementos metálicos.</li> <li>5. Se verifica que las dimensiones de conjunto de la estructura pre armada, correspondan con las especificaciones técnicas (croquis y/o planos) utilizando elementos de medición y control.</li> <li>6. Remachar a mano o a máquina elementos metálicos.</li> <li>7. Alisar las piezas ensambladas en caso de necesidad, controlando la superficie de manera visual y utilizando la máquina o herramienta adecuada.</li> </ol>	

8. Supervisar a otros trabajadores.
<b>PERFIL</b>
Armador con experiencia mínimo de 2 años en estructuras metálicas y carpintería metálica.
<b>COMPETENCIAS</b>
Capacidad para el trabajo en equipo. Buena coordinación visión-manual. Conocimientos de las propiedades de metales. Manejar el torno y fresadoras y taladros. Moldear metal. Corte y dar forma al metal.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

### Descripción del puesto Auxiliar de taller de manufacturas metálicas

	<b>MACUSA INDUSTRIAL</b> Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento de Producción
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Taller de Manufacturas metálicas
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Jefe de operaciones
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	Servir de apoyo al soldador, al operador de plasma y al pintor.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer y seleccionar el material que se encuentra en almacenamiento y es requerido por el área de producción.</li> <li>2. Inspeccionar las herramientas de trabajo, equipos, elementos de producción personal antes de su uso.</li> <li>3. Realizar el prefabricado: medidas, corte, limpieza con manejo de químicos, gratear, desmerilar de los elementos.</li> <li>4. Apoyar diariamente en los procesos o áreas asignadas (operador de plasma, soldador, pintor).</li> <li>5. Cargar y descargar materiales cuando se requiere.</li> <li>6. Mantener limpio el puesto de trabajo y en orden los equipos.</li> <li>7. Mantener con alta confidencialidad la información institucional de que se disponga.</li> </ol>	

**8.** Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial adoptados, y demás disposiciones y reglamentaciones que establezca la organización.

**PERFIL**

Bachiller completo

Mínimo 1 año de experiencia específica como ayudante de soldadura o palería.

**COMPETENCIAS**

Manejo de herramientas de soldadura, equipos de oxicorte, equipos de soldadura eléctrica.

Trabajo en equipo.


Corte de hierro y lámina.

Aplicación de pintura electrostática.

**Fuente:** Empresa MACUSA Industrial

**Elaborado por:** Nataly Martínez

## Anexo 8. Modelo de Toma de decisiones

 <b>MODELO DE TOMA DE DECISIONES</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TÉCNICAS/ HERRAMIENTAS</b>
<b>Identificación del problema</b>	Se debe encontrar el problema, como algo que está afectando los objetivos que se quieren seguir, los problemas pueden ser actuales o ser la causa de muchos conflictos en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tormenta de ideas.</li> <li>• Análisis de Pareto.</li> <li>• Votación ponderada.</li> <li>• Reducción de listado.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Encuestas.</li> </ul>
<b>Análisis del problema.</b>	Se les debe de dar mayor prioridad a los que son importantes dejando para resolverlos después los que son urgentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campo de fuerzas</li> <li>• Votación ponderada</li> <li>• Análisis de Pareto</li> <li>• Análisis causa efecto</li> <li>• Escritura de ideas</li> <li>• Grupos nominales</li> <li>• Gráfico de sectores</li> <li>• Histograma.</li> </ul>
<b>Generar soluciones potenciales.</b>	Generar varias alternativas de solución, estas alternativas están basadas en la incertidumbre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tormenta de ideas.</li> <li>• Análisis de Pareto</li> <li>• Matriz de jerarquización.</li> </ul>
<b>Toma de decisiones y planes de acción.</b>	Se tienen que analizar varios aspectos para la toma de decisiones, la forma en que se abordaran esas decisiones en base al problema que se quiere resolver, las posibles soluciones y el grado de riesgo que tomara cada una de ellas.	<p>Fundamentos para la toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los problemas</li> <li>• Recopilar datos</li> <li>• Generar opciones</li> <li>• Elegir un curso de acción.</li> </ul>
<b>Implementación de la solución</b>	La aplicación de la solución escogida debe de constituir un paso relativamente directo.	.....
<b>Evaluación de la solución</b>	Evaluar los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de balance</li> <li>• Planes de contingencia</li> <li>• PNI</li> <li>• Metodología de evaluación.</li> </ul>

## Anexo 9. Política de comunicación

	<p style="text-align: center;"><b>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</b></p>	FECHA DE REVISIÓN:	dd/mm/aa
		FECHA DE APROBACIÓN:	dd/mm/aa
		REVISIÓN	1

### **POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

La política de comunicación de la empresa, tiene el objetivo de que las partes interesadas estén constantemente informadas, acerca: cambios en documentos y procesos relacionados con la gestión de la comunicación.

Dichos cambios deberán ser comunicados a todos los colaboradores de la empresa, con la finalidad de conceder información actualizada. Información requerida sobre la empresa se la puede adquirir por los siguientes medios: páginas web, whatsApp empresarial, llamadas, correo electrónico.

Los responsables de realizar la comunicación interna y externa de la empresa serán el **Gerente de división y la jefa de Talento Humano.**

La administración y uso de los canales de comunicación interna estará a cargo solamente de los responsables de la realización y la vigencia de la comunicación interna y externa de la empresa.

La Gerencia General considera esta política, como parte esencial de su empresa y, es prioridad en todos sus procesos y servicios, asegurando su difusión, comprensión y cumplimiento de todos sus colaboradores y las demás partes interesadas para un buen desarrollo de la gestión administrativa.


Manuel Cuestas

**Gerente MACUSA Industrial**


**Julio 2019**




## Anexo 10. Plan de motivación

		MACUSA INDUSTRIAL													PRESUPUESTO	N° DE TRABAJADORES	RECURSOS NECESARIOS
		Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.															
		DESCRIPCIÓN															
		TIEMPO															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
<b>Promoción interna</b>	Con la finalidad de hacer sentir al trabajador identificado con la empresa, se propone promocionar e incentivar al trabajo sobresaliente y esmerado que realiza.													Gratuito	21	Materiales.	
<b>Charlas motivacionales</b>	El Gerente de división de la empresa MACUSA Industrial brindará charlas de motivación a todo el personal de la empresa, generando una motivación intrínseca en el trabajador, lo cual, permitirá lograr un compromiso en el cumplimiento de la filosofía, misión y visión institucional.													Gratuito	21	Espacio físico, proyector, materiales.	
<b>Bono al empleado del año</b>	Incentivo económico a un trabajador por el rendimiento eficaz y eficiente de sus labores, y contribuya en el cumplimiento de objetivos institucionales.													131,30	21	Presupuesto.	
<b>TOTAL</b>													131,30				

### Anexo 11. Elementos Clave del liderazgo

	<b>ELEMENTOS CLAVE DEL LIDERAZGO</b>	REVISIÓN:
		FECHA:
<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Influencia</b>	Es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio.	
<b>Interrelación</b>	El líder debe actuar como consejero dispuesto a ayudar a resolver problemas y generar confianza y respeto mutuo estableciendo relaciones mutuas.	
<b>Personas</b>	Para ser efectivos las personas deben llevarse bien en el trabajo, los esfuerzos colectivos de todas las personas hacen que las cosas sucedan.	
<b>Objetivos</b>	Los líderes afectivos influyen en los seguidores para pensar no sólo en sus propios intereses sino también en los de la empresa, por medio de una visión compartida.	
<b>Cambio</b>	Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua adaptándose al entorno global de rápido cambio.	
<b>Elaborado por:</b> Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas

## Anexo 12. Registro de cumplimiento de actividades

		<b>REGISTRO DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES</b>		CÓDIGO:	
				01	
				VERSION:	
				ELABORADO POR:	
		REVISADO POR:			
Factores y grados básicos		Rango		Calificación	Calificación ponderada
I. Incidencias	<b>1. Permisos</b>	I. Con frecuencia			0
	¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?	II. En forma regular			
		III. Algunas veces			
		IV. Casi nunca/nunca			
		<b>2. Retardos</b>	I. Con frecuencia		
	¿Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a la unidad de trabajo?	II. En forma regular			
		III. Algunas veces			
		IV. Casi nunca/nunca			
		<b>3. Ausentismo durante horas de trabajo</b>	I. Con frecuencia		
	Durante las horas de trabajo, ¿se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?	II. En forma regular			
		III. Algunas veces			
		IV. Casi nunca/nunca			
II. Administrativos		<b>4. Objetivos de trabajo</b>	I. Casi nunca		
	¿Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?	II. Algunas veces			
		III. Casi siempre			
		IV. Siempre			
		<b>5. Responsabilidad</b>	I. Casi nunca		
	¿Lleva a cabo sus tareas en el marco de las responsabilidades asignadas?	II. Algunas veces			
		III. Casi siempre			
		IV. Siempre			
		<b>6. Organización de actividades</b>	I. Casi nunca		
	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?	II. Algunas veces			
		III. Casi siempre			
		IV. Siempre			
<b>7. Orden</b>		I. Casi nunca			
¿Realiza sus actividades con atención al orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?	II. Algunas veces				
	III. Casi siempre				
	IV. Siempre				
	<b>8. Aprovechamiento de los recursos</b>	I. Casi nunca			
¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?	II. Algunas veces				
	III. Casi siempre				
	IV. Siempre				

	<b>9. Productividad</b>	I. Casi nunca			
	¿Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos?	II. Algunas veces			
		III. Casi siempre			
		IV. Siempre			
<b>III. Sociales</b>	<b>10. Objetivos de trabajo</b>	I. Casi nunca			
	¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la dependencia incluyendo situaciones extraordinarias de servicio, lugar y tiempo?	II. Algunas veces			
		III. Casi siempre			
		IV. Siempre			
	<b>11. Iniciativa</b>	I. Casi nunca			
	¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas y/o para resolverlos?	II. Algunas veces			
		III. Casi siempre			
		IV. Siempre			
	<b>12. Trabajo en equipo</b>	I. Casi nunca			
	¿Integra sus tareas con las de otras personas propiciando la suma de capacidades?	II. Algunas veces			
		III. Casi siempre			
		IV. Siempre			
<b>13. Creatividad</b>	I. Casi nunca				
¿Aplica sus conocimientos con sentido común y en forma creativa?	II. Algunas veces				
	III. Casi siempre				
	IV. Siempre				
<b>14. Identidad</b>	I. Casi nunca				
¿Se identifica con los valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?	II. Algunas veces				
	III. Casi siempre				
	IV. Siempre				
<b>IV Técnicos</b>	<b>15. Dominio de la función</b>	I. Deficientes			
	Los conocimientos con que cuenta para desarrollar sus tareas son:	II. Regulares			
		III. Buenos			
		IV. Excelentes			
	<b>16. Interés en el aprendizaje</b>	I. Deficientes			
	¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?	II. Regulares			
		III. Buenos			
		IV. Excelentes			
<b>17. Calidad del desempeño</b>	I. Deficientes				
¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?	II. Regulares				
	III. Buenos				
	IV. Excelentes				
<b>18. Oportunidad de la ejecución</b>	I. Deficientes				
	II. Regulares				
				0	
				0	




## Anexo 14. Listado de Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN			
ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO	COMPONENTE	INDICADOR
PLANEACIÓN	Definir el marco de actuación de la organización.	Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
		Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$ $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$
		Objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
		Metas	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}}$ $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$
		Estrategias	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$
		Procesos	$\frac{\text{Procesos estratégicos}}{\text{Total de procesos}}$ $\frac{\text{Procesos productivos}}{\text{Total de procesos}}$ $\frac{\text{Procesos de apoyo}}{\text{Total de procesos}}$ $\frac{\text{Insumos}}{\text{Productos}}$ $\frac{\text{Insumos}}{\text{Servicios}}$
		Políticas	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$ $\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$
		Programas	$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}}$ $\frac{\text{Programas}}{\text{Presupuesto}}$


<b>ORGANIZACIÓN</b>	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.	Estructura organizacional	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$ $\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Número de áreas}}$ $\frac{\text{Horas hombre}}{\text{Tareas realizadas}}$ $\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Funciones definidas}}$
<b>DIRECCIÓN</b>	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.	Liderazgo	$\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$ $\frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Estilos propuestos}}$
		Comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$ $\frac{\text{Recursos tecnológicos utilizados}}{\text{Recursos disponibles}}$
		Motivación	$\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$ $\frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}}$
		Toma de decisiones	$\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}}$ $\frac{\text{Decisiones no programadas}}{\text{Total de decisiones}}$ $\frac{\text{Métodos utilizados en la toma de decisiones}}{\text{Métodos definidos}}$
<b>CONTROL</b>	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.	Retroalimentación	$\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$
<b>Elaborado por:</b> Nataly Martínez		<b>Revisado por:</b> Ing. David Cuestas	

### Anexo 15. Control de retroalimentación para el empleado

	<b>REGISTRO PARA RETROALIMENTACIÓN PARA EL EMPLEADO</b>	<b>REVISIÓN:</b>	
<b>ASPECTOS A MEJORAR</b>			
<b>ACCIONES A SEGUIR</b>			
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>FECHA</b>	<b>ELABORACIÓN</b>	<b>REVISIÓN</b>	



## Anexo 16. Plan de Capacitación

		MACUSA INDUSTRIAL																				
		Tobías Mena 19-24 y Eugenio Espejo.																				
PLAN DE CAPACITACIÓN 2020																						
CAPACITACIÓN	TIEMPO (MESES)												ÁREA		TIPO DE CAPACITACIÓN		N° DE TRABAJADORES	LUGAR	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ADMINISTRATIVA	OPERATIVA	ACTITUDINAL	COGNITIVO						
Introducción del Plan estratégico y Operativo.														X	X		X	21	Sala de capacitación de la empresa.	Espacio físico, proyector, instructor externo, materiales.	Gerente de división	Breve inducción del diseño de la planificación estratégica y operativa.
Servicio y atención al cliente.														X			X	3		Proyector, instructor externo.	Gerente de división	
Comunicación y relaciones interpersonales.														X	X	X		21		Proyector, instructor externo.	Gerente de división	
Mantenimiento industrial.																X	X	21		Proyector, instructor externo y Jefe de operaciones.	Gerente de división	
Soldadura, torneado y pintura.																X	X	21		Proyector, instructor externo y Jefe de operaciones.	Gerente de división	

### Anexo 17. Evaluación final de cumplimiento del proceso administrativo

<b>DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS</b>				
<b>CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: se clasifica el cumplimiento del proceso administrativo, 1) No cumple con el criterio enunciado, 2) Cumple parcialmente con el criterio enunciado y 3) Cumple completamente con el criterio enunciado.</b>				
No.	NUMERALES	CUMPLIMIENTO		
		TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NADA
		10	5	0
<b>1. PLANEACIÓN</b>				
<b>1.1 Filosofía</b>				
1	Posee la empresa una filosofía empresarial.	1		
<b>1.2 Misión</b>				
2	La misión contiene su principal actividad, posicionamiento, nivel de calidad y productividad que puede ofrecer y el valor agregado con respecto a la competencia.	1		
<b>1.3 Visión</b>				
3	La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas.	1		
<b>1.4 Valores</b>				
4	Tiene identificado valores corporativos.	1		
5	Juegan un papel importante los valores en la organización.	1		
<b>1.5 FODA</b>				
6	La empresa tiene determinado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	1		
<b>1.6 Objetivos Estratégicos</b>				
7	Existe un documento escrito en el que se consignan los objetivos de la empresa.	1		
8	Se contemplan en los objetivos, los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización.	1		
<b>1.7 Estrategias</b>				
9	Son acordes las estrategias con los objetivos trazados en la empresa.	1		
10	Las estrategias a nivel de negocio identifican claramente aspectos relativos a: necesidades de los clientes, grupos de clientes, habilidades distintivas.	1		
<b>1.8 Política</b>				
11	Tiene definidas las políticas que deben seguir los empleados en la empresa.	1		
12	Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones en la empresa.	1		
<b>1.9 Programas</b>				
13	Existe un programa de acción en la organización.	1		

<b>1.10 Proyectos</b>				
14	La empresa cuenta con una planificación de proyectos a desarrollar en el futuro.	1		
15	Los objetivos de la organización son consecuentes con los de los proyectos.	1		
<b>1.11 Planes</b>				
16	La empresa cuenta con planes necesarios para el desarrollo de su organización y de sus productos.		5	
17	La empresa cuenta con una Planificación Operativa Anual de acuerdo con sus objetivos.	1		
<b>1.12 Procesos</b>				
18	Existe un enfoque de procesos en la organización.	1		
19	La empresa tiene estructurado su mapa de procesos de acuerdo a sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.	1		
20	La empresa cuenta con una planificación de indicadores de desempeño de los procesos.		5	
<b>1.13 Presupuesto</b>				
21	La empresa planifica su presupuesto anual operativo	1		
22	El presupuesto es congruente con los fines que persigue la organización.	1		
<b>SUBTOTAL</b>		20	1	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /220)</b>		<b>95%</b>		
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>				
<b>2.1 Estructura Organizativa</b>				
1	La empresa cuenta con un organigrama estructural.	10		
2	Los empleados conocen el organigrama estructural.	10		
3	Las funciones asignadas a cada área de la organización, son adecuadas para el cumplimiento de la misión.	10		
4	Se sigue el órgano regular para la toma de decisiones.	10		
<b>2.2 Manuales</b>				
5	La empresa cuenta con un manual de funciones.	10		
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización según el manual de funciones.	1		
<b>2.3 Análisis de Puesto</b>				
7	Se efectúa el análisis de puestos.		0,5	
8	El análisis de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales.		0,5	
9	La Jornada laboral es flexible y permite a los empleados atender sus necesidades personales.	1		

10	Las condiciones de trabajo son adecuadas en cada área de trabajo.	1		
<b>SUBTOTAL</b>		8	1	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /10)</b>		<b>90%</b>		
<b>3. DIRECCIÓN</b>				
<b>3.1 Toma de Decisiones</b>				
1	La dirección toma decisiones de manera eficaz y rápida.	1		
2	Se coordina la toma de decisiones entre los distintos niveles.	1		
3	Se utiliza algún modelo de toma de decisiones.	1		
<b>3.2 Comunicación</b>				
4	Se utiliza la técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado.	1		
5	El líder comunica y orienta sobre las políticas y la forma de trabajo.	1		
6	Se tienen claramente definidos los tipos de comunicación formal e informal.	1		
7	Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos.		0,5	
<b>3.3 Motivación</b>				
8	Es la motivación una prioridad para la organización.	1		
9	Dispone la organización de plan de motivación	1		
10	Se vincula la motivación con las necesidades de los empleados.	1		
11	Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales.	1		
<b>3.4 Liderazgo</b>				
12	Se demuestra responsabilidad por parte de la dirección para la eficacia de los procesos de la empresa.	1		
13	El líder fomenta la mejor continua de capacidades de los empleados.	1		
14	El líder es carismático, inspira y motiva a los empleados de la empresa.	1		
15	Están definidos los elementos clave del liderazgo.	1		
<b>SUBTOTAL</b>		14	0,5	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /15)</b>		<b>97%</b>		
<b>4. CONTROL</b>				
<b>4.1 Supervisión</b>				
1	La empresa mantiene un control para el desarrollo de las actividades de los empleados y que estas sean ejecutadas de manera organizada y a tiempo.	1		
2	Los empleados respaldan las actividades desarrolladas durante la semana mediante un registro.	1		

3	Se mantiene una supervisión constante para controlar el adecuado manejo de las herramientas.		0,5	
4	Se lleva un control de ingreso y salida del personal.	1		
<b>4.2 Seguimiento</b>				
5	La empresa cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño anual (evaluación del desempeño).	1		
6	La organización realiza seguimiento a los clientes para verificar si se cumplen sus necesidades y expectativas.	1		
7	La empresa lleva un control financiero mensual para verificar sus ingresos y egresos.	1		
<b>4.3 Indicadores</b>				
9	La empresa posee Indicadores de gestión.	1		
<b>4.4 Retroalimentación</b>				
10	En la evaluación del desempeño se toma en cuenta la retroalimentación del empleado.	1		
11	Están definidos controles en atención a un enfoque de retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren).		0,5	
12	El control de retroalimentación está orientado hacia los productos y servicios finales de la organización.	1		
<b>SUBTOTAL</b>		10	1	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /12)</b>		<b>92%</b>		
<b>RESULTADOS</b>				
<b>ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>ACCIONES POR REALIZAR</b>		
<b>1. PLANEACIÓN</b>	<b>95%</b>	<b>MANTENER</b>		
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>	<b>90%</b>	<b>MANTENER</b>		
<b>3. DIRECCIÓN</b>	<b>97%</b>	<b>MANTENER</b>		
<b>4. CONTROL</b>	<b>92%</b>	<b>MANTENER</b>		
<b>TOTAL RESULTADO</b>	<b>93%</b>			
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL</b>	<b>ALTO</b>			