



Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera de Tecnología Superior en Gestión
Empresarial**

**DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
FINANCIERA DE LA EMPRESA ELECAUSTRO**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Tecnólogos Superiores en Gestión
Empresarial**

Autores:

Liliana de la Nube Quezada Leta; Bryan Luciano Patiño
Sanmartín

Director:

Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca – Ecuador

Año 2024

DEDICATORIA

Querida hija y madre,

Con profundo amor y gratitud, quiero dedicar esta tesis a dos mujeres excepcionales que han sido mi mayor inspiración y apoyo a lo largo de toda mi vida. A ti, mi querida hija, quiero expresarte mi admiración por tu fortaleza, perseverancia y sabiduría más allá de tus años. Esta tesis es un testimonio del amor que siento por ti y de mi deseo de construir un futuro mejor para ti

A ti, mi querida madre, quiero agradecerte por ser mi guía y mi ejemplo de dedicación y sacrificio. Tus palabras de aliento y tus consejos sabios han sido fundamentales para mi crecimiento personal y profesional. Esta tesis es un homenaje a tu amor inquebrantable y a la influencia positiva que has tenido en mi vida. Tu legado de valentía y determinación siempre vivirá en mí

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad del Azuay por otorgarme la beca al mérito académico. Esta oportunidad ha sido fundamental para mi desarrollo académico y profesional. Estoy enormemente agradecida por su apoyo y reconocimiento.

También quiero agradecer a mi familia, quienes han sido mi mayor motivación y apoyo a lo largo de esta travesía. Su amor incondicional, aliento constante y sacrificio han sido pilares fundamentales en mi camino hacia el éxito.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud a todos aquellos profesores, mentores y amigos que me han brindado su orientación a lo largo de mi trayectoria académica. Sus conocimientos, consejos y experiencias han sido fundamentales para mi crecimiento y desarrollo como estudiante.

Índice de Contenido

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas.....	vi
RESUMEN y ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO TEORÍCO.....	2
1.1. Análisis de Situación Inicial.....	2
Mercado.....	3
Personal.....	4
Productos / Servicios.....	5
Precios o retribuciones.....	6
Instalaciones y recursos.....	7
Economía y finanzas o rendimiento.....	8
Información y comunicación.....	9
Toma de decisiones.....	10
1.2. Descripción de la Organización.....	13
1.3. Definición de Planeación Estratégica.....	13
1.4. Importancia De Realizar La Planificación Estratégica.....	14
CAPÍTULO 2.....	15
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.1. Valores Estratégicos.....	15
2.2. Visión.....	16
2.3. Misión.....	17
2.4. Estrategia Empresarial.....	17
2.5. Decisión de Factores de Riesgo.....	18
CAPÍTULO 3.....	20
3. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.....	20
3.1. Temas Estratégicos.....	20
3.2. Asuntos Estratégicos.....	22

3.3. Análisis F.O.D.A. Cruzado.....	23
3.4. Asuntos Críticos	25
3.5. Formulación de las Estrategias de Valor	26
3.6. Objetivos Estratégicos	27
3.7. Indicadores clave de desempeño	28
3.8. Mapa Estratégico	29
3.9. Tablero de Control.....	30
CAPÍTULO 4	32
4. RESULTADOS	32
CONCLUSIONES.....	33
RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	35

Índice de Figuras

Figura 1 Estructura en la toma de decisiones	10
---	----

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de situación inicial ELECAUSTRO.....	2
Tabla 2 Valores estratégicos.....	15
Tabla 3 Matriz de decisión de Factores Estratégicos	18
Tabla 4 <i>Temas Estratégicos</i>	21
Tabla 5 Asuntos Estratégicos	23
Tabla 6 Matriz FO-FA-DO-DA	24
Tabla 7 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos.....	25
Tabla 8 Formulación de las Estrategias de Valor	26
Tabla 9 Objetivos Estratégicos.....	27
Tabla 10 Indicadores clave de desempeño	28
Tabla 11 Mapa Estratégico.....	29
Tabla 12 Tablero de Control	30

RESUMEN

Esta tesis busca analizar y proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa ELECAUSTRO, para ello se desarrolla un diagnóstico de su situación inicial actual, identificando los principales desafíos y oportunidades que enfrenta en el entorno empresarial y energético. Se estudian aspectos como la gestión de recursos financieros, la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado, desde teorías y modelos de planeación estratégica que revelan su aplicabilidad dentro de la Dirección Administrativa Financiera. De esta manera, se proponen estrategias para mejorar la gestión financiera, incluyendo la optimización de la estructura de capital, la gestión de riesgos financieros y la evaluación de inversiones, así mismo, se plantean acciones para fortalecer la dirección administrativa, como la implementación de tecnologías de información y la capacitación del personal, a partir de la implementación del plan estratégico propuesto, entendido como un recurso fundamental para mejorar la dirección administrativa financiera de ELECAUSTRO. Finalmente se recomienda su implementación como una herramienta clave para alcanzar el éxito empresarial.

Palabras clave: Análisis, Estrategias, Factibilidad, Implementación, Optimización

ABSTRACT

This thesis seeks to analyze and propose strategies to improve the administrative and financial management of the company ELECAUSTRO, for this purpose a diagnosis of its current initial situation is developed, identifying the main challenges and opportunities it faces in the business and energy environment. Aspects such as financial resource management, operational efficiency and market competitiveness are studied, from theories and strategic planning models that reveal their applicability within the Financial Administrative Management. In this way, strategies are proposed to improve financial management, including the optimization of the capital structure, financial risk management and investment evaluation, and actions are proposed to strengthen administrative management, such as the implementation of technologies. information and staff training, based on the implementation of the proposed strategic plan, understood as a fundamental resource to improve the financial administrative management of ELECAUSTRO. Finally, its implementation is recommended as a key tool to achieve business success.

Keywords: Analysis, Strategies, Feasibility, Implementation, Optimizatio

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo principal analizar y proponer estrategias de planeación estratégica para la dirección administrativa financiera de la empresa ELECAUSTRO. La planeación estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización, ya que permite establecer metas y objetivos claros, identificar fortalezas y debilidades, así como aprovechar oportunidades y enfrentar los desafíos del entorno empresarial. En el caso específico de ELECAUSTRO, una empresa del sector energético es crucial contar con una dirección administrativa financiera sólida y eficiente para garantizar su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, la tesis desarrollada se enfocará en realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de ELECAUSTRO, identificando los principales retos y oportunidades que enfrenta en su operación y gestión financiera. A partir de este análisis, se hará uso de deferentes herramientas y modelos de planeación estratégica para proponer estrategias concretas que permitan mejorar la gestión financiera y administrativa de la empresa, entendida como el proceso de gestión de la información mediante las personas (Tenorio, 2014).

Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan a fortalecer la dirección administrativa financiera de ELECAUSTRO, brindando a la empresa una guía clara y efectiva para la toma de decisiones estratégicas, la optimización de recursos y la maximización de su rendimiento económico. Asimismo, se espera que los hallazgos y recomendaciones de esta tesis puedan servir como base para futuras investigaciones y contribuir al avance del conocimiento en el campo de la planeación estratégica en el sector energético.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEORÍCO

1.1 Análisis de Situación Inicial

Según Castellanos (2015) en su libro sobre “Estrategia y Planificación Estratégica”, el análisis de situación inicial es una herramienta fundamental para comprender el contexto en el que se desarrolla un proyecto o una investigación. En este sentido, se enfoca en recopilar y analizar información relevante sobre el entorno, los actores involucrados, los recursos disponibles y los objetivos a alcanzar. El autor destaca la importancia de este análisis para identificar oportunidades, desafíos y posibles estrategias a implementar, señala también que es una etapa esencial en cualquier proyecto o investigación, ya que proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la planificación de acciones futuras.

Por otra parte, según el tratadista Coronel (2021) el análisis de situación inicial es una metodología que permite comprender la realidad y los factores que influyen en un proyecto o investigación. Este análisis se enfoca en recopilar información sobre el contexto, los recursos disponibles y los actores involucrados en el proceso con el fin de identificar oportunidades y desafíos, además el autor destaca la importancia de utilizar técnicas y herramientas adecuadas para recopilar y analizar la información de manera objetiva y adecuada. De ahí que, por su parte Mintzberg y Quinn (1996) y Ramirez (2010) señalen que la gestión estratégica es un proceso a través del cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

Es por ello que para el desarrollo de esta tesis nos basamos en la metodología aplicada por Iván Coronel que consiste en realizar un análisis de la realidad y los factores que influye en nuestra investigación, recopilamos información a través de un test que contiene varias preguntas y que analizan diferentes situación de la empresa; tales como: mercado, personal, productos/servicios, precios o retribuciones, información y comunicación, toma de decisiones, entre otros factores, pero que nos permitieron identificar oportunidades y desafíos, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la planificación estratégica, entendida como un instrumento que permite a las organizaciones enfrentar los escenarios que se presenten en el futuro, ayudando a encaminar los esfuerzos hacia objetivos realistas de desempeño (Ayala y Arias, 2010).

Tabla 1

Análisis de situación inicial ELECAUSTRO

Mercado
<p>1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?</p> <p>La DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA tiene como mercado el resto de Las direcciones de la empresa ELECAUSTRO:</p> <p>Dirección de Asesoría Jurídica</p> <p>Unidad Ejecutora de Desarrollo Territorial</p> <p>Dirección de Planificación y Gestión Organizacional</p> <p>Dirección de Producción</p> <p>Unidad de Supervisión de Proyectos</p> <p>Dirección de Ingeniería Civil y Mantenimiento</p>
<p>2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?</p> <p>Se podrían considerar proveedores a los consultores financieros, empresas de contabilidad, firmas de auditoría, asesores fiscales y proveedores de software de gestión financiera. Estos proveedores pueden brindar servicios como la elaboración y análisis de informes financieros, asesoramiento en la toma de decisiones estratégicas, gestión de presupuestos y control de costos, entre otras áreas relacionadas con la dirección administrativa financiera. Es importante evaluar las necesidades específicas de la empresa y su presupuesto antes de seleccionar a los proveedores más adecuados.</p>
<p>3. ¿Quiénes son nuestros competidores?</p> <p>NO APLICA</p>
<p>4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes sobre los productos/servicios?</p> <p>En un análisis inicial en una empresa, la percepción de los clientes sobre la dirección administrativa financiera puede variar según varios factores. En general, los clientes esperan que la dirección administrativa financiera de una empresa sea eficiente, precisa y transparente.</p> <p>los clientes perciben que la empresa está bien organizada, que sus operaciones son confiables y que se toman decisiones financieras informadas. Esto genera confianza y seguridad en los clientes, ya que saben que sus transacciones financieras están siendo manejadas de manera adecuada.</p>

En resumen, la percepción de los clientes sobre la dirección administrativa financiera dependerá de la eficiencia, precisión y transparencia con la que se manejen los aspectos financieros de la empresa. Una dirección administrativa financiera sólida puede generar confianza y seguridad en los clientes, mientras que deficiencias en esta área pueden tener un impacto negativo en la imagen de la empresa.

5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

NO APLICA

Personal

6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?

Se cuenta con profesiogramas para la contratación de personal, de manera que el personal que labora en cada una de las áreas cuente con el conocimiento y experticia que amerita cada perfil.

7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

La empresa ELECAUSTRO cuenta con todas las prestaciones para sus trabajadores e incluso la situación es la mejor dentro de la rama, entre algunas prestaciones esta: servicio odontológico, servicio médico, seguro de vida privado, remuneración variable asignada por cumplimiento de indicadores, entrega de ropa de trabajo, pago de alimentación, pago de transporte para el personal administrativo y técnico entre otros.

8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

A través de encuestas periódicas aplicadas al personal se ha determinado que en su mayoría se encuentran alineados a los objetivos de la empresa y sobre todo se encuentran a gusto en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes.

9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

Mensualmente se realiza una Evaluación al personal de la Dirección para realizar el pago de la Remuneración Variable, que va acorde al porcentaje obtenido en mencionada evaluación.

10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

ELECAUSTRO mantiene en su mira varios proyectos que van tomando forma, y que reflejan el espíritu emprendedor de un talento humano motivado, visionario y responsable. El compromiso, no sólo está orientado hacia el aporte energético; sino que considera un enfoque integral en dónde convergen: crecimiento, experiencia,

tecnología y manejo armónico y responsable de los recursos naturales, para garantizar el desarrollo sostenible de toda la región.

Productos / Servicios

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
La aprobación de pagos en los tiempos establecidos y con el cumplimiento de requerimientos exigidos.

12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
NO APLICA

13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
Anualmente se realiza una retroalimentación de los procesos establecidos dentro de la Dirección para lo cual se evalúan los recursos utilizados, en el caso de requerir insumos adicionales se solita la invocación de los sistemas para que faciliten las gestiones.

14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
NO APLICA

15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?
Se evalúa varios niveles de productividad y calidad de servicio en relación con la dirección administrativa financiera. Algunos aspectos clave a considerar son:

1. Eficiencia en los procesos: Se evalúa si la dirección administrativa financiera ha implementado procesos y procedimientos eficientes para llevar a cabo tareas como la facturación, la gestión de pagos y cobros, la elaboración de informes financieros, entre otros. Se busca identificar posibles cuellos de botella o ineficiencias que puedan afectar la productividad del departamento.
2. Cumplimiento de plazos: Se evalúa si la dirección administrativa financiera cumple con los plazos establecidos para la realización de tareas y entregas de informes financieros. Esto incluye la puntualidad en la emisión de facturas, la presentación de informes contables y la gestión de pagos a proveedores.
3. Exactitud y precisión en los registros financieros: Se evalúa la calidad de los registros financieros y la precisión en la elaboración de informes contables. Se busca identificar posibles errores o inconsistencias en la información financiera, ya que esto puede afectar la toma de decisiones y la confianza de los clientes.

4. Transparencia en la gestión financiera: Se evalúa si la dirección administrativa financiera es transparente en la comunicación de la información financiera a los clientes y a otros departamentos de la empresa. Esto incluye la disponibilidad de informes actualizados, la claridad en los estados financieros y la respuesta oportuna a las consultas relacionadas con aspectos económicos.

5. Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos: Se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes internos (otros departamentos de la empresa) y externos (proveedores, clientes, socios comerciales) con respecto a la dirección administrativa financiera. Esto puede medirse a través de encuestas de satisfacción y retroalimentación directa.

Al analizar estos aspectos, se obtendrá una visión más completa de los niveles de productividad y calidad de servicio de la dirección administrativa financiera de la empresa, lo que permitirá identificar áreas de mejora y tomar acciones para optimizar su desempeño.

Precios o retribuciones

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

NO APLICA

17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

La dirección administrativa financiera puede ofrecer diferentes condiciones y facilidades de negociación tanto para sus clientes internos como externos. Algunas de ellas podrían ser:

1. Gestión eficiente de cobros y pagos: La dirección administrativa financiera eficiente se asegura de que los pagos de los clientes se registren y procesen de manera rápida y precisa. También tiene implementado políticas de seguimiento de pagos atrasados y ofrecer soluciones flexibles para ayudar a los clientes a cumplir con sus obligaciones.

2. Transparencia en la información financiera: La dirección administrativa financiera brinda a sus clientes internos y externos información financiera clara y transparente. Esto incluye estados financieros actualizados, informes detallados sobre los ingresos y gastos, así como cualquier otra información relevante para la toma de decisiones financieras.

3. Asesoramiento financiero: La dirección administrativa financiera ofrece asesoramiento financiero a sus clientes internos y externos. Esto implica brindar orientación en la planificación financiera, la gestión de inversiones, la optimización de costos y otros aspectos relacionados con la toma de decisiones financieras.

<p>4. Servicio al cliente de calidad: La dirección administrativa financiera ofrece un servicio al cliente de alta calidad, brindando respuestas rápidas y precisas a las consultas financieras, asistencia en la resolución de problemas y atención personalizada a las necesidades individuales de cada cliente.</p> <p>La clave está en comprender las necesidades y expectativas de los clientes y adaptar las soluciones financieras para satisfacerlas de la mejor manera posible.</p>
<p>18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?</p> <p>NO APLICA</p>
<p>19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?</p> <p>NO APLICA</p>
<p>20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?</p> <p>NO APLICA</p>
<p>Instalaciones y recursos</p>
<p>21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?</p> <p>Se dispone con las estaciones de trabajo necesarias para el desarrollo de las actividades.</p>
<p>22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?</p> <p>Cada colaborador cuenta con su estación de trabajo que comprende: computador portátil, escritorio ejecutivo, archivadores, teléfono conmutador.</p>
<p>23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?</p> <p>Si, la dirección administrativa financiera, maneja varios procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente que han sido implementados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalización de documentos: En lugar de utilizar papel para almacenar y gestionar documentos financieros, se opta por la digitalización. Esto implica escanear y archivar los documentos en formato electrónico, lo que reduce la necesidad de imprimir y almacenar físicamente grandes cantidades de papel. 2. Automatización de tareas: La automatización de tareas rutinarias y repetitivas agiliza los procesos financieros, reduce errores y minimiza el consumo de recursos. Por

ejemplo, el uso de software de contabilidad automatizado facilita la generación de informes financieros, la conciliación bancaria y la gestión de facturas.

3. Uso de la nube: Almacenamos datos y documentos financieros en la nube que ofrece varias ventajas. Además de reducir la necesidad de espacio físico para el almacenamiento, permite un acceso rápido y seguro a la información desde cualquier ubicación. Además, el uso de servicios en la nube ayuda a reducir el consumo de energía y los costos asociados con servidores y equipos de almacenamiento.

4. Implementación de políticas de consumo responsable: La dirección administrativa financiera promueve políticas y prácticas de consumo responsable en la empresa. Esto implica el uso eficiente de recursos como la energía y el agua, la reducción de desechos y el fomento de prácticas sostenibles en la toma de decisiones financieras.

5. Fomento de la educación y conciencia ambiental: La dirección administrativa financiera promueve la educación y conciencia ambiental entre sus empleados y clientes. Esto incluye la capacitación en prácticas sostenibles, la promoción del reciclaje y la reducción del consumo de recursos, y la participación en iniciativas de responsabilidad social y ambiental.

La clave está en evaluar las necesidades y recursos de la empresa y adaptar estas prácticas de acuerdo con su contexto y objetivos.

24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

NO APLICA

25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

NO APLICA

Economía y finanzas o rendimiento

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

Actualmente la empresa tiene buenos índices de liquidez con lo que le permite tener capacidad de inversión o en su defecto pagar anticipadamente el crédito contratado con BDE por la construcción del Parque Minas de Huascachaca.

27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

Está conformado con un 70% de capital propio y los principales accionistas son el Ministerio de Energía y Minas con el 90% de acciones, el resto distribuido entre: GAD

<p>CUENCA, GAD CAÑAR, Prefectura del Azuay, y el otro 30% del total de estructura corresponde a los pasivos como los créditos con el BDE y proveedores varios.</p>
<p>28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?</p> <p>El sector eléctrico es un mercado regulado que está sujeto a la definición de las tarifas de energía eléctrica que aprueba la Agencia de Regulación y Control la cual quita margen de maniobra a la empresa para determinar sus precios de venta en el sector eléctrico, dependemos de un tercero para garantizar nuestra permanencia por el tema de tarifa.</p> <p>Nos puede afectar el tema político por ser empresa pública, los sueldos de la mano de obra posiblemente sean más elevados que la empresa privada.</p>
<p>29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?</p> <p>Manejamos un presupuesto aprobado por el Directorio de la Junta de Accionistas, existe una planificación estratégica operativa y anual de contrataciones y en base a este presupuesto permiten controlar nuestra economía y garantizar nuestra permanencia en el tiempo</p>
<p>30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?</p> <p>Es importante aclarar que los últimos años ha habido incremento en la rentabilidad, tal es así en el año 2021 hubo una utilidad de 1 millón de dólares mientras que en el 2022 se cerró los estados financieros con una utilidad de 3.9 millones, sin embargo, al tratarse de una empresa pública sin ánimos de lucro esta utilidad es sumamente baja si la compráramos con el total de activos.</p>
<p>Información y comunicación</p>
<p>31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?</p> <p>Las diferentes Unidades y Direcciones tienen la obligación de retroalimentar a la Dirección Administrativa financiera con la información de la ejecución de los proyectos en marcha, así como el Departamento de Relaciones públicas es el encargo de gestionar nuestra imagen corporativa.</p>
<p>32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?</p> <p>Esto es posible gracias a la estructura de la organización como tal, se cuenta con organigramas por cada una de las unidades con sus debidos flujos de procesos.</p>
<p>33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?</p> <p>La empresa cuenta con una estructura bien limitada en sus actividades, esta competencia le pertenece a la Unidad de Relaciones Públicas de la empresa, ellos son</p>

los encargados y autorizados de transmitir cualquier información interna o externa a la empresa.

34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

La automatización de tareas rutinarias y repetitivas agiliza los procesos financieros, reduce errores y minimiza el consumo de recursos. Por ejemplo, el uso de software de contabilidad automatizado facilita la generación de informes financieros, la conciliación bancaria y la gestión de facturas.

35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Es muy efectiva por que se tiene bien estructurada las actividades de cada departamento.

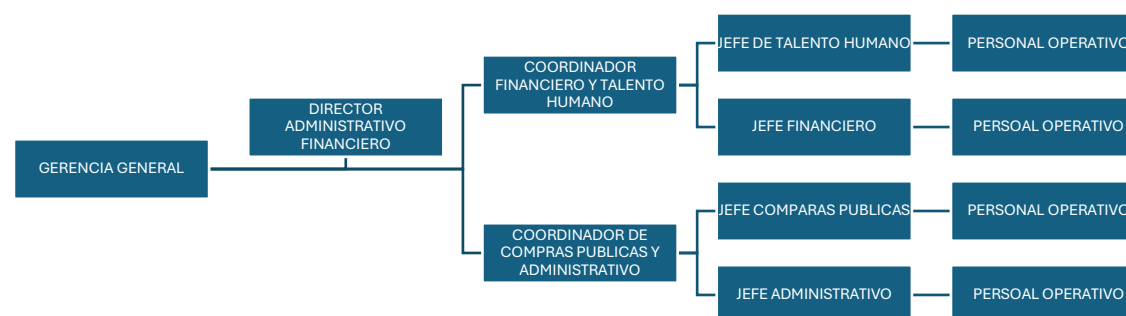
Toma de decisiones

36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

En la toma de decisiones la Dirección Administrativa Financiera está estructurada de la siguiente manera:

Figura 1

Estructura en la toma de decisiones



37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?

La Gerencia General en conjunto y bajo aprobación de la Junta General de Accionistas; En la Dirección Administrativa Financiera toma las decisiones el Director del Área.

38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

La Dirección Administrativa Financiera debe considerar varios criterios importantes para la toma de decisiones clave. Aquí hay algunos criterios clave que se toman en cuenta:

1. Análisis financiero: Se evalúa cuidadosamente la situación financiera de la empresa, incluyendo los estados financieros, el flujo de efectivo, los ingresos y gastos, la rentabilidad y la liquidez. Esto proporciona una visión clara de la salud financiera de

la empresa y ayuda a tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la gestión financiera.

2. Evaluación de riesgos: Se identifica y evalúa los riesgos financieros que afectan a la empresa. Esto incluye riesgos relacionados con los precios de los combustibles, los cambios en las regulaciones gubernamentales, la volatilidad de las tasas de interés y los riesgos operativos. La comprensión de estos riesgos permite tomar decisiones para mitigarlos y proteger los activos de la empresa.

3. Análisis del mercado y la competencia: Es fundamental entender el entorno competitivo en el que opera la empresa de energía eléctrica. Esto incluye el análisis de la demanda y la oferta de energía eléctrica, la evaluación de los competidores clave, las tendencias del mercado y los cambios en las políticas energéticas. Esta información ayudará a tomar decisiones estratégicas sobre expansión y diferenciación en el mercado.

4. Evaluación de inversiones: La Dirección Administrativa Financiera analiza las inversiones necesarias para mejorar la infraestructura y la eficiencia operativa de la empresa. Esto incluye la adquisición de nuevos equipos, la mejora de la red eléctrica, la implementación de nuevas tecnologías y la diversificación de la fuente de energía. Se considera los costos, los beneficios, el retorno de la inversión y el impacto en los resultados financieros a largo plazo.

5. Cumplimiento normativo y regulatorio: La empresa cumple con las regulaciones y normativas aplicables en el sector de la energía eléctrica. Esto incluye la evaluación de los requisitos legales, fiscales y ambientales, así como el seguimiento de las políticas gubernamentales y las normas de seguridad. El incumplimiento de estas regulaciones puede tener consecuencias financieras significativas, por lo que es crucial tomar decisiones que aseguren el cumplimiento normativo.

39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

Aquí hay algunas formas en las que la información puede influir en la toma de decisiones:

1. Toma de decisiones informada: La información proporciona una base sólida para tomar decisiones fundamentadas y estratégicas. Al tener acceso a datos financieros precisos, informes de mercado, análisis de competidores y otros datos relevantes, la Dirección Administrativa Financiera evalúa la situación actual de la empresa y

comprende mejor los desafíos y oportunidades que enfrenta. Esto ayuda a tomar decisiones más informadas y reducir la incertidumbre.

2. Identificación de problemas y áreas de mejora: La información permite identificar problemas y áreas de mejora en la gestión financiera de la empresa. Por ejemplo, si la información muestra que los costos operativos son demasiado altos o que hay una falta de eficiencia en la facturación y cobranza, la Dirección Administrativa Financiera toma decisiones para abordar estos problemas y mejorar la rentabilidad de la empresa.

3. Evaluación de riesgos y oportunidades: La información proporciona una visión clara de los riesgos y oportunidades que enfrenta la empresa. Al analizar datos financieros, tendencias del mercado, regulaciones gubernamentales y otros factores relevantes, la Dirección Administrativa Financiera evalúa los riesgos financieros y operativos que podrían afectar a la empresa, así como identificar oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad.

4. Planificación financiera: La información es esencial para la planificación financiera de la empresa. Permite realizar proyecciones financieras, establecer metas y objetivos financieros, y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Al contar con información precisa y actualizada, la Dirección Administrativa Financiera toma decisiones sobre la asignación de recursos, la financiación de proyectos, la gestión del flujo de efectivo y otras actividades financieras importantes.

5. Evaluación de inversiones y proyectos: La información proporciona la base para evaluar la viabilidad y rentabilidad de las inversiones y proyectos. Al analizar los datos financieros relevantes, como los flujos de efectivo futuros, los costos y beneficios esperados, y los riesgos asociados, la Dirección Administrativa Financiera toma decisiones sobre qué inversiones y proyectos deben ser prioritarios y cuáles deben descartarse.

40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

Los criterios que puedan sugerir el personal de la Dirección Administrativa Financiera son muy importantes para la toma de decisiones, cada uno se especializa en sus áreas de trabajo lo que facilita el manejo de la información.

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

1.2. Descripción de la Organización

ELECAUSTRO es una empresa de generación de energía eléctrica ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Fundada el 27 de agosto de 1999, la empresa empezó sus operaciones el 13 de septiembre del mismo año. ELECAUSTRO se caracteriza por ser visionaria y sostenible, generando energía renovable y diversificada para el sistema eléctrico ecuatoriano, con un enfoque en eficiencia, ética, calidad y responsabilidad social y ambiental.

El parque de producción de ELECAUSTRO incluye una planta térmica de combustible diésel y búnker llamada El Descanso, así como cuatro plantas hidroeléctricas: Saucay, Saymirín, Gualaceo y Ocaña, que forman el Complejo Hidroeléctrico Machángara. Porter (2008) destaca la importancia de la planeación estratégica en la creación de una ventaja competitiva sostenible, a través de la identificación y explotación de oportunidades en el mercado

La empresa ha logrado un crecimiento bastante grande, alcanzando hasta dieciséis veces su capital social inicial, y ha llevado a cabo varios proyectos como: la construcción de la Central Hidroeléctrica Ocaña, la Central Hidroeléctrica Saymirin V y la Minicentral Hidroeléctrica Gualaceo. Además, ELECAUSTRO se encuentra constantemente impulsando nuevos desafíos y proyectos, demostrando así su compromiso con el desarrollo sostenible y la innovación en el sector energético.

1.3. Definición de Planeación Estratégica

La planeación es la función de la administración que involucra la determinación de objetivos y el establecimiento de un curso de acción para alcanzar esos objetivos (Salazar y Romero, 2006). De esta manera, la planificación estratégica se puede definir como un proceso sistemático que guía a las empresas hacia el éxito a largo plazo, pues básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por exteriorizar implicaciones futuras en decisiones actuales, con la finalidad de facilitar la adaptación a un entorno empresarial en constante evolución, dicho proceso permite a las empresas definir su dirección, establecer metas claras y diseñar estrategias para obtener la ventaja competitiva necesaria para destacarse en un mercado (Cabrera, 2002).

Esto implica analizar tanto el entorno interno como externo de la empresa, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades. Al hacerlo, se logra una alineación de recursos y

esfuerzos, mejorando la toma de decisiones y permitiendo un monitoreo constante para realizar ajustes necesarios.

Para implementar un plan estratégico de manera efectiva, se recomienda recopilar información relevante, desarrollar la estrategia y gestionar el desempeño una vez que el plan está en marcha. Es fundamental crear un plan estratégico cada dos o tres años para mantenerse actualizado con las prioridades comerciales nuevas o cambiantes. Este enfoque permite a las empresas tener una guía clara sobre cómo alcanzar sus objetivos y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio (Mariscal Rosado y otros, 2020).

1.4. Importancia De Realizar La Planificación Estratégica

La importancia de la planeación estratégica, acorde a los planteamientos de autores como (Koontz, 1991) y (Mercado, 1995), radica fundamentalmente en la necesidad de inducir un análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa con el objeto de eliminar o minimizar las amenazas y debilidades, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, a través de la definición estratégica de la visión, la misión y los objetivos a largo plazo de una empresa. Al definir claramente hacia dónde se dirige la organización y cómo planea llegar allí, proporciona una guía que alinea a todos los miembros hacia un objetivo común.

Esta alineación promueve la colaboración y la unión dentro de la empresa, ya que todos comprenden su contribución a los objetivos estratégicos. Además, la planificación estratégica permite la asignación eficiente de los recursos disponibles al priorizar iniciativas que contribuyen directamente a los objetivos estratégicos. Esto evita la dispersión de esfuerzos y recursos en actividades no prioritarias, optimizando así el desempeño global de la empresa. Otro aspecto crucial es la capacidad de anticipar y responder proactivamente a los cambios en el entorno empresarial.

Al evaluar constantemente el entorno interno y externo, la empresa puede adaptar su estrategia para aprovechar las oportunidades emergentes y mitigar las amenazas potenciales. Finalmente, la planificación estratégica establece indicadores clave de desempeño y metas claras, lo que facilita la medición del progreso y el desempeño de la empresa. Esta función de medición y evaluación según Martins (2023), Ulrich (2013) y Mariscal Rosado y otros (2020) permite identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas cuando sean necesarias de manera oportuna, contribuyendo a la adaptabilidad y el éxito continuo de la organización.

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Valores Estratégicos

Los valores estratégicos comprenden un conjunto claramente definido de atributos que tiene la organización o que aspira tenerlos, y constituyen el más trascendental referente que ayuda a configurar su futuro deseado, acompañando a recorrer el camino que se trace para ello, y facilitando el reconocimiento del éxito, cuando se lo llegue a alcanzar.

A continuación, se presenta un formato que permite organizar el trabajo de definición de los valores estratégicos, y que resulta útil para realizar la declaratoria de los mismos. A partir de una lluvia de ideas de todos los involucrados, se obtiene un primer listado de valores, luego de lo cual se califica el grado de importancia de estos para la organización, colocando una marca en una de las cinco columnas centrales, desde la 1, “no importante”, hasta la 5, “muy importante”.

Tabla 2

Valores estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
EFICIENCIA						La empresa busca optimizar sus recursos financieros y administrativos para garantizar una gestión eficiente y rentable
TRANSPARENCIA						Elecaustro se compromete a llevar a cabo una gestión financiera transparente, brindando información clara y precisa a los stakeholders
RESPONSABILIDAD FISCAL						La empresa cumple con sus obligaciones tributarias y adopta prácticas responsables en la gestión de sus finanzas, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones fiscales
ORIENTACIÓN AL RIESGO						
INNOVACIÓN FINANCIERA						La empresa busca constantemente nuevas formas de mejorar su gestión financiera, adoptando tecnologías y prácticas innovadoras que optimicen los procesos y aumenten la eficiencia
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA						ELECAUSTRO se preocupa por mantener una base financiera sólida y sostenible a largo plazo, asegurando la viabilidad y el crecimiento continuo de la empresa.
COLABORACIÓN						La dirección administrativa financiera de ELECAUSTRO fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa, buscando maximizar los resultados financieros y administrativos.

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

Eficiencia: La empresa busca optimizar sus recursos financieros y administrativos para garantizar una gestión eficiente y rentable.

Transparencia: Elecaustro se compromete a llevar a cabo una gestión financiera transparente, brindando información clara y precisa a los stakeholders.

Responsabilidad Fiscal: La empresa cumple con sus obligaciones tributarias y adopta prácticas responsables en la gestión de sus finanzas, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones fiscales.

Innovación Financiera: La empresa busca constantemente nuevas formas de mejorar su gestión financiera, adoptando tecnologías y prácticas innovadoras que optimicen los procesos y aumenten la eficiencia

Sostenibilidad Financiera: ELECAUSTRO se preocupa por mantener una base financiera sólida y sostenible a largo plazo, asegurando la viabilidad y el crecimiento continuo de la empresa.

Colaboración: La dirección administrativa financiera de ELECAUSTRO fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa, buscando maximizar los resultados financieros y administrativos.

2.2 Visión

Según Porter (2008) en su libro “Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, el planteamiento de visión de una empresa es fundamental para su éxito. En este sentido, el autor señala que una visión clara y convincente es esencial para guiar a la organización hacia sus objetivos estratégicos. Esta visión debe ser ambiciosa y desafiante, inspirando a los empleados y generando un sentido de propósito compartido. Además, destaca que la visión debe ser realista y alcanzable, basada en un análisis riguroso de las capacidades y ventajas competitivas de la empresa, por tanto, la visión de una empresa implica establecer una dirección estratégica clara y motivadora, alineada con sus recursos y ventajas competitivas.

Declaratoria

Optimizar la gestión de los recursos financieros, asegurando una sólida estructura financiera que respalde el crecimiento y la expansión de la empresa (Monge, 2010). Buscamos maximizar el retorno de la inversión y mantener una administración financiera saludable, asegurando la estabilidad y la continuidad del negocio

2.3 Misión

Según Castellanos (2015) la misión de una empresa es un elemento clave en su estrategia y dirección. En sus palabras, el autor afirma que la misión es la razón de ser de la empresa, es decir, su propósito fundamental y su contribución única al mercado y a la sociedad. Además, destaca que la misión debe ser clara y concisa, comunicando de manera efectiva el valor que la empresa ofrece a sus clientes y stakeholders. Enfatizando que la misión debe ser inspiradora y motivadora para los empleados, generando un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización

Declaratoria

Es una Dirección Administrativa Financiera que garantiza la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos económicos y financieros de la compañía, con el objetivo de maximizar el valor para nuestros accionistas, clientes y colaboradores. Nuestro compromiso es mantener una sólida estructura financiera, asegurando el cumplimiento de las normativas legales y contables, así como la optimización de los procesos administrativos y financieros.

Trabajamos en estrecha colaboración con todos los departamentos de la empresa para proporcionar información oportuna y precisa que permita la toma de decisiones estratégicas, así como la identificación de oportunidades de crecimiento y mejora continua (Terra y Passador, 2016). Además, promovemos una cultura de responsabilidad financiera y sostenibilidad, buscando siempre minimizar el impacto ambiental y social de nuestras operaciones.

2.4 Estrategia Empresarial

Para Scholes y Jhonson (1995) la estrategia es la orientación y el alcance de una organización a largo plazo, por lo que, genera beneficios para las organizaciones mediante la configuración de los recursos en un contexto cambiante, a efectos de hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. Por su parte Morrisey (1996) conceptualiza la estrategia como la dirección en la que una empresa requiere avanzar para desempeñar su misión. De esta manera, la formulación y la aplicación de la estrategia empresarial deben ocurrir en un proceso continuo, de naturaleza integral y transversal, que, partiendo del análisis situacional de la organización, determine la manera en la que ésta necesita avanzar, con el propósito fundamental de crear valor y consolidar ventajas competitivas suficientes y sostenibles.

La estrategia empresarial ha de establecer los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el contexto de sus valores estratégicos declarados. Si la misión es el “qué hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacerlo”.

2.5 Decisión de Factores de Riesgo

Es crucial la toma de decisiones en relación con los factores de riesgo para la Dirección Administrativa Financiera de la empresa ELECAUSTRO, es de suma importancia realizar un análisis exhaustivo de los posibles riesgos que pueden afectar a la empresa, esto incluye riesgos financieros, mismos que nos permitirán priorizar los riesgos y enfocar los recursos en aquellos que representen una mayor amenaza.

Para la Dirección Administrativa Financiera de la empresa ELECAUSTRO es de suma importancia proteger los activos de la empresa, garantizar la estabilidad financiera y maximizar las oportunidades de crecimiento. Es por ello por lo que hemos planteado los siguientes factores como estratégicos dentro de la Dirección:

Tabla 3

Matriz de decisión de Factores Estratégicos

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS							
	Gestión eficiente de recursos financieros	Análisis y planificación financiera	Gestión de Riesgos	Cumplimiento Normativo	Gestión de Tesorería	Innovación Tecnológica	Horizontales (unos)
Gestión eficiente de recursos financieros			1		1	1	3
Análisis y planificación financiera			1		1	1	3
Gestión de Riesgos						1	1
Cumplimiento Normativo					1	1	2
Gestión de Tesorería						1	1
Innovación Tecnológica							0
Verticales (blancos)	0	1	0	3	1	0	
Horizontales (unos)	3	3	1	2	1	0	
Total	3	4	1	5	2	0	
Orden de importancia	3	2	5	1	4	6	

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

Gestión eficiente de recursos financieros: El departamento administrativo financiero debe asegurarse de que los recursos financieros se utilicen de manera efectiva y eficiente. Esto incluye la gestión de presupuestos, la optimización de costos y la identificación de oportunidades de ahorro.

Análisis y planificación financiera: Es fundamental realizar un análisis financiero exhaustivo y una planificación estratégica a largo plazo. Esto implica evaluar los riesgos financieros, identificar oportunidades de crecimiento y establecer metas claras para el departamento y la empresa en general.

Gestión de riesgos: Dado que la generación de energía eléctrica implica inversiones significativas y la operación de activos críticos, es importante tener una sólida gestión de riesgos. Esto incluye la identificación y evaluación de riesgos financieros, así como el desarrollo de estrategias de mitigación adecuadas.

Cumplimiento normativo: El departamento administrativo financiero debe asegurarse de cumplir con todas las regulaciones y leyes financieras relevantes en Ecuador. Esto implica mantener registros precisos, presentar informes financieros precisos y tener un buen conocimiento de las normativas vigentes.

Gestión de tesorería: La gestión de tesorería es esencial para garantizar la liquidez y la solvencia financiera de la empresa. Esto incluye la gestión de flujos de efectivo, la optimización de las inversiones y la gestión de la deuda.

Innovación tecnológica: El departamento administrativo financiero debe mantenerse actualizado con las últimas tecnologías y herramientas financieras. Esto incluye la implementación de sistemas de gestión financiera eficientes, la automatización de procesos y el uso de análisis de datos para la toma de decisiones.

CAPÍTULO 3

3. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

3.1 Temas Estratégicos

La formulación y la aplicación de la estrategia empresarial deben ocurrir en un proceso continuo, de naturaleza integral y transversal, que, partiendo del análisis situacional de la organización, determine la manera en la que ésta necesita avanzar, con el propósito fundamental de crear valor y consolidar ventajas competitivas suficientes y sostenibles.

La estrategia empresarial ha de establecer los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el contexto de sus valores estratégicos declarados. Si la misión es el “qué hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacerlo”.

Michael Porter (2008) señala en su libro que comprender la estructura y dinámica de las industrias en las que una empresa pueda operar es esencial para desarrollar una estrategia competitiva efectiva y propone utilizar métodos como el de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competencia en la industria y determinar las oportunidades y amenazas.

Considerando todo esto hemos creído imperioso y necesario que se aplique de manera minuciosa esta evaluación ya que nos permitiría a nosotros tener una ventaja competitiva, así también el autor destaca la importancia de las barreras de entrada en una industria para determinar el atractivo del mercado, para los nuevos participantes que puedan llegar con modernos recursos y capacidades a efectos de apoderarse de un segmento del mercado (Sanchez, 2017).

De esta manera, al pertenecer a un Segmento Estratégico del País como lo es el Eléctrico no consideraríamos como una debilidad competitiva ya que ELECAUSTRO es gubernamental y cuenta con la asignación de fondos anuales por parte del Estado.

Tabla 4*Temas Estratégicos*

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
COSTOS DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA				garantizar la rentabilidad de la empresa
INVERSIÓN E INFRAESTRUCTURA				evaluar cuidadosamente las necesidades de inversión
FINANCIAMIENTO DE PROEYCTOS DE INVERSIÓN				evaluar y estructurar adecuadamente las fuentes de financiamiento para estos proyectos
GESTIÓN DE CONTRATOS Y NEGOCIACIONES				
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES				evaluar oportunidades de crecimiento, expansiones, adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas.

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

Costos de Producción de Energía. – La DAF debe buscar constantemente formas de optimizar el costo de producción de energía, identificando oportunidades de eficiencia energética y reducción de costos. Es necesario realizar un análisis exhaustivo de los costos asociados a la generación de energía eléctrica, incluyendo los costos de combustible, mantenimiento, personal y otros gastos operativos.

Inversión e Infraestructura. – la DAF debe considerar la inversión en infraestructura como una prioridad estratégica, pues esto implica evaluar las necesidades de infraestructura existentes y futuras, requieren una planificación cuidadosa y un enfoque financiero sólido por parte de la dirección administrativa de ELECAUSTRO, estas decisiones tienen un impacto directo en la capacidad de la empresa para proporcionar un suministro confiable y rentable de energía eléctrica a sus clientes en Ecuador.

Financiamiento de Proyectos de Inversión. – Esta área se encarga de identificar las fuentes de financiamiento más adecuadas para llevar a cabo proyectos de infraestructura y expansión, evaluar los riesgos financieros asociados y asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios. La DAF debe buscar opciones de financiamiento que sean rentables y sostenibles a largo plazo, ya sea a través de préstamos bancarios, asociación público – privada y otras alternativas. Además, es esencial realizar un seguimiento continuo de los costos y los flujos de efectivo de los proyectos para garantizar su rentabilidad y cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Planificación Estratégica y Toma de Decisiones. – Es la encargada de establecer los objetivos financieros de la empresa, así como de diseñar y ejecutar estrategias que permitan alcanzarlos. La planeación estratégica implica analizar el entorno económico y financiero, identificar oportunidades y amenazas, y definir las acciones necesarias para

aprovechar las primeras y mitigar las segundas, es importante contar con sistemas de información confiables y actualizados que permitan tomar decisiones informadas y monitorearen el desempeño financiero de la empresa en tiempo real.

3.2. Asuntos Estratégicos

Los asuntos estratégicos de la Dirección Administrativa Financiera de la empresa ELECAUSTRO juegan un papel fundamental para el éxito y la rentabilidad de la organización, estos asuntos se centran en la gestión de los recursos financieros y en la toma de decisiones clave que afectan la salud financiera y la competitividad de la empresa. Además, la DAF debe establecer políticas de control y seguimiento del presupuesto, así como implementar sistemas de información y análisis financiero que permitan evaluar el desempeño de la empresa y tomar decisiones informadas.

Según Porter (2008) los asuntos estratégicos abarcan aspectos clave como la elección del mercado objetivo, la diferenciación del producto o servicio ofrecido, la optimización de la gestión de la competencia y la cadena de valor entendida como el conjunto de actividades principales y secundarias de la actividad empresarial creadoras de valor (Torres, 2010).

Los asuntos estratégicos en la Dirección Administrativa Financiera de ELECAUSTRO se centran en la gestión de los recursos financieros y en la toma de decisiones clave que afectan la salud financiera y la competitividad de la empresa, esto implica analizar el entorno económico y financiero, gestionar los recursos financieros de manera eficiente, establecer políticas de control y seguimiento, y utilizar sistemas de información y análisis financiero para tomar decisiones informadas.

Tabla 5*Asuntos Estratégicos*

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
Costos de producción de energía	Se tiene una gran eficiencia en la en la productividad y competitividad en la generación de energía
Gestión de contratos y negociaciones	La capacidad de gestionar contratos con proveedores eficientemente y negociar de una manera efectiva.
	DEBILIDADES:
Inversión e infraestructura	No se tiene una inversión insuficiente en la estructura para los trabajadores
Planificación estratégica y toma de decisiones	Hay una falta de acceso a información en temas relevantes esenciales
	OPORTUNIDADES:
Financiamiento de proyectos de inversión	Se tiene una gran diversificación de fuentes de financiamiento para proyectos.
Costos de producción de energía	Una oportunidad sería mejorar las estrategias de producción para tener una posibilidad de reducción en los costos.
	AMENAZAS:
Inversión e infraestructura	Debido a la infraestructura no se puede laborar eficazmente y puede afectar el desempeño.
Planificación estratégica y toma de decisiones	Se podría considerar una amenaza el no poder adaptarse a los cambios del entorno

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

3.3 Análisis F.O.D.A. Cruzado

Porter (2008) sostiene que comprender la estructura y dinámica de la industria es fundamental para el desarrollo de una estrategia competitiva efectiva, en el caso de las empresas eléctricas en Ecuador, esto implica analizar la estructura de la industria eléctrica del país, identificar a los actores clave y evaluar las fuerzas competitivas que influyen en ella. La fuerza de rivalidad entre competidores puede afectar la gestión financiera, ya que la competencia intensa puede llevar a una mayor presión en los márgenes de beneficio y la necesidad de optimizar los costos operativos.

Además (Ghemawat, 1986) enfatiza la importancia de buscar una ventaja competitiva sostenible al tamaño de un mercado bien definido. En el contexto de la dirección administrativa financiera de ELECAUSTRO, implicaría buscar formas de diferenciarse en términos de eficiencia financiera y gestión de recursos, por ejemplo, se podría implementar estrategias de costos que les permitan ofrecer tarifas competitivas mientras mantienen márgenes de beneficio saludables.

Los resultados que se obtuvieron del análisis de FODA CRUZADO FO, FA, DO, DA constan en la matriz siguiente:

Tabla 6

Matriz FO-FA-DO-DA

MATRIZ FO-FA-DO-DA							
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Se tiene varias fuentes de financiamiento para proyectos de inversión	mejorar las estrategias de producción para tener una reducción en los costos.	Infraestructura inadecuada que no permite laborar cómodamente	La capacidad del personal para adaptarse a una nueva situación		
FORTALEZAS	Tenemos una gran eficiencia en la productividad y competitividad de la generación de energía		1			1	2
	contamos con capacidad de gestionar contratos con proveedores y negociar de manera efectiva	1				1	2
DEBILIDADES	No se tiene una inversión suficiente en la infraestructura		1	1	1	3	1
	No se cuenta con acceso a información en temas esenciales		1			1	2

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

Como análisis de la matriz obtenida del análisis de FODA CRUZADO podemos decir que una de nuestras fortalezas es que se posee una gran eficiencia en la productividad y competitividad de la generación de energía generando la oportunidad para la generación de estrategias de producción para tener una reducción en la generación de costos al momento de producir.

Señalamos como fortaleza la capacidad que se tiene de gestionar contratos con proveedores y negociar de manera efectiva con cada uno de ellos, ya que se cuenta con el personal idóneo que cumple un perfil de puesto para el cargo que están desarrollando bajo la coordinación de Compras Públicas, al ser una entidad pública pero al contar con recursos propios da paso a la oportunidad de tener varias fuentes de financiamiento para proyectos de inversión que cuentan con una aprobación previa en la planificación anual.

Una de las debilidades que posee la Dirección Administrativa Financiera es que la empresa como tal no cuenta con una infraestructura propia lo que ha conllevado a un pago innecesario de alquiler por largos periodos de funcionamiento, pero a su vez esto

representa para la empresa una oportunidad en la facilidad logística para sus empleados, al contar con varios centros de trabajo, las oficinas administrativas poseen el menor número de empleados si comparamos con un total, recientemente la empresa ELECAUSTRO modifico la ubicación de sus instalaciones administrativas lo que ha conllevado a ser más observable una debilidad que cuenta la empresa como es la incomodidad de un traslado de equipos

3.4 Asuntos Críticos

El comité de planeación estratégica identificó y describió las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que son de interés para el negocio. Estos asuntos son los siguientes:

Tabla 7

Matriz de evaluación de asuntos estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
1	40%	3	1,20
2	20%	1	0,20
DEBILIDADES:			
1	30%	3	0,90
2	10%	1	0,10
TOTAL	100%		2,40
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
1	10%	1	0,10
2	20%	1	0,20
AMENAZAS:			
1	40%	3	1,20
2	30%	2	0,60
TOTAL	100%		2,10

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

- Tenemos una gran eficiencia en la productividad y competitividad de la generación de energía.
- Contamos con capacidad de gestionar contratos con proveedores y negociar de manera efectiva.
- No se cuenta con una inversión suficiente en la infraestructura de la empresa.
- No se tiene acceso a información en temas esenciales para realizar una correcta planificación.

3.5 Formulación de las Estrategias de Valor

La Dirección Administrativa Financiera de la empresa ELECAUSTRO S.A. busca optimizar sus procesos internos y negociar acuerdos favorables con proveedores para reducir sus costos operativos, de manera que le permita ofrecer productos o servicios a precios competitivos en el mercado ecuatoriano. Es por ello por lo que, Michael Porter, en su libro “Ventajas Competitiva”, señala que las estrategias de valor son aquellas que permiten a las empresas crear y ofrecer productos o servicios que sean percibidos por los clientes como superiores a los de la competencia, identifica a al liderazgo en costos, diferenciación y enfoque como tres estrategias de valor fundamentales para que las empresas puedan competir y obtener una ventaja sostenible en el mercado.

Tabla 8

Formulación de las Estrategias de Valor

ESTRATEGIAS FO	F101	Es necesario implementar un plan eficiente de productividad y competitividad de la generación de energía en el que se busque fuentes de financiamiento con proyectos de inversión
	F102	Es necesario implementar un plan con estrategias de producción para tener una reducción de costos
	F201	Debe implementarse un plan de negociación con organizaciones que gestion proyectos de inversión
	F202	Debe implementarse un plan con estrategias de producción para tener una reducción en los costos
ESTRATEGIAS FA	F1A1	La empresa ha de asegurar que contaremos con una infraestructura adecuada que permita laborar de manera cómoda
	F1A2	La empresa ha de implementar un plan de contingencia que facilite al personal la adaptación ante nuevas situaciones
	F2A1	La empresa negociara con proveedores para que la entrega de materiales sea en lugares que cuenten con infraestructura adecuada
	F2A2	La empresa solicitara a sus proveedores que se realice capacitaciones al personal ante un posible cambio en la adquisición de materiales.
ESTRATEGIAS DO	D101	Se ha de implementar una estrategia para llegar a mas proyectos de inversión
	D102	Se ha de implementar una estrategia para mejorar la producción con la reducción de costos
	D201	Es necesario mejorar el acceso a la información interna y externa de la empresa
	D202	Es necesario mejorar el manejo de información interno para reducir costos en la producción
ESTRATEGIAS DA	D1A1	Se requiere implementar una estrategia para invertir en infraestructura que permita a los colaboradores trabajar en espacios cómodos
	D1A2	Se requiere implementar una estrategia ante posibles situaciones que conlleven cambios de infraestructura a los empleados
	D2A1	Tiene que mejorarse el acceso a información para todos los trabajadores de centrales
	D2A2	Tiene que implementarse nuevas maneras de comunicar información importante a los trabajadores y sobre todo si conlleva a la adaptación de nuevas situaciones

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

3.6 Objetivos Estratégicos

Tabla 9

Objetivos Estratégicos

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Se tiene una gran eficiencia en la en la productividad y competitividad en la generación de energía	Es necesario implementar un plan eficiente de productividad y competitividad de la generación de energía en el que se busque fuentes de financiamiento con proyectos de inversión	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA
	Es necesario implementar un plan con estrategias de producción para tener una reducción de costos	
	Debe implementarse un plan de negociación con organizaciones que gestion proyectos de inversión	
	Debe implementarse un plan con estrategias de producción para tener una reducción en los costos	
	La empresa ha de asegurar que contaremos con una infraestructura adecuada que permita laborar de manera cómoda	
La capacidad de gestionar contratos con proveedores eficientemente y negociar de una manera efectiva.	La empresa ha de implementar un plan de contingencia que facilite al personal la adaptación ante nuevas situaciones	MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
	La empresa negociara con proveedores para que la entrega de materiales sea en lugares que cuenten con infraestructura adecuada	
	La empresa solicitara a sus proveedores que se realice capacitaciones al personal ante un posible cambio en la adquisición de materiales.	
	Se ha de implementar una estrategia para llegar a mas proyectos de inversión	
	Se ha de implementar una estrategia para mejorar la producción con la reducción de costos	
No se tiene una inversión insuficiente en la estructura para los trabajadores	Es necesario mejorar el acceso a la información interna y externa de la empresa	OPTIMIZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA
	Es necesario mejorar el manejo de información interno para reducir costos en la producción	
	Se requiere implementar una estrategia para invertir en infraestructura que permita a los colaboradores trabajar en espacios cómodos	
Hay una falta de acceso a información en temas relevantes esenciales	Se requiere implementar una estrategia ante posibles situaciones que conlleven cambios de infraestructura a los empleados	FOMENTAR EL DESARROLLO DEL TALENTO Y LA INNOVACIÓN
	Tiene que mejorarse el acceso a información para todos los trabajadores de centrales	
	Tiene que implementarse nuevas maneras de comunicar información importante a los trabajadores y sobre todo si conlleva a la adaptación de nuevas situaciones	

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

Hemos considerado necesario señalar los objetivos estratégicos basados en los asuntos críticos y las estrategias de valor, luego de un análisis mas exhaustivo y detallado de cada una de las áreas analizadas del Departamento Administrativo Financiero.

Porter sostiene que los objetivos estratégicos son fundamentales para el éxito de una organización. Estos objetivos se refieren a las metas a largo plazo que se deben alcanzar para lograr una ventaja competitiva sostenible, señala que los objetivos estratégicos deben ser claros, específicos y medibles, y deben estar alineados con la visión y misión de la empresa

3.7 Indicadores clave de desempeño

Hemos detallado en la siguiente matriz junto con los objetivos estratégicos los indicadores clave de desempeño lo que permitirá dar un seguimiento.

Tabla 10

Indicadores clave de desempeño

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA	Porcentaje del margen de contribución representada en la cantidad de ingresos que quedan despues de deducir los costos variables asociados con la produccion y venta de bienes o servicios MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = INGRESOS TOTALES - COSTOS VARIABLES
MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Porcentaje del ÍNDICE DE RETENCIÓN DE CLIENTES
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	Porcentaje del INDICE DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL PRESUPUESTO
FOMENTAR EL DESARROLLO DEL TALENTO Y LA INNOVACIÓN	Porcentaje del ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

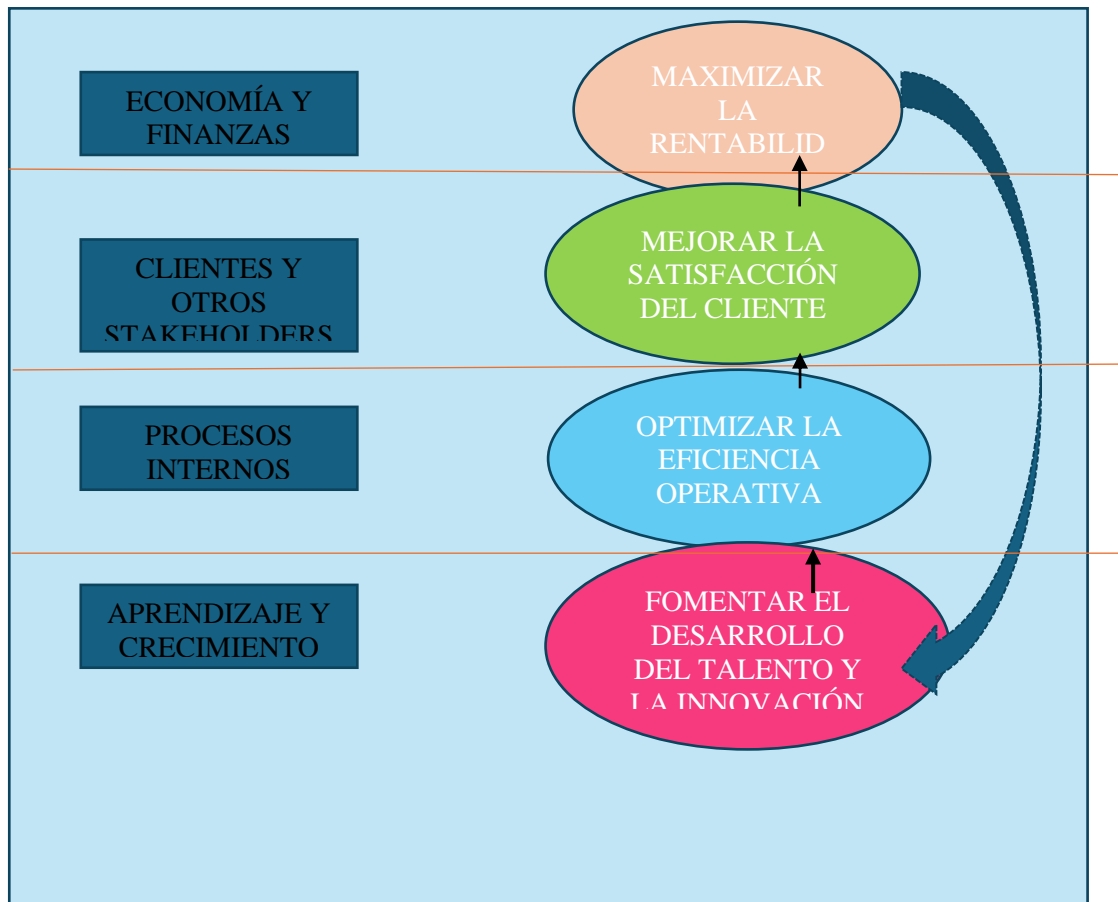
3.8 Mapa Estratégico

Para el desarrollo de esta actividad hemos considerado necesario tomar en cuenta lo que menciona Iván Coronel sobre el Mapa Estratégico, mismo que indica que es una herramienta visual que representa a la estrategia de una organización de manera clara y concisa. Se arma en función a cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Cada perspectiva se conecta con los objetivos estratégicos específicos, indicadores clave de desempeño y las actividades clave de la Dirección Administrativa Financiera, con el único objetivo de alinear los objetivos estratégicos con sus acciones operativas facilitando la comprensión y la ejecución de la estrategia a todos los niveles de la Dirección, la definición de tareas claves de implementación, así como, el examen de identificación de las destrezas que son necesarias (Goldstein, 1999).

Tabla 11

Mapa Estratégico



Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

3.9 Tablero de Control

Tabla 12

Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
	PROCESO O AREAS CRÍTICAS	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO O REFERENCIAL
ECONOMIA Y FINANZAS	PRESUPUESTOS	Se tiene una gran eficiencia en la productividad y competitividad en la generación de energía	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA	Porcentaje del margen de contribución representada en la cantidad de ingresos que quedan después de deducir los costos variables asociados con la producción y venta de bienes o servicios MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = INGRESOS TOTALES - COSTOS VARIABLES	Es necesario implementar un plan eficiente de productividad y competitividad de la generación de energía en el que se busque fuentes de financiamiento con proyectos de inversión	\$25000
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y		La capacidad de gestionar contratos con proveedores eficientemente y negociar de una manera efectiva.	MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Porcentaje del ÍNDICE DE RETENCION DE CLIENTES	La empresa solicitara a sus proveedores que se realice capacitaciones al personal ante un posible cambio en la adquisición de materiales.	\$18000
PROCESO INTERNOS		No se tiene una inversión insuficiente en la estructura para los trabajadores	OPTIMIZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	Porcentaje del INDICE DE EFICIENCIA EN LA GESTION DEL PRESUPUESTO	Se requiere implementar una estrategia para invertir en infraestructura que permita a los colaboradores trabajar en espacios cómodos	\$25000

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	TALENTO HUMANO / CAPACITACIONES	Hay una falta de acceso a información en temas relevantes esenciales	FOMENTAR EL DESARROLLO DEL TALENTO Y LA INNOVACIÓN	Porcentaje del INDICE DE PARTICIPACION EN PROGRAMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL	Tiene que implementarse nuevas maneras de comunicar información importante a los trabajadores y sobre todo si conlleva a la adaptación de nuevas situaciones	\$7000
---------------------------	---------------------------------	--	--	---	--	--------

Fuente: Basado en (Coronel, 2011)

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS

La tesis de Planeación Estratégica en la Dirección Administrativa Financiera de la Empresa hidroeléctrica ELECAUSTRO ha arrojado resultados significativos que pueden tener un impacto positivo en el desarrollo y crecimiento de la organización.

En primer lugar, se realizó un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, evaluando tanto sus fortalezas como sus debilidades, Esto permitió identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento que podrían ser aprovechadas en la estrategia a implementar. Además, se llevó a cabo un análisis del entorno, considerando factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que podrían influir en el desempeño de la empresa. Esto ayudó a comprender el contexto en el que se desarrolla ELECAUSTRO y a tomar decisiones estratégicas acordes a las condiciones del mercado.

Uno de los principales resultados obtenidos fue la definición de objetivos claros y alcanzables para la empresa. Estos objetivos están alineados con la misión y visión de la organización, y se enfocan en mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión financiera y fortalecer la posición competitiva de ELECAUSTRO en el mercado energético. Asimismo, se propusieron estrategias específicas para lograr los objetivos establecidos, Estas estrategias abarcan diversas áreas, como la gestión de recursos financieros, la mejora de procesos internos, el desarrollo de alianzas estratégicas y la implementación de nuevas tecnologías. Cada estrategia fue diseñada considerando las características y necesidades particulares de la empresa con el objetivo de maximizar su efectividad.

Se realizaron también recomendaciones para implementación de las estrategias propuestas, considerando aspectos como la asignación de recursos, la capacitación del personal y la comunicación interna. Estas recomendaciones buscan asegurar una adecuada ejecución de la estrategia y garantizar que los resultados esperados se materialicen en beneficios tangibles para ELECAUSTRO.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica en la Dirección Administrativa Financiera de ELECAUSTRO ha proporcionado resultados sólidos y realistas que pueden ser utilizados como base para el desarrollo y crecimiento de la empresa. La implementación de las estrategias propuestas, junto con las recomendaciones formuladas, permitirá a ELECAUSTRO enfrentar los desafíos del mercado energético de manera eficiente y lograr una posición competitiva sólida en el sector.

Ha sido un proceso fundamental que permitirá a la empresa enfrentar los desafíos del entorno empresarial, aprovechar las oportunidades y asegurar su crecimiento y desarrollo a largo plazo. La implementación de las estrategias propuestas en esta tesis será clave para el logro de estos objetivos y para el éxito sostenible de la empresa en el sector energético.

Sin embargo, también se han identificado algunas debilidades en la dirección administrativa financiera de ELECAUSTRO. Se ha detectado una falta de alienación estratégica entre los diferentes departamentos y una carencia de herramientas de control financiero adecuadas. Estas debilidades requieren una atención inmediata para asegurar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Concluimos indicando que la Planeación Estratégica de la dirección administrativa financiera de ELECAUSTRO fue un proceso crucial para asegurar su éxito y sostenibilidad. Los resultados obtenidos y las recomendaciones propuestas en esta tesis proporcionan una guía clara y precisa para mejorar la gestión en este ámbito. Se espera que estas acciones conduzcan a un crecimiento y desarrollo continuo de la empresa, posicionándola como líder en el sector energético.

RECOMENDACIONES

Hemos considerado importante realizar algunas recomendaciones a la Dirección Administrativa Financiera de la empresa ELECAUSTRO para contribuir al éxito y crecimiento sostenible de la misma.

En primer lugar, se recomienda fortalecer la gestión financiera de la empresa. Esto implica implementar sistemas y procesos eficientes para el control y seguimiento de los recursos financieros, así como para la elaboración de presupuestos y la gestión del flujo de efectivo. Asimismo, se sugiere establecer indicadores de desempeño financiero que permitan evaluar y monitorear la rentabilidad y la eficiencia de las inversiones realizadas.

Además, se hace hincapié en la importancia de mejorar la gestión de los recursos humanos. Se sugiere desarrollar programas de capacitación y formación para el personal, con el objetivo de mejorar sus habilidades y conocimientos en áreas clave. Asimismo, se recomienda implementar políticas de motivación y reconocimiento a fin de incentivar el compromiso y el desempeño de los empleados. Esto contribuirá a crear un ambiente laboral positivo y favorecerá la retención del talento dentro de la empresa.

Otra recomendación importante hace referencia a la mejora de los procesos internos de la organización. Se recomienda identificar y eliminar actividades innecesarias o redundantes, así como implementar sistemas de gestión de la calidad que permitan optimizar la eficiencia y la productividad. Esto ayudará a reducir costos, minimizar tiempos de espera y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por ELECAUSTRO.

Por último, se sugiere implementar tecnologías innovadoras en los procesos de la empresa. Esto incluye el uso de sistemas de información y comunicación avanzados, herramientas de análisis de datos y soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia y la toma de decisiones. Además, se recomienda estar al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos en el sector energético, a fin de adaptarse rápidamente a los cambios y mantener una ventaja competitiva.

REFERENCIAS

- Armijos, H. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Cepal.
- Ayala, L., & Arias, R. (03 de Marzo de 2010). *Gerencia de mercadeo (M91C)*. Scielo Colombia: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- Cabrera, L. (2002). *Planeación estratégica y táctica*.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo: Ediciones Venezuela.
- Coronel. (2011). *I* (Vol. I).
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard business*, 64(5), 53-58.
- Goldstein, L. (1999). *Formulación Estratégica*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control* (Décima ed.). México DF, México: Editorial McGraw-Hill. Interamericana de México SA.
- Mariscal Rosado, Z. M., Rodríguez López, J. R., & Castro Pataron, E. K. (2020). La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1-15.
- Martins, J. (2023). Planificación estratégica para empresas. *ASANA*, 1-11.
- Mercado, S. (1995). *Investigación de mercados: teoría y práctica*. México Editorial PAC.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *El proceso estratégico: conceptos, contextos, casos*. Prentice Hall.
- Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Morrisey, G. (1996). *MORRISEY, George L. Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Prentice-Hall.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramirez, C. (2010). *Fundamentos de la Administración*. Ecoe ediciones.
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). *Planificación. ¿Éxito Gerencial?. Multiciencias*. Multiciencias.

- Sanchez, S. (11 de Enero de 2017). *Dequate*. Las 5 fuerzas que determinan el Poder Competitivo: https://www.dequate.com/gestion-mercadeo/El_modelo_de_las_5_fuerzas_de_Porter_461.shtml
- Scholes, K., & Jhonson, G. (1995). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Tenorio, S. (2014). *Deficiencias jurídicas del reclamo administrativo, dentro del código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización*. Universidad Nacional de Loja.
- Terra, L., & Passador, J. (2016). The strategic problem from the perspective of complexity. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(2), 235-248.
- Torres, A. (2010). *Contabilidad de Costos. [Cost accounting]*. México: Mc Graw Hill Editorial Interamericana S.A.
- Ulrich, H. (2013). *Principios de Estrategia Empresaria*. El Ateneo.