

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

PLAN DE TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERÍA COMERCIAL

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS "ChikltOsS".**

AUTOR: PATRICIA CISNEROS ORTIZ

DIRECTORA: Ing. Jeanneth Pesantez
CODIRECTOR: Ing. Marco Navas

SANGOLQUÍ, MARZO/2007.

Sangolquí, Marzo/2007.

CERTIFICADO.

Por medio de la presente certificamos que la Srta. MÓNICA PATRICIA CISNEROS ORTIZ, ha realizado y concluido su proyecto de grado, titulado “PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EMPRESA DE SERVICIOS **ChIkItItOsS**” para la obtención del título de Ingeniería Comercial, de acuerdo con el plan aprobado previamente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio.

Atentamente,

ING. JEANNETTE PESANTEZ
DIRECTORA DE TESIS

ING. MARCO NAVAS
CODIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

Al Divino Niño:

Porque siempre me ha cuidado y me ha guiado por el camino del bien, además me ha acompañado en mis momentos buenos y malos.

A mis padres:

Luis y Sonia, que a más de padres han sido amigos, en los cuales he encontrado refugio y comprensión, ellos han sido los que con todo el cariño y esfuerzo de mundo me han apoyado siempre en cada uno de mis sueños e ilusiones para convertirlos en realidad.

Agradecimiento

CONTEN *Agradezco profundamente a la Ingeniera Jeannette Pesantez y al INA Ingeniero Marco Navas por haberme apoyado y dirigido en el desarrollo de esta tesis.*

1. GENE

- Con verdadera gratitud me dirijo a los que fueron mis maestros y ahora mis amigos, ya que son ellos los que a lo largo de toda la*
- 1.1. Ar *1*
- 1.2. La *carrera universitaria, me han inculcado los conocimientos 2*
- 1.3. Cu *necesarios para ser una buena profesional y alcanzar uno de los 1*
- 1.3 *primeros objetivos de mi vida, como es el de obtener un título 1*
- 1.3 *académico y que en este caso es motivo de orgullo por provenir de 2*
- 1.3. *la ESPE. 2*
- 1.4. Pr *3*
- 1.5. Ob *6*
- 1.5 *Agradezco también a mi hermana Daysi, a mi tía Anita, a mis tíos 6*
- 1.5 *Miguel y Ramiro; por apoyarme en las buenas y en las malas, e 16*
- 1.6. M *impulsarme siempre a seguir adelante. 17*
- 1.6 *17*
- 1.6 *9*

2. ANÁL

2.1.1.1. Factor Económico	24
---------------------------------	----

CONTENIDO**PÁGINA**

2.1.1.2. Factor Político	32
2.1.1.3. Factor Social – Cultural	39
2.1.1.4. Factor Tecnológico	48
2.1.1.5. Factor Ambiental	49
2.1.2. Micro Ambiente	50
2.1.2.1. Proveedores	51
2.1.2.2. Clientes	61
2.1.2.2.1. Consumidores	71
2.1.2.3. Competencia	75
2.1.2.3.1. Barreras de Entrada	76
2.1.2.3.2. Productos Sustitutos	78
2.1.3. Matriz de Evaluación Externa	79
2.2. Análisis Interno	82
2.2.1. Capacidad Administrativa	82
2.2.2. Capacidad Financiera	83
2.2.3. Capacidad Directiva	85
2.2.4. Capacidad de Recurso Humano	85
2.2.5. Matriz de evaluación Interna	87
2.3. Análisis FODA	89
2.3.1. Matrices	89
2.3.1.1. Matriz de Potencialidad	90
2.3.1.2. Matriz de Vulnerabilidad	92
2.3.1.3. Hoja de Trabajo	96
2.3.2. Síntesis (Matriz de Estrategias)	98

CAPÍTULO III:**3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1. Visión	99
3.2. Misión	101
3.3. Principios y Valores	102
CONTENIDO	PÁGINA
3.3.1. Principios	102
3.3.2. Valores	105
3.4. Objetivos	107
3.4.1. Objetivos Corporativos	107
3.4.2. Objetivos por Áreas	108
3.5. Políticas.....	109
3.6. Estrategias	111
3.6.1. Estrategia Corporativa	112
3.6.1.1. Perfil Estratégico	113
3.6.1.2. Acciones Estratégicas	113
3.7. Mapa Estratégico	121

CAPÍTULO IV:

4. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.1. Determinación de los Proyectos	123
4.1.1. Matriz De Priorización de Proyectos	126
4.2. Perfil de Proyectos	129
4.3. Desarrollo de Proyectos	137
4.3.1. Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano.....	138
4.3.1.1. Sistema de Capacitación.....	138
4.3.1.2. Sistema de Incentivos.....	172
4.3.1.3. Sistema de Comunicación	194

CAPÍTULO V:

5. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

5.1. Métodos de Evaluación	209
5.2. Análisis de Sensibilidad	215
CONTENIDO	PÁGINA
5.2.1. Cálculo del VAN	220
5.2.2. Cálculo del TIR	220
<u>CAPÍTULO VI:</u>	
6. <u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	
6.1. Conclusiones	225
6.2. Recomendaciones.....	226
BIBLIOGRAFÍA	227
ANEXOS	229

CAPÍTULO I.

1. **GENERALIDADES.**

1.1. Antecedentes de “ChkIttOsS”

Muchas veces los padres se ven obligados a tomar la decisión de dejar a sus niños/as bajo el cuidado de otras personas, ya sea por un evento social, reunión, imprevistos en el trabajo, porque sus pequeños están enfermos y no hay quien los cuide, o simplemente porque los padres desean tener su espacio como pareja. Por lo general acuden a familiares o amigos cercanos, pero cuando dichas alternativas no están al alcance, *¿a quién recurrir?*

Para esas ocasiones conviene saber dónde ubicar a una profesional (“Baby Sitter”), jóvenes especializadas que atienden y cuidan a sus pequeños, que cuentan con la suficiente preparación, experiencia y madurez para brindarles un servicio con calidad a los niños/as.

El recurrir a una persona para que cuide de los niños/as en la ausencia de los padres es importante, ya que al dejarlos solos ellos están expuestos a muchos peligros de tipo doméstico lo que puede incidir en la vida del niño/a.

Las personas que se dedican a esta labor deben tener un cierto “carisma (dedicación, delicadeza y dulzura)” que les haga establecer una buena relación desde el inicio con los niños/as para cuidarlos de mejor manera.

La empresa “ChkIttOsS” surge ante la necesidad de gran cantidad de padres que creen que sus hijos/as estarán más seguros y más protegidos si son cuidados en su propio hogar, por lo tanto consideran que al contratar una profesional que forma parte de una empresa especializada en el cuidado de niños/as para que trabaje en su propio hogar, tendrán más garantía sobre el tipo de cuidado que recibirán sus hijos/as.

Encuentran que el cuidado a domicilio es un arreglo más conveniente para la familia y puede ofrecer un mayor grado de flexibilidad para los padres. En el caso de una familia con varios hijos/as, pueden encontrar que el cuidado a domicilio no es significativamente más caro que otras formas de cuidado.

Uno de los puntos más relevantes para los padres a la hora de elegir a quien dejar al cuidado de los niños es la seguridad. Es por este motivo, que dentro de de la metodología de trabajo de la empresa se incluye un proceso de selección exhaustivo para parvularias llamadas “Babies Sitters”.

La elección de una “Baby Sitter” es rigurosa, por tal motivo se ofrece absoluta seguridad, confianza y profesionalismo para brindar mayor tranquilidad a los padres.

Las profesionales “Babies Sitters” están disponibles las 24 horas del día para acudir al domicilio del niño/a. Cabe destacar que las parvularias “Babies Sitters” no son a tiempo completo es decir que quién solicita el servicio las contratará únicamente por horas.

1.2. La Empresa

El nombre de la empresa esta identificado por la actividad que desempeña que es el “Servicios de Cuidado de Niños a Domicilio por Horas”: **“ChIkItItOsS”**

“ChIkItItOsS” es una empresa familiar de Servicios dedicada al cuidado y atención de niños/as menores de 12 años. Fue creada el 8 de Noviembre del 2003 ante la iniciativa de un grupo de personas orientadas a satisfacer las necesidades de padres de familia que deseaban que sus hijos sean cuidados por personas especializadas desde ese día hasta la actualidad el giro de negocio de la empresa ha sido el mismo, es decir el cuidado de niños/as a domicilio por horas.

Base Legal:

Según el Ministerio de Bienestar Social para obtener la autorización respectiva de funcionamiento se debe cumplir los siguientes requisitos:

- El local, las instalaciones y el equipamiento deben ser de uso exclusivo para el Centro de Desarrollo Infantil, debe garantizar seguridad, iluminación, ventilación e higiene

para salvaguardar la integridad física y psicológica de los niños/as, de conformidad con los estándares de calidad. En caso de estar ubicados en conjuntos habitacionales deberán funcionar en la planta baja, contará con la respectiva autorización de los condominios y dispondrán de áreas externas para la recreación del niño/a.

- El equipamiento y material didáctico deben ser suficientes y acordes con la edad y características, número de niños/as que atienda el Centro de Desarrollo Infantil.

Los requisitos para obtener la autorización de Funcionamiento del Centros de Desarrollo Infantil son los siguientes:

- ⇒ Solicitud escrita del propietario, dirigida la directora Nacional de Protección de menores suscrita por su representante legal (se debe adjuntar copia del estatuto y del certificado de acuerdo ministerial).
- ⇒ Contrato de arriendo del local en donde va ha funcionar el Centro de Desarrollo Infantil.
- ⇒ Plano del local en el que se determine la distribución del espacio físico, haciendo constar el área en metros cuadrados.
- ⇒ Plan de trabajo en base a los lineamientos y estándares mínimos establecidos por el Ministerio de Bienestar Social.
- ⇒ Manual de procedimiento Interno del Centro de Desarrollo infantil, elaborado en base a los lineamientos del Ministerios de Bienestar Social.
- ⇒ Nómina del personal que laborará en el Centro, adjuntado el currículum vitae con firma de responsabilidad que será documentadamente respaldado y verificado y Presupuesto.

CUADRO No.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;"><u>¿Cuál es el negocio?</u></p> <p>“Servicio de Cuidado de niños/as a Domicilio por horas”.</p>	<p style="text-align: center;"><u>¿Qué necesidades se satisface?</u></p> <p>Ayudar a los padres de familia en el cuidado y atención de sus niños/as, cuando tengan que salir fuera de su hogar y no tengan con quien dejarlos.</p>
<p style="text-align: center;"><u>¿Cuál será el Negocio en el futuro?</u></p> <p>Expandir el servicio por todo el país creando nuevas áreas de especialización en el cuidado y atención de los niños/as.</p>	<p style="text-align: center;"><u>¿Cuál es el mercado objetivo?</u></p> <p>Padres de familia de nivel económico medio y alto que tengan niños menores de 12 años, y que necesiten que sus hijos/as sean cuidados por una persona especializada (“Babies Sitters”) en su propia casa.</p>

Fuente: “ChkItItOsS”.

Elaborado por: Autora.

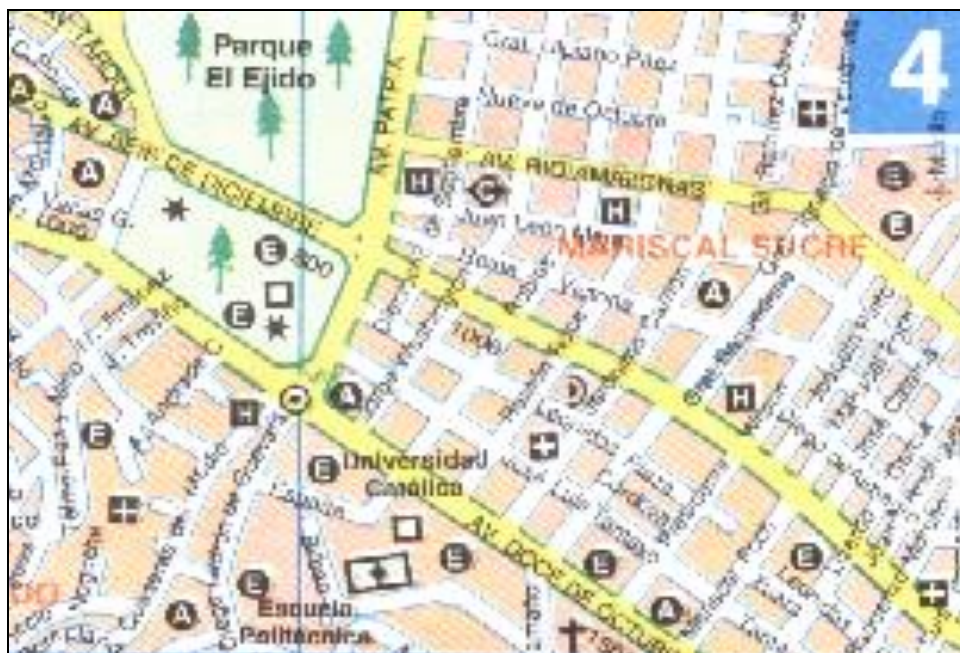
En la actualidad la empresa cuenta con cinco áreas bien definidas que son: área de Recursos Humanos (trabajan 2 personas), el área de Mercadeo (trabajan 2 personas), el área Administrativa (trabajan 3 personas), el área de Servicios (trabajan 22 personas) y la Gerencia General (trabajan 2 personas).

La empresa está ubicada en el Centro de la ciudad de Quito, en el Barrio Mariscal Sucre (Juan León Mera No. 22 – 93 e Ignacio de Veintimilla).

Los factores que mayor incidencia tuvieron, para ubicar la empresa en este sector son los siguientes:

- ✚ Disponibilidad de Servicios Básicos (Agua, luz y teléfono para el buen funcionamiento de la oficina).
- ✚ Espacio Físico (tamaño de la oficina, para que las personas que están ahí trabajen a gusto.).
- ✚ Parqueadero (para que los clientes cuando vayan a la oficina en busca de información, se sientan seguros al dejar sus vehículos).

GRÁFICO No. 1.1 PLANO DE LOCALIZACIÓN



Fuente: “ChIkIttOsS”.
Elaborado por: Autora.

“ChIkIttOsS” tiene 31 empleados los cuales se distribuyen como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 1.2 NOMINA DE EMPLEADOS

ÁREA	No. DE EMPLEADOS
RECURSOS HUMANOS	1 Jefe de de Recursos Humanos. 1 Guardia.
MERCADEO	2 Ingenieros en Marketing.
FINANCIERA	2 Ingenieros Comerciales. 1 Economista.
GERENCIAS GENERAL	1 Gerente General. 1 Secretaria.
SERVICIOS	21 Parvularias. 1 Recepcionista.

Fuente: “ChIkItItOsS”.
Elaborado por: Autora.

Cientes:

El servicio que ofrece la empresa “**ChIkItItOsS**” esta dirigido a:

Padres de Familia que viven en el Norte de la ciudad Quito, que salgan con frecuencia de su hogar de nivel económico medio y alto que tengan niños/as menores de 12 años y que necesiten que sus hijos/as sean cuidados por horas en su propia casa por una persona especializada llamada (“Baby Sitter”).

Los servicios que ofrece la empresa son:

- ✚ **Estimulación de bebés y niños pequeños.-** se refiere a actividades diseñadas para promover el desarrollo sistemático de las capacidades de los niños desde el día de su nacimiento, de modo que el ritmo sea el adecuado y que no les queden lagunas que podrían incidir negativamente en las futuras actividades escolares.
- ✚ **Estimulación para niños con problemas de aprendizaje.-** se emplean técnicas de estimulación temprana a disposición de los niños de cualquier edad que tengan problemas de aprendizaje. Se estudian las causas para perfeccionar sus capacidades básicas.
- ✚ **Estimulación temprana para paralíticos cerebrales, Down, etc.-** estimulación



temprana para los niños nacidos con una lesión cerebral o con anomalías genéticas y para los que sufren algún daño cerebral posteriormente. Enseñamos a los padres a realizar a diario programas intensivos de estimulación en su hogar con el fin de acelerar el desarrollo neurológico de sus hijos y, excepcionalmente, se emplean programas de estimulación auditiva, además se ofrece el servicio en:

- Deberes dirigidos.
- Actividades recreativas.
- Juegos pedagógicos.
- Primeros auxilios etc.

Proceso para brindar el servicio.- El

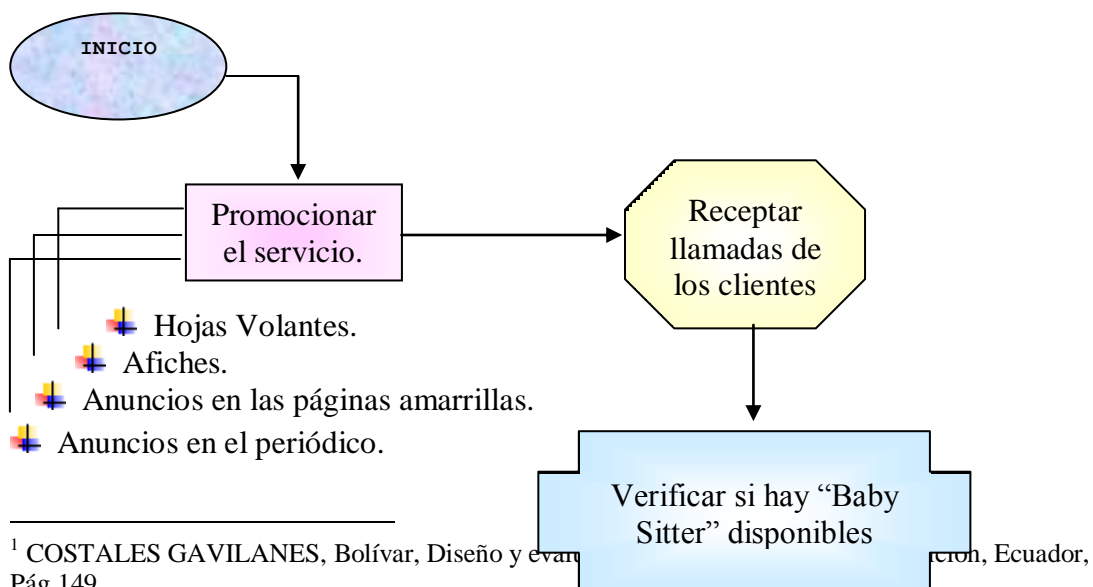
proceso para brindar el servicio

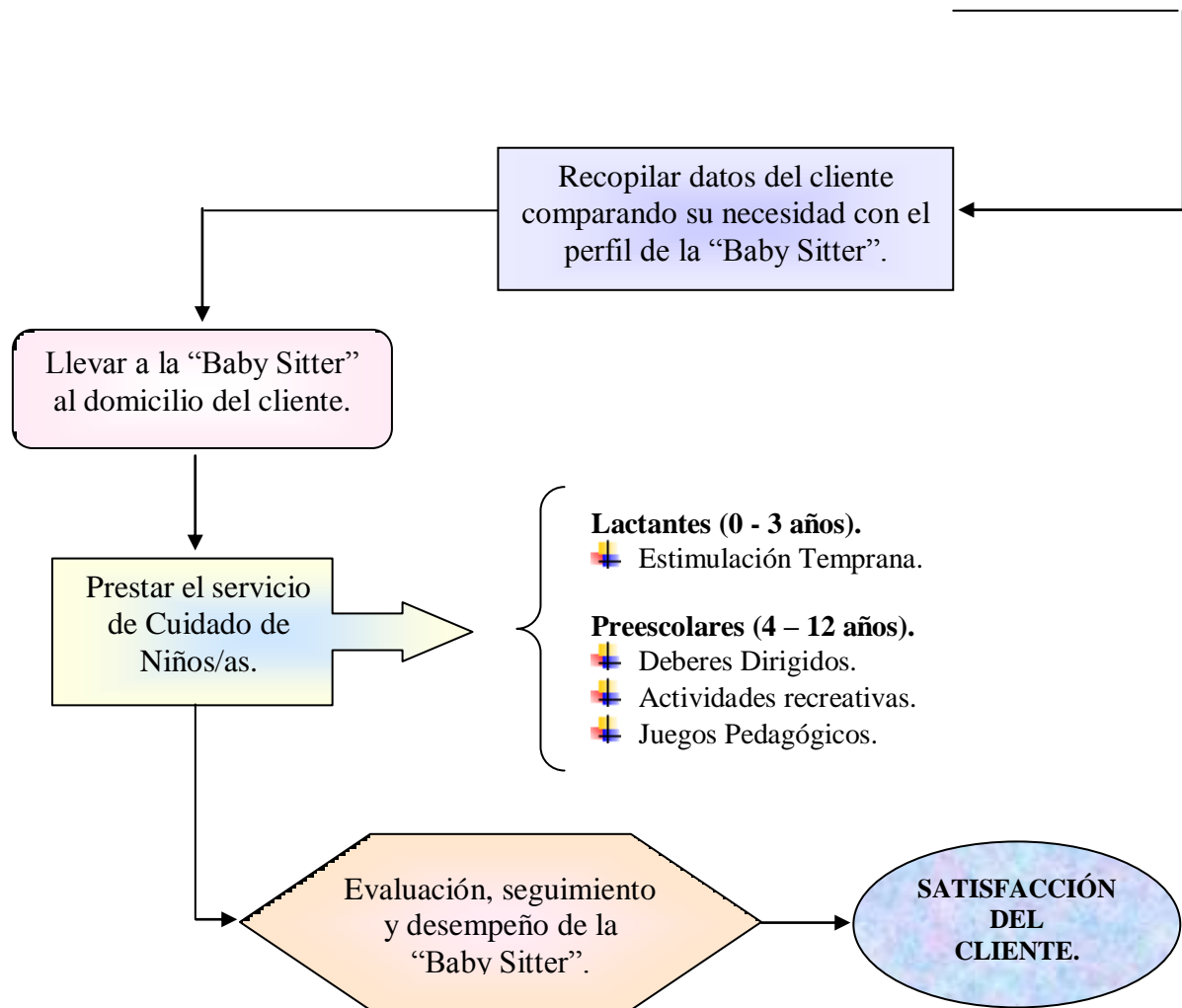
consiste en el establecimiento de un

conjunto de actividades secuenciales,
que partiendo de los insumos permite
la obtención de un producto en las
mejores condiciones y el menor costo
posible. “El proceso se identifica con la
función de producción y se caracteriza
por los estado inicial y final de la
variable que mide el objeto de su
aplicación “¹

El proceso que sigue la empresa para brindar el servicio es el siguiente:

GRÁFICO No. 1.2 PROCESO PARA BRINDAR EL SERVICIO





Fuente: "ChIkIttOsS"
Elaborado por: Autora.

Proceso que se sigue para brindar el "Servicio de Cuidado y Atención de Niños/as a Domicilio":

El servicio consiste en el cuidado de niños/as (0 – 12 años) por una persona especializada. Inicialmente se promociona el servicio mediante (hojas volantes, afiches, anuncios en el periódico, anuncios en las paginas amarillas, etc), para dar a conocer la empresa, luego se reciben las llamadas de los padres de familia que solicitan el servicio, inmediatamente la recepcionista verifica en la base de datos si hay o no una "Baby Sitter" disponible que cumpla con las características que pida el cliente.

Si la hay la recepcionista recopilará los datos del cliente para de inmediato avisarle al chofer para que baya a ver a la "Baby Sitter" y la deje en el domicilio del cliente a la hora




establecida. La parvularia prestará el servicio de acuerdo al requerimiento del cliente (Estimulación Temprana, Deberes dirigidos, actividades recreativas etc).

Pero si no la hay la recepcionista dirá al cliente que no hay una “Baby Sitter” disponible en ese momento, que si desea puede solicitarla más tarde u otro día.

La familia que requiere el servicio debe comunicarse al momento que llegue y que salga la niñera de su hogar con la finalidad de registrar el tiempo de trabajo y hacer la evaluación y seguimiento a la “Baby Sitter”.

Competencia:

Las empresas que se dedican a dar el Servicio de Cuidado de Niños/as a domicilio son tres:

-  Burbujitas de Colores
-  Los Pequeños Sabios y
-  Privilegio

El precio que se cobra en la industria comprende un rango de \$6 a \$10 dólares por hora del Servicio del Cuidado de Niños/as a Domicilio, como muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 1.3 PRECIOS QUE COBRA LA COMPETENCIA

INSTITUCIÓN	PRECIO POR HORA
• Burbujitas de Colores	\$6
• Los Pequeños Sabios	\$7

• Privilegio	\$10
--------------	------

Fuente: “ChIkItItOsS”.

Elaborado por: Autora.

Proveedores:

En el mercado existe una gran variedad de proveedores con los que trabaja la empresa tales como:

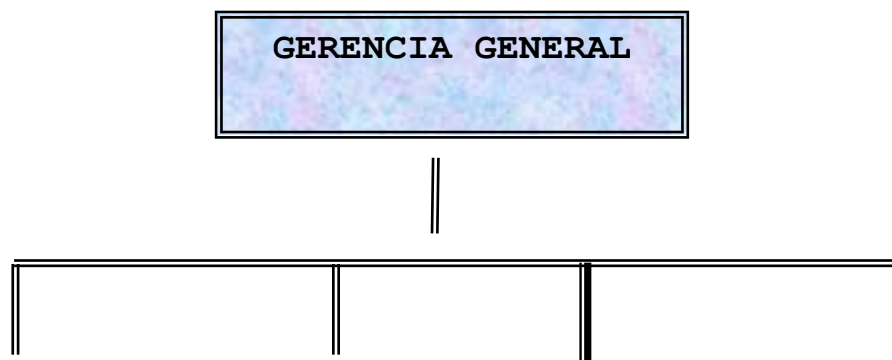
- + Muebles El Bosque.
- + Muebles Aguilar.
- + Alegro PCS.
- + UNYON Software.
- + Editorial Norma.

Estos proveedores ofrecen a la empresa productos como muebles y enseres, equipos de oficina, suministros, materiales pedagógicos, equipos de computación, etc. La característica es que la empresa negocia con ellos evaluando la mejor opción en base a las cotizaciones.

1.3. Cultura organizacional de “ChIkItItOsS” (Estructura)

La estructura orgánica de la empresa es informal y consta de 5 áreas como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 1.3 ORGANIGRAMA DE “ChIkItItOsS”:





Fuente: “ChIkItItOsS”.
Elaborado por: Autora.

De los documentos revisados, de las preguntas establecidas y de las conversaciones realizadas con los miembros de la empresa se obtuvo la siguiente: visión, misión, principios y valores:

1.3.1. Visión

La visión de la empresa “ChIkItItOsS” es:

VISIÓN 2.008

“Ubicar a la empresa en la Ciudad de Quito para el año 2008, como líder en el mercado, brindando los servicios de estimulación temprana, deberes dirigidos, actividades recreativas, juegos pedagógicos, con honestidad”.

1.3.2. Misión

La misión de la empresa “ChIkItItOsS” es:

MISIÓN

“Brindar un servicio ágil en el cuidado y atención de niños/as menores de 12 años, las 24 horas del día, en su propio hogar en base a personal capacitado y con principios éticos.”

1.3.3. Principios y Valores

Los principios que practica la empresa son:

- + **Calidad:** excelente calidad, basada en una comunicación directa con el cliente ya que la empresa escucha sus comentarios y sugerencias, es decir, brindar un servicio de buena calidad (atención personalizada) que compita orgullosamente en el mercado.
- + **Ética:** se refiere a que las personas que tengan contacto directa o indirectamente con “ChIkItItOsS” deben tener compostura, decencia y moderación en sus acciones y palabras y luchar contra la mentira y la corrupción.

Los valores que la empresa tiene actualmente son:

- + **Confianza:** Esperanza firme que se tiene en cada uno de los miembros que forman parte del negocio, para amplia deas líneas de servicios y hacer que el servicio tenga una mayor demanda.
- + **Responsabilidad:** Capacidad u obligación que tiene cada persona en cualquier nivel dentro de la empresa, para responder de sus actos, a través de la toma de decisiones que favorezcan al negocio.
- + **Respeto:** Manifestación de acatamiento que debe hacer tanto el trabajador como el cliente por cortesía, ya que cada una tiene una forma de pensar diferente, y debe ser respetada.

1.4. Problemática (Diagrama Causa – Efecto)

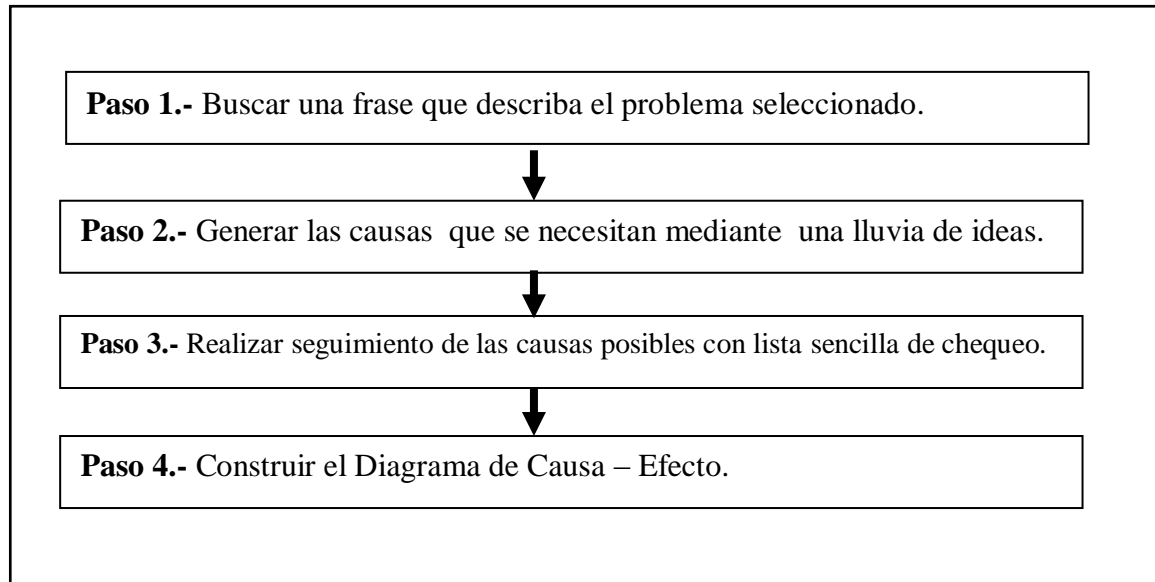
Para establecer la problemática de la empresa la herramienta usada es el diagrama de Causa – Efecto. “Diagrama de Causa – Efecto o también llamado diagrama de esqueleto de pescado o Ishikawa. El Diagrama de Causa – Efecto es detallado y tiene forma de esqueleto de pescado, es una forma de analizar los efectos de sus causas y estrechar la gama de posibles causas de origen; una vez determinada la gama puede emprenderse la solución de problemas”²

El Diagrama de causa efecto se utiliza cuando se necesita explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o condición específica. Fue desarrollado para presentar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que tienen influencia. Sirve para

² SALAZAR PICO, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Año 2004, Pág.52.

ilustrar las distintas causas que afectan un proceso mediante la organización y distribución de las causas. Todas las causas deben ser analizadas e identificadas, se debe buscar curar la causa y no los síntomas del problema.

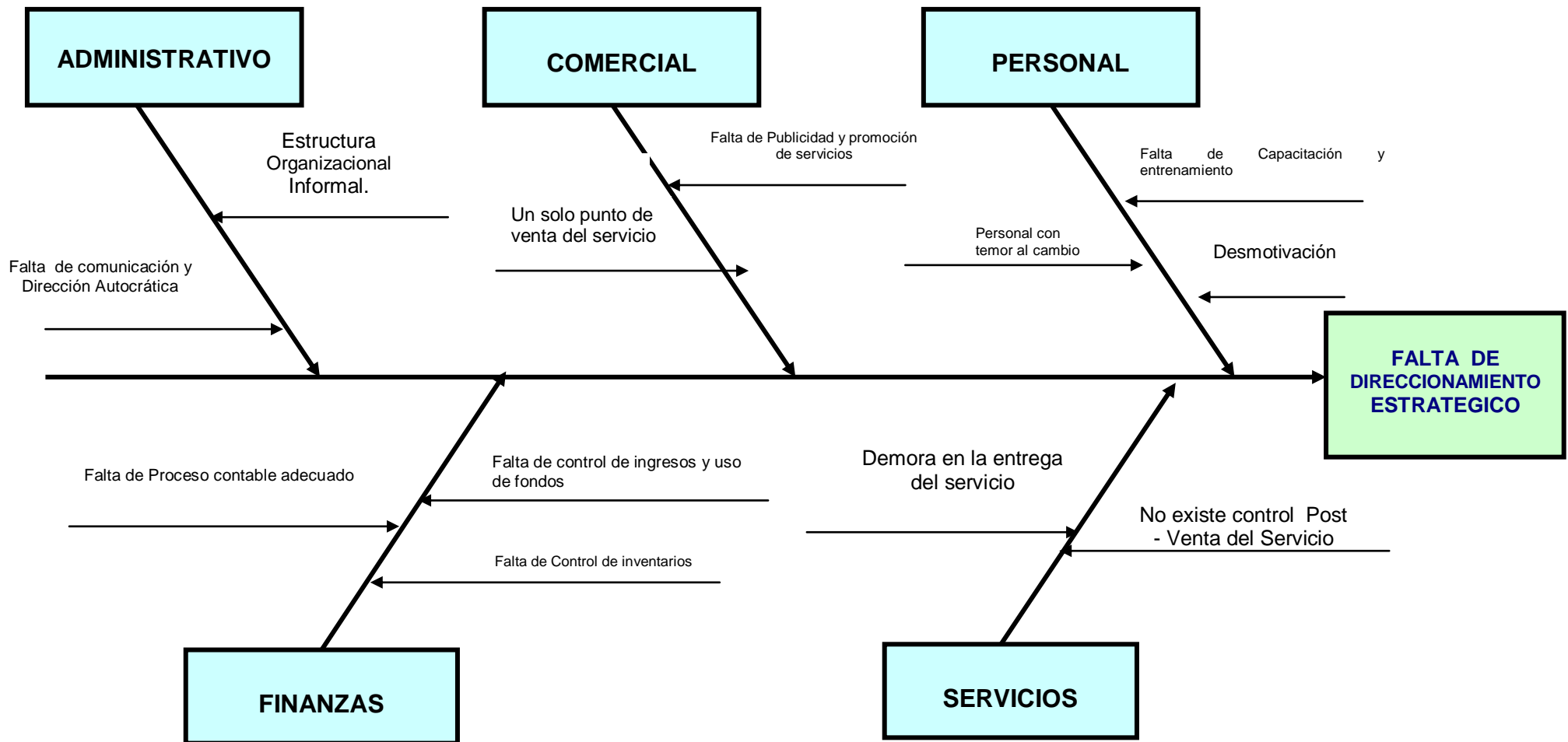
PASOS PARA CONSTRUIR UN DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO



Fuente: Libro: Gestión Estratégica de Negocios.
Elaborado por: Ing. Francis Salazar.

Para agrupar la problemática de la empresa “ChIkItItOsS” se ha ordenado de acuerdo a cada área de gestión que existe en la organización.

GRÁFICO No. 1.4 DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO:



Fuente: “ChIkItItOsS”.
Elaborado por: Autora.

Descripción de los problemas que en la actualidad la empresa “ChIkItItOsS” afronta de acuerdo a cada área de gestión.

Gestión Financiera:

- ✚ No existen políticas económicas lo que genera mala distribución de los recursos financieros.
- ✚ Falta de organización y control del recurso económico de la empresa por lo que esto genera gastos en partidas innecesarias.
- ✚ Mala distribución de recursos materiales debido a que la empresa no cuenta con un sistema de control de inventarios. .

Gestión de Recursos Humanos (Personal):

- ✚ Existe Concentración de responsabilidades ya que una sola persona hace todo.
- ✚ No se capacita al personal constantemente y personal desmotivado.
- ✚ En esta área existe temor y resistencia al cambio

Gestión de Mercadeo (Comercial):

- ✚ Existe un solo punto de entrega del servicio.
- ✚ No hay publicidad ni promoción del servicio.

Gestión de Servicios

- ✚ Demora en la entrega del servicio.
- ✚ No existe control post- venta.

Gerencia General (Administrativo)

- ✚ Estructura organizacional Informal.
- ✚ Falta de Comunicación y Dirección Autocrática.

En definitiva la empresa “ChIkItItOsS” No tiene establecido un horizonte o lo que se denomina la Visión, Misión, Objetivos, Principios, Valores y Estrategias.

Es esencial para la empresa establecer acciones que permitan a sus miembros marcar un objetivo con el cual todos se sientan identificados, formando un grupo de trabajo sólido que permita mejorar, impulsar y continuar con la labor de la empresa.

1.5. Objetivos General y Específicos

1.5.1. Objetivo General:

- ✚ Desarrollar la Planificación Estratégica de la empresa “ChIkItItOsS”, mediante el establecimiento de una filosofía corporativa que conlleve a la empresa a alcanzar su fortalecimiento y crecimiento en el mercado.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- ✚ Elaborar el Diagnóstico Estratégico a través del estudio del mercado externo e interno en el que se desenvuelve la empresa para determinar su situación real.
- ✚ Definir el Direccionamiento de la Empresa por medio del planteamiento de los principios, valores, visión, misión y objetivos para incrementar la confianza, la efectividad e implantar un rumbo definido.
- ✚ Identificar Proyectos Estratégicos en base al estudio de las necesidades y falencias de cada área de acción de la empresa logrando así que se afiance en el mercado y controle su direccionamiento.
- ✚ Realizar Evaluación Financiera de los proyectos estratégicos mediante el análisis comparativo entre lo actual y lo propuesto para demostrar a la Empresa la factibilidad del desarrollo de los proyectos.

1.6 .Marco Teórico y Conceptual

1.6.1. Marco Teórico

La planificación estratégica según la tendencia actual tiene dos connotaciones relativamente diferentes; la primera es realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o la segunda es diseñar una ruta de acción personal para el futuro.

”La Planificación Estratégica hoy en día es esencial para aquellas empresas que viven en el mundo de la competencia porque se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y crear las oportunidades”³.

“La Planificación Estratégica es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial condensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización”⁴.

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

En si, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y esta relación depende la vida de la empresa.

Las empresas que desarrollan y ejecutan planificación estratégica logran: mejorar la calidad en las decisiones tomadas, optimizan la concentración de los esfuerzos, que todos los miembros de la empresa conocen y comparten la Visión y la Misión, entender mejor los deseos cambiantes del consumidor, mejorar la relación con el consumidor y crear lealtad y capital social, ganar nuevos segmentos del mercado, mejorar y superar a la competencia, incrementar las ganancias, la utilización de recursos en la forma más eficiente, etc.

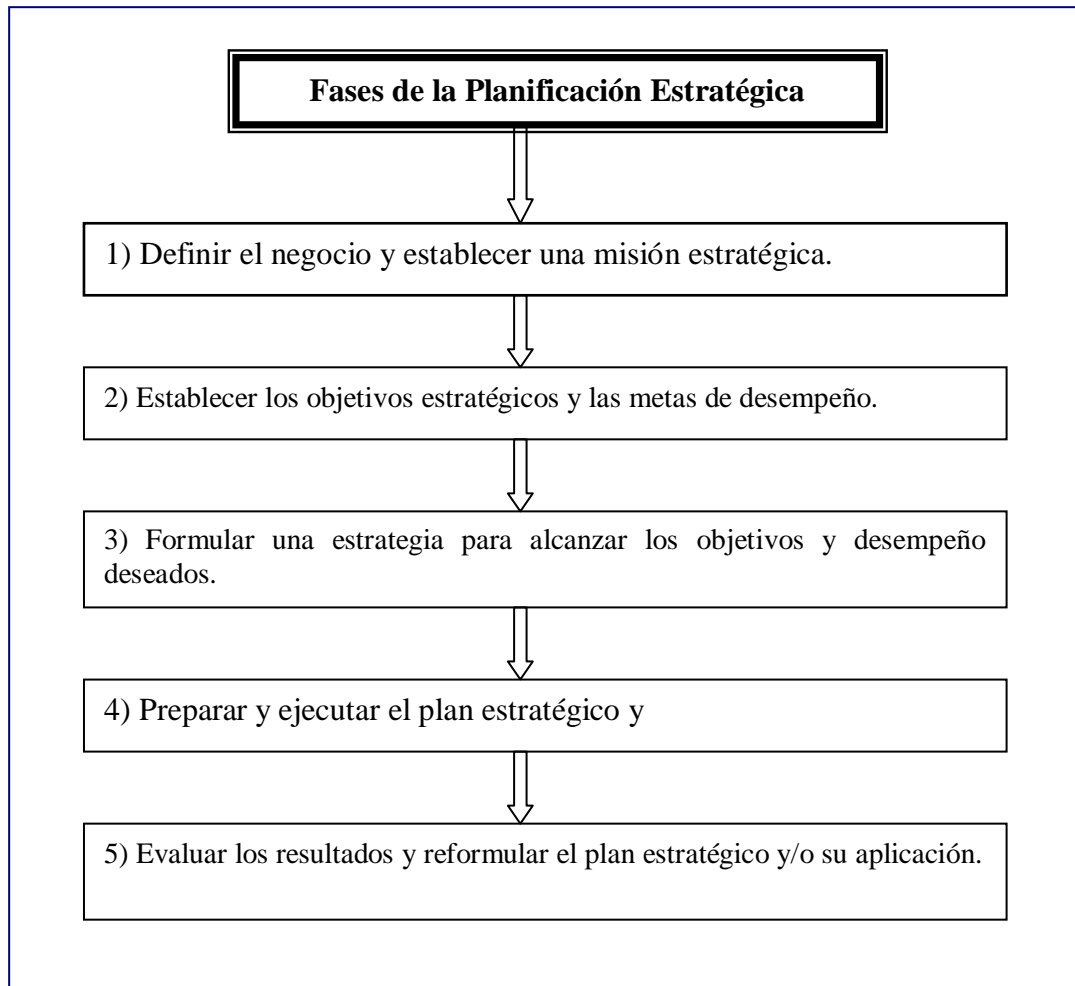
“El proceso de planeación estratégico es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas,

³ www.planificaciónestrategica.com

⁴ www.monografias.com

mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero”⁵

ESQUEMA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.



Fuente: García Torres.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

En fin la Planificación Estratégica es una herramienta crucial en la Gestión de cada empresa.

⁵ GARCÍA TORRES, Alfredo, 1990, Planeación Estratégica y Planeación Tecnológica, Pág.34

1.6.2. Marco Conceptual

- ✚ **Ambiente Macroeconómico:** aspectos sociales, políticos, demográficos, tecnológicos, tasas de interés, tipo de cambio, inflación, nivel de desempleo, población económicamente activa, tasa de natalidad, regulaciones gubernamentales, regulaciones internacionales y otros.

- ✚ **Ambiente Competitivo:** Perfil de la competencia nacional, regional e internacional, segmentación del mercado, patrones de segmentación, alianzas estratégicas en el sector, situación laboral en el sector, investigación y desarrollo, existencia de capital social y lealtad, flexibilidad en la demanda y oferta, compradores institucionales y otros.

- ✚ **Ambiente Interno de la Organización:** “estructura empresarial, historia de la empresa, cultura organizacional, desarrollo organizacional, logros, debilidades y fortalezas, planes de desarrollo, desarrollo de productos, situación económica y financiera, rotación del personal, motivación e involucramiento de todos los miembros y otras”⁶.

- ✚ **Amenazas:** situaciones desfavorables para la industria, riesgos del ambiente, situación económica mundial.

- ✚ **Benchmarking:** permite identificar y analizar prácticas ejemplares de otras organizaciones y adaptarlas a las condiciones de su propio entorno.

- ✚ **Calidad:** es escribir las características de un producto y/o un servicio. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos.

- ✚ **Cultura:** cambio del estilo de vida, nuevas modas.

⁶ LOVELOCK, Chistopher , Mercadotecnia de Servicios, Tercera Edición ,2001.

- ✚ **DAFO:** (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades)
Áreas de identificación y análisis en las etapas de planificación estratégica las cuales describen el entorno que influye a la organización y su propia capacidad.

- ✚ **Debilidades:** aspectos negativos propios de la empresa, son desventajas.

- ✚ **Diagrama de causa – efecto:** también es llamado diagrama de esqueleto de pescado o Ishikawa, este es una forma de distinguir los efectos y determinar las verdaderas causas de origen una vez determinadas las causas se puede establecer la solución del problema.

- ✚ **Estrategia:** es la forma general en que las acciones van a lograr los objetivos planteados.

- ✚ **Estudio de mercado:** es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

- ✚ **Evaluación:** es el proceso utilizado para verificar y medir el impacto de procesos en base al cumplimiento de objetivos pre-establecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza sólo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado.

- ✚ **Fortalezas:** aspectos positivos propios de la empresa, ventajas competitivas reales y potenciales.

- ✚ **Información de mercado:** consiste en el establecimiento de una serie de procedimientos con el objetivo de obtener información actualizada sobre el entorno donde se mueve la empresa.

- ✚ **Mejora Continua:** Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina.

- ✚ **Mercado:** lo forma un grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad o deseo común y que desean y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo.

- ✚ **Misión:** propósito de la organización o equipo de mejora o es el Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización. Una compañía enuncia las intenciones incluyendo el área de intereses, sus intenciones

- ✚ **Objetivo específico:** es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

- ✚ **Objetivo general:** se define como "un deseo a lograr"⁷.

- ✚ **Oportunidades:** situaciones favorables para la industria, posibilidades de crecimiento del mercado, aprovechar la tecnología.

- ✚ **Organización:** flexibilidad, cultura de la organización, desarrollo organizacional, actitud y motivación de los miembros, recursos financieros, reglamentos y procedimientos, disponibilidad de recursos humanos calificados, etc.

- ✚ **Plan:** “conjunto de programas y proyectos relacionados entre si y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto”⁸

- ✚ **Planeación:** proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

⁷ MORENO, Galo, Definiciones sobre Planificación Estratégica, CD.

⁸ MORENO, Galo, Definiciones sobre Planificación Estratégica, CD.

- ✚ **Planificación Estratégica:** Proceso que permite a una organización definir su Misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

- ✚ **Principios:** son elementos éticos que guían las decisiones que se toman dentro de una organización.

- ✚ **Tendencias hacia el futuro:** evolución normal, factores que pueden alterar la evolución normal.

- ✚ **Valores:** son normas morales que definen como se debe actuar y como se deben desarrollar las actividades dentro del negocio.

- ✚ **Visión:** proyección hacia el futuro de una situación deseable o es la Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.

CAPÍTULO III.

2. **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

El direccionamiento estratégico consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se tomarán decisiones estratégicas una vez que se ha efectuado el Análisis Situacional de la Empresa; es decir, es la propuesta de una nueva cultura corporativa que

deberá cumplir la empresa mediante la implementación de los diferentes tipos de estrategias.

Se define a la organización, su misión, visión, valores, principios, objetivos y estrategias; y todo esto en conjunto se convierte en la carta de navegación para todas y cada una de las personas que la conforman, sin importar su cargo o rango.

3.1. Visión

“La visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”.⁹

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

1. Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
2. Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

⁹ ZIKMUND, WILLIAN; Mercadotecnia; Primera edición; México 1993; Pág. 625.

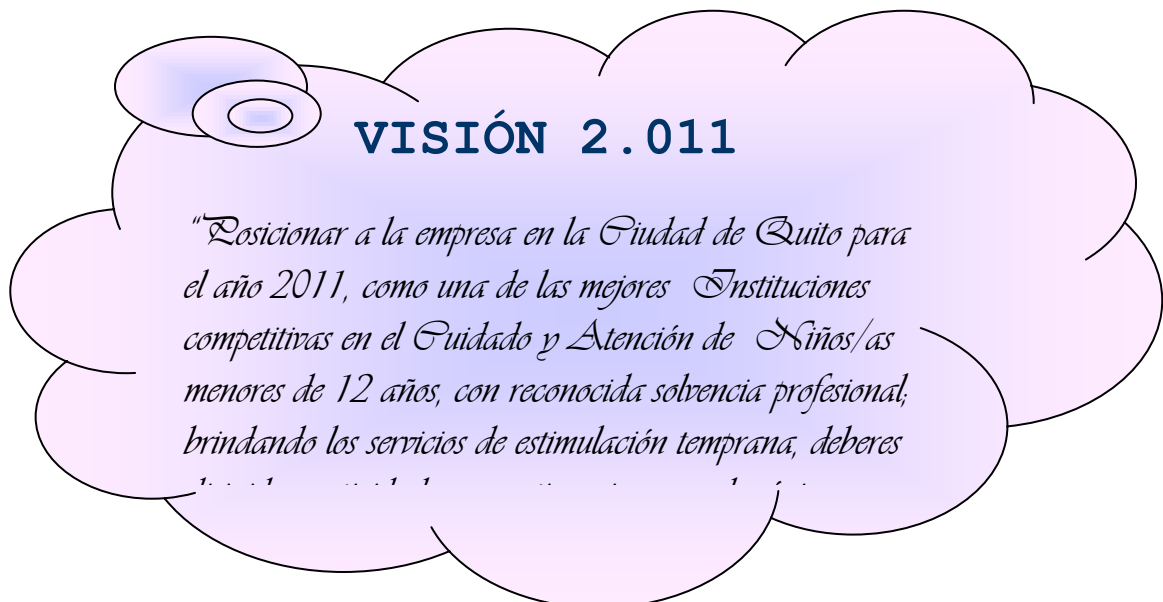
Los elementos para formar la visión de “ChIkItItOsS” para el año 2011 son los siguientes:

CUADRO 3.1: ELEMENTOS DE LA VISIÓN

ELEMENTOS	
Posición en el Mercado:	Ser una de las mejores.
Cliente:	Niños/as menores de 12 años.
Tiempo:	5 años.
Ámbito del Mercado:	Ciudad de Quito.
Servicios:	Estimulación temprana, deberes dirigidos, actividades recreativas, juegos pedagógicos, etc.
Valores:	Ética y responsabilidad.
Principio Organizacional:	Competitividad.

Elaborado por: Patricia Cisneros.

GRAFICO 3.1: VISIÓN DE “ChIkItItOsS”



Elaborado por: Patricia Cisneros.




3.2. Misión

“Es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se esperan alcanzar.”¹⁰

La misión es la definición de la razón de existencia y la naturaleza del negocio de “**ChkItItOsS**”. Indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

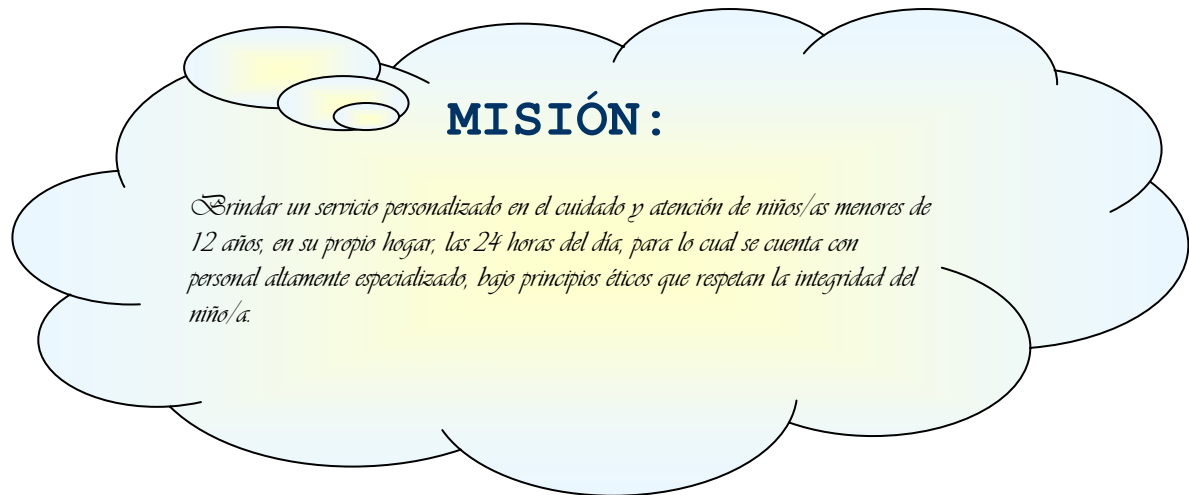
Los elementos para formar la misión de “**ChkItItOsS**” son los siguientes:

CUADRO 3.2: ELEMENTOS DE LA MISIÓN

ELEMENTOS	
Naturaleza del Negocio:	Prestación del Servicio de Cuidado de Niños/as.
Razón par existir:	Ayudar a los padres de familia a cuidar y atender a sus hijos cuando tengan que salir fuera del hogar.
Mercado al que Sirve:	Niños menores de 12 años.
Características generales del servicio:	<ul style="list-style-type: none">  Es a domicilio.  Funciona las 24 horas del día.  Cuenta con Personal especializado.
Principios y Valores:	Respeto, ética.

Elaborado por: Patricia Cisneros.

¹⁰ SERNA, Gómez Humberto, Direccionamiento Estratégico, Página 31

GRAFICO 3.2 MISIÓN DE “ChIkItItOsS”:

Elaborado por: Patricia Cisneros.

3.3.Principios y Valores

“Las compañías deben elaborar una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización. La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores”.¹¹

La matriz axiológica es la herramienta que permite la formulación de los valores y principios institucionales. Ayuda a detectar los factores que guían el comportamiento de las personas que integran “**ChIkItItOsS**”, siendo uno de los elementos importantes para el comportamiento organizacional.

3.3.1. Principios:

“Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma”.¹²

¹¹ SERNA Humberto, “Gerencia Estratégica”, 3R Editores, 7ma. Edición, pág. 89

¹² Ing. Francis Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 79

Para identificar los principios dentro de “ChIkItItOsS” y los grupos con los que se interactúa en el proceso, se trabajó conjuntamente con el Gerente General y se definió los siguientes:

- ✚ Calidad
- ✚ Competitividad
- ✚ Buen Ambiente de Trabajo
- ✚ Diferenciación
- ✚ Puntualidad
- ✚ Trabajo en Equipo
- ✚ Disciplina
- ✚ Compromiso
- ✚ Eficiente Desempeño.

TABLA 3.1: PRINCIPIOS

“ChIkItItOsS” MATRIX AXIOLÓGICA				
Grupos de Referencia	ACCIONISTAS	PERSONAL	PROVEEDORES	CLIENTES
Principios				
Calidad	X	X	X	X
Competitividad	X	X	X	X
Buen ambiente de trabajo	X	X	X	
Diferenciación	X	X	X	X
Puntualidad		X	X	
Trabajo en Equipo	X	X	X	X
Disciplina		X	X	
Compromiso	X	X		X
Eficiente desempeño	X	X	X	X

Fuente: “ChIkItItOsS”

Elaboración: Autora

Por medio de la matriz se ha seleccionado los siguientes principios como fundamentales dentro la empresa:

✚ **Trabajo en Equipo:**

Esta centrado en el aspecto en que dentro de un equipo de trabajo, afloran varias ideas que puedan resultar de gran beneficio para la organización, ya que solo un trabajo en conjunto, permitirá solucionar los problemas internos para encaminarse en la visión del negocio.

✚ **Competitividad:**

La empresa es capaz de aprovechar las oportunidades, y desarrollar con eficiencia sus actividades logrando satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.

✚ **Eficiente desempeño:**

Todos los que forman parte de “**ChikItItOsS**” deben poner lo mejor de ellos, para satisfacer las necesidades del cliente con un servicio de calidad mediante una atención personalizada.

✚ **Calidad,**

Comprometerse en brindar un servicio de buena calidad (atención personalizada) y que compita orgullosamente en el mercado.

✚ **Diferenciación:**

Ser originales, es decir que a más de ofrecer un servicio de excelente calidad, una comunicación directa con el cliente lo que permite escuchar sus comentarios y sugerencias.

3.3.2. Valores:

“Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.¹³

Para identificar los valores guías dentro de “**ChIkItItOsS**” y los grupos con los que interactúa en el proceso, se trabajó conjuntamente con el Gerente General y se definió los siguientes:

- ✚ Ética
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Respeto
- ✚ Creatividad
- ✚ Innovación
- ✚ Lealtad
- ✚ Confianza.

TABLA 3.2: VALORES

“ChIkItItOsS” MATRIX AXIOLÓGICA				
Grupos de Referencia	ACCIONISTAS	PERSONAL	PROVEEDORES	CLIENTES
Valores				
Ética	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X
Creatividad	X	X	X	X
Innovación		X	X	X

¹³ Ing. Francis Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 79

Lealtad		X	X	X
Confianza	X	X	X	X

Fuente: "ChIkIkItItOsS"

Elaboración: Autora

Por medio de la matriz se ha obtenen los siguientes valores como fundamentales dentro la empresa:

Confianza:

Esperanza firme que se tiene en cada uno de los miembros que forman parte del negocio, para ampliar las líneas de servicios y hacer que el servicio tenga una mayor demanda.

Responsabilidad:

Capacidad u obligación que tiene cada persona en cualquier nivel dentro de la empresa, para responder de sus actos, a través de la toma de decisiones que favorezcan al negocio.

Creatividad:

El mercado constantemente esta cambiando, por esto es importante el crear nuevos servicios que tengan características diferentes al de la competencia.

Innovación:

En un mundo cambiante en donde las necesidades de los consumidores son diversas, es necesario que las profesionales que brindan el servicio

sean capacitadas constantemente para atender todos los requerimientos de los clientes.

Respeto:

Manifestación de acatamiento que debe hacer tanto el trabajador como el cliente por cortesía, ya que cada uno tiene una forma de pensar diferente, y debe ser respetada.

Ética:

Las personas que tengan contacto directa o indirectamente con “**ChIkIkIttOs**” deben tener compostura, decencia y moderación en sus acciones y palabras y luchar contra la mentira y la corrupción.

3.4.Objetivos

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos, ya sean a corto, mediano o largo plazo”.¹⁴

3.4.1. Objetivos Corporativos

“Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización

¹⁴ PUGA ROSERO RENE; Microeconomía; Quito - Ecuador 2000; Págs. 413 y 414.

pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado¹⁵.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- b. Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- c. Medible** o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

TABLA 3.3: OBJETIVOS CORPORATIVOS

Crecimiento y Rentabilidad	Incrementar las utilidades de la empresa en un 30% con relación al año anterior y ganar participación en el mercado de un 26% hasta un 40% hasta el año 2011
Clientes y Mercado	Ofrecer servicios de calidad y competitivos, para satisfacer en todo momento las necesidades y exigencias cambiantes de los clientes.
Planificación y Gestión Administrativa	Fortalecer el ambiente Interno de la Empresa.

¹⁵ Administración una perspectiva global, Koontz y Weinhrich

<p>Tecnología, Investigación y Desarrollo del Recurso Humano</p>	<p>Lograr que el recurso humano este altamente capacitado e involucrado en todas las actividades de la organización, para que los procesos y la empresa sean más competitivos.</p> <p>Investigar e implementar nuevas tendencias y tecnologías que permitan a la empresa tener agilidad en el proceso de entrega del servicio.</p>
---	--

Elaboración: Autora

3.4.2. Objetivos por Áreas

Área de Recursos Humanos:

- ✚ Contar con personal motivado y capacitado.
- ✚ Mejorar el clima laboral y lograr que el Recurso Humano desarrolle sus tareas con eficiencia.

Área de Servicios:

- ✚ Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.
- ✚ Mejorar el proceso de entrega de servicio al cliente.

Área Financiera:

- ✚ Incrementar los Ingresos.
- ✚ Controlar eficientemente los recursos que dispone la empresa.

Área de Mercadeo:

- ✚ Proyectar y Fortalecer la imagen de la empresa en el mercado.
- ✚ Incrementar la cobertura de mercado a nivel nacional.
- ✚ Brindar servicios con cualidades distintivas importantes para el cliente y que le diferencien de la competencia.

Gerencia General:

- ✚ Fortalecer un direccionamiento estratégico, que sirva de guía para el desarrollo de las actividades de la empresa.

3.5. Políticas

“Lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera canaliza las ideas de los miembros de la organización”¹⁶

Área de Recursos Humanos:

- ✚ Planificar actividades de trabajo a ejecutarse.
- ✚ Controlar periódicamente el desempeño individual del personal cada mes.
- ✚ Capacitar e incentivar permanentemente al personal administrativo acorde a las necesidades de la empresa.
- ✚ Establecer y mantener un clima laboral adecuado, a través de acciones integradoras como mañanas deportivas.
- ✚ El personal recibirá no solo motivaciones económicas sino también de logro y autorrealización.
- ✚ Premiar la puntualidad del personal con incentivos económicos, etc.

Área de Servicios:

- ✚ Entregar a tiempo y en el lugar establecido el servicio.
- ✚ Premiar la fidelidad del cliente entregándolos mayores beneficios (Descuentos, promociones por ejemplo se cuidan 2 niños por el precio de uno).

¹⁶ STONER, FREMAN Gilbert: Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, México, 1996.p.325

Área Financiera:

- + Realizar un efectivo plan de adquisiciones.
- + Llevar un sistema de inventario de materiales.
- + Llevar un sistema contable general adecuado.
- + Controlar el origen y aplicación de fondos de la empresa.
- + Otorgar líneas de crédito a clientes.
- + Distribuir equitativamente los recursos.
- + Establecer líneas de créditos a clientes potenciales.

Área de Mercadeo:

- + Utilizar una adecuada publicidad.
- + Disponer del presupuesto anual un porcentaje para destinarlo en promociones y publicidad.
- + Realizar estudios para el desarrollo de nuevos servicios.

Gerencia General:

- + Mantener precios competitivos en el mercado.
- + Dar un asesoramiento comercial personalizado al cliente previo la compra del producto.
- + Descentralización y delegación de autoridad en las diferentes áreas.

3.6.Estrategias

“Es identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la organización.”¹⁷

Los elementos que debe tener una estrategia son:

Objetividad.- Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo

¹⁷ SERNA, Gómez Humberto, ...ob, cit..., Página 211

Pro actividad.- Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.

Creatividad.- Tener la suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos o cambios imprevistos.

Direccionamiento.- Contiene las metas que deban alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzaran las metas.

Efectividad.- Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad

Visionaria.- Anticipa lo impredecible y lo desconocido.

3.6.1. Estrategias Corporativas

“La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos objetivos a las oportunidades que el mercado presenta.”¹⁸

Las estrategias corporativas pueden agruparse en las siguientes categorías:

CUADRO 3.3: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	LIDERAZGO EN COSTOS		Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
	DIFERENCIACION		Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia
	CONCENTRACION		Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACION	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales
		DESARROLLO DEL MERCADO	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados
		DESARROLLO DEL PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACION HACIA ARRIBA	Guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
		INTEGRACION HACIA ABAJO	Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada
		INTEGRACION HORIZONTAL	Se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores

Elaboración: Autora

Dadas las características del mercado que “**ChIkItItOsS**” enfrenta, luego de analizado el análisis correspondiente de su entorno, de las particularidades de los productos-mercado y de las oportunidades amenazas que presenta el medio, se define las siguientes estrategias:

Estrategia de Diferenciación, es conveniente crear una ventaja basada en la diferenciación, al contar con mayor variedad de servicios, calidad y eficiencia en los procesos.

Estrategia del Retador, se evaluará la disponibilidad de recursos existentes para enfrentar al líder.

Estrategia de Crecimiento Intensivo – Desarrollo del Mercado, para identificar nuevas oportunidades en el mercado y así crecer en ventas, participación de mercado y beneficios para la empresa.

3.6.1.1. Perfil Estratégico

Para “**ChIkItItOsS**” el perfil estratégico es:

TABLA 3.4: ESTRATEGIA CORPORATIVA

NO.	ESTRATEGIA	SUBCLASIFICACIÓN
1	Desarrollo	Diferenciación
2	Crecimiento Intensivo	Desarrollo del Mercado
3	Competitividad	Retador

Elaboración: Autora

ESTRATEGIA CORPORATIVA: La estrategia de “ChikItItOsS” se basa en ser una empresa retadora con diferenciación e innovación permanente en los servicios que presta, ofreciendo calidad a precios competitivos a todos sus clientes y buscando apertura a nuevos mercados.

3.6.1.2. Acciones Estratégicas

A continuación se presentan las estrategias operativas aplicables a cada objetivo determinado en cada área de la empresa.

Para determinar el tiempo estimado se consideró:

TABLA 3.5: TIEMPO ESTIMADO

NO.	Referencia	Años
1	Corto Plazo	2007 - 2008
2	Mediano Plazo	2007 - 2009
3	Largo Plazo	2007 - 2011

Elaboración: Autora

TABLA 3.6: ACCIONES ESTRATÉGICAS

Elaboración: Autora.

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
Crecimiento y Rentabilidad	Rentabilidad	Incrementar los ingresos.	Incrementar las utilidades en un 15% con relación al año anterior	Generar un Sistema de costos para manejar los costos
	Rentabilidad	Controlar eficientemente los recursos que dispone la empresa.	Optimización de los gastos en la empresa.	Definir política de distribución de recursos
	Crecimiento	Incrementar la cobertura de mercado a nivel nacional.	Obtener una participación del 40% en el mercado.	Buscar nuevos mercados que estén desatendidos una investigación de mercado
Clientes y Mercado	Satisfacción del Cliente	Brindar servicios con cualidades distintivas importantes para el cliente y que le diferencien de la competencia.	Incrementar en un 60% la satisfacción de los clientes.	Creación de dispositivos para mejorar los servicios una línea de servicio al cliente
	Satisfacción del Cliente	Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.	Aumentar la fidelidad del cliente en un 40%.	Diseñar planes de fidelización de clientes.
	Difusión en el Mercado	Proyectar y Fortalecer la imagen de la empresa en el mercado.	Promocionar a la empresa en un 40%.	Diseñar un plan de promoción y publicidad
Planificación y Gestión Administrativa	Procesos	Mejorar el proceso de entrega del servicio.	Mejorar en un 45% el desempeño del proceso de entrega del servicio.	Reducir procesos de tiempo dinero y recursos
	Desarrollo Organizacional	Fortalecer un direccionamiento estratégico, que sirva de guía para el desarrollo de las actividades de la empresa.	El cumplimiento del 80% del direccionamiento estratégico.	Difundir y promover el direccionamiento estratégico
Tecnología, Investigación y Desarrollo del Recurso Humano	Recurso Humano	Contar con personal motivado y capacitado.	Incrementar a un 60% la capacitación del personal.	Desarrollar un programa de motivación con incentivos al cliente y proporcionar capacitación al personal de la empresa
	Recurso Humano	Mejorar el clima laboral y lograr que el Recurso Humano desarrolle sus tareas con eficiencia.	Que el 80% de los empleados se sientan identificados con la institución.	Implementar un programa de comunicación corporativa (trabajo en equipo)

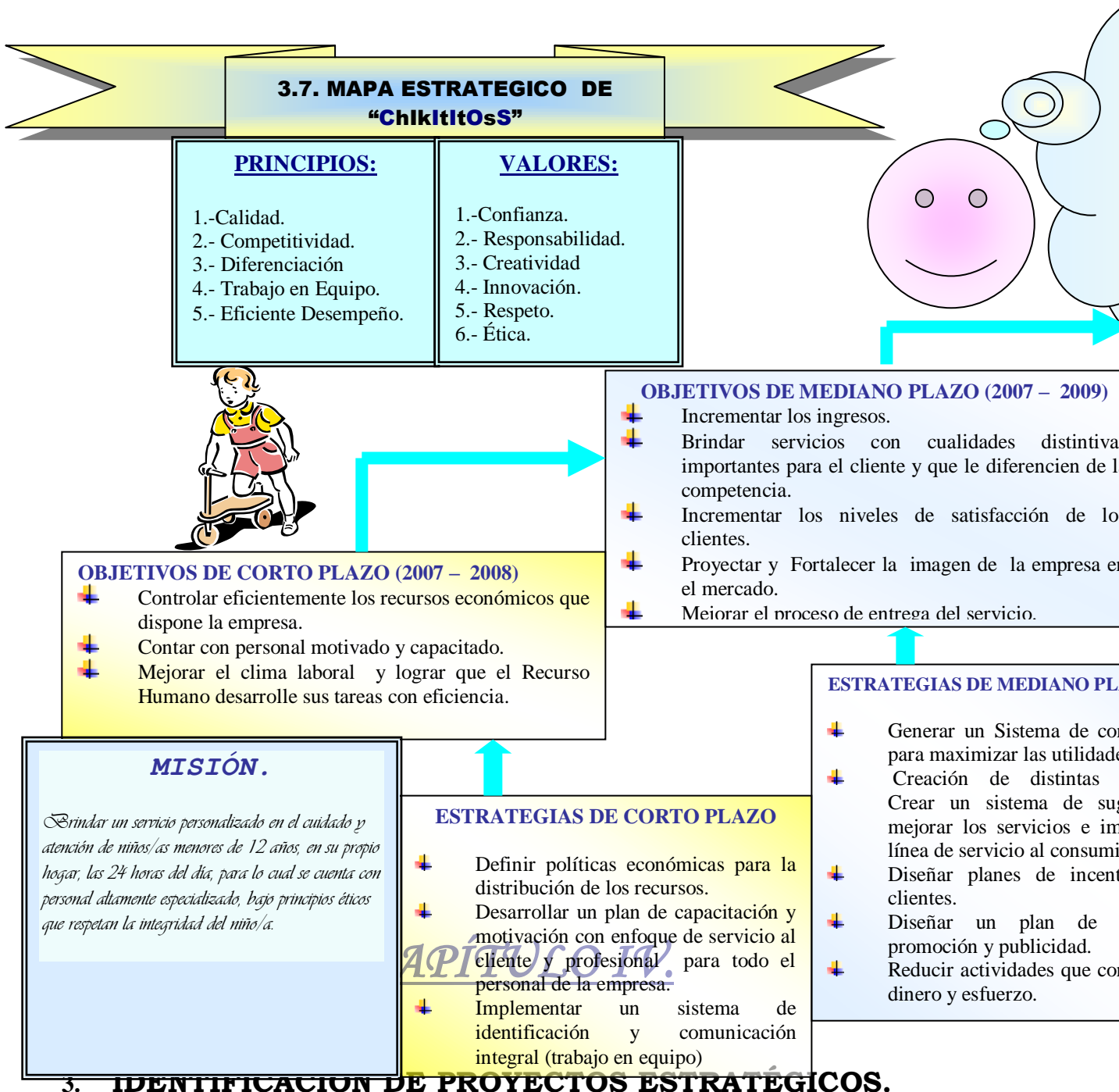
PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	FODA	ESTRATEGIA
	Rentabilidad	Incrementar los Ingresos.	Incrementar las utilidades en un 15%	Debilidades: La empresa no cuenta con un sistema de control de	Generar un Sistema de control de costos

TABLA 3.7: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO

Crecimiento y Rentabilidad			con relación al año anterior.	inventarios por los que existen excesivos recursos materiales.	maximizar utilidades.
	Rentabilidad	Controlar eficientemente los recursos económicos que dispone la empresa.	Optimización de los gastos en la empresa.	Debilidades: No existen políticas económicas de control que permitan distribuir con eficiencia el dinero.	Definir p económicas p distribución d recursos en empresa.
	Crecimiento	Incrementar la cobertura de mercado a nivel nacional.	Obtener una participación del 40% en el mercado.	Amenazas: La competencia ofrece más servicios que la empresa. Existe gran cantidad de servicios sustitutos.	Buscar segmentos de c que estén desat a través de investigación mercados.
Cientes y Mercado	Satisfacción del Cliente	Brindar servicios con cualidades distintivas importantes para el cliente y que le diferencien de la competencia.	Incrementar en un 60% la satisfacción de los clientes.	Amenazas: La competencia ofrece más servicios que la empresa. Existe gran cantidad de servicios sustitutos.	Creación de d especialidades. Crear un siste sugerencias mejorar los serv implementar un de servicio consumidor.
	Satisfacción del Cliente	Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.	Aumentar la fidelidad del cliente en un 40%.	Amenazas: La competencia ofrece más servicios que la empresa. Existe gran cantidad de servicios sustitutos.	Diseñar plane incentivos par clientes.
	Difusión en el Mercado	Proyectar y Fortalecer la imagen de la empresa en el	Promocionar a la empresa en un 40%.	Debilidades: No existe publicidad.	Diseñar un p marketing

		mercado.			promoción publicidad.
Planificación y Gestión Administrativa	Procesos	Mejorar el proceso de entrega del servicio.	Mejorar en un 45% el desempeño del proceso de entrega del servicio.	Debilidades: Demora en el servicio	Reducir actividades que consuman dinero y esfuerzo.
	Desarrollo Organizacional	Fortalecer un direccionamiento estratégico, que sirva de guía para el desarrollo de las actividades de la empresa.	El cumplimiento del 80% del direccionamiento estratégico.	Debilidades: La empresa no difunde el direccionamiento estratégico.	Difundir y fortalecer el direccionamiento estratégico.
Tecnología, Investigación y Desarrollo del Recurso Humano	Recurso Humano	Contar con personal motivado y capacitado.	Incrementar a un 60% la capacitación del personal.	Debilidades: El personal está desmotivado y no está altamente capacitado.	Desarrollar un programa de capacitación e incentivos para el personal de la empresa.
	Recurso Humano	Mejorar el clima laboral y lograr que el Recurso Humano desarrolle sus tareas con eficiencia.	Que el 80% de los empleados se sientan identificados con la institución.	Debilidades: La empresa no difunde el direccionamiento estratégico. La información en la empresa no llega a todos los niveles.	Implementar un sistema de comunicación e integración entre departamentos (trabajo en equipo).

Elaboración: Autora

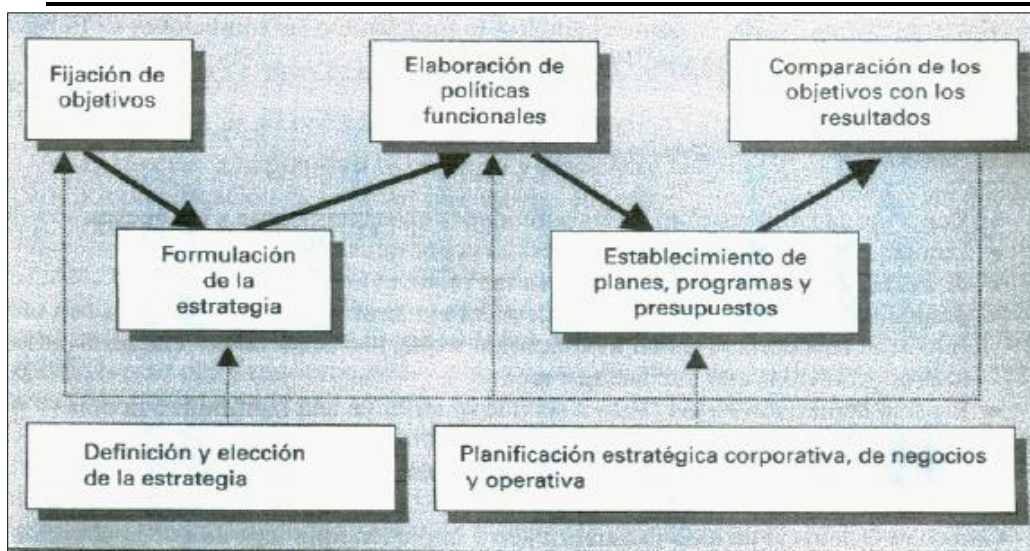


Después de haber concluido el direccionamiento estratégico, “ChIkItItOsS” inicia la etapa de formulación estratégica, en la cual, se proponen y seleccionan iniciativas o proyectos que han de integrar el Plan Estratégico.

El desarrollo de un proyecto consiste en establecer claramente las actividades que la empresa debe realizar con el objeto de generar resultados, determina los recursos necesarios que permiten a la empresa llevar a cabo planes de acción.

Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a la empresa sus objetivos planteados, se definen las acciones que deberán ejecutarse para su desarrollo plasmadas en proyectos o propuestas.

GRÁFICO 4.1: ESTABLECIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS DE



ÓN.

Fuente: GARRIDO, Santiago: Dirección Estratégica, I Edición McGraw – Hill, Interamericana de España.2003.p.191

En el capítulo IV se detallan los proyectos y presupuestos aproximados a emplearse dentro de la planificación estratégica, en base a las estrategias planteadas en el capítulo anterior.

4.1 Determinación de los Proyectos

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema destinado a resolver una necesidad humana o aprovechar una oportunidad de negocio”¹⁹

Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a “**ChIkItItOsS**” sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos o propuestas, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la empresa, optimizar

¹⁹ SPAG CHAIN, Nassir: Preparación y Evaluación de Proyectos. III Edición, McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá. 1997.p

recursos, crear ventajas competitivas, crear vínculos estratégicos, captar mercado, fidelizar clientes internos y externos, etc.; y así solucionar los problemas descritos en la matriz de vulnerabilidad.

La matriz de proyectos es una herramienta que permite visualizar en forma general y específica las propuestas o estudios de planes de negocio a ser desarrolladas.

En el cuadro de datos No 4.1 se aprecia la matriz de proyectos de la empresa “ChikItOsS”, donde se detallan cada uno de ellos por áreas funcionales, prioridad de ejecución, costos y responsables.

CUADRO 4.1: MATRIZ DE PROYECTOS

AREA:	OBJETIVO	PROYECTOS	PRIORIDAD EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTO
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Contar con personal motivado y capacitado. ✚ Mejorar el clima laboral y lograr que el Recurso Humano desarrolle sus tareas con eficiencia. 	<p>Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano:</p> <p>Módulo I: Sistema de Capacitación al personal y evaluación de desempeño para que desarrollen sus tareas con eficiencia.</p> <p>Módulo II: Sistema de Incentivos para el personal.</p>	C. P.	Jefe de Recursos Humanos.	\$ 1000
			C. P.	Jefe de Recursos Humanos.	\$5000
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes. ✚ Mejorar el proceso de entrega del servicio. 	<p>Plan de mejoramiento que permita brindar un servicio más eficiente logrando la satisfacción del cliente.</p>	M. P.	Jefe de Servicios	\$ 2500

Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Controlar eficientemente los recursos económicos que dispone la empresa. ✚ Incrementar los ingresos 	Diseñar un Sistema de control de recursos (económicos, materiales, etc.) para optimizar tiempo y esfuerzos.	C. P.	Jefe Financiero	\$2700
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Brindar servicios con cualidades distintivas importantes para el cliente y que le diferencien de la competencia. 	Realizar una investigación de mercados , para conocer las necesidades futuras de los clientes y captar nuevos segmentos.	M. P.	Jefe de Servicios	\$ 3200
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Proyectar y Fortalecer la imagen de la empresa en el mercado. ✚ Incrementar la cobertura de mercado a nivel nacional. 	Plan promocional de marketing e imagen institucional , para dar a conocer a la empresa y posicionarla en la mente de los clientes.	L. P.	Jefe de Mercadeo	\$ 18.200
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Fortalecer el direccionamiento estratégico, que sirva de guía para el desarrollo de las actividades de la empresa. 	Diseño de un sistema de comunicación e integración eficiente (Trabajo en equipo).	C. P.	Gerente General	\$ 880

Elaborado por: Autora

4.1.1 Matriz de Priorización de Proyectos o también llamada Matriz de Correlación.

“La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos”⁵⁷. Estos llevará a una priorización de las propuestas y a la selección de aquellas que cumplen con los propósitos de la Planificación Estratégica.

La calificación que nace de la relación de un objetivo y un proyecto estará vinculada al grado de impacto o de relación de ambos.

El cuadro de ponderaciones es el siguiente:

TABLA 4.1: PONDERACIÓN DE PROYECTOS

IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA INICIATIVA	PESO
Fuerte	9
Moderada	5
Débil	3
Sin Relación	0

Elaborado por: Autora.

⁵⁷Serna Humberto, “Gerencia Estratégica”, 3R Editores, 7ma. Edición, pág. 239.

CUADRO 4.2: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Objetivos / Proyectos	Peso	Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano: Módulo II: Sistema de Incentivos para el personal.	Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano: Módulo I: Sistema de Capacitación al personal y evaluación de desempeño.	Plan de mejoramiento que permita brindar un servicio más eficiente logrando la satisfacción del cliente.	Diseñar un plan de control de recursos (económicos, materiales, etc.)	Realizar una investigación de mercados, para conocer las necesidades futuras de los clientes y captar nuevos segmentos.	Plan promocional de marketing e imagen institucional,	Diseño de un sistema de comunicación e integración eficiente.	Total
Contar con personal motivado y capacitado.	13%	9	9	3	0	0	0	3	24
Mejorar el clima laboral y lograr que el Recurso Humano se identifique con la Institución.	10%	5	9	0	0	0	0	5	19
Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.	9%	3	3	3	5	3	0	0	17
Mejorar el proceso de entrega del servicio.	7%	0	0	9	0	3	0	0	12
Controlar eficientemente los recursos económicos que dispone la empresa.	8%	0	0	0	9	0	0	5	14
Incrementar los ingresos	3%	0	0	0	5	0	0	0	5
Brindar servicios con cualidades distintivas importantes para el cliente y que le diferencien de la competencia.	15%	5	5	5	0	9	0	3	27
Proyectar y Fortalecer la imagen de la empresa en el mercado.	14%	5	5	0	0	3	9	3	25
Incrementar la cobertura de mercado a nivel nacional.	8%	0	0	0	3	3	9	0	15
Fortalecer el direccionamiento estratégico, que sirva de guía para el desarrollo de las actividades de la empresa.	13%	3	5	3	3	0	0	9	23
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL:	100%	30/9=3,33	36/9=4	23/9=2,55	25/9=2,77	21/9=2,33	18/9=2	28/9=3,11	181
PRIORIDAD:		2	1	5	4	6	7	3	-

Elaborado por: Autora.

La priorización de proyectos es la siguiente:

PROYECTOS A CORTO PLAZO
1.- Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano: Módulo I: Sistema de Capacitación al personal y evaluación de desempeño para que desarrollen sus tareas con eficiencia.
2.- Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano: Módulo II: Sistema de Incentivos para el personal.
3.- Diseño de un sistema de comunicación e integración eficiente.
4.- Diseñar un plan de control de recursos (económicos, materiales, etc.) para optimizar tiempo y esfuerzos.
PROYECTOS A MEDIANO PLAZO
5.- Plan de mejoramiento que permita brindar un servicio más eficiente logrando la satisfacción del cliente.
6.- Realizar una investigación de mercados , para conocer las necesidades futuras de los clientes y captar nuevos segmentos.
PROYECTOS A LARGO PLAZO
7.- Plan promocional de marketing e imagen institucional , para dar a conocer a la empresa y posicionarla en la mente de los clientes.

4.2 Perfil de Proyectos:

“Diseñar un proyecto o plan de negocios constituye una serie de propuestas, perfectamente analizadas, de tal manera que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínimo, fundamentalmente en cuanto al presupuesto, tiempo de ejecución, mercado y dentro del mismo, volúmenes de venta y precios”⁸³.

El detalle de proyectos describe en forma clara y concisa cada una de las propuestas, a su vez esta conformado por un cuadro resumen y un cronograma de ejecución de actividades.

El cuadro resumen de proyectos esta compuesto por un encabezado en el cual se detalla:

- ✚ Número de Proyecto.
- ✚ Nombre del Proyecto.
- ✚ Objetivo.
- ✚ Área Funcional.
- ✚ Responsable.
- ✚ Financiamiento.
- ✚ Valor total del proyecto.
- ✚ Tiempo de duración.
- ✚ Fecha Inicio y finalización.
- ✚ Recursos a utilizarse.
- ✚ Desarrollo de Actividades.

El cronograma describe las actividades a desarrollarse, responsables, año de ejecución y tiempo de duración en semanas, por cada uno de los proyectos determinados.

⁸³ MENESES, Edilberto: Preparación y Evaluación de Proyectos”, IV Edición, Quality Print Cia. Ltda., Quito, 2004.p.21



NUMERO DE PROYECTO:	2	AREA FUNCIONAL:	Recursos Humanos.	RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos
----------------------------	---	------------------------	-------------------	---------------------	--------------------------

CUADROS PERFIL DE PROYECTOS: A CORTO PLAZO



NUMERO DE PROYECTO:	1	AREA FUNCIONAL:	Recursos Humanos.	RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos
----------------------------	---	------------------------	-------------------	---------------------	--------------------------

NOMBRE DEL PROYECTO: Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano. MODULO II: Sistema de Incentivos para el personal.

OBJETIVO: Incentivar y motivar al personal para que se sienta a gusto en la empresa logrando así un clima laboral agradable.



FINANCIAMIENTO: Fondos Propios empresa "ChikItItOs"	COSTO ESTIMADO: \$ 1000	TIEMPO: CORTO PLAZO	FECHA INICIO: 01/04/07	RECURSO MATERIAL:	Computador – Impresora	\$ 60
		MES:	3		RECURSO HUMANO:	Suministros de oficina
		SEMANA:	=	FECHA FIN: 01/07/07		Jefe de Recurso Humano
						Asistente de proyecto
				Incentivo	700	
				COSTO ESTIMADO:		1128


CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			AÑO 2007															
			ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Realizar un análisis de los incentivos actuales que ofrece la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	■	■														
2	Investigar nuevos medios de incentivos.	Jefe de Recursos Humanos			■	■	■											
3	Seleccionar los incentivos adecuados, para que influyan en el personal.	Jefe de Recursos Humanos						■	■									
4	Aprobar los incentivos a implementar.	Jefe de Recursos Humanos								■								
5	Definir políticas sobre incentivos al personal.	Jefe de Recursos Humanos									■	■						
6	Implementar los incentivos y evaluar los resultados obtenidos.	Jefe de Recursos Humanos												■	■	■		

Elaborado por: Autora.


NOMBRE DEL PROYECTO: Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano. MODULO I: Sistema de Capacitación al personal y evaluación de desempeño.														
NUMERO DE PROYECTO:		3		AREA FUNCIONAL:		Financiera.		RESPONSABLE:		Jefe Financiero				
	FINANCIAMIENTO: Fondos Propios empresa "ChikItItOsS"			COSTO ESTIMADO: \$ 5000		TIEMPO: CORTO PLAZO		FECHA INICIO: 7/01/07 FECHA FIN : 07/04/07		RECURSO MATERIAL:		Computador Impresora 3000		
						MES:				3		RECURSO HUMANO:		Suministros de oficina 350
						SEMANA:				-				Viáticos 700
														Jefe de Recurso Humano 210
										Asistente de proyecto 120				
										Cursos de Capacitación 1498				
										Personal de la empresa 312				
										COSTO ESTIMADO		3990		

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			AÑO 2007																
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Receptar y Detectar las necesidades de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	■	■															
2	Formular y Desarrollar un programa de capacitación	Jefe de Recursos Humanos			■	■	■												
3	Analizar los costos y la duración de los cursos de capacitación	Jefe de Recursos Humanos						■	■										
4	Selección de personal que realizaran cursos de capacitación	Jefe de Recursos Humanos								■									
5	Aprobación del plan de capacitación	Gerente General										■							
6	Ejecutar los cursos de capacitación	Instructores											■	■	■				
7	Evaluación de la capacitación y del desempeño del personal	Jefe de Recursos Humanos y asistente de proyecto															■	■	

Elaborado por: Autora.

	NUMERO DE PROYECTO:	4	AREA FUNCIONAL:	Gerencia General.	RESPONSABLE:	Gerente General								
	NOMBRE DEL PROYECTO: Diseño de un sistema de comunicación e integración eficiente.													
	OBJETIVO: Crear un sistema de comunicación eficiente que ayude a la empresa a optimizar sus actividades diarias y a integrar al personal.													
	FINANCIAMIENTO: Fondos Propios empresa "ChikitOsS"	COSTO ESTIMADO: \$ 2700	CORTO PLAZO		INICIO: 05/01/07 FECHA FIN : 12/04/07	MATERIAL: Equipos de Computacion Suministros de Oficina	RECURSO HUMANO: Jefe Financiero Asistente de proyecto							
"ChikitOsS"		CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN				AÑO 2007								
						ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Realizar un análisis de la situación actual de la empresa (recursos).	Jefe Financiero	■	■										
2	Investigar sistemas de control de recursos (económico - software).	Jefe Financiero			■	■	■							
3	Diseñar un sistema de control de recurso (materiales, suministros).	Jefe Financiero					■	■	■					
4	Estudio de costos de Implementación de los sistemas.	Jefe Financiero y asistente de proyecto								■	■			
5	Establecimiento de lineamientos financieros.	Jefe Financiero									■			
6	Aprobar e implementar los sistemas.	Jefe Financiero										■	■	■

Elaborado por: Autora.

	FINANCIAMIENTO:	COSTO	TIEMPO: CORTO PLAZO	FECHA INICIO: 01/01/07	RECURSO MATERIAL	Sistemas de Comunicación Equipos de computación Suministros de Oficina	\$5200 70 150								
	NUMERO DE PROYECTO:	5	AREA FUNCIONAL:	Servicios.	RESPONSABLE:	Jefe de Servicios									
NOMBRE DEL PROYECTO: Plan de mejoramiento y diversificación del servicio.															
OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de los clientes mediante el desarrollo de nuevos servicios para lograr un alto nivel de diferenciación.															
COSTO ESTIMADO															
	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN				AÑO 2007										
					ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL				
	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	diagnostico de las condiciones de comunicación de la	Gerente General y asistente de proyecto													
	los mejores canales de comunicación.	Gerente General													
3	Definir políticas de comunicación.	Gerente General													
4	Propuesta del sistema de comunicación	Gerente General													
5	Presupuestar el programa de comunicación	Gerente General													
6	Aprobación e implementación del sistema de comunicación.	Gerente General													

Elaborado por: Autora.

	FINANCIAMIENTO: Fondos Propios empresa "ChikItItOsS"	COSTO ESTIMADO: \$ 2500	TIEMPO: MEDIANO PLAZO		FECHA INICIO: 01/01/08 FECHA FIN : 01/05/08	RECURSO MATERIAL:	Software Informático Equipos de computación Suministros de Oficina
			MES:	4		RECURSO HUMANO:	Gerente General Asistente de proyecto Personal de la empresa
			SEMANA:	1			

CUADROS RESÚMENES DE PROYECTOS: A MEDIANO PLAZO

Elaborado por: Autora

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			AÑO 2009																			
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definir las necesidades de los clientes actuales que ofrece la empresa y la investigación de mercados.	Jefe de Servicios y Asistente de proyecto	■	■	■	■	■															
2	Mediante una investigación de mercados definir las necesidades futuras de los clientes.	Jefe de Servicios y Asistente de proyecto			■	■	■	■	■	■												
3	Definir los posibles segmentos de mercados a los cuales podría ingresar y atacar la empresa.	Jefe de Servicios y Asistente de proyecto							■	■	■	■	■	■								
4	Establecer estrategias que le permitan a la empresa seleccionar de nuevos servicios a ser implementados y posicionarse en los nuevos segmentos.	Jefe de Servicios											■	■	■	■						
5	Mediación de los servicios de los nuevos clientes.	Jefe de Servicios y asistente de proyecto															■	■				
6	Introducción al mercado y seguimiento del servicio.	Personal de la empresa																	■	■		



Elaborado por: Autora

	NUMERO DE PROYECTO:	6	AREA FUNCIONAL:	Servicios.	RESPONSABLE:	Jefe de Servicios
	NUMERO DE PROYECTO:	7	AREA FUNCIONAL:	Mercadeo.	RESPONSABLE:	Jefe de Mercadeo
NOMBRE DEL PROYECTO: Plan promocional de marketing e imagen institucional						
OBJETIVO: Fortalecer la imagen y dar a conocer la empresa a nivel nacional.						
 	FINANCIAMIENTO: Fondos Propios empresa "Chikititos"	COSTO ESTIMADO: \$ 18200	TIEMPO: LARGO PLAZO		FECHA INICIO: 01/10/10 FECHA FIN : 15/02/11	RECURSO MATERIAL: Software Informático Equipos de computación Suministros de Oficina
			MES:	4		RECURSO HUMANO: Jefe de Mercadeo Asistente de proyecto
			SEMANA:	2		

CUADROS RESÚMENES DE PROYECTOS: A LARGO PLAZO

Elaborado por: Autora

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			AÑO 2010 – 2011																			
			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recopilar información sobre los servicios que ofrece la empresa mediante encuestas.	Jefe de Mercadeo y asistente del proyecto	■	■	■																	
2	Procesar la información.	Jefe de Mercadeo y asistente del proyecto				■	■	■														
3	Analizar los resultados.	Jefe de Mercadeo y asistente del proyecto							■	■	■											
4	Planteamiento de estrategia acorde al Marketing Mix.	Jefe de Mercadeo									■	■										
5	Desarrollar un Plan de Publicidad.	Jefe de Mercadeo											■	■	■	■						
6	Implementación del Plan.	Jefe de Mercadeo															■	■	■			

4.3 Desarrollo de Proyectos

En este capítulo se desarrollarán los proyectos de corto plazo, los cuales son considerados de ejecución inmediata para el fortalecimiento de “ChIkItItOsS”.

Los proyectos de corto plazo, identificados en la matriz, en base a su prioridad, tiempo y factibilidad, son los que se detallan a continuación:

✚ Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano:

- ✓ **Módulo I:** Capacitación al personal y evaluación de desempeño para que desarrollen sus tareas con eficiencia.



- ✓ **Módulo II:** Sistema de Incentivos para el personal.



✚ Diseño de un Sistema de Comunicación e Integración eficiente.



4.3.1. PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO:

4.3.1.1. Proyecto #1.- MÓDULO I: Sistema de Capacitación al personal y Evaluación de desempeño.

OBJETIVO GENERAL

Contar con recurso humano capacitado y con alto nivel de eficiencia para mejorar el servicio y satisfacer las necesidades de los clientes.

ALCANCE

Proporcionar un plan de capacitación al personal y evaluación de desempeño en base a los requerimientos institucionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- *Analizar las necesidades de capacitación por cada área de "ChIkItItOsS".*
- *Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo.*
- *Motivar al personal mediante cursos de desarrollo personal.*

ACTIVIDADES.

- 1.- Receptar y Detectar las necesidades de capacitación.
- 2.- Formular y Desarrollar un programa de capacitación.
- 3.- Analizar los costos y la duración de los cursos de capacitación.
- 4.- Seleccionar al personal que realizarán los cursos de capacitación.
- 5.- Aprobación del plan de capacitación.
- 6.- Ejecutar los cursos de capacitación.
- 7.- Evaluación de la capacitación y del desempeño del personal.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

“La capacitación es un proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la empresa.

La capacitación en todos los niveles de los recursos humanos, constituye una de las mejores inversiones, ya que actualmente contar con personal calificado y eficiente es la clave de supervivencia que define el futuro de las organizaciones. Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos trazados.

Con la implementación de un Plan de Capacitación no solo se beneficiará el trabajador, sino también la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

Con las capacitaciones se logra que los trabajadores:

- Se preparen para la toma de decisiones y para la solución de problemas,
- Se promueve el desarrollo y la confianza del mismo,
- Se eleva el nivel de satisfacción en el puesto,
- Se mejora la comunicación entre los trabajadores y se logra trabajar en un ambiente agradable”²².

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

1. Receptar y Detectar las necesidades de Capacitación.

Receptar y Detectar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, porque contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

²² Revista de Capacitación al Personal. Diario LA HORA, José Luís Pérez Solórzano

Con la investigación de necesidades se determinan las insuficiencias en los conocimientos y habilidades que deben priorizarse en el desarrollo de potencialidades del cliente interno, así como el eficaz desempeño actual en su trabajo.

Para detectar las necesidades de capacitación se realizará:

1. **Análisis Organizacional:** Se debe examinar a toda la empresa para determinar en qué área se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de **Análisis de Tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
2. **Análisis de la Persona:** Dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona se debe hacer las siguientes preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa.

Para la obtención de la información se desarrolló la siguiente encuesta:

“ChIkItItOsS”.

Encuesta de Capacitación



OBJETIVO:

Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano de “ChIkItItOsS”.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes preguntas, sus respuestas son de mucha importancia para su propia satisfacción.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre: _____

Área y Puesto de trabajo: _____

Tiempo en el Puesto: _____

Nivel de Educación o Instrucción: _____

1. ¿Cuando ingresó a trabajar en “ChIkItItOsS”, tuvo un entrenamiento de integración a la empresa?

SI () NO ()

Si contestó SI pase a la pregunta 2 caso contrario a la pregunta 3

2. ¿Cree usted que la información adquirida en el entrenamiento de integración fue suficiente para realizar sus actividades diarias?

SI () NO ()

3. ¿Ha asistido alguna vez a un seminario o charla?

SI () NO ()

Si su respuesta es SI pase a la pregunta 4 caso contrario a la 5

4. ¿Qué tipo de seminarios o charlas recibió?

ADMINISTRATIVAS () TECNICAS () OTRAS ()

5. ¿De acuerdo a su criterio considera que necesita algún curso de capacitación?

SI () NO ()

Pregunta 6 y 7 es para todos los empleados.

6. ¿Qué tipo de capacitación necesita actualmente?

ORGANIZACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL ()

MOTIVACIÓN ()

LIDERAZGO ()

TRABAJO EN EQUIPO ()

OTROS () ¿Cuál? _____

ADMINISTRACIÓN: ADMINISTRACIÓN () DIRECCIÓN EMPRESARIAL ()

OTROS ()

TECNOLOGÍA: MANEJO DE BASE DE DATOS () MICROSOFT OFFICE ()

OTROS ()

CONTABILIDAD: ANÁLISIS FINANCIERO () TRIBUTACIÓN ()

FLUJOS DE EFECTIVO () INDICADORES FINANCIEROS ()

OTROS ()

SERVICIOS: ATENCIÓN AL CLIENTE ()

NUEVAS TÉCNICAS DE CUIDADO A NIÑOS ()

ESTIMULACIÓN Y MÉTODOS DIDÁCTICOS ()

ENSEÑANZA A LOS NIÑOS EN ÁREAS TALES COMO:

Lenguaje ()

Multisensorial ()

Control del movimiento corporal ()

Identidad y autonomía ()

Social ()

7. ¿A través de que medios prefiere que se realicen las capacitaciones?

SEMINARIOS () TALLERES () CONFERENCIAS ()

CURSOS () OTROS ()

Si su respuesta es OTROS especifique: _____

8. ¿En qué horario le gustaría realizar sus capacitaciones?

HORARIOS DE OFICINA ()

DESPUÉS DE OFICINA ()

FINES DE SEMANA ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

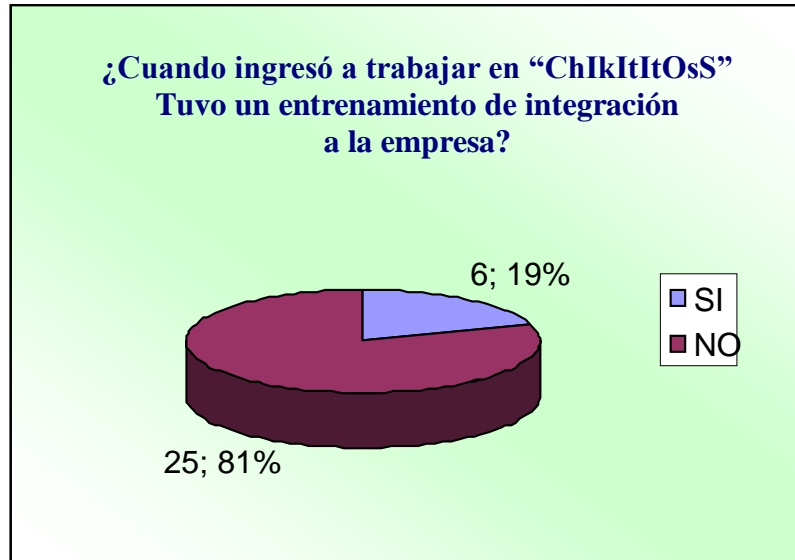
1. ¿Cuando ingresó a trabajar en “ChIkItItOsS”, tuvo un entrenamiento de integración a la empresa?

TABLA 4.2 Cuando ingresó a trabajar en “ChIkItItOsS”, tuvo un entrenamiento de integración a la empresa

Escala	# Empleados	Porcentaje %
SI	6	19%
NO	25	81%
Total:	31	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.2: Cuando ingresó a trabajar en “ChIkItItOsS”, tuvo un entrenamiento de integración a la empresa



Elaborado por: Autora.

De los 31 empleados 25 de ellos contestaron que si tuvieron un entrenamiento de integración a la empresa mientras que 6 de los empleados no lo tuvieron.

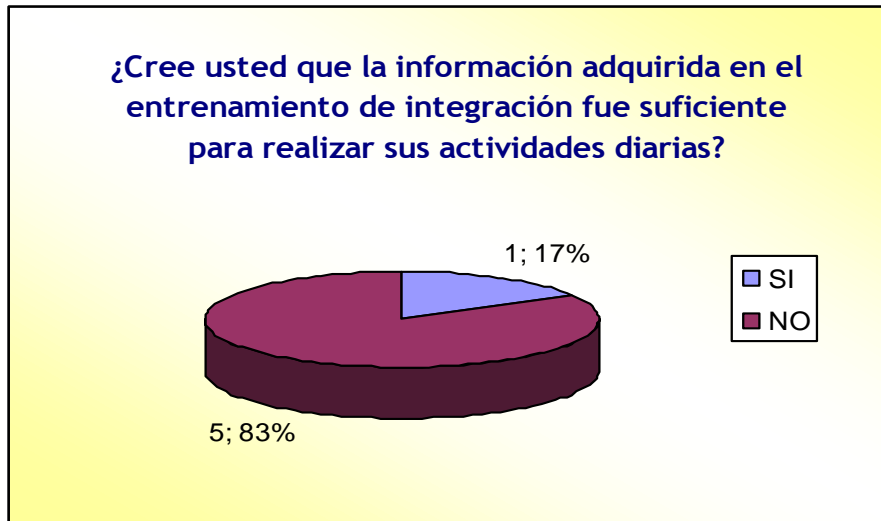
2. ¿Cree usted que la información adquirida en el entrenamiento de integración fue suficiente para realizar sus actividades diarias?

TABLA 4.3 Cree usted que la información adquirida en el entrenamiento de integración fue suficiente para realizar sus actividades diarias

Escala	# Empleados	Porcentaje %
SI	1	17%
NO	5	83%
Total:	6	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.3: Cree usted que la información adquirida en el entrenamiento de integración fue suficiente para realizar sus actividades diarias



Elaborado por: Autora.

Del total de los 6 empleados cinco de ellos contestaron que la información adquirida en el entrenamiento de integración no fue suficiente para realizar sus actividades diarias y solo una persona contestó que sí.

3. ¿Ha asistido alguna vez a un seminario o charla?

TABLA 4.4 Ha asistido alguna vez a un seminario o charla

Escala	# Empleados	Porcentaje %
SI	23	92%
NO	2	8%
Total:	25	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.4: Ha asistido alguna vez a un seminario o charla

Elaborado por: Autora.

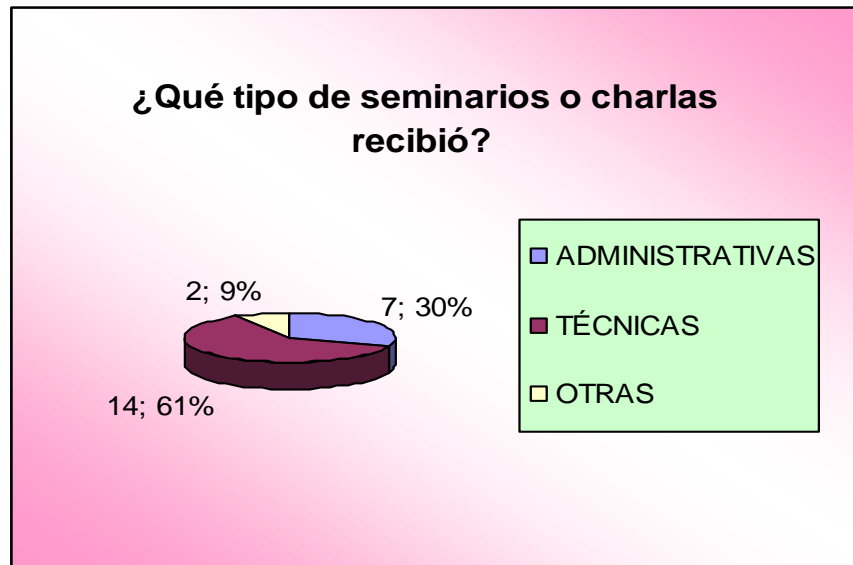
Del total de los 25 empleados que contestaron esta pregunta 23 de ellos si Han asistido alguna vez a un seminario o charla mientras que 2 no lo han hecho.

4. ¿Qué tipo de seminarios o charlas recibió?

TABLA 4.5 Qué tipo de seminarios o charlas recibió

Escala	# Empleados	Porcentaje %
ADMINISTRATIVAS	7	30%
TÉCNICAS	14	61%
OTRAS	2	9%
Total:	23	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.5: Qué tipo de seminarios o charlas recibió

Elaborado por: Autora.

Del total de los 23 empleados que contestaron esta pregunta 14 contestaron que asistieron a un seminario de especialización Administrativa, 7 con especialización Técnica y 2 con otro tipo de especialización.

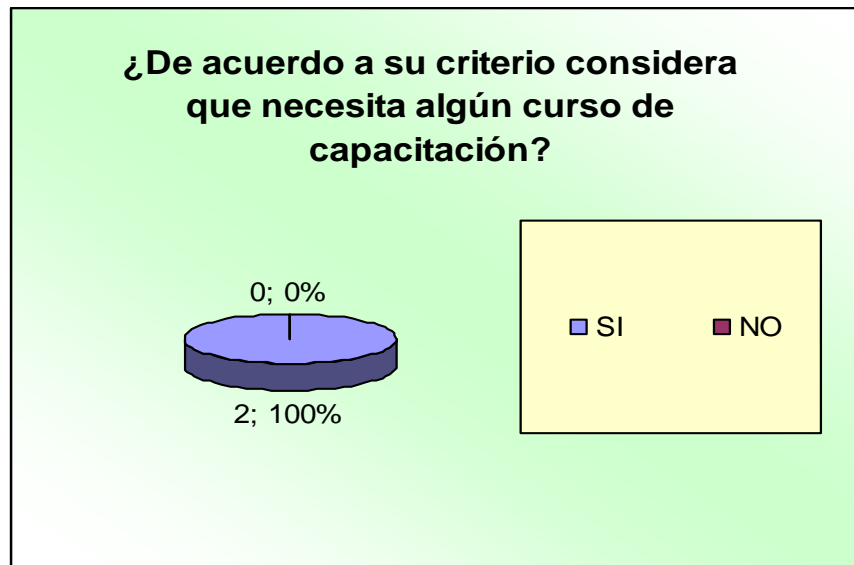
5. ¿De acuerdo a su criterio considera que necesita algún curso de capacitación?

TABLA 4.6 De acuerdo a su criterio considera que necesita algún curso de capacitación

Escala	# Empleados	Porcentaje %
SI	2	100%
NO	0	0%
Total:	2	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.6: De acuerdo a su criterio considera que necesita algún curso de capacitación



Elaborado por: Autora.

Los 2 empleados que contestaron esta pregunta, dijeron que De acuerdo a su si necesitan algún curso de capacitación.

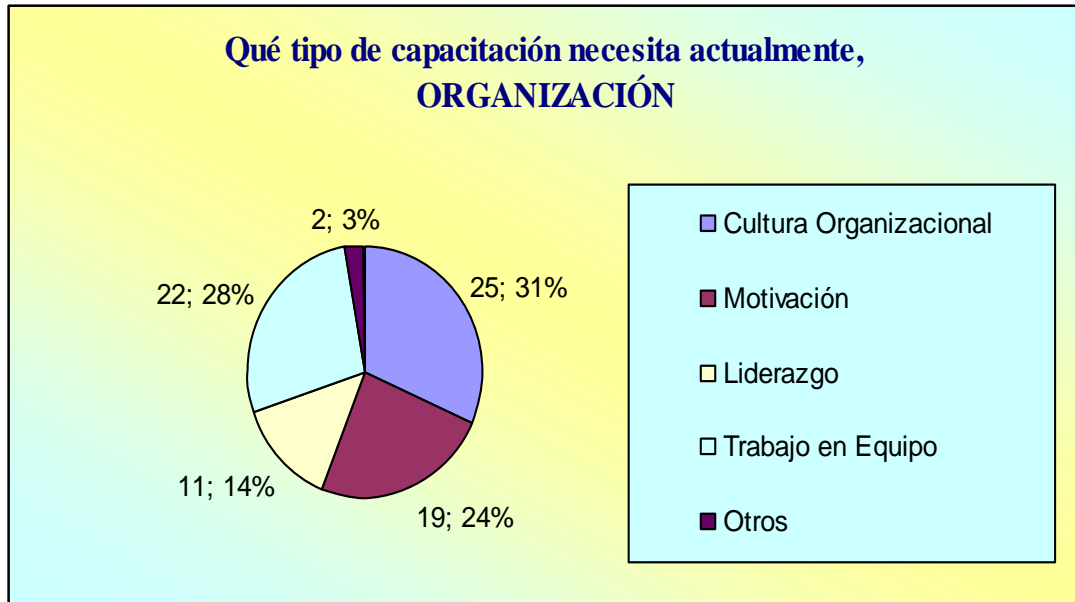
6. ¿Qué tipo de capacitación necesita actualmente?

TABLA 4.7. Qué tipo de capacitación necesita actualmente, ORGANIZACIÓN

Organización	# Empleados	Porcentaje %
Cultura Organizacional	25	32%
Motivación	19	24%
Liderazgo	11	14%
Trabajo en Equipo	22	28%
Otros	2	3%
Total:	79	100%

Elaborado por: Autora.

**GRÁFICO4.7: Qué tipo de capacitación necesita actualmente,
ORGANIZACIÓN**



Elaborado por: Autora.

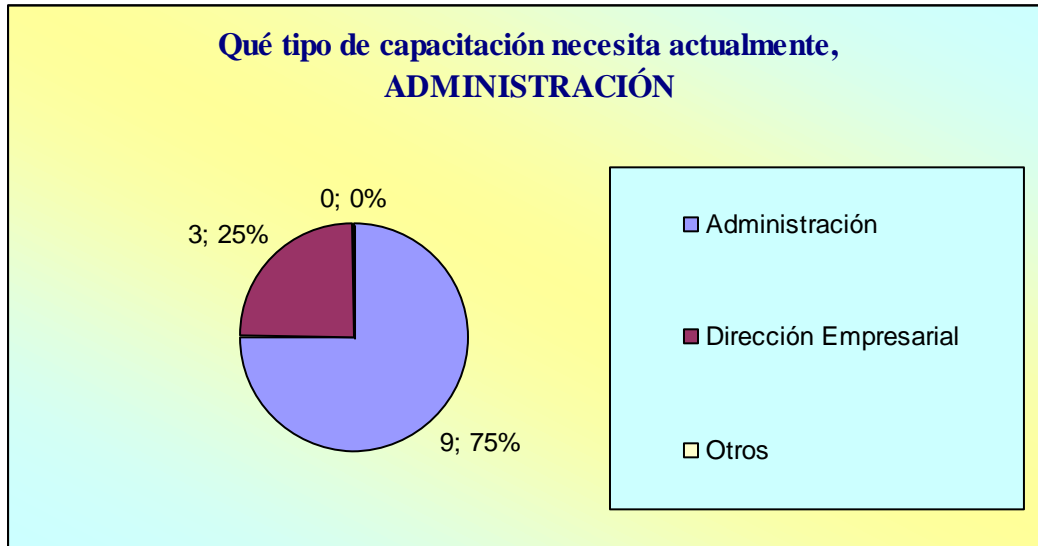
Para lo empleados dentro de la Organización necesitan capacitare en: 25 de los empleados en Cultura organizacional, 22 en Trabajo en Equipo y 19 en Motivación.

**TABLA 4.7.1. Qué tipo de capacitación necesita actualmente,
ADMIISTRACIÓN**

Administración	# Empleados	Porcentaje %
Administración	9	75%
Dirección Empresarial	3	25%
Otros	0	0%
Total:	12	100%

Elaborado por: Autora.

**GRÁFICO4.7.1: Qué tipo de capacitación necesita actualmente,
ADMINISTRACIÓN**



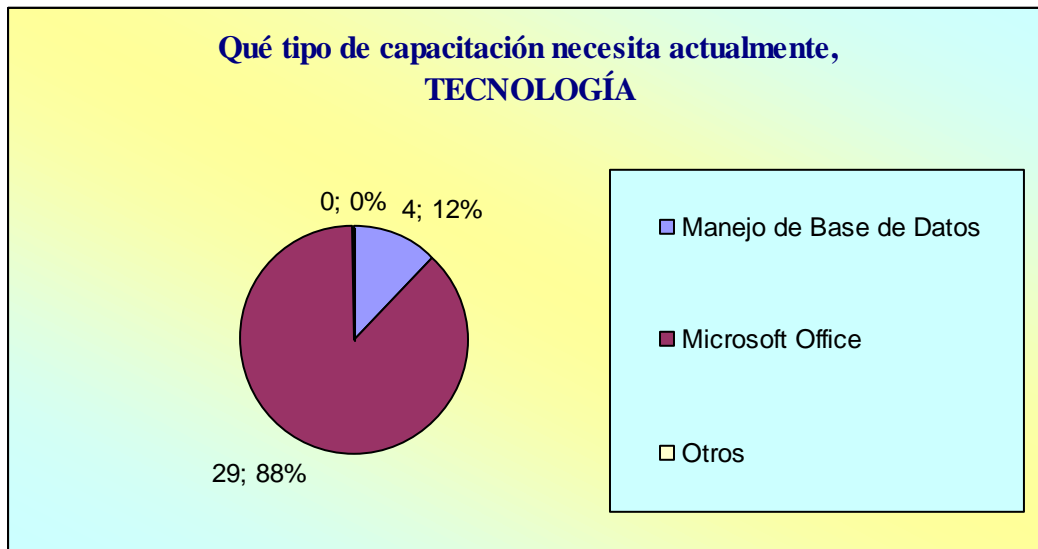
Elaborado por: Autora.

El personal necesitan capacitare en: 9 de los empleados en Administración y 3 en Dirección Empresarial.

**TABLA 4.7.2. Qué tipo de capacitación necesita actualmente,
TECNOLOGÍA**

Tecnología	# Empleados	Porcentaje %
Manejo de Base de Datos	4	12%
Microsoft Office	29	88%
Otros	0	0%
Total:	33	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.7.2: Qué tipo de capacitación necesita actualmente, TECNOLOGÍA

Elaborado por: Autora.

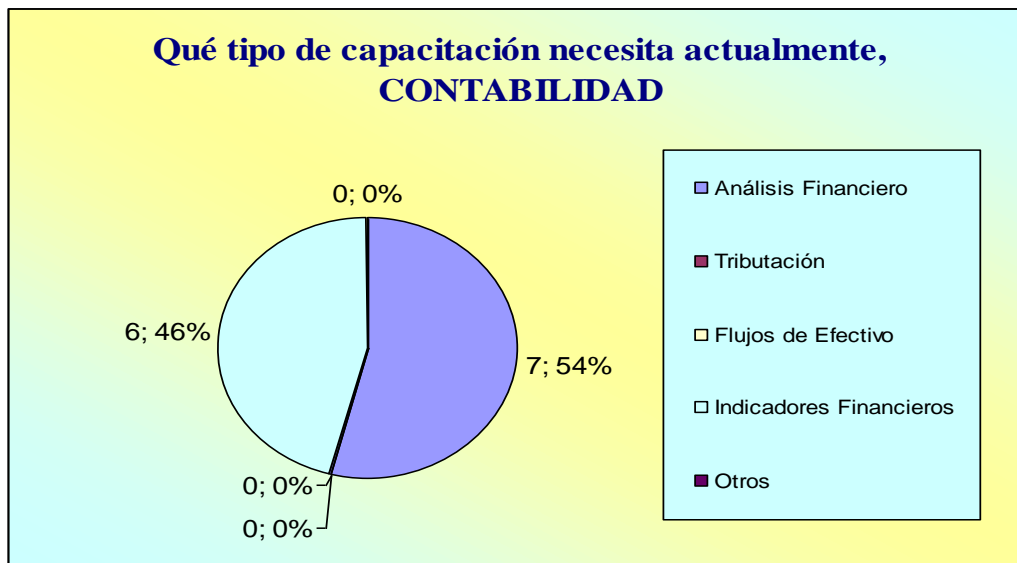
El personal necesita capacitarse en: 29 de los empleados en Microsoft Office y 4 en Manejo de Base de Datos.

TABLA 4.7.3. Qué tipo de capacitación necesita actualmente, CONTABILIDAD

Contabilidad	# Empleados	Porcentaje %
Análisis Financiero	7	54%
Tributación	0	0%
Flujos de Efectivo	0	0%
Indicadores Financieros	6	46%
Otros	0	0%
Total:	13	100%

Elaborado por: Autora.

**GRÁFICO 4.7.3: Qué tipo de capacitación necesita actualmente,
CONTABILIDAD**



Elaborado por: Autora.

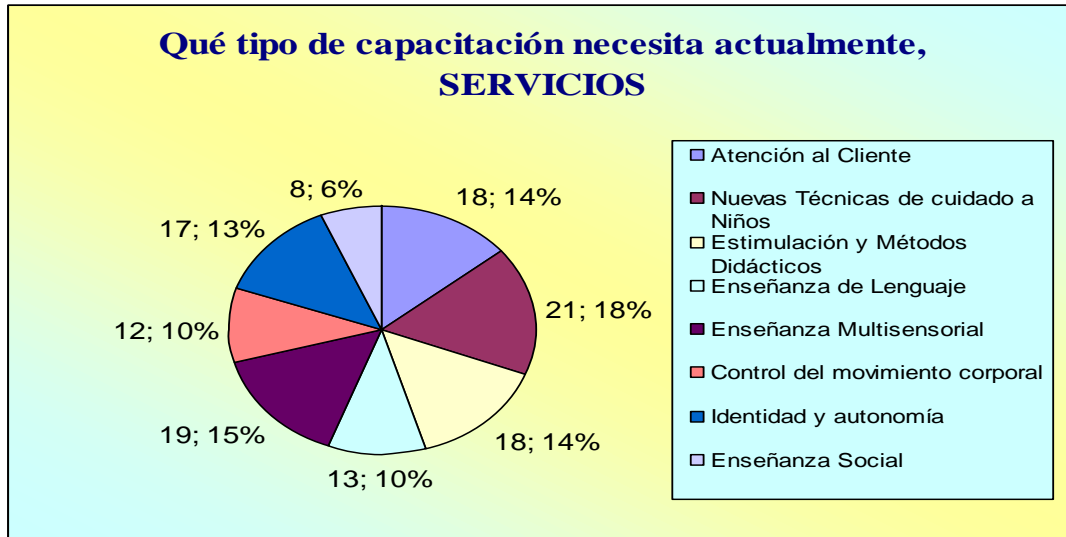
El personal necesita capacitarse en: 7 de los empleados en Análisis Financiero y 6 en Indicadores Financieros.

**TABLA 4.7.4. Qué tipo de capacitación necesita actualmente,
SERVICIOS**

Servicios	# Empleados	Porcentaje %
Atención al Cliente	18	14%
Nuevas Técnicas de cuidado a Niños	21	17%
Estimulación y Métodos Didácticos	18	14%
Enseñanza de Lenguaje	13	10%
Enseñanza Multisensorial	19	15%
Control del movimiento corporal	12	10%
Identidad y autonomía	17	13%
Enseñanza Social	8	6%
Total:	126	100%

Elaborado por: Autora.

**GRÁFICO4.7.4: Qué tipo de capacitación necesita actualmente,
SERVICIOS**



Elaborado por: Autora.

El personal debe capacitarse en: 21 de los empleados en Nuevas Técnicas de cuidado a Niños, 19 empleados dijeron que deben capacitarse en Enseñanza Multisensorial, 18 en Estimulación y Métodos Didácticos, 18 en Atención al Cliente, 17 Identidad y autonomía y 13 en Enseñanza de Lenguaje.

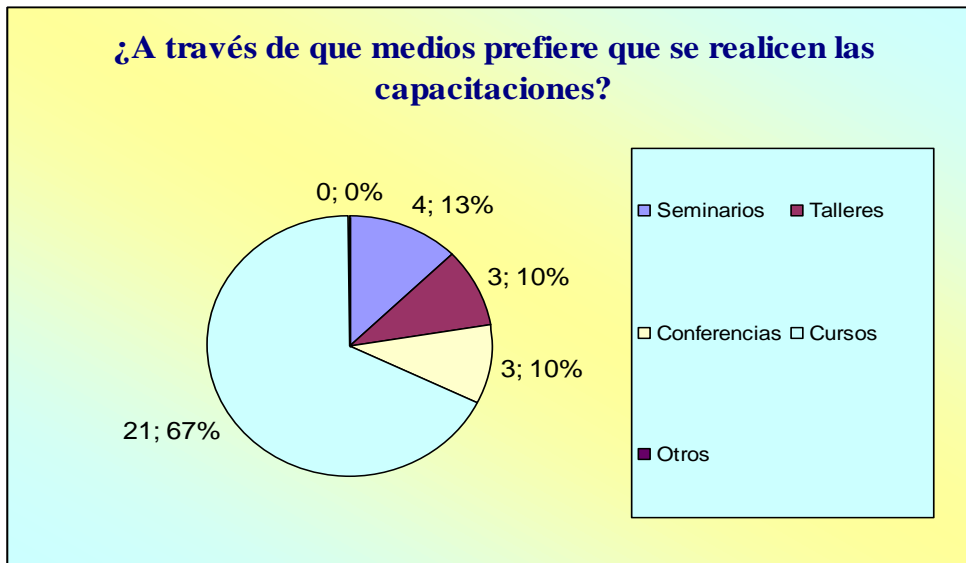
7. ¿A través de que medios prefiere que se realicen las capacitaciones?

TABLA 4.8. A través de que medios prefieren que se realicen las capacitaciones

Escala	# Empleados	Porcentaje %
Seminarios	4	13%
Talleres	3	10%
Conferencias	3	10%
Cursos	21	68%
Otros	0	0%
Total:	31	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.8. A través de que medios prefieren que se realicen las capacitaciones



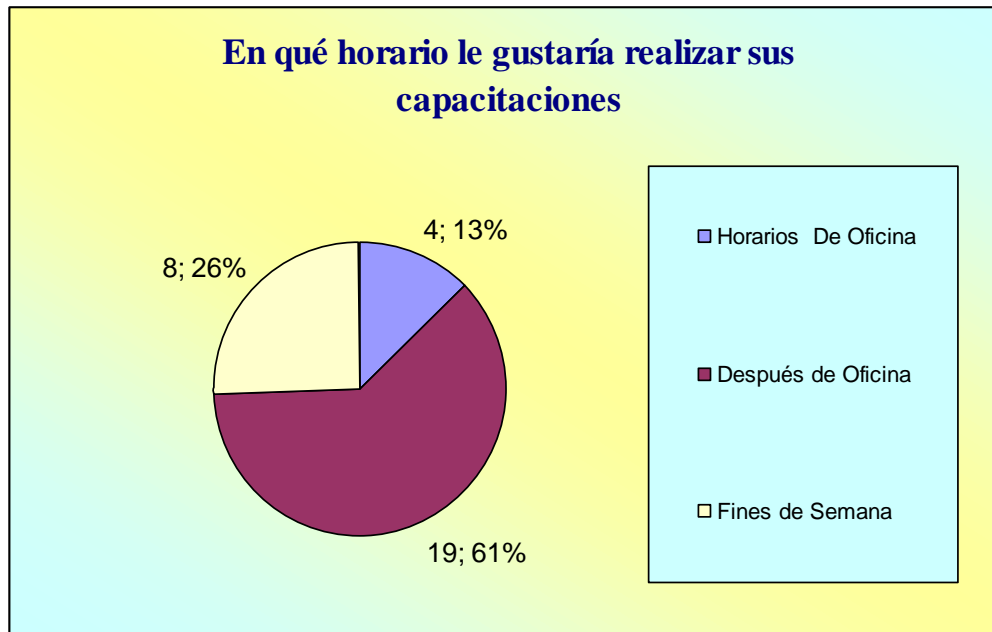
A la mayoría de los empleados (21) les gustaría que la capacitación se de a través de Cursos.

8. ¿En qué horario le gustaría realizar sus capacitaciones?

TABLA 4.9. En qué horario le gustaría realizar sus capacitaciones

Escala	# Empleados	Porcentaje %
Horarios De Oficina	4	13%
Después de Oficina	19	61%
Fines de Semana	8	26%
Total:	31	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.9. En qué horario le gustaría realizar sus capacitaciones

Elaborado por: Autora.

A la mayoría de los empleados (19) les gustaría que la capacitación se realice Después del Horario de Oficina.

En base a los resultados obtenidos las necesidades de capacitación son las siguientes:

✚ **ORGANIZACIÓN:**

- ✓ Cultura organizacional.
- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Motivación.

✚ **ADMINISTRACIÓN:**

- ✓ Administración.
- ✓ Dirección Empresarial.

✚ **TECNOLOGÍA:**

- ✓ Microsoft Office.
- ✓ Manejo de Base de Datos.

CONTABILIDAD:

- ✓ Análisis Financiero
- ✓ Indicadores Financieros

SERVICIOS:

- ✓ Nuevas Técnicas de cuidado a Niños.
- ✓ Enseñanza Multisensorial.
- ✓ Estimulación y Métodos Didácticos.
- ✓ Atención al Cliente.
- ✓ Identidad y autonomía y
- ✓ Enseñanza de Lenguaje.

2. Formular y Desarrollar un Programa de Capacitación y 3. Analizar los costos y la duración de los cursos de capacitación y 4. Seleccionar al personal que realizarán los cursos de capacitación.

Del análisis de los resultados obtenidos anteriormente se agrupan los requerimientos de capacitación y se da prioridad a aquellos que sean más esenciales para el desempeño de las tareas diarias del Recurso Humano de la empresa.

CUADRO 4.3: CURSOS DE CAPACITACIÓN

NECESIDAD DEL CLIENTE INTERNO	CURSOS DE CAPACITACIÓN
Cultura Organizacional Dirección Empresarial Administración	1.GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Motivación Trabajo en Equipo	2. MOTIVACIÓN 3. TRABAJO EN EQUIPO
Microsoft avanzado Manejo de bases de datos	4. COMPUTACIÓN MICROSOFT – OFFICE

Análisis Financiero Indicadores Financieros	5. ANÁLISIS FINANCIERO
Nuevas Técnicas de cuidado a Niños. Enseñanza Multisensorial. Estimulación y Métodos Didácticos. Atención al Cliente. Identidad y autonomía y Enseñanza de Lenguaje.	6. EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE 7. DESARROLLO INTEGRAL DEL ÑIÑO

Elaboración: Autora.

Después de haber agrupado y analizado los requerimientos de capacitación se debe realizar cotizaciones a los diferentes instructores, organizaciones, entidades, etc. que dicten los diferentes cursos a realizar para el recurso humano de “ChkItItOsS”.

Para con esta información seleccionar a los mejores en precios, contenidos, fechas de cursos, tiempo de duración, horarios, etc. para como siguiente paso programar el Plan de capacitación.

CURSOS DE CAPACITACIÓN:

1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Temática Principal

Implementar nuevos procesos de mejoramiento empresarial con CALIDAD TOTAL, a través de la actualización de conocimientos.

Contenido del Curso de Capacitación

- ✚ La empresa Moderna
 - ✓ La organización efectiva
 - ✓ El Recurso Humano y la Institución
 - ✓ Comportamiento individual y de grupos
 - ✓ Motivación al cambio

- ✓ Recursos materiales, financieros, tecnológicos y mercadológicos
- ✚ El comportamiento de la Organización
 - ✓ Gestión y Desarrollo Institucional
 - ✓ Cultura Corporativa
 - ✓ La Planeación y Gestión Estratégica
 - ✓ Diseños Organizacionales
 - ✓ Técnicas auxiliares para la distribución de Espacios
- ✚ La Administración Eficiente y la Asistente
 - ✓ La gestión de Recursos Humanos
 - ✓ Los Nuevos Paradigmas y áreas de mejoría
 - ✓ Plan de Mejoramiento Continuo
- ✚ El nuevo rol de la Gerencia

Duración: 45 horas (3 horas diarias), quince días.

Costo: \$ 405

Capitador: Universidad Central del Ecuador

Método: Curso

2. MOTIVACIÓN

Temática Principal

Este curso permitirá fortalecer las relaciones internas, generando una actitud asertiva.

Contenido del Curso de Capacitación

- ✚ Auto evaluación de Fortalezas y Debilidades
- ✚ Las personas y sus circunstancias
- ✚ La Felicidad y la inteligencia
- ✚ Cómo desarrollar una imagen triunfadora

- + Desarrolle una actitud Mental Positiva
- + Intégrate a “La Legión Positiva”
- + Superando las limitaciones y rompiendo las “etiquetas”
- + Si estás bien en casa, estás bien en el trabajo
- + Las Relaciones Humanas en la empresa
- + Rompiendo las barreras
- + Mejorando las comunicaciones inter-personales
- + Acéptese tal cual es
- + Dominando el carácter en beneficio personal y colectivo
- + La Mística de trabajo
- + Rescatando los valores del talento humano
- + Orientación hacia la calidad
- + ¡Poniéndonos la camiseta y sudándola!
- + Por qué despiden a los colaboradores de las empresas
- + Hacia una nueva actitud empresarial
- + Compromisos para tu Éxito Personal y el Éxito en la empresa.

Duración: 20 horas (1 hora diaria), veinte días.

Costo: \$150

Capacitador: Corporación Ernesto Iturralde y Asociados

Metodología: Cursos.

3. TRABAJO EN EQUIPO

Temática Principal

Enfocar el desarrollo de equipo de trabajo hacia la competitividad y productividad, fomentando varios aspectos: Sentido de Pertenencia, Sinergia, Proactividad, Misión y Visión, Valores Corporativos, Adaptabilidad a los Cambios, Comunicación abierta, Compromiso, Liderazgo, Confianza en el Equipo, Orientación hacia las Metas.

Contenido del Curso de Capacitación

INTEGRACIÓN

Integrar a las personas entre sí iniciando un proceso de Equipos de Trabajo, proceso que consolidará los diferentes esfuerzos en un esfuerzo común y dirigido.

COMUNICACIÓN

Establecer la importancia de la comunicación clara, abierta y oportuna que mejore los tiempos de respuesta interna y por ende la externa. Identificar problemas actuales de comunicación y encontrar soluciones para su inmediata implementación.

COMPROMISO

Desarrollar – en los integrantes – el sentido de pertenencia y el compromiso de cada persona para los logros. El Éxito es compartido y este requiere de voluntad y una verdadera comunión de actitud y acción.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Orientar a los participantes hacia un proceso de Mejoramiento Continuo, para lograr y mantener la Excelencia.

ADAPTABILIDAD

Concienciar la importancia de manejar la capacidad de adaptación a los cambios ante factores externos e internos, adaptabilidad a los equipos y sus integrantes.

ORIENTACION HACIA LOS RESULTADOS

Crear una mística de trabajo hacia los resultados.

PROACTIVIDAD

Dirigir esfuerzos personales hacia la Proactividad... “Hacer que las cosas sucedan”.

Duración: Día completo

Costo: \$72

Capacitador: Corporación Ernesto Iturralde y Asociados

Método: Curso.

4. COMPUTACIÓN MICROSOFT – OFFICE

Temática Principal

Proporcionar a los participantes nuevos conocimientos sobre el manejo de Microsoft Office, a fin de desarrollar destrezas técnicas que beneficien a la empresa.

Contenido del Curso de Capacitación

EXCEL

- ✓ Creación de tablas más avanzadas con cálculos y validaciones de celdas.
- ✓ Creación y manejo de gráficos filtros.
- ✓ Fórmulas de condición.
- ✓ Formulas de búsqueda.

ACCESS

- ✓ Creación y manipulación de tablas con validaciones de datos.
- ✓ Creación de consultas.
- ✓ Creación de formularios.
- ✓ Creación de informes.

OUTLOOK

- ✓ Manejo de calendario para citas y eventos.
- ✓ Administrador de tareas.
- ✓ Agenda de contactos.
- ✓ Creación de notas.

FRONT PAGE

- ✓ ¿Qué son páginas Web?
- ✓ Creación páginas Web
- ✓ Insertar imágenes en una página

Duración: 30 horas (3 horas diarias), diez días.

Costo: \$285

Capacitador: Cámara de la Pequeña Industria de Quito


Método: Cursos


5. ANÁLISIS FINANCIERO

Temática Principal

Al finalizar el curso los participantes estarán en capacidad de conocer las diferentes técnicas de análisis de la situación financiera y económica de una empresa, que les permita tener habilidades para la toma de decisiones.

Contenido del Curso de Capacitación

-  Estructura de las Fuentes de información financiera.
 - ✓ Balance general o estado de situación financiera.
 - ✓ Estado de resultados.
 - ✓ Estado de flujo de efectivo.
 - ✓ Estado de cambios en el patrimonio.
 - ✓ Notas a los estados financieros.

-  Importancia del análisis financiero.

- ✚ Métodos y técnicas de análisis financiero:
 - ✓ Análisis horizontal y vertical.
 - ✓ Tendencias con base en porcentajes.
 - ✓ Razones financieras.

- ✚ Principales indicadores financieros:
 - ✓ Liquidez y flujo de efectivo.
 - ✓ Actividad.
 - ✓ Endeudamiento.
 - ✓ Rentabilidad.
 - ✓ Valor económico agregado.

- ✚ Elaboración de flujos de efectivo.
 - ✓ Determinación de la capacidad de pago de un cliente (empresa o persona natural).

 - ✓ Interpretación y análisis de la información financiera. (Resolución de caso de aplicación).

Duración: 20 horas (4 diarias), 5 días.

Costo: \$250

Capacitador: IPBF

Método: Cursos

6. EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Temática Principal

Con este curso el personal estará en la capacidad de atender a los clientes con eficiencia y en base a sus expectativas y necesidades reales. Además este curso

permitirá a los participantes brindar un mejor servicio, manteniendo siempre una actitud positiva.

Contenido del Curso de Capacitación

- + De la Creatividad y el Ingenio a la creación del Deleite en el Servicio al Cliente.
- + ¿Qué es la Ingeniería en el Servicio al Cliente?
- + Vivimos ¿una Época de Cambios o un Cambio de Época?
- + Mantener a los Clientes, una carrera sin fin.
- + Construyendo Promotores de Lealtad.
- + Definiciones de Servicio y Excelencia.
- + Construyamos juntos una Plataforma de Excelencia.
- + Los Momentos de la Verdad: Presencial y Telefónicamente.
- + Mapping de Puntos de Contacto.
- + La TIM / Teoría de Inteligencias Múltiples de Gardner.
- + Desarrollando nuestra Inteligencia Emocional.
- + Las Quejas y Reclamos como estructuras para optimizar el Servicio al Cliente.
- + Informes de TARP
- + El Código del Servicio de art Albrecht: 10 Reglas a seguir.
- + Compromisos de Mejoramiento de Mi Trabajo

Duración: 18 horas (2 diarias), 9 días.

Costo: \$120

Capacitador: Corporación Ernesto Iturralde y Asociados


Método: Cursos

7. DESARROLLO INTEGRAL DEL NIÑO

Temática Principal

Con este curso el personal estará en la capacidad de a los niños con más dedicación, y con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos.


Contenido del Curso de Capacitación

 Enseñanza Multisensorial.

- ✓ Aprovechamiento y utilización de los restos auditivos y visuales.
- ✓ Sistemas de comunicación.
- ✓ Estimulación auditiva y táctil a través del juego.
- ✓ Estimulación de todos los sentidos, mediante todo tipo de experiencias y exploraciones.
- ✓ Coordinación de la movilidad y desplazamiento.
- ✓ Acceder a la información, analizándola.
- ✓ Trabajaremos habilidades de la vida cotidiana.

 Identidad y autonomía

- ✓ Se realizan tareas que potencien la autonomía en el sujeto: en la alimentación, movilidad, orientación.
- ✓ Control de esfínteres, higiene.
- ✓ Vestirse y desvestirse.

 Enseñanza de Lenguaje

- ✓ Se centra su atención con actividades de tipo visual, auditivas, manipulativas.
- ✓ Formación de conceptos: correspondencias y clasificación de objetos, conceptos de posición...de la vida cotidiana
- ✓ Comprensión simbólica. Reconocer el significado de los objetos, personas, acciones....Imitación de roles, comprender estos símbolos e interpretarlos verbalmente.
- ✓ Comprensión verbal.
- ✓ Lenguaje expresivo.

 Estimulación y Métodos Didácticos.

 Nuevas Técnicas de cuidado a Niños.

Duración: 34 horas (2diarias), 17 días.

Costo: \$216

Capacitador: Corporación Ernesto Iturralde y Asociados

Método: Cursos

PROGRAMAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

PROGRAMACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN												
No.	Curso de Capacitación	TIEMPO				TOTAL \$						
		Enero	Febrero	Marzo	Abril							
1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	■	■									\$405
2	MOTIVACIÓN		■	■								\$150
3	TRABAJO EN EQUIPO			■								\$72
4	COMPUTACIÓN MICROSOFT –OFFICE				■							\$285
5	ANÁLISIS FINANCIERO				■	■						\$250
6	EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE					■	■					\$120
7	DESARROLLO INTEGRAL DEL NIÑO							■	■	■	■	\$216
TOTAL:											\$1.498	

PRESUPUESTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez formulado el Plan de Capacitación con su respectivo cronograma y costos, se procede a elaborar el presupuesto, en el que se determinarán algunos rubros necesarios para su ejecución.

RUBROS	TOTAL
Cursos De Capacitación	\$1498
Suministros de Oficina	\$350
Viáticos (pasaje, comida)	\$700




Otros		\$1442
Jefe de Recursos Humanos	\$210	
Asistente del Proyecto	120	
Personal de la empresa	312	
Computadora, Internet e impresora	800	
TOTAL		\$3.990

5.- Aprobación del plan de capacitación

El Jefe de Recursos presenta al Gerente General la formulación del Plan de Capacitación, su respectivo cronograma y el presupuesto para que se analice y se de el visto bueno para su ejecución inmediata.

6.- Ejecutar los cursos de capacitación.

Se contratará a Ernesto Iturralde para impartir los cursos, cursos de:

-  Motivación
-  Trabajo en Equipo
-  Eficiencia en el Servicio al cliente


Se inscribirá en la Universidad Central para tomar los siguientes cursos:

-  Gestión Administrativa

Se inscribirá en IPBF para tomar el siguiente curso:

-  Análisis Financiero

Se inscribirá en la Cámara de la Pequeña Industria de Quito para tomar el siguiente curso:

-  Computación – Microsoft Office

Para la ejecución del Plan de Capacitación el Jefe de Recursos Humanos se encargará de organizar al personal de la empresa para que se cumpla con el cronograma de actividades.

7.- Evaluación de la capacitación y del desempeño del personal.

“A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

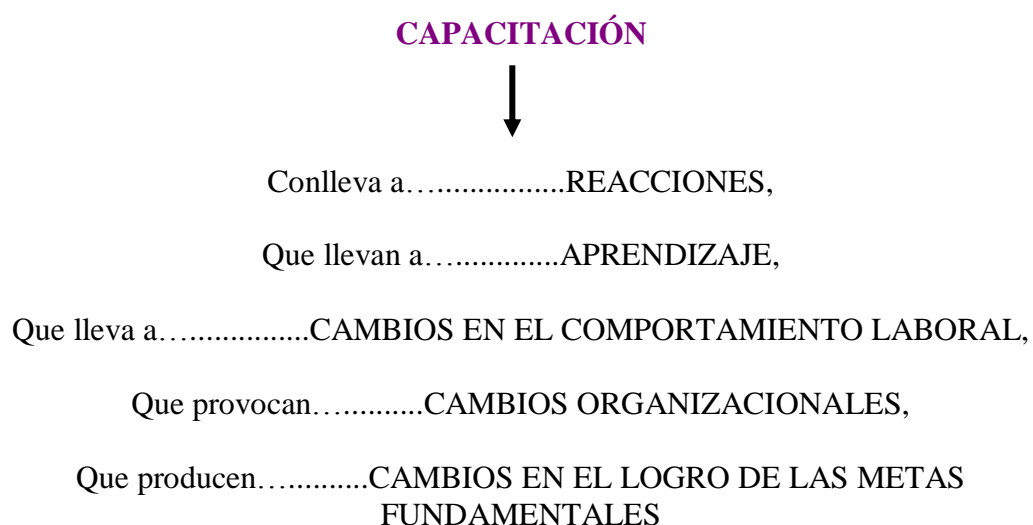
En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitados se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- ✚ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- ✚ Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- ✚ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ✚ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

En resumen:



NIVEL 1: LAS REACCIONES

Al momento de recibir una capacitación, las personas reaccionan ante el programa y lo hacen de manera muy variada y cambiante. Las personas reaccionan ante el relator, su discurso y su método, ante el contexto de la capacitación y ante sus propios compañeros de grupo; y estas reacciones se verán influidas por los niveles de aprendizaje previo que posean, por sus actitudes hacia el relator, hacia otros relatores y hacia el contenido del curso; por eventos, relacionados o ajenos a la capacitación, ocurridos recientemente y por ocurrir; y por el estado de ánimo o estado mental que posean.

Las reacciones son el primer efecto que provoca un programa de capacitación y, por ende, estos Efectos Reaccionales constituyen el primer nivel de evaluación. Es posible evaluar una capacitación en base a las reacciones de los entrenados, si se determina cuáles serán los Objetivos Reaccionales, es decir, qué aspectos de las reacciones serán investigados y cómo se espera que los participantes reaccionen ante la capacitación.

NIVEL 2: APRENDIZAJE

El segundo nivel de evaluación se relaciona con el monto y tipo de aprendizaje que los participantes han adquirido durante la capacitación, es decir, a los Efectos de Aprendizaje.

Es posible evaluar un programa de capacitación sólo en base a este segundo nivel y olvidarse de las reacciones, en el caso que los objetivos de aprendizaje estuvieran definidos con precisión y los pasos de aprendizaje fueran breves. Esto corresponde al principio de la instrucción programada, donde el entrenado recibe una instrucción, su aprendizaje es evaluado y luego se establece un nuevo objetivo de aprendizaje para el próximo paso.

Para lograr los objetivos de aprendizaje de un programa de entrenamiento, se requieren tres condiciones:

- Los entrenados deben poseer las aptitudes básicas (inteligencia, personalidad, destrezas, etc.) para ser capaces de alcanzar los conocimientos, habilidades y actitudes deseadas.

- El estado de aprendizaje de los entrenados (conocimientos, habilidades y actitudes) debe ser compatible con los objetivos del programa de capacitación.
- Los participantes deben reaccionar favorablemente al entrenamiento, es decir, deben ser receptivos a la capacitación.

En este nivel es importante considerar que el concepto de aprendizaje debe ser visto desde un punto de vista psicológico, en el sentido de cambio, ya que muchas veces no se trata de aprendizajes de contenidos, sino de cambios actitudinales.

NIVEL 3: DESEMPEÑO LABORAL

Existen diversos programas de capacitación que pueden ser evaluados a nivel de objetivos de aprendizaje y a nivel de reacciones. Pero también existen programas en los que es posible identificar en qué situaciones y bajo qué condiciones los entrenados han aplicado (han transferido) lo aprendido en el puesto de trabajo. Esto corresponde al tercer nivel de evaluación relacionado con los Efectos del Desempeño Laboral que requieren de Objetivos de Desempeño Laboral.

Una vez más pueden existir, a este nivel, otras actividades además de las relacionadas con la capacitación, por lo cual resulta necesario diseñar un plan de medición que evalúe tanto dichas actividades como el programa mismo de capacitación.

El problema de determinar en qué momento es aplicado el aprendizaje adquirido durante la capacitación, es el problema relativo a la transferencia del aprendizaje. Algunos programas de capacitación son ejecutados en el puesto de trabajo, sin existir diferencia entre aprendizaje y transferencia. Sin embargo, cuando una capacitación (o aprendizaje) ocurre fuera del contexto laboral, surge el problema de la transferencia. Los entrenados pueden aprender correctamente durante el programa, pero fracasan al momento de aplicar su aprendizaje en el trabajo. Es por esta razón que se requiere también evaluar los efectos de transferencia al evaluar a este nivel, para saber si un fracaso en el cambio del desempeño laboral se debe a fracasos para aprender o a fracasos al momento de transferir lo aprendido al puesto de trabajo, cuestión que puede depender, o no, del propio capacitado.

Una gran cantidad de programas de capacitación definen sus objetivos finales en términos del desempeño laboral y el programa es considerado exitoso sólo cuando se ha logrado el cambio esperado de comportamiento, en el puesto de trabajo.

NIVEL 4: LA ORGANIZACIÓN Y NIVEL 5: EL VALOR FUNDAMENTAL

En otros casos, es posible ir más allá del desempeño laboral de los entrenados y estudiar los efectos que provoca cualquier cambio de comportamiento en el funcionamiento de la organización, para descubrir si la capacitación resultó conveniente en términos del último criterio por el cual la organización evalúa sus actividades.

A este nivel de evaluación es preferible establecer la distinción entre Organización y Valor Fundamental. En algunos casos, ambos niveles pueden ser uno solo, mientras que en otros no sólo pueden distinguirse, sino que también puede cada uno contener en sí mismo varios niveles o etapas distintas de evaluación.

De esta manera, es posible medir los efectos que provocan en el funcionamiento de la organización los cambios en el desempeño laboral de los entrenados, es decir, los Efectos Organizacionales. Para ser capaces de medir selectivamente a este nivel, se requiere definir Objetivos Organizacionales y, de esta manera, el modelo se expande para integrar este nivel que corresponde al penúltimo ciclo del diagrama.

En algunos casos se puede estar satisfecho con el establecimiento de objetivos y evaluación a este nivel. Pero en otros casos podemos desear relacionar esta evaluación con el último criterio por el cual la organización juzga su eficiencia y sus éxitos o fracasos. Esta es el área de los Efectos del Valor Fundamental y de los Objetivos del Valor Fundamental.

A estos niveles de evaluación, existe una gran tentación de obviar los niveles anteriores. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la capacitación es por definición un proceso psicológico que procura influenciar el trabajo mental de las personas.

Toda organización que intentase establecer tal sistema integrado de control, estableciendo conexiones entre sus objetivos finales y todas las múltiples actividades por las cuales

procura alcanzar estos objetivos, destinaría probablemente muchos recursos a la investigación y evaluación.

Si no es posible alcanzar este tipo de sistema integrado de evaluación, resultará sumamente difícil evaluar un programa de capacitación más allá del nivel de Desempeño Laboral, ya que a niveles 4 y 5 se hace muy complicado diferenciar los efectos de la capacitación de los efectos de otras actividades. Hay casos en los que sí es posible evaluar una capacitación a estos niveles sin necesidad de considerar todas las actividades de la organización, y ello ocurre cuando los objetivos de la capacitación a niveles 4 y 5 son acotados y definidos con precisión, las relaciones entre los resultados finales y la capacitación son claras y fuertes, y donde se consideran aquellos factores externos a la capacitación que puedan influir en los resultados del programa”²³.

4.3.1.2 Proyecto #2.- MÓDULO II: Sistema de incentivos para el personal.

OBJETIVO GENERAL

Incentivar y motivar al personal para mejorar su desempeño logrando así un clima laboral agradable y mejores resultados.

ALCANCE

Diseñar un sistema de incentivos para el personal en base a las necesidades de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- *Analizar las motivaciones que influyen en el personal de la empresa.*
- *Identificar los incentivos que se adaptan a las expectativas y necesidades del personal.*

ACTIVIDADES.

²³ CERTO, Samuel, Administración moderna, página 172

- 1.- Realizar un análisis de los incentivos actuales que ofrece la empresa.
- 2.- Investigar nuevos medios de incentivos.
- 3.- Seleccionar los incentivos adecuados, para que influyan en el personal.
- 4.- Aprobar los incentivos a implementar.
- 5.- Definir políticas sobre incentivos al personal.
- 6.- Implementar los incentivos y evaluar los resultados obtenidos.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

“Incentivar y motivar es un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Un incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos

Es importante que toda entidad ya sea una multinacional o unipersonal debe, por compromiso, tener una política empresarial que contemple un sistema, sencillo o complejo, de incentivos.

En definitiva se deben definir incentivos que permitan mejorar el desempeño premiado, de forma periódica y regular. Para lograr este objetivo es necesario que los incentivos reúnan los siguientes requisitos:

- Los incentivos deben ser beneficiosos tanto para el empresario como para el trabajador.
- Los incentivos han de ser fácilmente comprendidos por los trabajadores.

Es importante alinear objetivos entre empresarios y trabajadores; es necesario diseñar incentivos adecuados que estén definidos en base a las expectativas y necesidades del personal y la gerencia”²⁴.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

1. Realizar un análisis de los incentivos actuales que ofrece la empresa.

²⁴ Revista de Incentivos para el Personal. Diario LA HORA, José Luis Pérez Solórzano

Es el primer paso en el desarrollo del sistema de incentivos, consiste en realizar un análisis de los incentivos que la empresa ofrece al personal en la actualidad.

Los incentivos que la empresa ofrece hoy en día son:

➤ **Justo salario recibido por la labor realizada (Fair wage compensation)**

Más que un incentivo, es una responsabilidad de la empresa el abonar un salario equitativo acorde al nivel de vida del país donde esta se encuentre ubicada, y que sea equilibrado (justo) a lo largo de la escala de poder. También se debe entender que el “salario es sagrado” y nunca se debe, por ningún concepto, desembolsar los salarios tardíos, o reducir salarios arbitrariamente o simplemente no pagarlos.

➤ Reconocimiento por la labor cumplida (Recognition)

T2do miembro de una organización necesita ser reconocido por su labor y aporte a la empresa. De no ser así, la persona entra en un proceso de desmotivación.

➤ Tiempo personal (Personal Time)

El tiempo personal es una necesidad que toda persona tiene para poder solucionar asuntos de índole personal en horas laborables. La mayoría de las empresas organizadas establecen parámetros justos para lo mencionado.

➤ Seguridad laboral (Job Security)

➤ Bonos

Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

2. Investigar nuevos medios de incentivos.

El siguiente paso es la investigación de nuevos medios de incentivos que permitan a la empresa identificar los que mejor se adapten a las necesidades y expectativas tanto del personal como los directivos de la empresa.

“Los nuevos medios de incentivos más reconocidos son:

✚ Los Beneficios no económicos:

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Otros incentivos son:

✚ Apoyo Social

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

✓ Asistenciales

Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica – hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

✓ Recreativos

Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

✓ Supletorios

Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

 **Adiestramiento**

El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

En este sentido se puede decir que las políticas de desarrollo de recursos humanos deben comprender: La Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Es así, que el adiestramiento en toda organización es importante ya que el mismo garantiza el mejor desempeño de los trabajadores.

Es así, que el adiestramiento va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. De este modo, el adiestramiento permite que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo con vistas a lograr un mejor desempeño.

✚ Además otros incentivos son:

Hay quienes entienden que las capacitaciones, viajes pagados, regalías, ascensos, becas, etc. son buenos incentivos”²⁵.

En conclusión todos estos incentivos refuerzan el desarrollo mediante estímulos diferentes al monetario, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos, etc.


3. Seleccionar los incentivos adecuados, para que influyan en el personal.

En esta actividad se eligen los incentivos que influyen positivamente en el personal de la empresa en base a una encuesta que se le realiza a cada miembro de la organización.

Para la obtención de la información se desarrolló la siguiente encuesta:

“ChkItItOsS”.

Encuesta de Incentivos



OBJETIVO:
Incentivar y motivar al personal para mejorar su desempeño logrando así un clima laboral agradable y mejores resultados.

INSTRUCCIONES:

La pregunta que se realizará es la siguiente:

¿Cuáles serían para usted los incentivos que lo harían crecer como profesional?

Incentivos Económicos:

✓ **Apoyo Social:**

- **Asistenciales:**

Asistencia médica ()

Asistencia hospitalaria ()

Asistencia odontológica ()

Seguro de accidentes ()

- **Recreativos:**

Brindar condiciones de descanso ()

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada son:

1.- ¿Qué considera usted como incentivo económico?

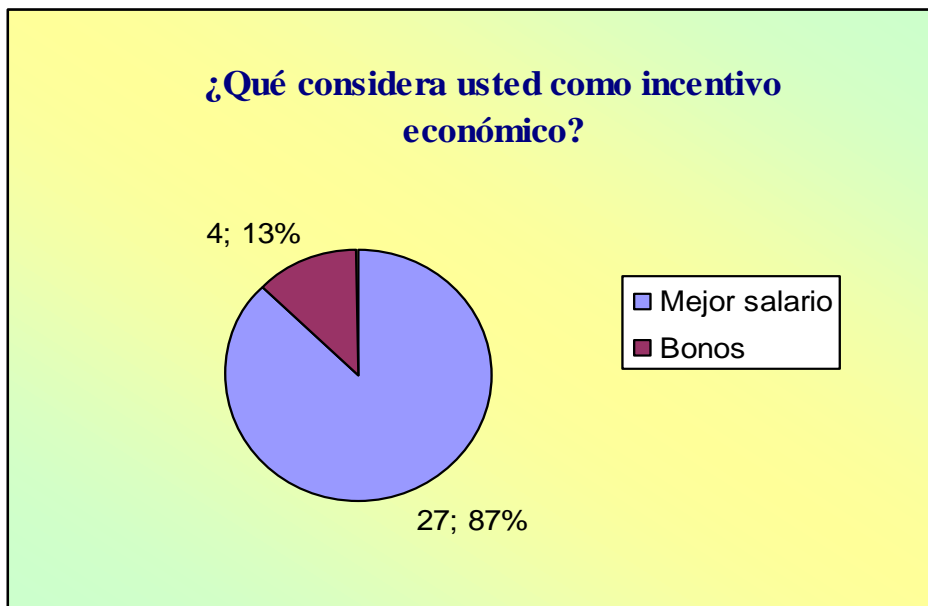
TABLA 4.10: Incentivos Laborales económicos

Incentivo	# Empleados	Porcentaje %
-----------	-------------	--------------

Mejor salario	27	87%
Bonos	4	13%
Total:	31	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.10: Incentivos Laborales económicos



Elaborado por: Autora.

Del total de los 31 empleados para 27 de ellos el mejor incentivo económico son los Bonos y para solo 4 empleados el mejor incentivo económico es un mejor salario.

2.- ¿Cuáles de los incentivos no económicos le atraen o benefician más a usted?

- ✓ **Oportunidades e incentivos laborales:**

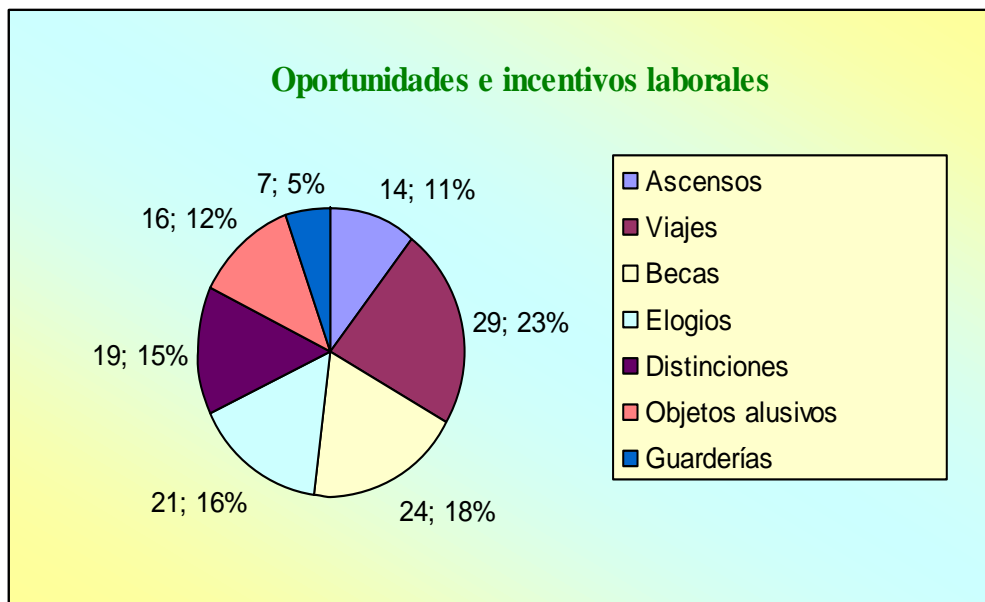
TABLA 4.11: Incentivos Laborales no económicos,
Oportunidades e incentivos laborales

	# Empleados	Porcentaje %
--	-------------	--------------

Incentivo		
Ascensos	14	11%
Viajes	29	22%
Becas	24	18%
Elogios	21	16%
Distinciones	19	15%
Objetos alusivos	16	12%
Guarderías	7	5%
Total:	130	100%

Elaborado por: Autora.

Gráfico4.11: Incentivos Laborales no económicos,
Oportunidades e incentivos laborales



Elaborado por: Autora.

De los 31 empleados 29 consideran que el incentivo no económico más importante son los viajes, 24 empleados creen que son las Becas, 21 empleados que son los Elogios, 19 consideran que son las Distinciones, 16 que son los Objetos alusivos y 14 creen que el mejor incentivo no económico son los Ascensos.

✓ **Apoyo Social:**

- **Asistenciales:**

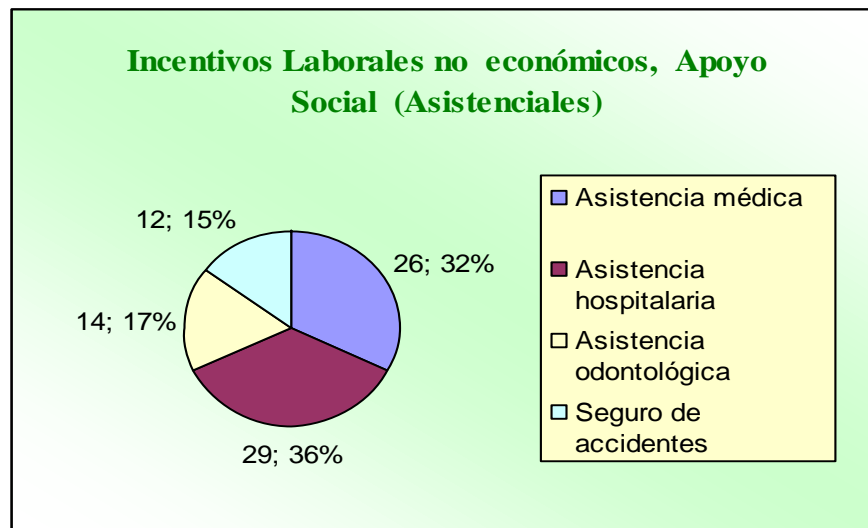
TABLA 4.12: Incentivos Laborales no económicos,

Apoyo Social (Asistenciales)

Incentivo	# Empleados	Porcentaje %
Asistencia médica	26	32%
Asistencia hospitalaria	29	36%
Asistencia odontológica	14	17%
Seguro de accidentes	12	15%
Total:	81	100%

Elaborado por: Autora.

**GRÁFICO4.12: Incentivos Laborales no económicos,
Apoyo Social (Asistenciales)**



Elaborado por: Autora.

De los 31 empleados 29 consideran que el incentivo no económico mas importante es la Asistencia hospitalaria, 26 de ellos que es la Asistencia médica, 14 creen que es la Asistencia odontológica y 12 empleados consideran que es el Seguro de accidentes.

✓ **Apoyo Social:**

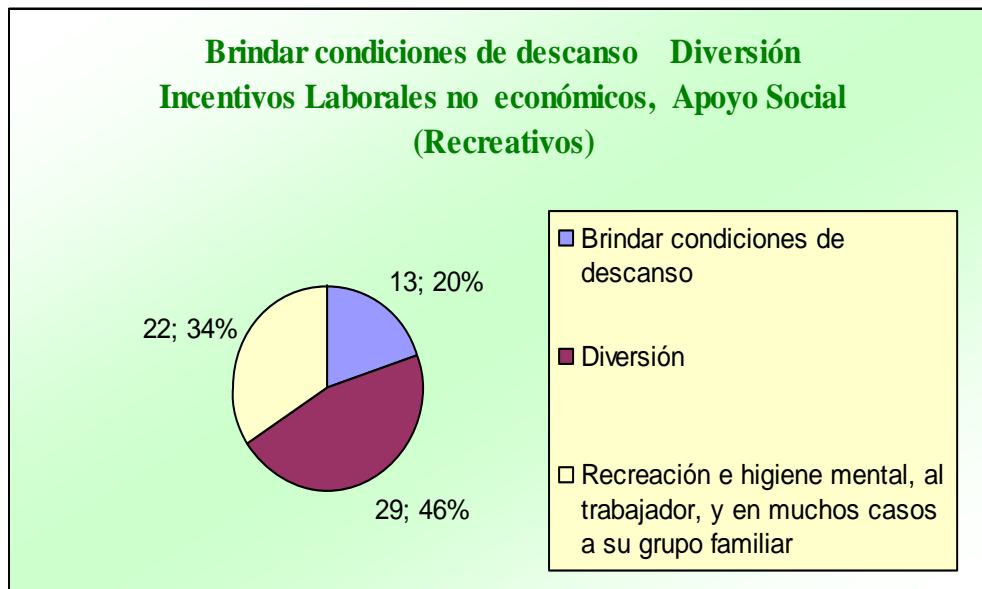
- **Recreativos:**

**TABLA 413: Incentivos Laborales no económicos,
Apoyo Social (Recreativos)**

Incentivo	# Empleados	Porcentaje %
Brindar condiciones de descanso	13	20%
Diversión	29	45%
Recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar	22	34%
Total:	64	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.13: Incentivos Laborales no económicos, Apoyo Social (Recreativos)



Elaborado por: Autora.

De los 31 empleados 29 consideran que el incentivo no económico más importante es la Diversión, 22 creen que es la Recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar y de los empleados consideran que son las Condiciones de descanso.

✓ **Apoyo Social:**

- **Supletorios:**

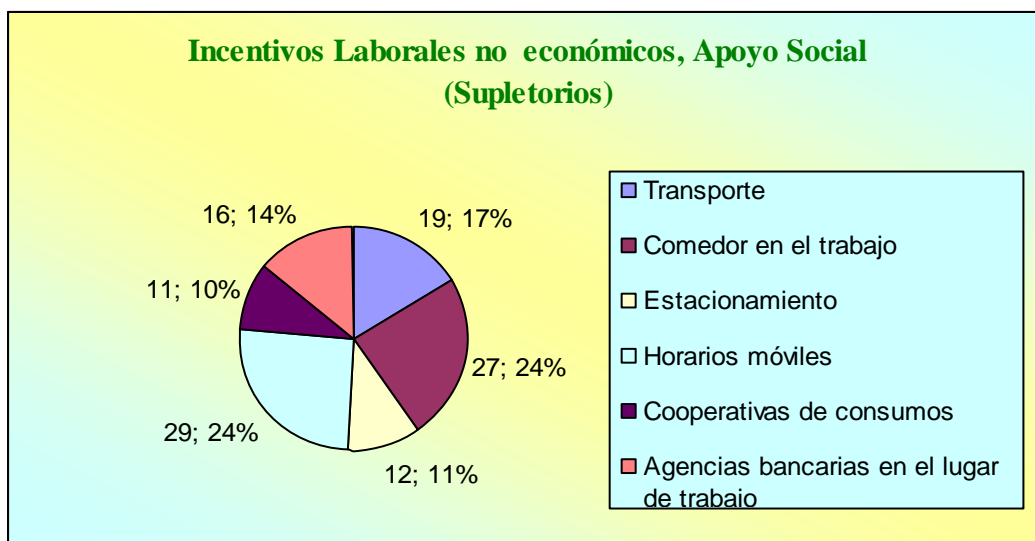
TABLA 4.14: Incentivos Laborales no económicos,

Apoyo Social (Supletorios)

Incentivo	# Empleados	Porcentaje %
Transporte	19	17%
Comedor en el trabajo	27	24%
Estacionamiento	12	11%
Horarios móviles	29	25%
Cooperativas de consumos	11	10%
Agencias bancarias en el lugar de trabajo	16	14%
Total:	114	100%

Elaborado por: Autora.

**GRÁFICO4.14: Incentivos Laborales no económicos,
Apoyo Social (Supletorios)**



Elaborado por: Autora.

De los 31 empleados 29 consideran que el incentivo no económico más importante son los Horarios móviles, 27 creen que es un Comedor en el trabajo y 19 de ellos consideran que es el Transporte.

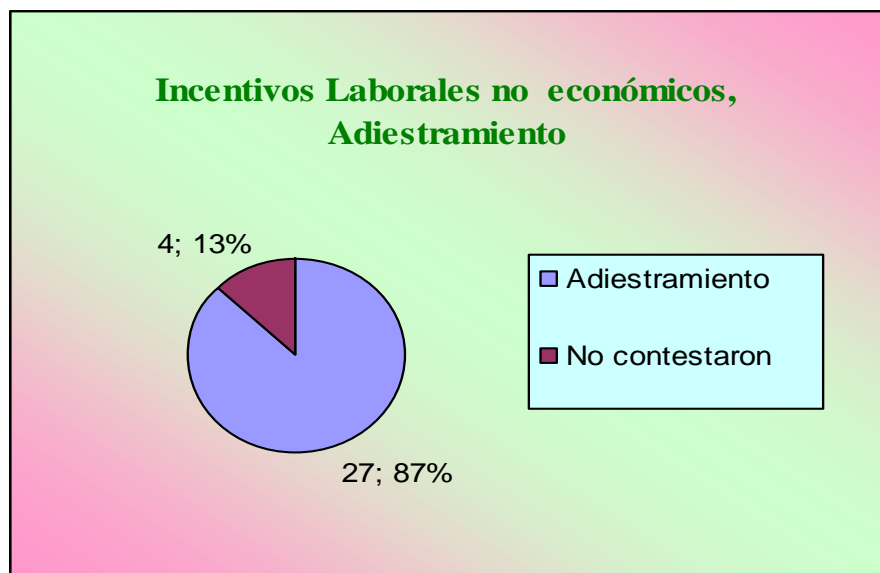
✓ **Adiestramiento**

**TABLA 4.15: Incentivos Laborales no económicos,
Adiestramiento**

Incentivo	# Empleados	Porcentaje %
Adiestramiento SI	27	87%
Contestaron NO	4	13%
Total:	31	100%

Elaborado por: Autora.

**GRÁFICO4.15: Incentivos Laborales no económicos,
Adiestramiento**



Elaborado por: Autora.

De los 31 empleados 27 consideran que el incentivo no económico más importante es el Adiestramiento y para 4 de los empleados no lo es.

3.- ¿Qué incentivos conoce usted que le gustaría que se empleen en la empresa?

Los siete empleados respondieron así:

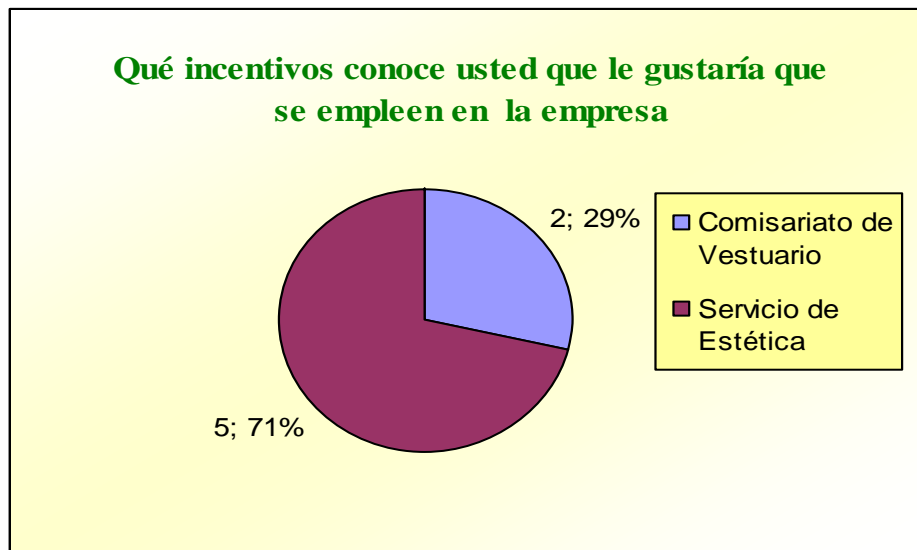
TABLA 4.16: Qué otros incentivos conoce usted que le gustaría que se empleen en la empresa

Incentivo	# Empleados	Porcentaje %
-----------	-------------	--------------

Comisariato de Vestuario	2	29%
Servicio de Estética	5	71%
Total:	7	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO4.16: Qué otros incentivos conoce usted que le gustaría que se empleen en la empresa



Elaborado por: Autora.

Cinco de los siete empleados contestaron que les gustaría Servicio de estética y 2 de los empleados les gustaría un Comisariato de vestuario.

En definitiva los incentivos que más influyen en el personal de la empresa son:

✚ Incentivo Económico:

- ✓ Bonos.

✚ Incentivos no Económico:

✓ **Oportunidades e incentivos laborales:**

- Viajes.
- Becas.

- Elogios.
- Distinciones.
- Objetos alusivos.

- ✓ **Apoyo Social:**
 - **Asistenciales:**
 - * Asistencia hospitalaria.
 - * Asistencia médica.
 - **Recreativos:**
 - * Diversión.
 - * Recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

 - **Supletorios:**
 - * Horarios móviles.
 - * Comedor en el trabajo.
 - * Transporte.

- ✓ **Adiestramiento**

Que es el Perfeccionamiento técnico del trabajador para: Producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

4. Aprobar los incentivos a implementar.

En base a los resultados obtenidos en la actividad anterior los incentivos que se deben ser aprobados por el Jefe de Recursos Humanos para ser implementados en la empresa son los siguientes:

INCENTIVO ECONOMICO:

- ✚ **Bonos.**



Es un beneficio de tipo económico y viene representado por el dinero extra que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución a manera de incentivo.

INCENTIVOS NO ECONOMICOS:

+ Oportunidades e incentivos laborales.



Los incentivos laborales a ser implementados son:

- Viajes.
- Becas.
- Elogios.
- Distinciones.
- Objetos alusivos.

+ Apoyo Social.

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador tales como:

	Tipo de Incentivo	Incentivos
	Asistenciales	<ul style="list-style-type: none"> * Asistencia hospitalaria. * Asistencia médica.

APOYO SOCIAL		
	Recreativos	<ul style="list-style-type: none"> * Diversión. * Recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
	Supletorios	<ul style="list-style-type: none"> * Horarios móviles. * Comedor en el trabajo. * Transporte.

Adiestramiento.



El adiestramiento es un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña. El adiestramiento es La Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Es así, que el adiestramiento en toda organización es importante ya que el mismo garantiza el mejor desempeño de los trabajadores.

5. Definir políticas sobre incentivos al personal.

Una vez aprobados e identificados los incentivos que se van a implementar en la empresa es fundamental como siguiente paso Definir Políticas sobre incentivos al personal con el fin de manejar estos estímulos de manera correcta para que los resultados obtenidos sean los esperados por la empresa y como resultado mejorar el desempeño de las funciones del personal.

Las políticas que se van a emplear serán las siguientes:

- ✚ Del nivel de ingresos de la empresa se destinará un porcentaje del 10% para la creación de un fondo destinado al desarrollo y fortalecimiento de incentivos.













$$\text{Nivel de Ingresos de la empresa: } \$18.800 \times 6\% = \mathbf{\$1.128}$$

- ✚ Todos los empleados recibirán trimestralmente los incentivos
- ✚ Los incentivos serán aplicados a los empleados en base a su desempeño.
- ✚ El responsable de modificar, fortalecer, y evaluar el sistema de incentivos es el Jefe de Recursos Humanos.
- ✚ El personal puede emitir sus opiniones en una carta de sugerencias dirigida al Jefe de Recursos Humanos en la que pide detallar sus comentarios, ideas y críticas sobre el sistema de incentivos que se emplea en la empresa, etc.
- ✚ Se realizarán encuestas trimestrales para analizar si el personal está satisfecho con los incentivos que reciben por parte de la empresa.
- ✚ Los incentivos están planteados en base al desempeño

En la siguiente tabla se detallan los porcentajes clasificados en base al desempeño y los incentivos que se otorgarán:

CUADRO 4.4: Incentivos Laborales en base al desempeño

Desempeño	Porcentaje que representa ese desempeño	Incentivo que recibe
-----------	---	----------------------


Excelente desempeño	≥90%	100% Ó MAS	 Viajes  Asistencia hospitalaria
		90% - 99%	 Becas  Adiestramiento  Asistencia médica
Buen desempeño	≥70%	80% - 89%	 Bonos  Comedor en el trabajo Transporte
		70% - 79%	 Elogios  Las distinciones Los objetos alusivos
Regular desempeño	≥50%	60% - 69%	 Diversión  Recreación e higiene mental
		50% - 59%	 Horarios móviles
Mal desempeño	≤49%		No hay incentivos

Elaborado por: Autora.

CUADRO 4.5: Actual de desempeño y Metas

Actual desempeño 2006	Metas de Desempeño	
Es del 45%	2007	55%
	2008	65%
	2009	75%
	2010	85%
	2011	95%

Elaborado por: Autora.

 Las políticas en cuanto a cada uno de los incentivos son las siguientes:

CUADRO 4.6: Políticas sobre incentivos

--	--	--

Incentivos	Políticas	Valor presupuestado
- Bonos.	Son del 20% del salario. Son mensuales.	\$120
- Viajes.	Semestrales a: Colombia. Venezuela. 3días 2 noches todo pagado	\$260 \$310
- Becas.	Del 70% relacionadas con su perfil profesional. El empleado elige la especialidad. Son semestrales.	\$500
- Elogios.	Por ejemplo: el empleado del mes. En un incentivo mensual.	\$40
- Distinciones.	Por ejemplo: Foto en la cartelera, medallas, placas, etc., es mensual.	\$120
- Objetos alusivos.	Regalos como: Jarros con el logo de la empresa, esferos, cuadernos, agendas, camisetas, etc. Es mensual	\$ 60
- Asistencia hospitalaria.	En todas las áreas médicas las 24 horas del día, cubre el 40%, es trimestral.	\$500
- Asistencia médica.	En un área específica en un horario determinado, cubre el 50%.Incentivo Trimestral.	\$ 250
- Diversión.	Jugos recreativos, salidas de campamento, reuniones.	\$120

- Recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.	Salidas a comer, pases para alguna feria o evento, etc.,	\$80
- Horarios móviles.	Facilidad de cubrir turnos.	\$50
- Transporte.	De la casa a la empresa puerta a puerta cuando lo necesite.	\$180
- Adiestramiento	Capacitación constante, la empresa tiene destinado un Presupuesto específico para este incentivo.	\$1498
- No hay incentivos	Cuando el desempeño es \leq al 45% el empleado recibe una llamada de atención y se trata de investigar el porque de ese mal desempeño para tratar de solucionarlo si existen más de 3 llamadas de atención el empleado recibirá una fuerte sanción o hasta el despido.	—

Elaborado por: Autora.

Análisis del Escenario optimista:

Si los empleados de la empresa se desempeñen en más del 90% los gastos por concepto de este sistema de incentivos son los siguientes:

CUADRO 4.7 Incentivos que desean los empleados si su desempeño Es mayor del 90%

--	--	--	--	--

Incentivos	#Empleados	Porcentaje %	V/Unitario	V/Total
Viajes	5	31%	\$285	\$1.425
Becas	2	13%	\$500	\$1.000
Asistencia Hospitalaria	6	37%	\$400	\$2.400
Asistencia Médica	3	19%	\$250	\$ 750
TOTAL	16	100%		\$5.575

Quince empleados desean adiestramiento este valor considerados en los gastos de capacitación.

6. Implementar los incentivos y evaluar los resultados obtenidos.

Este paso consiste en que la empresa debe poner en práctica los incentivos analizados anteriormente y evaluar si los resultados obtenidos al emplear estos incentivos están generando los resultados planteados.

La evaluación del rendimiento de los recursos humanos en la empresa debe medir la consecución de los objetivos o metas asignados a cada persona o grupo, o bien la corrección en la realización de la tarea asignada. Al ser un sistema de control de la actividad humana en las organizaciones, debe ser coherente con los sistemas formales de planificación y con la propia estructura organizativa.

El sistema de incentivos aplicado por la empresa será evaluado mediante los resultados obtenidos después de la recepción de los estímulos ofrecidos por la empresa al personal.

Unos de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick:

Reacción: Percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos.

Satisfacción/ Beneficios: Nivel de consecución de satisfacción. Por medio de evaluación pre – post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los incentivos impartidos).

Conductas: El más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte del personal a través de: reclamos, sugerencias, lluvias de ideas, etc. que lo miden indirectamente.

4.3.1.3. Proyecto #3.- Sistema de Comunicación e Integración Eficiente

OBJETIVO GENERAL

Crear un sistema de comunicación eficiente que ayude a la empresa a optimizar sus actividades diarias y a integrar al personal.

ALCANCE

Diseñar un sistema de comunicación para mejorar las relaciones entre proveedor – empresa – cliente en base a las necesidades institucionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico actual a efectos de identificar fortalezas, debilidades en cuanto a la comunicación actual dentro de la empresa.
- Elaborar y poner en funcionamiento el sistema de comunicación basado en los requerimientos institucionales.
- Lograr la interacción y participación de todo el cliente interno en la implementación del nuevo plan, a través de canales óptimos de comunicación.

ACTIVIDADES.

- 1.- Realizar un diagnóstico de las condiciones de comunicación de la empresa.
- 2.- Determinar los mejores canales de comunicación.

- 3.- Definir políticas de comunicación.
- 4.- Propuesta del sistema de comunicación
- 5.- Presupuestar el programa de comunicación
- 6.- Aprobación e implementación del sistema de comunicación.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

“Un sistema de comunicación tiene como objetivo mantener informado a todo el recurso humano de las diversas actividades que se realizan dentro de la empresa mediante los diferentes canales de comunicación.

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- La comunicación, permite a la empresa mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema.
- La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.
- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y de los productos y servicios ofrecidos por “ChikItItOsS”, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad.

Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los productos o servicios que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la calidad, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes”²⁶.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

1.- Realizar un diagnostico de las condiciones de comunicación de la empresa.

Para realizar un diagnostico de las condiciones de comunicación de la empresa se ha se desarrollo una encuesta.

Es el primer paso en el proceso de diseño de un sistema de comunicación eficiente es el la elaboración de una encuesta ya que se detectan las necesidades actuales.

“ChikItItOsS”. **Encuesta Sobre Comunicación**



OBJETIVO:

Determinar las necesidades de medios de comunicación del personal de la empresa.

- **Levantamiento de requerimientos institucionales:** Para el diagnóstico de los requerimientos institucionales es recomendable utilizar la entrevista, en este caso con el Gerente General y con todas las áreas de la empresa, ya que permite obtener información verbal de las personas. Ofrece las siguientes ventajas: puede ser utilizada en casi todos los sectores, es flexible (permite formular nuevamente las preguntas), y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino como lo dice.
- **Identificar los medios de comunicación que utiliza actualmente la empresa:** Para obtener la información requerida se realizará una encuesta dirigida al personal y de la empresa.

4. ¿Qué medios de comunicación le gustaría a usted que implemente en “ChikItItOsS”?

INTRANET ()

TELÉFONO ()

FAX ()

REUNIONES MENSUALES ()

CARTELERAS ()

COMUNICACIONES ESCRITAS (memos, carteleras, etc.) ()

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada son los siguientes:

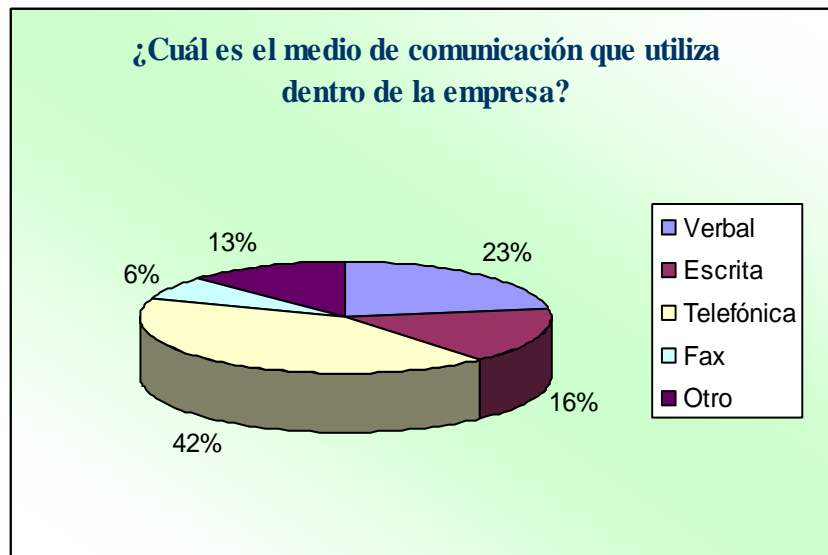
1. ¿Cuál es el medio de comunicación que utiliza dentro de la empresa?

TABLA 4.17: Medios de comunicación que utiliza la empresa

Medios	# Empleados	Porcentaje %
Verbal	7	23%
Escrita	5	16%
Telefónica	13	42%
Fax	2	6%
Otro	4	13%
Total:	31	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO 4.17: Medios de comunicación que utiliza la empresa



Elaborado por: Autora.

Análisis:

13 de los empleados contestaron que en medio de comunicación que utiliza la empresa es por medio telefónico, 7 dicen que es verbal, y cinco que es escrita.

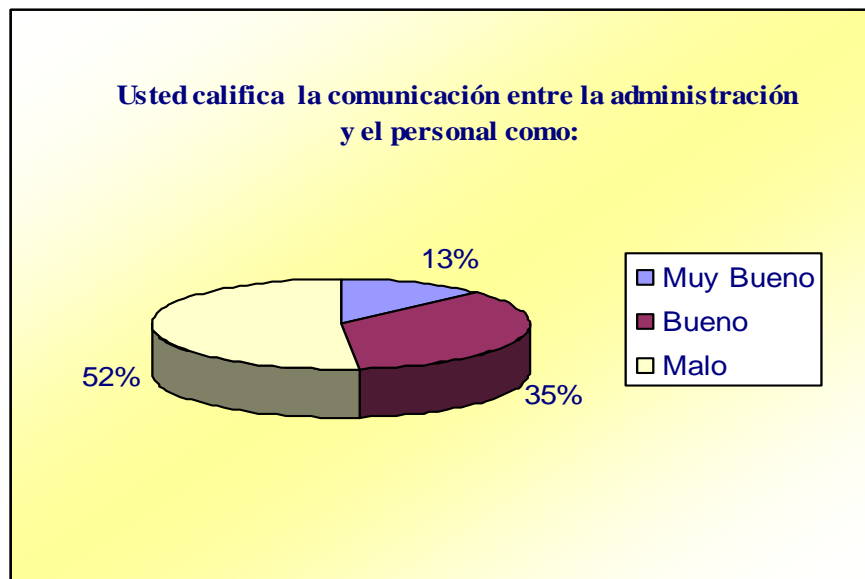
2. Usted califica la comunicación entre la administración y el personal como

TABLA 4.18: Usted califica la comunicación entre la administración y el personal como:

Escala	# Empleados	Porcentaje %
Muy Bueno	4	13%
Bueno	11	35%
Malo	16	52%
Total:	31	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO 4.18: Usted califica la comunicación entre la administración y el personal como:



Elaborado por: Autora.

Análisis:

16 de los empleados consideran que la comunicación entre la administración y el personal es mala, 11 dicen que la relación es buena y 4 dicen que es muy buena.

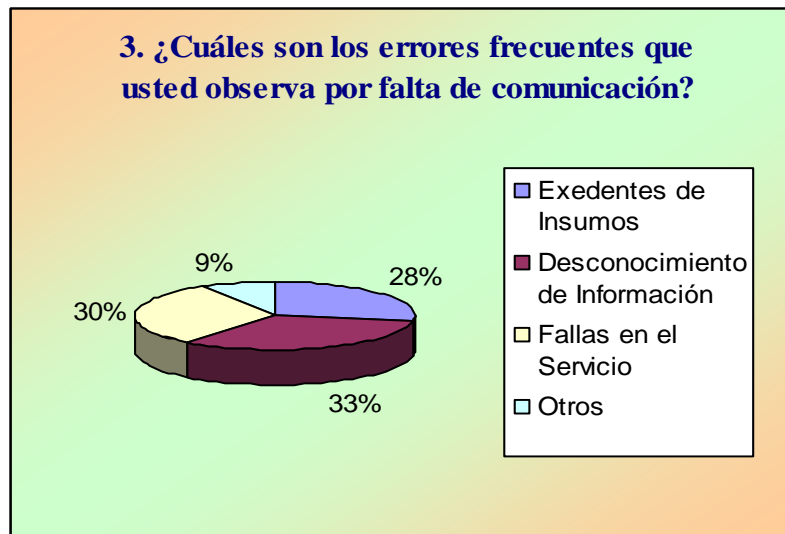
3. ¿Cuáles son los errores frecuentes que usted observa por falta de comunicación?

TABLA 4.19: Errores frecuentes que usted observa por falta de comunicación

Fallas	# Empleados	Porcentaje %
Excedentes de Insumos	19	28%
Desconocimiento de Información	23	33%
Fallas en el Servicio	21	30%
Otros	6	9%
Total:	69	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO 4.19: Errores frecuentes que usted observa por falta de comunicación



Elaborado por: Autora.

Análisis:

23 de los empleados consideran que la falta de comunicación provoca desconocimiento de información, 19 contestaron que se genera excedentes de insumos y 21 fallas en el servicio.

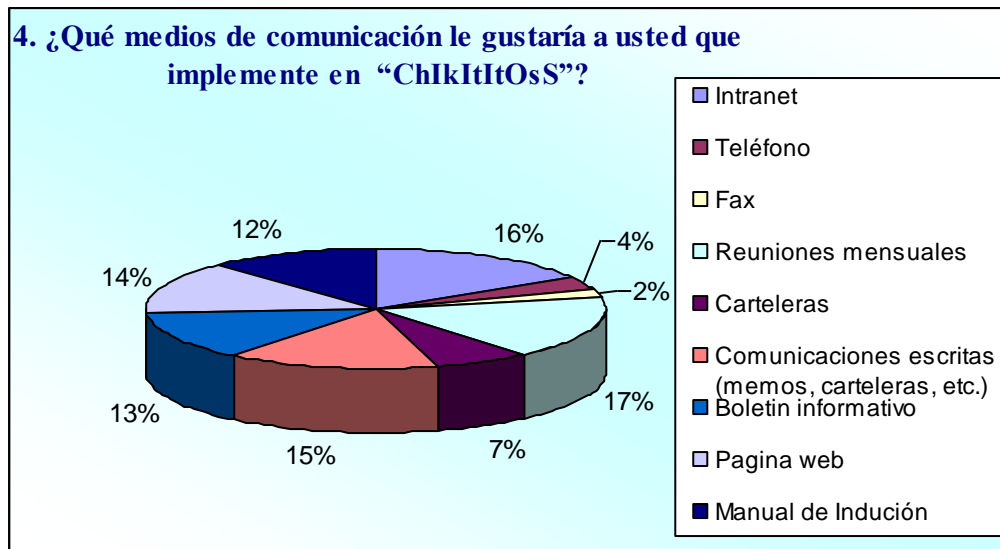
4. ¿Qué medios de comunicación le gustaría a usted que implemente en “ChIkItItOsS”?

TABLA 4.20: Medios de comunicación que le gustaría que se implemente en “ChIkItItOsS”

Fallas	# Empleados	Porcentaje %
Intranet	22	16%
Teléfono	6	4%
Fax	3	2%
Reuniones mensuales	27	20%
Carteleras	11	8%
Comunicaciones escritas (memos, carteleras, etc.)	18	13%
Boletín informativo	7	5%
Página Web	26	19%
Otros Manual de Indicación	14	10%
Total:	134	100%

Elaborado por: Autora.

GRÁFICO 4.20: Medios de comunicación que le gustaría que se implemente en “ChkItItOsS”



Elaborado por: Autora.

Análisis:

A 26 de los empleados les gustaría que se implemente una Pagina Web, a 27 Reuniones mensuales, a 22 Intranet, a 18 Comunicaciones escritas y a 14 Manual de Inducción.

2.- Determinar los mejores canales de comunicación.

+ “Oral

Las personas se comunican entre si con mayor frecuencia al hablar, a esto se denomina comunicación oral.

Formas comunes de comunicación oral comprenden discursos, discusiones de grupo formales frente a frente, discusiones informales y los rumores.

- ✓ **Ventajas:** un mensaje verbal puede transmitirse y recibirse respuesta en un mínimo de tiempo. Si el receptor esta inseguro del mensaje, una retroalimentación rápida permite al emisor detectarla inseguridad y corregirla.
- ✓ **Desventajas:** la principal es el potencial de distorsión, en especial si el mensaje debe pasar por varias personas. Mientras mas personas se vean involucradas mayor será el grado de distorsión. En una organización en la cual las decisiones y otras

comunicaciones se transmiten verbalmente por la jerarquía, existe una gran probabilidad de que los mensajes se distorsionen trayendo grandes inconvenientes.

✚ Escrita

Las comunicaciones escritas comprenden memos, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de avisos o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos.

- ✓ **Ventajas:** cuando las comunicaciones son complejas o extensas, debe ser importante tener un registro permanente, tangible y verificable. Tener algo por escrito obliga a una persona a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir, o sea, las comunicaciones por escrito estarán bien pensadas, serán lógicas y claras.
- ✓ **Desventajas:** requiere mucho más tiempo. Por ejemplo comunicar algo oralmente tardaría 10 o 15 minutos, pero escribirlo una hora. La comunicación escrita no tiene mecanismo de retroalimentación automática. No hay señal de que el mensaje fue correctamente recibido y comprendido.

✚ No verbal

Algunos de los métodos de comunicación no son ni verbales ni escritos. Estos son las comunicaciones no verbales, se produce mediante diferentes manifestaciones:

El lenguaje corporal, se refiere a los gestos, expresiones faciales, y otros movimientos corporales. Este puede comunicar emociones, temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría, ira, etc.

Entonación verbal, se refiere al énfasis que alguien da a las palabras o a las frases.

No puede menospreciarse el hecho de que cada comunicación verbal también contiene un mensaje no verbal.

- ✓ **Ventajas:** este método de comunicación transmite significados que otros no los pueden transmitir. Cuando se dice que una mirada vale más que mil palabras nos referimos a la comunicación no verbal.
- ✓ **Desventajas:** la desventaja de este es que el mensaje puede ser mal interpretado.

✚ Medios electrónicos

Actualmente dependemos de diversos medios electrónicos complejos para transmitir nuestras comunicaciones. Algunos ejemplos de estos podrían ser, teléfono, televisión de circuito cerrado, computadoras activadas por la voz, programas multimedia, maquinas de fax, y correo electrónico.

El Correo electrónico, e-mail, ofrece a los individuos la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos por medio de computadoras que están conectadas.

- ✓ **Ventajas:** este es rápido, económico, puede utilizarse para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo. Al igual que el método escrito deja registro permanente, tangible y verificable.
- ✓ **Desventajas:** toma más tiempo escribir el mensaje de transmitirlo oralmente, falta de retroalimentación directa y en algunos casos instantánea²⁷.

CUADRO 4.7: Beneficios de los medios de comunicación

BENEFICIOS	
Medios de Comunicación	Beneficios
ORAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información directa. ✓ Mejor comprensión de la información. ✓ Capacidad de respuesta y retroalimentación.
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sirve para transmitir comunicaciones complejas o extensas. ✓ Permite tener un registro permanente, tangible y verificable. ✓ Las comunicaciones escritas son bien pensadas, lógicas y claras.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La comunicación no verbal transmite significados que otros medios no los pueden transmitir.

²⁷ http://html.rincondelvago.com/comunicacion-en-la-empresa_3.html

NO VERBAL	✓ Por ejemplo una mirada vale mas que mil palabras se refiere a una comunicación no verbal.
ELECTRONICOS	✓ Es rápido. ✓ Este medio deja registro permanente, tangible y verificable. ✓ Se puede enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo.

Elaborado por: Autora.

3.- Definir políticas de comunicación.

- ✚ Facilitar a todos los miembros de la organización la información sobre la empresa, al igual que los objetivos del negocio y la cultura empresarial, así todos “reman” en la misma dirección.
- ✚ Comunicar todos los requerimientos de la parte administrativa al resto del personal por medios escritos, para tener constancia de los mismos.
- ✚ Comunicar a tiempo cualquier requerimiento, con el propósito de que se cumpla a cabalidad.
- ✚ Crear las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- ✚ Fomentar la confianza entre el recurso humano al brindar información.

4.- Propuesta del sistema de comunicación

De acuerdo al análisis y a la encuesta realizada en “**ChIkItItOsS**”, se recomienda utilizar los siguientes canales:

- **INTRANET:** Donde la empresa pondrá toda la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones. El empleado entra a la Intranet y puede consultar sus roles de pago, información de otras áreas,

programará sus vacaciones, tendrá información interna de la empresa, de sus actividades, etc., este servicio es contratado a Interactive.

- **COMUNICACIONES ESCRITAS:** Llamadas también pancartas, se las colocará un lugar de tránsito seguro del personal, es decir en la cartelera central que esta ubicada a la entrada a la empresa. Estas pancartas contendrán información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Además, para evitar malos entendidos, se consignará en cada mensaje los remitentes y su fecha.
- **BOLETÍN INFORMATIVO:** Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la empresa.
- **REUNIONES MENSUALES:** Facilitarán el dialogo y fomentarán las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados, en las reuniones mensuales que se llevarán a cavo en la empresa se comentarán los planes o programas a realizarse durante el mes.
- **MANUAL DE INDUCCIÓN:** Cualquier persona que ingresa a la empresa recibirá el manual de inducción con el fin de que sepa a dónde se ha incorporado. Este manual contendrá: una síntesis histórica de la empresa, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.
- **PÁGINA WEB:** La cual será informativa e interactiva, servirá para que los clientes externos tengan conocimiento de los productos y servicios que ofrece “ChIkItItOsS”., sus precios, información institucional,

Se dispondrá de un buzón de sugerencias, el cual estará a disposición de todos los clientes.

5.- Presupuestar el programa de comunicación

Para presupuestar el sistema de comunicación se debe considerar los medios que utilizará la empresa y otros rubros necesarios para su implementación.

Rubro	Parcial	Costo Total
SISTEMA DE COMUNICACIÓN		\$5200
✓ Intranet	\$920	
✓ Comunicaciones Escritas	186	
✓ Boletín Informativo	94	
✓ Reuniones Mensuales	283	
✓ Manual de Inducción	317	
✓ Página Web	3400	
SUMINISTROS DE OFICINA		\$150
✓ Resmas de Hojas	\$80	
✓ Esferos	34	
✓ Grapas	9,40	
✓ Otros	26,60	
OTROS		\$840
✓ Equipos de computación	\$70	
✓ Gerente General	380	
✓ Asistente del Proyecto	230	
✓ Personal de la empresa.	160	
TOTAL:		\$6.190

Elaborado por: Autora.

6.- Aprobación e implementación del sistema de comunicación.

La aprobación.- Se presenta al Gerente General la propuesta de implementación de sistemas de comunicación con su respectivo presupuesto para que se analice y se de el visto bueno para su ejecución inmediata.

La implementación.- Es responsabilidad de la Gerencia General la implementación en la empresa, para contar con canales nuevos de comunicación.

CAPÍTULO V.

4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS.

En el presente capítulo, se hará una evaluación financiera de los proyectos prioritarios con la finalidad de establecer el impacto económico que tendrá la organización al implantarlos.

“El análisis financiero constituye la sistematización contable y financiera de los estudios realizados anteriormente y que permitirán verificar los resultados que genera el proyecto, al igual que la liquidez que genera para cumplir con sus obligaciones operacionales y no operacionales, es decir que el análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.”²⁸

5.1. Métodos de Evaluación

CUAL ES EL METODO UTILIZADO PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación financiera, se la realizará en base al flujo de fondos de la empresa, ya que este se fundamenta en ingresos y egresos de la organización.

²⁸ CERTO, Samuel, Administración moderna, página 245

EL flujo de fondos se realiza tomando como año base el 2006 y haciendo proyecciones hasta el 2011. El año base se calculará sobre las variaciones de los rubros del flujo existentes entre los años 2005 y 2006 con la finalidad de aplicar un criterio real.

Para elaborar el Flujo se toma en cuenta los rubros de ingreso, egreso y su diferencia determina el flujo de fondos total.

Los ingresos de “ChikIttOsS” están dados únicamente por ventas (entrega del servicio) que realiza a sus clientes sin que otro rubro forme parte de los ingresos.

Los egresos de la empresa están dados por los gastos de administración, los gastos de ventas y otros gastos como suministros de oficina, servicios básicos, etc.

ANÁLISIS DE FLUJOS DE FONDOS CON PROYECTOS

Para realizar el análisis se ha considerado los siguientes rubros:

Años	2007	2008	2009	2010	2011
Rubros					
+ Ventas (Incremento)	15%	15%	15%	15%	15%
+ Sistema de Capacitación Valor: \$3.990 (gasto)	\$1.096	\$1.395	\$1.499	-----	-----
+ Sistema de Incentivos Valor: \$5.575 (gasto)	\$1.230	\$2.230	\$1.115	\$1000	-----
+ Sistema de Comunicación Valor: \$6.190 (gastos)	\$ 700	\$990	\$700	\$1.900	\$1.900

- + **Proyecto #1: Módulo I: Sistema de Capacitación al personal y evaluación de desempeño para que desarrollen sus tareas con eficiencia.**

Este proyecto posee un impacto directo sobre las ventas de la empresa, ya que al contar con un personal capacitado se mejora el desempeño laboral y se incrementa la demanda del servicio logrando una mejor satisfacción del cliente.

✓ **INGRESOS:**

El diseño de un **Sistema de Capacitación al personal y evaluación de desempeño** es importante en cuanto al fortalecimiento interno y externo de la empresa.

Un trabajador que tenga los recursos necesarios y conozca con claridad cuál es su función y que este capacitado tendrá como resultado un producto de alta calidad que satisfaga de mejor manera las necesidades del cliente y este aspecto si es básico para el incremento de las ventas, por lo que se consideró un 7% anual de incremento en los ingresos.

✓ **EGRESOS:**

➤ **Suministros de Oficina:**

Los suministros de oficina son utilizados de mejor manera, se aprovechan al máximo los recursos de los que dispone la empresa, la reducción será de -8% anual de decremento suministros de oficina.

➤ **Gastos Administrativos y de Ventas:**

El personal necesita estar capacitado y recibir mejores remuneraciones, por esta razón se ha dado una reducción del 6% anual en los gastos administrativos y un incremento del 1% anual en los de ventas.

➤ **Servicios Básicos:**

Cada departamento necesita de sus propios recursos como son la energía eléctrica y el teléfono, por lo cual se ha dado un incremento del 1% anual.

✚ **Proyecto #2: Módulo II: Sistema de Incentivos para el personal.**

El Sistema de Incentivos para el personal busca que el personal de la empresa este motivado e incentivado para mejorar las actividades, tareas y tiempos que se llevan a cabo para la entrega del servicio. Con un mejor proceso de entrega del servicio se alcanza un mayor nivel de ventas y un mejor control sobre la calidad del producto y el desempeño del personal.

Al mejorar el nivel de producción se puede evitar problemas con el retraso en la entrega de pedidos e incluso obtener más clientes ya que muchas veces por falta de tiempo no se han realizado contratos.

✓ **INGRESOS:**

El diseño de un **Sistema de Incentivos para el personal** es importante en cuanto al fortalecimiento interno y externo de la empresa.

Los trabajadores que se sienten motivados e incentivados desarrollan sus funciones con eficiencia y hacen más ágil la entrega del servicio por lo que el cliente se siente satisfecho con el servicio por lo tanto este aspecto es básico para el incremento de las ventas, por lo que se ha considerado un 5% anual de incremento en los ingresos.

✓ **EGRESOS:**

➤ **Suministros de Oficina:**

Los suministros de oficina son utilizados de mejor manera, se aprovechan al máximo los recursos de los que dispone la empresa, la reducción será de -5% anual de decremento suministros de oficina.

➤ **Gastos Administrativos y de Ventas:**

El personal necesita recibir incentivos, por esta razón se ha dado una reducción del 5% anual en los gastos administrativos y un incremento del 1% anual en los de ventas.

➤ Servicios Básicos:

Cada departamento necesita de sus propios recursos como son la energía eléctrica y el teléfono, por lo cual se ha dado un incremento del 0,5 % anual.

✚ **Proyecto #3: Diseño de un Sistema de Comunicación e Integración eficiente.**

El Sistema de comunicación e integración eficiente pretende mantener informado a todo el recurso humano de las diversas actividades que se realizan dentro de la empresa para que todos estén al tanto de lo que sucede y puedan tomar decisiones que beneficien a tiempo logrando así un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Al mejorar la comunicación se puede evitar problemas con el retraso en la entrega de los servicios, desconocimiento de la información, malos entendidos, falta de dialogo, etc.

✓ INGRESOS:

✚ El diseño de un **Sistema de Comunicación e Integración eficiente** es importante en cuanto al fortalecimiento interno y externo de la empresa.

El recurso Humano que está informado y se siente parte activa de la empresa es capaz de rendir al máximo y de solucionar problemas generando valor agregado a sus funciones lo que se ve reflejado en una mejor entrega del servicio, clientes satisfechos y una mayor demanda del servicio. Por esta razón este aspecto es básico para el incremento de las ventas, por lo que se ha considerado un 3% anual de incremento en los ingresos.

✓ EGRESOS:

➤ Suministros de Oficina:

Para el desarrollo del proyecto hay una reducción del 2% anual en suministros de oficina.

➤ Gastos Administrativos y de Ventas:

El personal necesita un sistema de comunicación, por esta razón se ha dado una reducción del 4% anual en los gastos administrativos y un incremento del 0,5% anual en los de ventas.

➤ **Servicios Básicos:**

Cada departamento necesita de sus propios recursos como son la energía eléctrica y el teléfono, por lo cual se ha dado un incremento del 0,5% anual.

Nota: Los Gastos de Administración (Personal) que son de \$8.450 están prorrateados y se encuentran adjuntos dentro de cada año de la proyección.

FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS

Para el desarrollo de l Flujo de Fondos sin Proyectos se calcula la variación de las ventas en % de la siguiente manera:

CUADRO 5.1 VARIACIÓN HISTÓRICA DE LAS VENTAS

Años	Ventas en \$	Variación en \$	Variación en %
2005	17.672	2006 — 2005	1128/17672
2006	18.800	18.800 — 17.672	0.0063 x 100
		1.128	6%

5.2. Análisis de Sensibilidad

CUADRO 5.1 FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS

FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS							
DETALLE	AÑO BASE 2006	VARIACION %	AÑOS				
			AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
INGRESOS							
Ventas	18.800	6%	19.928	21.123,68	22.391,10	23.734,57	25.158,64
TOTAL INGRESOS	18.800		19.928	21.123,68	22.391,10	23.734,57	25.158,64
EGRESOS							
GASTOS ADMINISTRACION		3%					
Personal	8.450		8.703,50	8.964,61	9.233,55	9.510,56	9.795,88
GASTOS DE VENTAS		2%					
Sueldos	3.500		3.570	3.641,40	3.714,23	3.788,51	3.864,28
OTROS GASTOS							
Servicios Básicos		1%					
Luz	310		313,10	316,23	319,39	322,58	325,81
Teléfono	870		878,70	887,49	896,36	905,32	914,37
Agua	205		207,05	209,12	211,21	213,32	215,45
Suministros de Oficina	940	4%	977,60	1.016,70	1.057,37	1.099,65	1.143,64
TOTAL EGRESOS	14.275		14.649,95	15.035,55	15.432,11	15.839,94	16.259,43
FLUJO OPERACIONAL	4.525		5.278,05	6.088,13	6.958,99	7.894,63	8.899,21

Elaboración: Autora.

ANÁLISIS DE FLUJOS DE FONDOS SIN PROYECTOS

+ INGRESOS:

Los ingresos de “ChIkItItOsS” en los años 2005 y 2006 han tenido un incremento del 6% lo que es beneficioso para la empresa ya que significa un aumento del nivel de ventas.

+ EGRESOS:

✓ GASTOS ADMINISTRATIVOS:

Los egresos por gastos administrativos han tenido un incremento del 3% anual en el período de análisis.

✓ GASTOS DE VENTAS:

Los egresos por gastos de ventas han tenido un incremento del 2% anual en el período de análisis.

✓ OTROS GASTOS:

➤ Servicios Básicos:

Los desembolsos por el pago de servicios básicos (agua, luz, teléfono) han tenido un incremento del 1% anual en el período de análisis, este aumento se debe lógicamente a las horas extras que se trabajan cuando la empresa tiene más demanda del servicio.

➤ Suministros de Oficina

Los egresos por motivo de suministros de oficina han tenido un incremento del 4% anual en el período de análisis, esta variación se debe a que la presa no realiza un control de los recursos ya que este incremento es muy elevado.

CUADRO 5.2 INCIDENCIA DE PROYECTOS

INCIDENCIA DE PROYECTOS				
Proyectos	Sistema de Capacitación y evaluación de desempeño	Sistema de Incentivos para el personal.	Sistema de Comunicación e Integración eficiente	Total %
INGRESOS				
Ventas	7%	5%	3%	15%
EGRESOS				
<i>Gastos Administrativos:</i>				
Gastos de Capacitación	-3%	-2%	-1%	-6%
Gastos de Incentivos	-2%	-2%	-1%	-5%
Gastos de Comunicación	-1%	-1%	-2%	-4%
<i>Gastos de Ventas :</i>				
Sueldos	1%	1%	0,5%	2,5%
<i>Otros Gastos :</i>				
Servicios Básicos	1%	0,5%	0,5%	2%
Suministros de Oficina	-8%	-5%	-2%	-15%
COSTO \$	\$ 3.990	\$ 5.575	\$6.190	\$15.755

Fuente y Elaboración: Autora.

A continuación se muestra el flujo de fondos con la incidencia que provocan los tres proyectos a ser realizados:

CUADRO 5.3 FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS

FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS								
DETALLE	AÑO BASE 2006	INVERSIÓN	VARIACIÓN	AÑOS				
				AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
INGRESOS								
Ventas	18.800		15%	21.620	24863	28.592,45	32.881,31	37.813,51
TOTAL INGRESOS	18.800			21.620	24863	28.592,45	32.881,31	37.813,51
EGRESOS								
GASTOS ADMINISTRACION								
Personal	8.450							
Gastos de Capacitación		3.990	-6%	1.096	2.425,24	3778,73	3.552	3.338,87
Gastos de Incentivos		5.575	-5%	1.230	3.398,50	4.343,57	5.126,39	4.870,07
Gastos de Comunicación		6.190	-4%	700	1.662	2.295,52	4.103,69	5.839,54
GASTOS DE VENTAS								
Personal	3.500		2,5%	3587,50	3.677,18	3.769,11	3.863,33	3.959,91
OTROS GASTOS								
Servicios Básicos			2%					
Luz	310			316,20	322,52	328,97	335,55	342,26
Teléfono	870			887,40	905,15	923,25	941,71	960,54
Agua	205			209,10	213,28	217,55	221,90	226,34
Suministros de Oficina	940		-15%	799	679,15	577,28	490,69	417,09
TOTAL EGRESOS	14.275			8.825,20	13.283,02	16.233,98	18.635,26	19.954,62
FLUJO OPERACIONAL	4.525			12.798,80	11.579,98	12.358,47	14.246,05	17.858,89

Fuente y Elaboración: Autora.

ANÁLISIS DE FLUJOS DE FONDOS CON PROYECTOS

+ INGRESOS:

Las proyecciones de ingresos de “ChIkItItOsS” aplicando los tres proyectos en el período comprendido entre el 2007 y 2011 tienen un incremento del 15% anual.

+ EGRESOS:

✓ GASTOS ADMINISTRATIVOS:

Los egresos por gastos administrativos han tenido una reducción: en Gastos de Capacitación el -6% anual, Gastos de Incentivos el -5% anual y Gastos de Comunicación el -4% anual.

✓ GASTOS DE VENTAS:

Los egresos por gastos de ventas han tenido un incremento del 2,5% anual en el período de análisis.

✓ OTROS GASTOS:

➤ Servicios Básicos:

Los desembolsos por el pago de servicios básicos (agua, luz, teléfono) han tenido un incremento del 2% anual en el período de análisis, este aumento se debe lógicamente al incremento de la demanda del servicio.

➤ Suministros de Oficina

Los egresos por motivo de suministros de oficina han tenido una reducción del -15% anual en el período de análisis, esta variación se debe a que en empresa se maximiza la utilización de los recursos.

5.2.1 CALCULO DEL VAN:

$$\text{VAN} = - 15.755 + ((12.789) / (1+0, 12)^1) + ((11.579) / (1+0, 12)^2) + ((12.358) / (1+0, 12)^3) + ((14.246) / (1+0, 12)^4) + ((17.858) / (1+0, 12)^5)$$

$$\text{VAN} = - 15.755 + (11.418) + (9.230) + (8.796) + (9.053) + (10.133)$$

$$\text{VAN} = - 15.755 + (48.630)$$

$$\text{VAN} = \$32.875$$

El VAN es positivo lo que indica que la empresa no perderá al invertir en los tres proyectos, es decir que esta ganando \$ 32.875 libras de deuda.

5.2.2. CALCULO DEL TIR:

$$\text{VAN} = - 15.755 + (12.789) / (1+0, 25)^1 + ((11.579) / (1+0, 25)^2) + ((12.358) / (1+0, 25)^3) + ((14.246) / (1+0, 25)^4) + ((17.858) / (1+0, 25)^5)$$

$$\text{VAN} = - 15.755 + (10.231) + (7.410) + (6.327) + (5.835) + (5.851)$$

$$\text{VAN} = - 15.755 + (35.654)$$

$$\text{VAN} = \$19.809$$

$$\text{VAN} = - 15.755 + ((12.789) / (1+0, 35)^1) + ((11.579) / (1+0, 35)^2) + ((12.358) / (1+0, 35)^3) + ((14.246) / (1+0, 35)^4) + ((17.858) / (1+0, 35)^5)$$

$$\text{VAN} = - 15.755 + (9.473) + (6.353) + (5.022) + (4.289) + (3.982)$$

$$\text{VAN} = - 15.755 + (29.119)$$

Porcentaje	Valor
1.25	\$19.809
1.35	\$13.364

$$\text{TIR} = 0, 25 + (0,35 - 0,25) \frac{19.809}{(19.809 - 13.364)}$$

$$\text{TIR} = 0,25 + (0,1) \frac{19.809}{6.445}$$

$$\text{TIR} = 0,25 + 0,30$$

$$\text{TIR} = 55\%$$

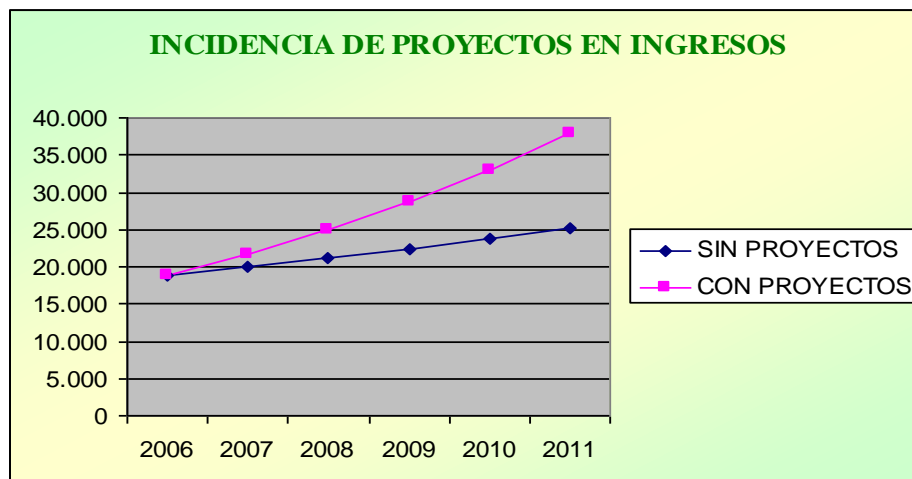
Es aceptable realizar la inversión de los tres proyectos ya que la TIR es mayor al costo de oportunidad del 12%.

CUADRO 5.4 INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS						
ANALISIS	AÑO BASE	PROYECCIONES				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
SIN PROYECTOS	18.800	19.928	21.123,68	22.391,10	23.734,57	25.158,64
CON PROYECTOS	18.800	21.620	24.863	28.592,45	32.881,31	37.813,51
\$ INCREMENTO	0	1.692	3.739,32	6.201,35	9.146,74	12.654,87
% INCREMENTO	0%	8,5%	17,7%	27,6%	38,5%	50,3%

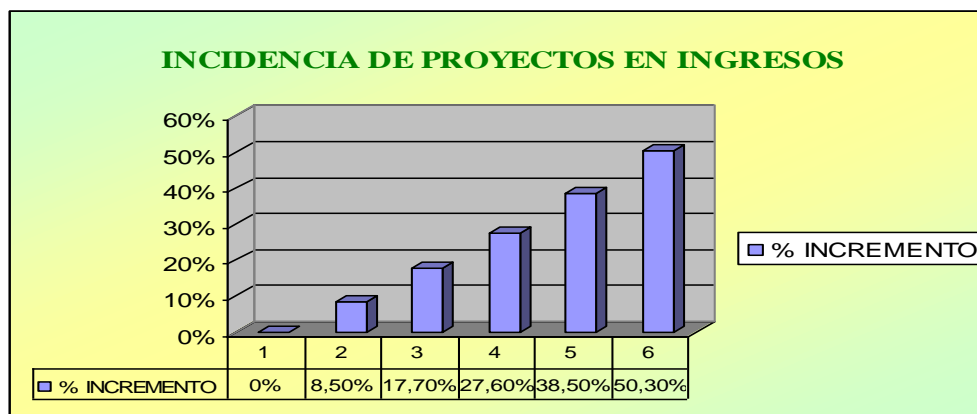
Elaboración: Autora

GRAFICO 5.1 INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS



Elaboración: Autora.

GRAFICO 5.2 INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS



Elaboración: Autora

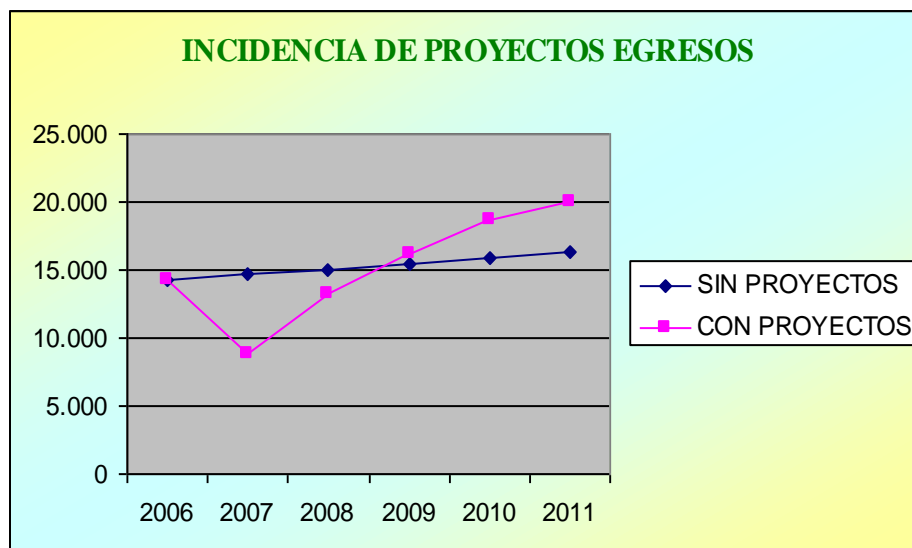
Análisis:

Los flujos de fondos de ingresos para el año 2007 son de \$1.692 dólares que representa un 8,5% de incremento en comparación al año base 2006, a partir de ese año existe una tendencia al alza hasta el año 2011 con \$12.654,87 dólares que representa un 50, 3% de incremento, esta situación es beneficiosa para “ChIkIttOsS” ya que el nivel de ventas refleja un aumento considerable.

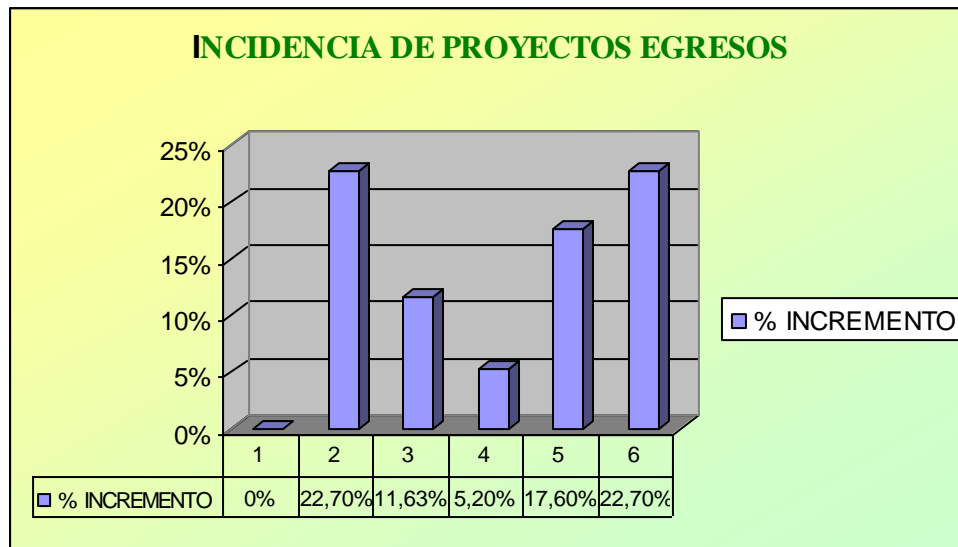
CUADRO 5.5 INCIDENCIA DE PROYECTOS EN EGRESOS

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN EGRESOS						
ANALISIS	AÑO BASE	PROYECCIONES				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
SIN PROYECTOS	14.275	14.649,95	15.035,55	15.432,11	15.839,94	16.259,43
CON PROYECTOS	14.275	8.825,20	13.283,02	16.233,98	18.635,26	19.954,62
\$ INCREMENTO	0	5.824,75	1.749,53	801,87	2.795,32	3.695,19
% INCREMENTO	0%	22,7%	11,63%	5,20%	17,6%	22,7%

Elaboración: Autora

GRAFICO 5.3 INCIDENCIA DE PROYECTOS EGRESOS

Elaboración: Autora

GRAFICO 5.4 INCIDENCIA DE PROYECTOS EGRESOS

Elaboración: Autora

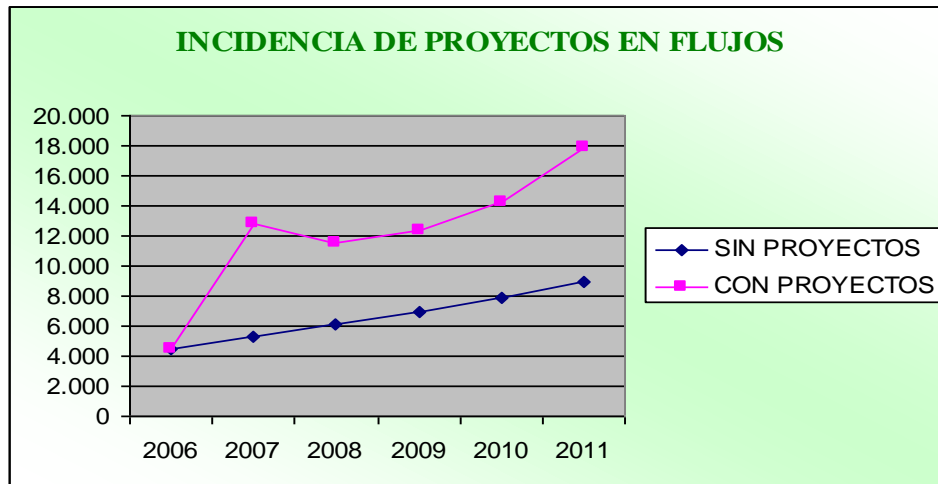
Análisis:

Los egresos para el año 2007 son \$ 5.824,75 que representa un 22,7% de incremento en comparación al año base 2006, a partir de ese año existe una tendencia a la reducción hasta el año 2009 con \$ 801,87 dólares que representa un 5,20%, a partir de este año los gastos tienden a incrementar esta situación se debe a que aumenta la demanda del servicio y por ende aumentan los egresos es importante destacar que este aumento es lógico y racional en base al desarrollo de los proyectos.

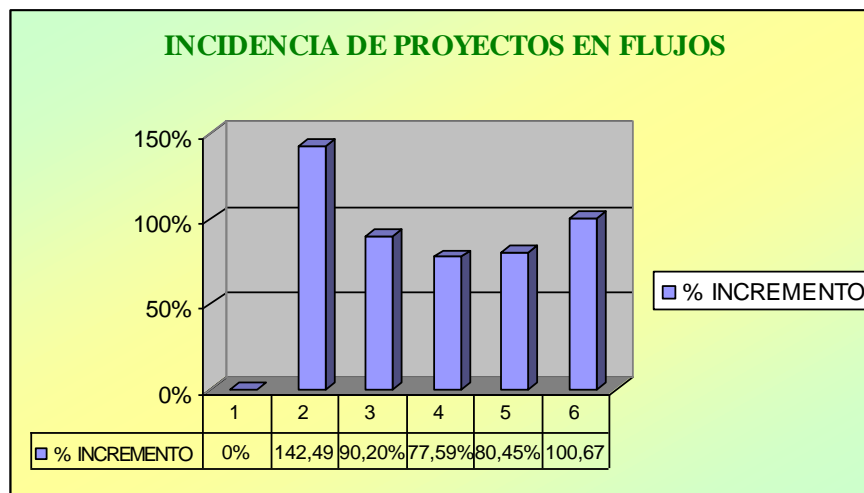
CUADRO 5.6 INCIDENCIA DE PROYECTOS EN FLUJOS

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN FLUJOS						
ANALISIS	AÑO BASE	PROYECCIONES				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
SIN PROYECTOS	4.525	5.278,05	6.088,13	6.958,99	7.894,63	8.899,21
CON PROYECTOS	4.525	12.798,80	11.579,98	12.358,47	14.246,05	17.858,89
\$ INCREMENTO	0	7.520,75	5491,85	5.339,48	6.351,42	8.959,68
% INCREMENTO	0%	142,49%	90,20%	77,59%	80,45%	100,67%

Elaboración: Autora

GRAFICO 5.5 INCIDENCIA DE PROYECTOS EN FLUJOS

Elaboración: Autora

GRAFICO 5.5 INCIDENCIA DE PROYECTOS EN FLUJOS

Elaboración: Autora

Análisis:

El flujo Operacional para el año 2007 es de \$7.520,75 dólares que representa un 142,49% de incremento en comparación al año base 2006, a partir de ese año existe una tendencia al alza hasta el año 2011 con \$ 8.959,68 dólares que representa un 100,67% de incremento, esta situación es beneficiosa para “ChikItOsS” ya que existe un gran incremento en el flujo operacional esto se debe al considerable aumento de ingresos. Para la empresa es conveniente y beneficioso implantar estos proyectos.

CAPÍTULO VI.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. CONCLUSIONES

- ✚ “ChIkItItOsS” No tubo establecido una Planificación Estratégica formal es decir, no contó con un horizonte o lo que se le denomina la Visión, Misión, Objetivos, Principios, Valores y Estrategias.
- ✚ El Análisis FODA indica que la empresa tiene la oportunidad de afianzarse en el mercado puesto no existe mucha competencia y cuenta con recursos necesarios para el desarrollo eficiente del servicio.
- ✚ En cuanto a debilidades la empresa no cuenta con un sistema de control de inventarios, no existe un control de ingresos, se ejerce una dirección autocrática, el personal esta desmotivado no hay capacitación, falta de publicidad y promoción de los servicios y demora en el servicio, etc.
- ✚ Con el desarrollo del direccionamiento estratégico la empresa cuenta formalmente con una Visión, Misión, Principios, Valores, Objetivos, Políticas y Estrategias que permiten a la empresa contar con una cultura corporativa.
- ✚ Al Identificar los 3 proyectos estratégicos a corto plazo que se deben implementar, la empresa cumple con sus objetivos a corto plazo que es el fortalecimiento de su estructura interna.
- ✚ Los proyectos a corto plazo son: EL Desarrollo Integral del Recurso Humano: **Módulo I: Sistema de Capacitación al personal y evaluación de desempeño** con el fin de contar con recurso humano capacitado y con alto nivel de eficiencia para mejorar el servicio y satisfacer las necesidades de los clientes, **Módulo II: Sistema de Incentivos** para el personal el cual permitirá incentivar y motivar al personal para que se sienta a gusto en la empresa logrando así un clima laboral agradable y **Diseño de un**

sistema de comunicación e integración eficiente que ayude a la empresa a optimizar sus actividades diarias e integrar al personal.

- ✚ Al calcular el VAN y el TIR (VAN= \$32.875; TIR= 55%) la empresa se puede dar cuenta que los 3 proyectos son viables y que generan valor para la organización.

6.2. RECOMENDACIONES

- ✚ Es recomendable que la empresa ejecute y controle su Planificación Estratégica con el fin de establecer acciones que permitan a sus miembros marcar un objetivo con el cual todos se sientan identificados, formando un grupo de trabajo sólido que permita mejorar, impulsar y continuar con la labor de la empresa.
- ✚ La empresa debe analizar sus debilidades y prestarles mucha atención con el fin de afrontarlas y darles una solución a tiempo en base a las necesidades tanto de la empresa como las de los clientes.
- ✚ La empresa debe aprovechar las oportunidades de mercado que se le presenten además debe aplicar Benchmarking para mejorar y superar a su competencia.
- ✚ Es recomendable que la empresa difunda y controle el direccionamiento estratégico para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en la Planificación Estratégica.
- ✚ Los Directivos de empresa deben controlar los resultados obtenidos de los proyectos a corto plazo implementados y deben comprometerse a ejecutar los proyectos de mediano y largo plazo planteados para que no queden solo en papeles y que todo el esfuerzo realizado no se concierta en tiempo perdido.