ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



PLAN DE TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: <u>INGENIERÍA COMERCIAL</u>

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CONFICHRISTMAS

AUTOR: DAYSI CISNEROS ORTIZ

DIRECTORA: Dr. Galo Moreno

CODIRECTOR: Ing. Patricio Gallardo

QUITO, MARZO DEL 2007

ÍNDICE GENERAL.

CONTENIDO	PÁGINA
CERTIFICADO	1
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
<u>CAPÍTULO</u> <u>I:</u>	
1. <u>GENERALIDADES DE "CONFICHRISTMAS"</u>	
1.1. Antecedentes históricos	1
1.2. Giro del negocio	6
1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL de "CONFICHRISTMAS"	
1.4. Clima organizacional	10
1.5. Problemática (DIAGRAMA ISHIKAWA)	10
1.6. Objetivos del Plan	
1.6.1. Objetivos Generales	15
1.6.2. Objetivos Específicos	15
1.7 .Marco Teórico	15
1.8. Marco Conceptual	38
<u> </u>	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE "CONFICHRISTMAS"	
2.1. Análisis Externo	. 43
2.1.1. Macro Ambiente	43
2.1.1.1. Factor Económico	43

CONTENIDO	PÁGINA
2.1.1.2. Factor Socio - Cultural	48
2.1.1.3. Factor Político - Legal	
2.1.1.5. Aspectos Demográficos	65
2.1.2. Micro Ambiente	66
2.1.2.2. Proveedores	
2.1.2.4. Competencia	72
2.2. Análisis Interno	76
2.2.1. Capacidad Administrativa	76
2.2.2. Capacidad Financiera	77
2.2.3. Capacidad Tecnológica	78
2.2.4. Capacidad de Recurso Humano	78
2.2.5. Capacidad de Comercialización	79
2.3. Análisis FODA	81
2.3.1. Matrices	81
- Matriz de Impacto Interno	82
- Matriz de Impacto Externo	84
- Matriz de Vulnerabilidad	86
- Matriz de Aprovechabilidad	89
- Hoja de Trabajo	92
- Matriz de Estrategias	94
<u>CAPÍTULO</u> III:	
3. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
3.1 Definición del negocio	96
3.2. Matriz Axiológica	98
3.2. 1. Principios	101

CONTENIDO	PAGINA
3.2.2. Valores	103
3.3. Misión y Visión	105
3.3.1. Misión	105
3.3.2. Visión	107
3.4. Objetivos.	108
3.4.1. Objetivos Corporativos	109
3.4.2. Objetivos Específicos	110
3.4.2.1. De Crecimiento y Rentabilidad	110
3.4.2.2. De Cliente y Mercado	111
3.4.2.3. De Planificación y Gestión Administrativa	112
3.4.2.4. De Tecnología, Investigación y Desarrollo del H113	Recurso
3.5. Políticas	114
3.6. Estrategias	115
3.6.1. Estrategia Corporativa	116
3.6.1.1. Perfil Estratégico	117
3.6.1.2. Acciones Estratégicas	118
- Mapa Estratégico	121
<u>CAPÍTULO</u> <u>IV:</u>	
4. <u>IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS</u>	
4.1. Determinación de los Proyectos	123
4.2. Priorización de Proyectos	126
4.3. Detalle de Proyectos	129
4.3.1. Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano	151
4.3.1.1. Sistema de Capacitación	151
4.3.1.2. Sistema de Incentivos y Comunicación	178
4.3.2. Implementación de una Cultura de Atención al Cliente.	194

4.3.3. Desarro	ollo de una Estructura organizacional por
procesos	208

CONTENIDO PÁGINA

	<u>CAPÍTULO V:</u>	
5.	INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTACIÓN	
	5.1. Indicadores de Gestión	215
	5.1.1. Introducción	215
	5.2. Objetivos.	216
	5.3. ¿Qué es un Indicador de Gestión?	217
	5.4. ¿Por qué se Utilizan?	218
	5.5. ¿Cómo es su composición?	219
	5.6. ¿Qué Medir?	219
	5.7. Tipos de Indicadores	220
	5.8. Indicadores típicos de algunas áreas de la organización221	
	- De Rentabilidad y Crecimiento	226
	- De Cliente y Mercado	227
	- De Planificación y Gestión Administrativa	229
	- Presupuesto sin Proyectos	232
	- Presupuesto con Proyectos	233
	<u>CAPÍTULO VI:</u>	
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	6.1. Conclusiones	234
	6.2. Recomendaciones.	235
BI	BLIOGRAFÍA	237



1.- GENERALIDADES DE CONFICHRISTMAS



1.1 Antecedentes históricos

En el año 1999 la señora Sonia Ortiz (propietaria de la empresa), se dedica a la comercialización de confites (chupetes, caramelos, galletas, chocolates, etc), de procedencia Colombiana, es decir que trae al Ecuador mercadería de ese país y luego la vende a las medianas empresas ubicadas en el sector centro de Quito, a quienes oferta la mercadería en cantidades considerables, es decir solo al por mayor.

Posteriormente la señora alquila un local en el centro de Quito para los años 2002, y comienza a ofrecer los confites no solo a dichas empresas, sino que también a las personas en general al por menor.

Al ver el gusto de la mayoría de las personas por los confites, y la gran acogida que tienen estos en fechas especiales como: navidad, día del amor y la amistad, día de la madre etc, debido a que representan una alternativa de regalo, quizás la menos costosa, la señora Sonia Ortiz se ve en la necesidad de adquirir otra clase de confites con precios más bajos, por lo que comenzó a buscar proveedores de mercadería de otros países, y adquiere confites Peruanos, Chilenos que ofrecen una gran variedad de productos a precios convenientes y de gran calidad.

Se puede citar varias razones por las cuales la señora Sonia Ortiz se interesa en comenzar con su propia empresa, entre estas se resumen las siguientes.

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- ♣ Mejorar el nivel de ingresos.
- ♣ Continuar con el negocio familiar con el mismo tipo de activad, como lo es la comercialización de confites, ya que el padre de la señora Sonia Ortiz también era un comerciante informal de confites.
- ♣ Tener un negocio propio que no implique depender de un jefe o propietario del negocio, y todos sus esfuerzos de trabajo le beneficien directamente al microempresario.
- Querer independizarse, iniciando un negocio propio con los ahorros logrados en un largo periodo de trabajo en dependencia.

Con lo dicho anteriormente nos podemos dar cuenta que esta mediana empresa se formo con la iniciativa de un solo socio, que comenzó como comerciante informal, y aporto con un único capital de 6000 dólares que se encontraban en las mercaderías que comercializaba, capital que lo hizo crecer con el tiempo.

Para el año 2003 la empresa empieza a realizar sus operaciones ya legalmente, con el nombre de CONFICHRITSMAST, ya que adquiere el RUC y con ello las obligaciones de declarar el IVA mensualmente, y ser sujeto de retención por que para este año la empresa tiene un capital mayor a 240000 dólares.

Así CONFICHRISTMAS se convierte en una mediana empresa que se dedica a la compra y venta de toda clase de confites de marcas reconocidas (CORDIALSA, ARCOR, FERRERO, NESTLE) etc, al por mayor y menor, además realiza fundas de caramelos, canastillas durante todo el año especialmente en la época navideña, para entidades publicas, privadas y personas en general.



CONFICHRISTMAS posee una amplia variedad de proveedores que proporcionan los recursos necesarios para realizar las actividades del negocio, y así el cliente cuenta con productos variados, y disponibles, evitando la pérdida de dinero y esfuerzo que implica el no encontrar un producto a la hora de la compra.

Lo que la empresa espera para los próximos años es incrementar su participación en el mercado siendo los pioneros.

1.1.1 Localización

CONFICHRISTMAS se encuentra ubicado en el centro de Quito entre las Calles Mejia y Olmedo, Edificio "Pasaje Amador" Local C12. Sus teléfonos son: 02285433–092657515.

Su página web es www.confichristmas.com

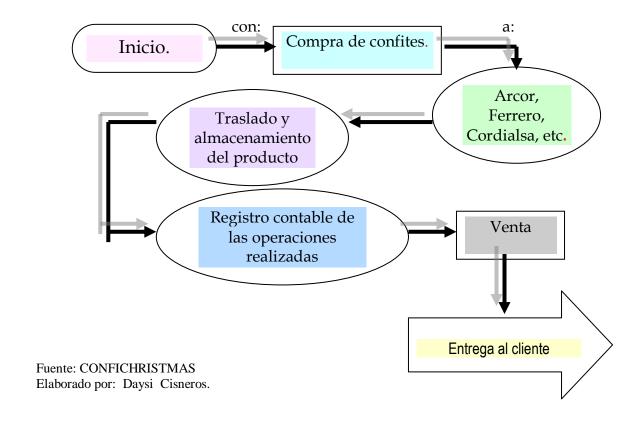


Viendo el crecimiento de la empresa se requirió de la ayuda de más personal que si bien no aportaron con un capital social, si con sus conocimientos, ideas, habilidades y destrezas para mejorar la empresa y volverle más competitiva, como la Señorita Lorena Cisneros ahora gerente de la empresa quien es la encargada de vigilar que las operaciones de la organización se cumplan normal y oportunamente.

Actualmente la organización tiene como competidores a aquellas empresas que al principio, la Señora Sonia Ortiz entregaba la mercadería como comerciante informal, CONFICHRISTMAS en estos 3 años a logrado ganar participación en el mercado de la industria de los confites en el sector centro de la ciudad Quito, ya que sabe mantener la fidelidad de los clientes y a demás que siempre esta pendiente de que lo quieren los clientes potenciales, brindando productos de calidad.

GRAFICO No. 1.1

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE CONFITES



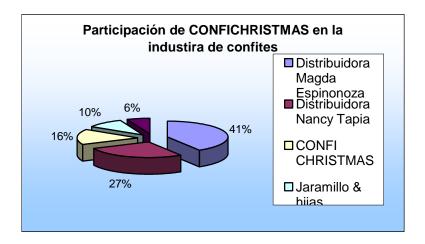
CUADRO No. 1.1

PARTICIPACION EN EL MERCADO DE CONFITES

Industria	Empresa	Participación
Confites	Distribuidora Magda	41%
	Espinosa	
Confites	Distribuidora Nancy	27%
	Tapia	
Confites	CONFI CHRISTMAS	16%
Confites	Jaramillo & hijas	10%
Confites	Otros	6%

Elaborado por: Daysi Cisneros.

GRAFICO No. 1.2



Elaborado por: Daysi Cisneros.

1.2 Giro del negocio

CONFICHRISTMAS se dedica a la compra y venta de toda clase de confites, al por mayor y menor, pero especialmente a la elaboración de fundas de caramelos y canastillas, en época navideña, que es donde todos los productos tienen una gran acogida, por lo que la empresa debe anticiparse a esta fecha y pedir con anterioridad la mercadería a los proveedores de confites con mayor demanda, para de esta manera evitar ciertos problemas, como el no poner en las fundas de caramelos o canastillas el mismo producto que se presentaron en las muestras a los clientes, ya que pueda llegar a agotar algún confite quedando mal con el cliente dañando la imagen de la empresa.



En el calendario del negocio existen otras fechas en donde la empresa debe de estar preparada para atender a la demanda, como es el día del amor y la amistad, día de la madre, en donde los confites de mayor demanda son los chocolates, especialmente los de la marca de FERRERO, entre lo cuales tenemos a los, Noggy por lo que la empresa realiza con anterioridad el abastecimiento de este tipo de productos con unas dos semanas de anticipación.



1.3 Cultura organizacional (estructura)

Por cultura se entiende "la percepción relativamente uniforme mantenida por la organización", lo que le permite caracterizarse y diferenciarse a una empresa de otra ⁽¹⁾.

El buen microempresario es aquel que dispone de las destrezas y conocimientos para aprovechar eficientemente los recursos disponibles, entendiendo como recursos los conocimientos, habilidades, voluntad, destrezas, dinero, información, contactos, experiencias, tecnología, clientes, proveedores, medio ambiente, con la finalidad de conseguir objetivos comunes de la organización.

En un negocio se tiene que considerar varios aspectos, que parten de la actualidad altamente competitiva y compleja del mundo comercial, ya que el administrador del negocio se enfrenta a un continuo cambio, al que debe adaptarse para tener éxito, por lo que solo los negocios bien organizados y flexibles podrán triunfar en el futuro.

13

¹ **G&A COLSUTORES CIA. LTDA**.; <u>Gestión Microempresarial</u>; Quito - Ecuador; Abril 2006; Pág 5.

GRÁFICO No. 1.3 ORGANIZACIÓN GERENTE PROPIETARIO Departamento de compras Departamento de ventas Vendedores

Fuente: CONFICHRISTMAS Elaborado por: Daysi Cisneros.

La empresa cuenta con personal bien capacitado para cada una de las diferentes áreas, la información fluye verticalmente, pudiendo ser este un problema ya que muchas veces esta solo se queda en los mandos superiores, y no se da a conocer a los niveles inferiores o vendedores, ya que las decisiones solo las toma el gerente y las opiniones de los otros departamentos no son consideradas.

No existe una buena relación entre los diferentes departamentos, ya que cada uno trabaja como una unidad de negocio a parte.

Funciones de cada departamento

1.- GERENCIA

Se encarga de la administración, control y desarrollo de la empresa, cuidando que las distintas áreas de la empresa se desarrollen con eficiencia y en un buen ambiente de trabajo, para que se cumplan con los objetivos que lleven a la empresa al éxito y liderazgo en el mercado de confites.

Las funciones específicas de ésta área son:

Coordinar todas las actividades de trabajo.

- Orientar la dirección de la empresa.
- Determinar y planear la proyección de la empresa en la industria.
- ♣ Definir y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos.
- Supervisar a todos los departamentos.

2.- DEPARTAMENTO DE VENTAS

El objetivo que se persigue en el departamento de ventas, es la promoción y venta de los productos que ofrece el negocio y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Funciones específicas:

- Llaborar estrategias de promoción, publicidad y difusión del producto.
- ♣ Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.
- Capacitación constante.

3.- DEPARTAMENTO DE COMPRAS:

- ♣ Elegir el proveedor más adecuado
- Planear y definir las metas del departamento de compras
- Establecer estrategias de compra
- Establecer los programas de pedidos y recepción de productos.
- Planear y supervisar el área en su totalidad.

4.- DEPARTAMENTO CONTABLE

- Manejo de inventarios
- Manejo de cartera
- Contabilización de ingresos y egresos.
- Elaboración de estados financieros
- Pagos (proveedores, impuestos, etc).

1.4 Clima organizacional

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En síntesis el Clima Organizacional es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que "El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional", este puede ser un vinculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

1.5 Determinación del problema (diagrama ishikawa)

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, es una forma de 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

_

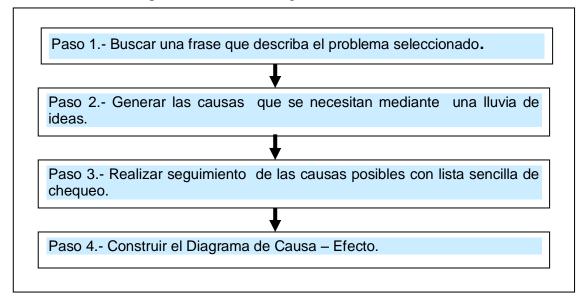
² SALAZAR PICO, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Año 2004, Pág.52.

para presentar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que tienen influencia. Sirve para ilustrar las distintas causas que afectan un proceso mediante la organización y distribución de las causas.

El Diagrama de Causa – Efecto es detallado y tiene forma de esqueleto de pescado, de ahí su nombre alterno. Todas las causas deben ser analizadas e identificadas, se debe buscar curar la causa y no los síntomas del problema.

GRÁFICO No.1.4

Pasos para construir un Diagrama de Causa - Efecto



Elaborado por: Ing. Francis Salazar

La empresa CONFICHRISTMAS no cuenta con un plan estratégico, debido a varios factores:

<u>Financiero:</u> la implementación de una herramienta estratégica de negocio, puede tornarse muy costosa para la empresa.



La empresa actualmente no cuenta con liquidez, ya que no posee una buena política de recuperación de cartera, dependiendo del monto otorga créditos a sus clientes en un plazo de tres meses, pero obtiene crédito de los

proveedores a dos meses o más dependiendo del monto y de la fidelidad de pago

La empresa posee gastos excesivos, la mayor partida presupuestaria o cuenta en la que incurre esta empresa es el pago de sueldos a las personas del área de ventas. Ya que aquí se incluyen las comisiones y honorarios por ventas.



<u>Tiempo:</u> la empresa no ha implementado una herramienta estratégica gerencial, por que quiere obtener resultados en el menor tiempo posible.

Las personas encargadas de la administración de CONFICHRISTMAS piensan que se puede malgastar tiempo y dinero, pero hoy en día las empresas que no enfocan su esfuerzos a un futuro no construyen bases sólidas, y crean desventaja frente a la competencia, lo que les puede llevar a restar participación del mercado y salir fuera de el definitivamente.

Capacitación del recurso humano y carencia de un verdadero líder: el personal que se encuentra prestando sus servicios en la empresa, especialmente los vendedores, están capacitados para la atención al cliente, pero no tienen una preparación en cuanto a la implementación de herramientas estratégicas gerenciales (planificación estratégica).

Existe un desconocimiento total de lo que son dichas herramientas estratégicas, para que sirven, y mucho más desconocen como ponerlas en práctica, además el personal tiene temor al cambio y se resiste a adoptar nuevas posturas que le permitan a la empresa direccionar sus estrategias, mejorando la participación en el mercado por temor al fracaso.

Pero por otro lado, la empresa no cuenta con un verdadero líder que motive al personal a involucrarse en grupo al cumplimiento de las metas, lo que trae consigo una falta de trabajo en equipo, volviendo a la empresa menos eficaz, eficiente.

<u>Tecnológico</u>: CONFICHRISTMAS cuenta con una buena base de datos en donde se encuentra toda la nómina de clientes y proveedores, también posee un paquete contable que permite tener la actualización de la mercadería, pero no es muy sofisticado.

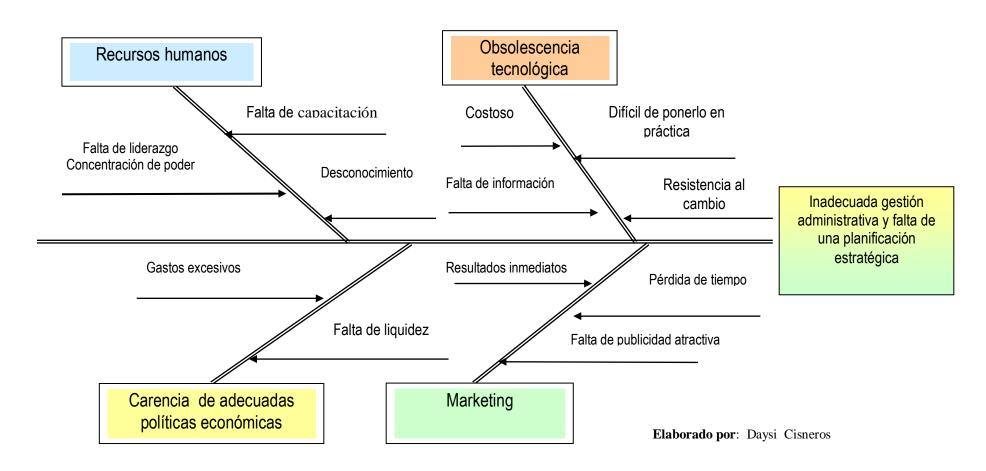
La empresa no a investigado la existencia de nuevas tecnologías, por temor a que sea difícil de ponerlo en práctica, y tenga que incurrir en gastos para la capacitación del personal.

Si la empresa no busca estar actualizada va a peder ventaja frente a la competencia, que busca estar siempre acorde con el avance tecnológico.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

GRÁFICO No. 1.5

Diagrama de Causa - Efecto:



1.6 Objetivos del plan

4 Objetivos generales

Desarrollar un plan estratégico para la empresa CONFICHRITSMAS, mediante un análisis del marco empresarial, basado en las exigencias del mercado, para establecer una filosofía corporativa, en el cual la empresa centre sus actividades, buscando estrategias oportunas que permitan alcanzar fortalecimiento y crecimiento de la organización en el largo plazo.

Objetivos específicos

- 1.- Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa, utilizando el análisis situacional (FODA), para determinar la situación real de la empresa.
- 2.- Definir un direccionamiento estratégico de la empresa.
- 3.- Elaborar proyectos estratégicos, que permitan a la empresa corregir los puntos críticos, y centrarse en las oportunidades de negocio, para generar una ventaja competitiva y mejorar la rentabilidad.
- 4.- Realizar indicadores de gestión financieros, para medir el crecimiento y desarrollo de la organización.

1.7 Marco teórico

La Características de la Planeación Estratégica

"La planeación estratégica es una de las herramientas administrativas que ha demostrado su utilidad en la gran mayoría de las pequeñas y grandes organizaciones; es el proceso por el que la alta dirección o gerencia establece la orientación de una institución u organización a largo plazo.

Es una técnica que facilita la labor de los directivos en la conducción de las organizaciones. Refuerza el pensamiento de los directivos hacia el largo plazo más que a la reacción ante los problemas en el corto plazo.

Chiavenato define a la planeación como la función administrativa que de manera anticipada determina cuáles son los objetivos y qué debe hacerse para alcanzarlos. Así el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. Hay una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos de una organización, institución o centro de trabajo, los cuales van desde los objetivos organizacionales, hasta las políticas, directrices, metas programas, procedimientos, métodos y normas.

Por otro lado Steiner establece que la planeación estratégica formal puede describirse desde diferentes enfoques: en relación con el porvenir de las decisiones actuales, la planeación estratégica observa las alternativas y toma decisiones en el presente, identificando las oportunidades y peligros con el fin de diseñar un futuro deseado e identificar las formas de lograrlo. Si se analiza como proceso, éste es un procedimiento continuo que se inicia con el establecimiento de objetivos, implementando estrategias y desarrollando planes detallados y se decide de antemano cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados"²

El proceso de planeación estratégico es formular estrategias maestras y programas. La



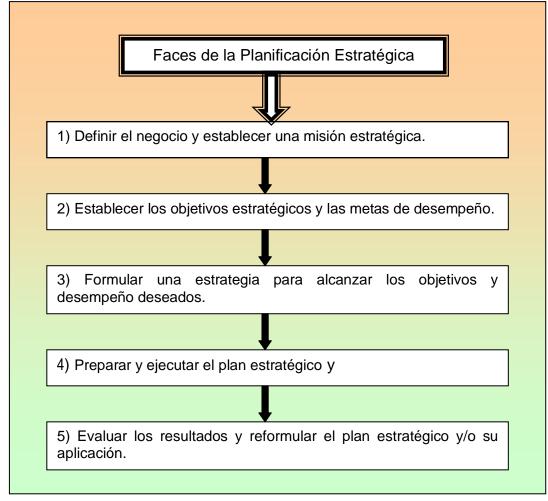
estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos³

³ GARCÍA TORRES, Alfredo, 1990, Planeación Estratégica y Planeación Tecnológica, Pág.34

² INTERNET, www,google.com,Planificación estratégica

GRÁFICO No.1.6

Esquema del proceso de planificación estratégica.



Elaborado por: García Torres.

El proceso de planeación estratégica responde a las siguientes preguntas:

- ♣ ¿Cuál es nuestra tarea fundamental?,
- ¿Qué es lo que queremos hacer?,
- ¿Qué nos proponemos lograr?, ¿Cómo lo lograremos?,
- ♣ ¿Qué haremos?, y
- **♣** ¿Cómo lo mediremos?

Es importante hacer notar que existen diferentes modelos para realizar el ejercicio de planeación estratégica, sin embargo todos persiguen lo mismo: incrementar la eficiencia de la organización. Dependiendo del estilo de dirección y en muchas ocasiones de la complejidad de la organización, es el modelo que se adopta, se recomienda por lo tanto que sea en la cúspide de la organización donde se defina el esquema a seguir y que éste se haga del conocimiento de todos sus integrantes, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.

GRÁFICO No1.7

Diagnóstico de la organización



Fuente: CD Dr. Galo Moreno

Elaboración: Autor

Para realizar el diagnóstico de la organización, institución o centro de trabajo es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Por otro lado, para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades.

Para facilitar el diagnóstico del entorno y establecer criterios homogéneos que permita él dialogo entre los miembros de la organización, es conveniente establecer categorías de análisis. Algunos autores concuerdan en las siguientes: Económica-financiera, política- legal, tecnológica, proceso organizacional y la categoría que corresponda a la función sustantiva de la organización, institución o centro de trabajo, es decir su razón de ser.

El diagnóstico interno se facilitará con las siguientes categorías de análisis: Recursos humanos, recursos físicos y/o materiales, recursos financieros y/o presupuéstales, recursos técnicos y/o tecnológicos, procesos gerenciales y procesos sustantivos (está categoría también deberá identificarse en función de la naturaleza de la organización).

A continuación se presentan las categorías de análisis del entorno y algunas de las variables que pueden estar involucradas. Cada organización, dependiendo de su naturaleza deberá exponer y describir las variables que le competencia.

1.7.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permitirá conformar un cuadro de la situación actual de CONFICHRISTMAS permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

"El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El FODA fue realizado específicamente para encontrar lo positivo y negativo del ambiente interno y externo, este puede ser realizado sacado de las fuentes de información primaria y secundaria. Toda está información debe ser bien organizada y procesada en matrices que permitan dar un diagnóstico objetivo que será respaldado con la documentación suficiente (encuestas, entrevistas, observación)."⁴

4 ANÁLISIS EXTERNO

CATEGORIAS DE ANALISIS	VARIABLES
incluye todos los aspectos	Presupuesto institucional, determinación de prioridades del gasto, sueldos y salarios, políticas de financiamiento, etc.
Factor político-legal: involucra las cuestiones de esta índole que inciden en la organización.	Estabilidad política, disposiciones legales, mecanismos de comunicación, etc.
Factor tecnológico: componentes actuales inherentes a la organización.	Cambio tecnológico, tecnología computacional, tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización, etc.
Proceso mercadológico: incluye el mecanismo para la venta y otorgamiento de servicios.	Servicios sustantivos que proporciona la organización, clientes (tipo, cantidad), usuarios, oferta, demanda, etc.
Proceso organizacional : incluye todas las condiciones que la organización establece y que la caracteriza para cumplir con su misión.	Estructura orgánica, procesos de servicio, liderazgo y toma de decisiones, líneas de comunicación, imagen interna y externa, etc.

⁴ http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm

ANÁLISIS INTERNO

CATEGORIAS DE ANALISIS	VARIABLES				
Recursos humanos (algunos autores lo identifican como el Factor Humano de la organización)	Tipo, cantidad, formación profesional, competencia (entendida como el máximo nivel de especialidad requerido en la organización, institución o centro de trabajo), experiencia, grado de motivación/actitudes, nivel de satisfacción, sistema de remuneraciones y compensaciones (evaluación y valoración del desempeño), promoción, seguridad y estabilidad en el empleo, productividad, clima organizacional, nivel de conflicto, sistema de capacitación y desarrollo, comunicación, etc.				
Recursos físicos/materiales	Cantidad y calidad del espacio, cantidad y calidad del mobiliario, cantidad y calidad del equipo asignado, mantenimiento, seguridad, limpieza.				
Recursos financieros/presupuéstales	Sistema contable-presupuesta flexibilidad en el manejo de recurso internos/externos, estructura de costo y gastos, distribución del ingres fuentes de financiamiento, etc.				
Recursos tecnológicos/técnicos	Los propios de la naturaleza de la organización. En el caso de una institución educativa pueden ser: tecnología educativa, material de apoyo y modalidades educativas.				
Proceso gerencial	Proceso de toma de decisiones, sistema de planeación, sistema de evaluación y control, sistema de información, grado de cumplimiento de metas, etc.				
organización tendrán el nombre de los servicios que proporcionen, en el caso	Las variables también dependen de la naturaleza de la organización; para la misma institución educativa se refiere a: necesidad que satisface, reputación e imagen, accesibilidad, calidad, investigación y publicaciones, niveles académicos o modelo académico, satisfacción de los usuarios-clientes, etc.				

1.7.2 Matriz de Ponderación

Mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de CONFICHRISTMAS y sobre todo identifica prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
EJES	A	М	В	A	M	В	A	М	В
EJE ACADEMICO									
Admisiones									
Aceptación de la sociedad por bajos costos (5)	X						5F		
Excesivo número de estudiantes por aula (5)				Х			5D		
Inadecuado sistema de ingreso de aspirantes (5)				Х	Ш		5D		
Proceso de Enseñanza- Aprendizaje					\sqcup				
Profesores experimentados en la docencia universitaria (3)		X						l 3F	
Deficiente aplicación metodología enseñanza-				x	\Box			Ť,	
aprendizaje (5)				^			5D		
Lento sistema de actualización en la red cumcular (3)					X			3D	
Sistema no adecuado de evaluación docente (5)				Х			5D		
Docentes dictan materias que no son de su					ΙxΙ				
especialización (3)					L			3D	
Ausencia de un programa de capacitación en las diversas							5D		
áreas de la facultad (5)				Х	Ш		30		
Investigación					\sqcup			Ш	
La facultad está en capacidad de transferencia científica									
y tecnológica en consultoria (1)			Х						1F
Bajo estimulo y apoyo para la investigación docentes y									
publicaciones (3)					X			3D	

D: Debilidad F: Fortaleza 5 - Alta 3 - Media 1- Baja 5D: Debilidad Alta

1.7.3 Matriz de Vulnerabilidad

Se interrelacionarán los factores que impactan negativamente al funcionamiento de CONFICHRISTMAS a nivel interno contra los factores externos, es decir, debilidades y amenazas. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara cómo una debilidad puede ser afectada por una amenaza.

DEBILIDADES AMENAZAS	1. Gestiones Administrati vas y de Recursos Humanos	2. Falta de actualización e implantación de la normativa adecuada	1. Caren cia de Polític as	TOTAL
1. Excesivo número de estudiantes por aula (5)	5	5	5	15 - (1)
2. Inadecuado sistema de ingreso de aspirantes (5)	5	5	5	15 - (2)
3. Falta de difusión Reforma Curricular en forma continua y sistemática(1)	3	3	5	11 - (12)
4. Incumplimiento de la aplicación de programas por parte de docentes (5)	5	5	5	15 - (3)
5. Deficiente aplicación metodología enseñanza- aprendizaje (5)	5	5	5	15 - (4)
6. Lento sistema de actualización en la red curricular (3)	5	3	5	13 - (9)
7. Sistema no adecuado de evaluación docente (5)	5	5	5	15 - (5)
8. Docentes dictan materias que no son de su especialización (3)	5	3	3	11 – (13)
9. Ausencia de un programa de capacitación en las diversas áreas de la Facultad (5)	5	5	5	15 - (6)
10. No se determinan las necesidades reales de capacitación de los docentes (5)	5	5	5	15 - (7)
11. Planes de capacitación no permanente para docentes (5)	5	5	5	15 - (8)
12. Falta de involucramiento docente (1)	3	3	5	11- (19
13. Poco compromiso institucional de ciertos grupos de docentes, empleados, estudiantes (3)	5	3	5	13 - (10)
14. Bajo estímulo y apoyo para la investigación docentes y publicaciones (3)	5	3	5	13 - (11)
15. Insuficiente sistema de práctica pre-profesional (3)	3	3	3	9 - (15)
TOTAL	69	61	71	

(2) (3) (1)

1.7.4 Matriz de Aprovechabilidad

Se realizará una confrontación de los impactos positivos de las oportunidades y fortalezas para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, para que de esta manera no exista desperdicio de recursos y así aprovechar las oportunidades que dependen de condiciones internas con las que no cuenta CONFICHRISTMAS.

OPORTUNIDADES	Existe gran demanda estudiantes para el ingreso a facultad	2. Amplio campo de acción de las carreras para ocupar puestos de trabajo	a. Bajos costos de matriculació n, derechos e inscripción	TOTAL
1. Aceptación de la sociedad por Dajos costos (5)	5	5	5	15 – (1)
2. Profesores experimentados en la doœncia universitaria (1)	5	3	3	11 – (3)
1. Estabilidad del Profesor (1)	3	5	3	11- (10)
Malla curricular actualizada y siendo un referente para otras universidades (S)	5	5	3	13 – (5)
Alto espíritu institucional, de mística y de servicio (S)	5	5	5	15 – (2)
6. Aplicación de la Reforma (Nabiéndose empezado en el primer año (1)	3	3	3	9 – (15)
 L'derazgo facultad área académica de acuerdo a facultades Latinoamérica (1) 	5	5	3	13 – (6)
8. Apoyo autoridades actuales financiera proceso de reforma académica, admitiva financiera (5)	5	5	5	15 – (3)
La facultad está en capacidad de transferencia científica y tecnológica en consultoría (1)	3	5	3	11 – (3)
10. Trabajo posación y planificado (1)	5	5	3	13 – (7)
11. Buen norario de trabajo en la Facultad (área administrativa) (1)	3	3	1	7 – (16)
12. Supervisión adecuada por cada uno de los directores en el área administrativa (1)	5	3	3	11 – (12)
13. Trabajo en equipo al nivel administrativo (1)	5	3	3	11 – (13)
14. Personal con experiencia y con valores (honestidad) (1)	5	5	3	13 – (8)
15. Estabilidad del personal en los puestos (5)	5	5	5	15 – (4)
16. Facilidad para adaptarse al cambio (1)	3	3	3	9 - (14)
TOTAL	70	68	54	
Ubicación	(1)	(2)	(3)	

1.7.5 Matriz de Estrategias

Como su nombre lo indica, en esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización"⁵

1.7.6 Matriz de posicionamiento

"Para generar la matriz de posicionamiento es necesario remitirse al diagnóstico FODA. En cada tabla en donde se revisaron las variables por categoría, se estudia: en primera instancia el impacto que pueden ocasionar y posteriormente se determina la probabilidad de que sucedan.

Para esto se utiliza la escala: alta(o), media(o) y baja(o). Esta calificación se deberá realizar entre quienes identificaron las condiciones que prevalecen en el centro de trabajo y servirá para establecer criterios en la determinación de los asuntos prioritarios. Es decir, si una debilidad tiene una alta probabilidad y un alto impacto, en la consecución de los objetivos de la organización, entonces será conveniente generar una estrategia para convertir esa debilidad, en fortaleza. Si por el contrario existe una oportunidad con un bajo impacto y baja probabilidad, no es necesario que se genere ninguna estrategia. Cada directivo y su equipo de colaboradores deberán profundizar en los aspectos que según esta matriz sean de alta prioridad.

.

⁵ CD Dr. Galo Moreno

En el caso del análisis externo se podrá utilizar la siguiente tabla:

VARIABLES	Impacto/Probabilidad	OPORTUNIDADES	Impacto/Probabilidad	AMENAZAS

Para el análisis interno, se sugiere el análisis de las siguientes columnas:

VARIABLES	Impacto/Probabilidad	FORTALEZAS	Impacto/Probabilidad	DEBILIDADES

Una vez que se tienen las tablas descritas anteriormente, se podrá diseñar el balance de las consecuencias y/o causas prioritarias, es decir las que se identificaron con la más alta preponderancia. El instrumento que se recomienda es la siguiente tabla:

P		IMPACTO		
R O B		ALTO	MEDIO	BAJO
A B	ALTA	Prioridad alta	Prioridad alta	Prioridad normal
L I D	MEDIA	Prioridad alta	Prioridad normal	Prioridad baja
A D	BAJA	Prioridad normal	Prioridad baja	Prioridad baja

Al revisar las fortalezas con las oportunidades podremos obtener una combinación que resulte más favorable y que este relacionada de alguna manera; Por otro lado, la principal amenaza que se nos presenta puede relacionarse con la primer fortaleza y con la primer debilidad. El análisis en este sentido debe continuar, ya que tendremos que seguir relacionando las amenazas con todas las fortalezas y las debilidades que se han identificado previamente en el análisis FODA.

El significado de esta selección permitirá elaborar la Matriz de Posicionamiento y establecer las bases para generar estrategias vinculadas con los aspectos que resulten prioritarios para cumplir la misión de la organización.

La matriz de posicionamiento es un instrumento de la planeación estratégica que permite conocer, de una manera aproximada el nivel de competitividad, entendida ésta como el potencial de la organización, institución o centro de trabajo. Así como el grado de atractividad considerada como la aptitud para dar respuesta a las demandas de los clientes. Estos dos factores muestran en el momento del ejercicio de la Planeación Estratégica la situación que presenta nuestra organización en relación con su entorno, considerando su potencial al interior.

El resultado del análisis del entorno representa el grado de atractividad de nuestra organización, institución o centro de trabajo. Para valorar tanto las oportunidades como las amenazas ya identificadas, es conveniente realizar sesiones para ponderar cada una de ellas. La ponderación deberá fundamentarse considerando el impacto y su probabilidad. De igual forma, el resultado del análisis interno proporciona el nivel de competitividad desglosado en fortalezas y debilidades.

Matriz de posicionamiento

A T		IMPACTO		
R A		ALTO	MEDIO	BAJO
C T	ALTA			
V I D	MEDIA			
A D	BAJA			

1.7.7 La direccionalidad estratégica

Luego de haber definido la realidad interna de la organización y su relación con su entorno, la planificación estratégica precisa una fase de programación y definición clave para el desarrollo institucional orientada a la elaboración de la visión, misión y objetivos corporativos.

La visión constituye el impulso futurista donde la organización aspira llegar dentro de un propósito general o misión, la misión hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.

Por otro lado los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y misión institucionales. Representan el horizonte temporal de los resultados esperados en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.

Los objetivos deben ser mensurables, cuantificables, concretos y realizables en un corto, mediano y largo plazo.

1.7.7.1 <u>Definir la Misión e identificar la Visión</u>

Misión

Definir la misión es el primer paso en el proceso de la planeación estratégica, según establecen tanto los investigadores como los empresarios. Diversas publicaciones al respecto, atestiguan la importancia de la definición de la misión en el proceso de la planeación estratégica.

La misión Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quienes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Quehacer? = Principales medios para lograr el propósito
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información.

No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo.



Visión:

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión".

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son;

- ¿Que tipo de Empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

- 1. Confirmación de la declaración de la visión. Quien desarrolla la visión debe decidir cual será su declaración de la misma, ejemplo: "seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria de los confites".
- **2.** Comprensión del impacto ambiental. Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la Empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente se desarrolla la comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.
- 3. Definición de los clientes. Definir los clientes que la empresa espera tener,
- **4. Selección de los grupos de productos y/o servicios** de la empresa, integra aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:
- a. Productos impulsados por el cliente;
- b. Productos impulsados por la competencia;
- c. Productos impulsados por los proveedores
- d. Productos sustitutos que reemplazan a los existentes,
- e. Productos impulsados por la tecnología,
- f. Productos basados en alguna fortaleza de la empresa.
- 5. Estimación del potencial de la empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica. Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad.

- **6.** Identificación de valores agregados; son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: principales o secundarios, los primeros los suministra la empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado.
- **7. Selección de los valores agregados principales y secundarios.** Si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor.
- 8. Determinación de proveedores potenciales y las fuentes. Conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso.
- 9. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos. Aquí se crean las "metas medibles" e "incentivos apropiados" para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad etc

1.7.7.2 Valores corporativos

La organización como sistema social, contiene relaciones sociales que identifican a los individuos y definen las características axiológicas de las instituciones, la cultura, como elemento principal de dicho proceso, constituye el eslabón inicial donde se define la filosofía organizacional que guiará la visión, misión y objetivos corporativos. Para Shein, la cultura está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura está definida por tres factores básicos: factores de personalidad, factores simbólicos y factores de comunicación.

Los factores de personalidad lo constituyen los valores, actitudes, creencias, etc. Los factores simbólicos se encuentran, entre otros, las historias, los ritos, los héroes y mitos.

En torno a los factores de comunicación se tienen: el lenguaje, las metáforas y el mensaje de los sitios físicos.

Los valores constituyen los principios ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización. Esta filosofía cultural será el marco de referencia donde los individuos, los grupos y la organización total, regirán sus acciones dentro de una determinada escala de valores. Para la realización de dicha escala de valores, la matriz axiológica propuesta por Serna constituye una guía válida para la definición de la misma.

Una matriz axiológica cumple los siguientes requisitos:

- **a.** Definir los valores y principios corporativos (honestidad, respeto, rentabilidad justa, etc.)
- **b.** Posterior a ello deben identificarse los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales(el estado, la sociedad, el cliente, el accionista, etc.)
- c. Luego de realizar los puntos anteriores, se procede a elaborar la matriz propiamente dicha. En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización"⁶

_

⁶ INTERNET, www,google.co,Planicación estratégica

1.7.7.3 Políticas

Se deben establecer los límites de las decisiones, indicando qué decisiones se pueden tomar y cuales no. Algunas políticas incluyen reglas; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada, como por ejemplo: política de ventas, compras, atención al cliente, crédito y cobranzas, de producción, de facturación, etc.

Con las políticas se llegará a cumplir los objetivos.

1.7.7.4 Estrategias y proyectos estratégicos.

"Posterior de haber definido los objetivos estratégicos, las estrategias corporativas constituyen el siguiente paso para la dirección organizacional, dentro de ésta, se han constituido básicamente en la teoría administrativa, cuatro enfoques a saber:

La estrategia basada en el poder del mercado: Modelo desarrollado en los años treinta en Harvard y profundizado por Mason y Bain diez años después. Consiste en el entendimiento que el mercado tiene sobre la demanda y la oferta dentro de un esquema denominado estructura-conducta -resultados. La estructura del sector tiene que ver en el grado de concentración de la empresa, la diferenciación de sus productos dentro de una estructura de costos determinada y su influencia en su conducta, es decir, las acciones que desarrollará en torno al papel de sus rivales y los resultados esperados dentro de un cierto grado de eficiencia en su productividad, innovación, tecnología, productos, etc.

♣ La ventaja competitiva: Modelo iniciado por Porter centrado en el papel de la organización para desarrollar posiciones de defensa contra las fuerzas competitivas del mercado.

Teoría de los recursos: Busca elaborar ventajas competitivas por medio de la captura de rentas empresariales como consecuencia de ventajas en la eficiencia de la empresa en cuanto al manejo adecuados de sus recursos tangibles, intangibles y humanos que influirán en el manejo de los caminos para el logro de sus objetivos estratégicos.

♣ El enfoque de las capacidades: Analiza las fuentes de creación de riquezas y su captura para las organizaciones a través del conocimiento de éxitos, fracasos o de algunas organizaciones que elaboran ventajas competitivas en periodos de cambio.

Después de haber definido las opciones estratégicas dentro del proceso de planeación, la formulación estratégica a través del diseño de los proyectos estratégicos, constituye la siguiente fase para llevar a cabo acciones de administración estratégica.

Proyectos estratégicos

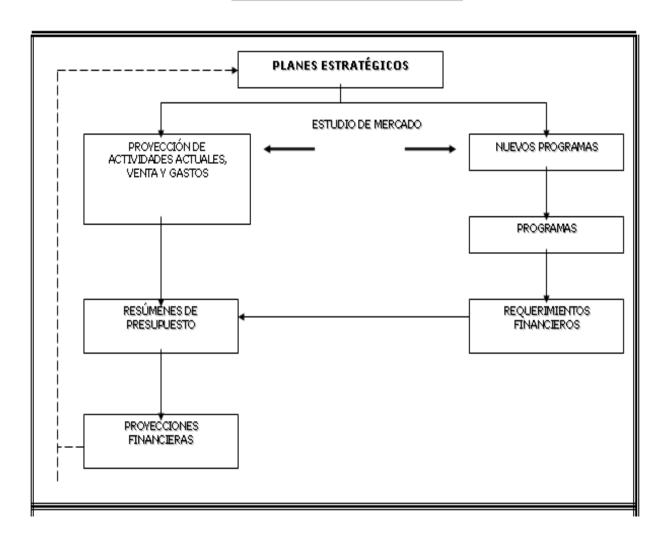
Los proyectos estratégicos para Serna "son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, son los factores claves de éxito". En esta fase se deben definir las estrategias para cada proyecto, su estándar esperado, su índice concreto de éxito y sus responsables, del mismo modo se delinean los planes operativos y su asignación presupuestaria correspondiente.

Plan estratégico

Finalmente para los fines de la planeación estratégica se requiere elaborar un plan que no es una extrapolación de carácter meramente cuantitativa sino que es el resultado de un complejo manejo de la información, de los juicios, supuestos y de la imaginación de los directivos, con el propósito de intentar predecir la forma futura de las dimensiones ambientales en las cuales participará una organización.

El plan estratégico debe llevar a la construcción de escenarios futuros, es decir a planear secuencias hipotéticas de eventos con base en las fuerzas y las tendencias que se detectan y se orientan al futuro a largo plazo; lo importante y útil para la alta dirección es contar con elementos informativos que le permitan observar y analizar los cambios y eventos más posibles y probables para así aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. Es un proceso que también conduce a forjar el futuro deseable para una organización y cuya formulación descansa no sólo en instrumentos técnicos, sino también en la creatividad y sensibilidad de los directivos de cualquier centro de trabajo, así como en la actitud positiva de los hombres y mujeres de la alta dirección y de todos los miembros de la organización"⁷

PLANEACIÓN TÁCTICA



⁷ INTERNET, www.monografías.com

1.7.7.5 Indicadores de gestión

"En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas.

Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso

pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la ase de

alguna escala cualitativa.

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del

comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya

magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una

desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el

modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del

indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de

comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área

involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador.

Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios

económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área

mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la

tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados

obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al

mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- ♣ Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- ♣ Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente³⁸

-

⁸ INTERNETwww.monografías.com

<u>Indicador de Cobertura</u>

Cantidad Programada

Cantidad Demandada

<u>Indicador de Crecimiento</u>

Valor del Período Actual

Valor del Período Precedente

Indicador de Participación

Valor del Área Considerada

Valor Total

<u>Indicador de Equidad</u>

Asignación Específica
Asignación Promedio

<u>Indicador de Eficacia</u>

Valor Ejecutado

Valor Programado

Indicador de Eficiencia

Cantidad de Insumo en el Producto

Cantidad de Insumo Utilizada

<u>Indicador de Control de Ciclo</u>

Tiempo Utilizado

Tiempo Esperado (Estándar)

<u>Indicador de Imagen</u>

Impacto Logrado

Impacto Esperado

<u>Indicador de Mejoramiento</u>

Re-procesos este período

Re-procesos período precedente

Indicador de Mejoramiento

Desperdicios este período

Desperdicios período precedenta

<u>Indicadores</u> <u>Genéricos</u>

1.8.- 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".
- ♣ 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.
- ♣ **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.
- ♣ 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.
- **Calidad:** es escribir las características de un producto y/o un servicio. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos.
- **Debilidades**: aspectos negativos propios de la empresa, son desventajas.

-

⁹ LOVELOCK, Christopher, Mercadotecnia de Servicios, Tercera Edición ,2001.

- **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.
- **↓ ISO 9000 (Internacional Standards Organización**): conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de calidad acorde a una serie de requerimientos y recomendaciones definidas por la misma.
- ♣ 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.
- ♣ **Mejora Continua**: actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina.

- ♣ 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 general:** se define como "un deseo a lograr".
- **Objetivo específico:** es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.
- **♣ Oportunidades**: situaciones favorables para la industria, posibilidades de crecimiento del mercado, aprovechar la tecnología.
- ♣ 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.
- ♣ Planeación: proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.
- ♣ Planificación Estratégica: proceso que permite a una organización definir su Misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.
- **Paradigma:** estándar metal que genera resistencia al cambio.
- Principios: son elementos éticos que guían las decisiones que se toman dentro de una organización.
- **↓ 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.
- **Reingeniería:** Rediseño de forma radical.

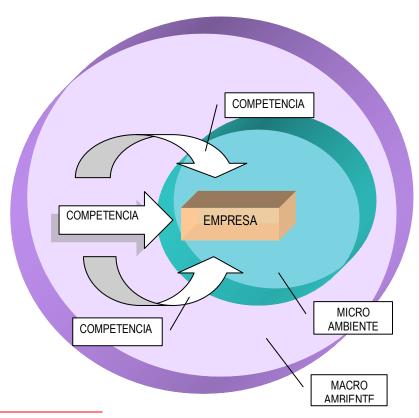


2.- ANÁLISIS SITUACIONAL

"Es el mejor medio a través del cual la empresa realiza el reconocimiento de su realidad tanto en el ambiente interno como en el externo, y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como las tendencias futuras" ¹⁰.

GRÁFICO No 2.1

Análisis Situacional



¹⁰ CD Dr. Galo Moreno

Análisis Externo de "CONFICHRISTMAS" 2.1

El análisis externo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno.

Este análisis ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa además en base a este estudio se establecerá y diseñará la estrategia a seguir.

El ambiente externo o entorno se divide en dos tipos de ambientes:

4 El Macro ambiente y

El Micro ambiente.

2.1.1. Macro Ambiente

"Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta"¹¹.

El Macro ambiente define los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades de "CONFICHRISTMAS" pero la empresa no tiene influencia directa sobre los factores que interviene en este ambiente.Los factores tienen que ver fundamentalmente con la situación del país, la región o del mundo en cuanto a lo político, económico, social y tecnológico.

En la presente investigación se analizarán los siguientes factores:

2.1.1.1 Factor Económico:

"Los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias empresariales y comprenden tanto el desarrollo general de las economías nacionales e internacionales como los desarrollos específicos de cada sector y de la empresa u organización en cuestión."12

 11 www.planificaconestrategica.com 12 GARRIDO, Santiago: Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, España, 2003.pág.106

El Factor Económico consta de elementos como por ejemplo: el poder adquisitivo, el nivel de ingresos, la inflación, el producto interno bruto, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias, etc.

2.1.1.1.1. <u>Inflación</u>

"Inflación es el aumento del volumen y cuantía de la circulación fiduciaria. Es un proceso auto acelerado de subida de precios y aumento del consumo, ello naturalmente se traduce en una constante elevación de precios y, por ende, en una disminución también constante del valor de la moneda, que va perdiendo su poder adquisitivo cuando mas abunda". ¹³

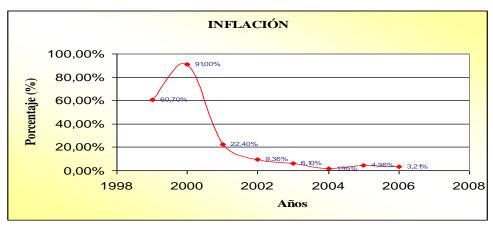
TABLA 2.1: INFLACIÓN

Años	Porcentaje de Inflación (%)	Expresada en:
1999	60.7%	Sucres
2000	91.0%	Dólares
2001	22.4%	Dólares
2002	9.36%	Dólares
2003	6.10%	Dólares
2004	1.95%	Dólares
2005	4.36%	Dólares
Enero-Octubre2006	3.21%	Dólares

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autora.

GRÁFICO 2.2: INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador.

¹³ www.glosarioeconomico.com

Análisis:

Los datos estadísticos muestran que la inflación ha venido reduciéndose de 60.70% en el año 1999 a 3.21% de Enero-Octubre en el 2006 esto se debe aparentemente a que el país adopto otro sistema monetario "Dolarización".

Los datos indican que se ha reducido la inflación, se afirma que se "la ha controlado" pero no es cierto pues estas cifras no revelan lo que en realidad sucede. La verdad es que los ecuatorianos no tienen liquidez porque sus sueldos han permanecido congelados.

En las medianas empresas la inflación juega un papel muy importante, puesto que si esta sube, se incrementará directamente en el precio de los productos, en este caso los confites causando molestias a los clientes.

Connotación gerencial

Como en la actualidad la inflación es de un digito el mercado esta logrando mantener un equilibrio en los precios de los productos., esto es beneficioso para la empresa porque mantendrá el precio que cobra por los confites.

Oportunidad baja.

2.1.1.1.2. Tasas de interés

"Las tasas de interés es el precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un instrumento de deuda.

los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito). Son activas porque son recursos a favor de la banca"¹⁴.

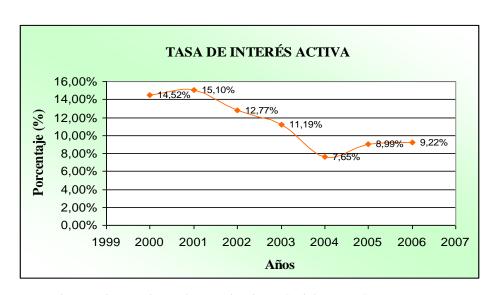
Tasa pasiva o de captación: es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado."¹⁵

TABLA 2.2 TASA DE INTERÉS ACTIVA

Años	Meses	Tasa Activa (%)	
2000	Diciembre	14,52%	
2001	Diciembre	15,10%	
2002	Diciembre	12,77%	
2003	Diciembre	11.19%	
2004	Diciembre	7,65%	
2005	Diciembre	8,99%	
2006	Enero-Noviembre	9,22%	

Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

GRÁFICO 2.3 TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Elaboración: Autora.

15 http://www.bce.fin.ec/pregun.php

¹⁴ www.bancocentral.com.ec

Análisis:

Los datos indican una reducción relativa en la tasa que las Instituciones Bancarias cobran a sus clientes por la entrega de préstamos de 14,52% en el año 2000 a 9,22% de Enero a Noviembre en el 2006, pero en una economía dolarizada como la ecuatoriana resulta costoso acceder a un crédito con una tasa de interés activa del 9,22% y si a esto se suma la desconfianza que existe todavía en el sector bancario por las crisis suscitada en años anteriores, nos da como conclusión que el Ecuador no proporciona las garantías necesarias para generar nuevos negocios, ni mucho menos ayuda a las medianas empresa a mejora la calidad de sus servicios y productos.

Connotación gerencial

👃 Amenaza media

2.1.1.1.3 Impuesto al valor agregado (IVA)

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

Es un impuesto que se cobra por la transferencia de bienes y servicios.

En el Ecuador el porcentaje que se cobra por este impuesto es del 12%.

Connotación gerencial

En el negocio todos sus productos se facturan con IVA por esta razón el Estado a través del SRI controla a CONFICHRISTMAS. La tendencia hoy en día es que este impuesto se mantenga o baje el porcentaje, y si es así, esto se verá reflejado en una disminución del precio de los productos tanto en la compra como en la venta, por lo que la demanda de los mismos puede aumentar.

Oportunidad baja

2.1.1.2 Factor Socio - Cultural

Factor Social

2.1.1.2.1 Tasa de Desempleo

"El desempleo simplemente se define como la falta de trabajo, o también se conoce como paro de la capacidad humana"16.

TABLA 2.3: TASA DE DESEMPLEO

Año	Porcentaje (%)
2002	8,97%
2003	9,34%
2004	9,90%
2005	9,30%
Enero-Octubre2006	9,98%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: autora

GRÁFICO 2.4: TASA DE DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador.

¹⁶ www.glosarioeconomico.com

Análisis:

En porcentaje de desempleo que publican las estadísticas muestran un incremento del 8,97% en el año 2002 a 9,98% de Enero-Octubre en el 2006, esta variable revela que gran porcentaje de población no tiene un empleo fijo por lo que no percibe un salario mínimo que le permita acceder a la canasta básica familiar mucho menos darse otros gustos o privilegios.

Pese a la gran cantidad de emigrantes que tiene el Ecuador, la tasa de desempleo es alarmante, ya que nos existen puestos de trabajo suficientes que permita a los ecuatorianos mejorar su calidad de vida y contribuir con el desarrollo del país.

Connotación Gerencial

La tendencia de la tasa de desempleo es al incremento, esto no es beneficioso para la empresa porque quiere decir que la las personas apenas si consumen los productos de primera necesidad dejando a un lado las golosinas y otros gustos que se puedan dar.

🖶 Amenaza media

2.1.1.2.2 <u>Nivel de ingresos</u>

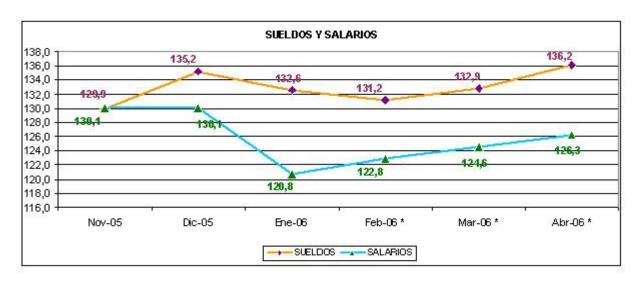
Es el salario que perciben todas las personas que trabajan con relación de dependencia.

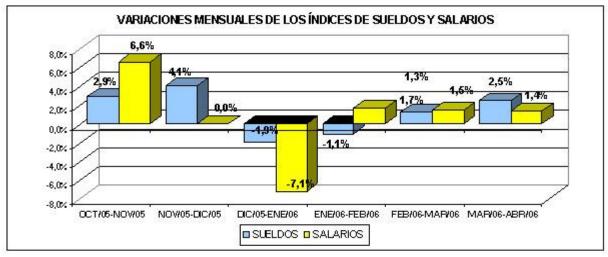
TABLA 2.4 ÍNDICES MENSUALES DE SUELDOS Y SALARIOS

MESES	SUELDOS	SALARIOS
Nov-05	129,9	130,1
Dic-05	135,2	130,1
Ene-06	132,6	120,8
Feb-06 *	131,2	122,8
Mar-06 *	132,9	124,6
Abr-06 *	136,2	126,3

Fuente: INEC

GRÁFICO 2.5 SUELDOS Y SALARIOS





Fuente: INEC

El Salario Mínimo Vital es:

"Cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Pueden ser generales por una o varias áreas geográficas y extenderse a una o más entidades federativas, o pueden ser profesionales para una rama determinada de actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales dentro de una o varias áreas geográficas.

El salario mínimo de acuerdo con la ley debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer la educación básica a los hijos". 17

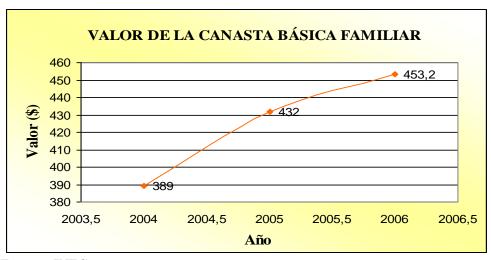
GRÁFICO 2.6 CANASTA BÁSICA FAMILIAR



Gráfico: Canasta Básica familiar

Fuente: INEC

GRÁFICO 2.7: VALOR DE LA CANASTA BÁSICA FAMILIAR



Fuente: INEC.

¹⁷ www.bancocentral.com.ec

Análisis:

El valor de la Canasta Básica Familiar año tras año se ha venido incrementando en el año 2004 el precio de la Canasta fue de \$389, en el 2005 de \$432 y en el año 2006 el precio es de 453,20 gran cantidad de familias ecuatorianas no pueden acceder al consumo ni siquiera de la Canasta Básica Familiar puesto que los ingresos que perciben no les alcanza para cubrirla, el salario que perciben es menor que el precio de la canasta generando así una diferencia negativa que a la economía de cada familia ecuatoriana, es decir que el ingreso mínimo mensual de una familia con cuatro miembros en el Ecuador actualmente debe ser de \$ 453,20 USD para poder solventar el costo de la canasta básica familiar.

Como podemos observar en la tabla 2.5, el salario percibido por los trabajadores para abril del 2006 es de 126,30, salario que no alcanza a cubrir las necesidades primarias de un hogar, salario que para Noviembre del 2006 no ha incrementado los 135\$.

Connotación Gerencial

Los salarios de los ecuatoriano en este año 2006 prácticamente han permanecido congelados, y podemos ver que estos ingresos son limitados, y apenas les alcanza a las mayoría de familias ecuatorianas para subsistir.

Amenaza media

2.1.1.2.3 Emigración

"La Emigración se define como la acción de dejar el propio país para ir a vivir a otro o también como el cambio de residencia desde una unidad político-administrativa hacia otra, tomando en cuenta el lugar donde salen las personas o como la salida del propio lugar de nacimiento en busca de mejores condiciones económicas y sociales" 18.

_

¹⁸ www.glosarioeconomico.com

TABLA 2.5: NÚMERO DE EMIGRANTES POR LUGAR DE DESTINO, (QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA)

Lugar de destino	Cuenca				Quito		Guayaquil		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Estados Unidos	8.734	3.760	12.494	5.726	4.873	10.598	6.546	7.014	13.561
España	838	577	1.415	11.266	15.691	26.957	13.665	10.024	23.689
Italia	45	89	134	1.363	854	2.217	3.404	4.404	7.808
Otros	623	621	1.244	4.132	1.711	5.843	3.134	5.452	8.586
Total	10.239	5.047	15.286	22.487	23.128	45.615	26.750	26.894	53.644

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autora.

TABLA 2.6. NÚMERO DE EMIGRANTES POR LUGAR DE DESTINO, (QUITO)

Lugar de Destino	% Población	No. Personas
Estados Unidos	23%	10.598
España	59%	26.957
Italia	5%	2.217
Otros	13%	5.843
Total	100%	45.615

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autora.

GRÁFICO 2.8: NÚMERO DE EMIGRANTES POR LUGAR DE DESTINO



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autora.

Análisis:

Durante los últimos 5 años, la migración fuera del país se ha convertido en un fenómeno central tanto desde la perspectiva económica como de la social. Basta recordar que las divisas provenientes de la migración constituyen el segundo rubro de importancia luego del petróleo y que por otro lado, existen nuevos problemas sociales, psicológicos y culturales que afectan a la estabilidad de las numerosas familias que residen en el país.

Las familias de los emigrantes reciben el dinero sus familiares y los canalizan a la reactivación productiva, puesto que este capital- sirve para cubrir las necesidades primarias y darse otros lujos, como la compra de bienes muebles, y oros productos que ya no son considerados de primera necesidad como el caso de los confites.

En la ciudad de Quito la mayoría de emigrantes tienen como lugar de destino a España (59%), le sigue en orden de importancia Estados Unidos (23 %) y luego Italia con el (5 %) y Finalmente un 13 % corresponde a la emigración hacia otros países entre los que se encuentran tanto países europeos como latinoamericanos.

Connotación Gerencial

La tendencia del número de personas que viven en la ciudad de Quito y que deciden emigrar en busca de mejores condiciones de vida para su familia es elevada, y esto desde el punto de vista empresarial es conveniente, puesto que al ver mas divisas de dinero puede aumentar la demanda de los productos.

Oportunidad media

Factor cultural

Los ecuatorianos todavía son aficionados a tradiciones y costumbres que se celebran en el país las mismas que han ido trascendiendo de generación en generación a través de los años.

Las personas tratan de satisfacer sus necesidades en función a los recursos con los que cuentan por lo que se les hace fácil adquirir confites.

La mayoría de individuos creen que en fechas especiales deben regalar algún presente a los seres que aprecian.

Por ejemplo en Navidad se tiene el hábito de regalar una funda de caramelos como un símbolo navideño.

Por las razones expuestas anteriormente el negocio de confites "CONFICHRISTMAS" se beneficia con los factores culturales que posee el Ecuador ya que en ciertas fechas los productos tienen una mayor demanda por la facilidad de adquisición y costo.

Connotación gerencial

En Ecuador se festejan varias fiestas en el año por tanto beneficia a la demanda de los productos en el negocio.

Regalar un confite es algo que no pasa de moda y lo precios de los mismos son bajos en relación a otros obsequios.

Oportunidad media

2.1.1.3 Factor Político- legal

2.1.1.3.1 Factor político

Análisis

Ecuador esta atravesando por una situación política inestable ya que las personas que se encuentran administrando los recursos del país no lo hacen con la finalidad de conseguir resultados que beneficien a toda la población, por esta razón la inversión interna y externa no es atractiva.

La política inestable del país perjudica a toda la población en aspectos como la mala distribución de la riqueza, disminuyendo el poder adquisitivo de las personas provocando que los recursos con los que cuentan lo destinen a satisfacer sus necesidades básicas dejando a los confites en un segundo plano, por lo tanto esta situación afecta directamente al negocio.

Ahora con la elección del nuevo presidente de la república del Ecuador, se van a adoptar nuevas políticas principalmente económicas que están basadas en la reactivación productiva, e incentivos económicos es decir otorgar prestamos con tasas de interés bajos a las medianas y pequeñas empresas para mejorar sus actividades.

Las relaciones que tiene el Gobierno con la industria de confites es por medio del Servicio de Rentas Internas en la declaración de impuestos que realiza el negocio; además, CONFICHRISTMAS esta registrado y controlado por la Superintendencia de Compañías.

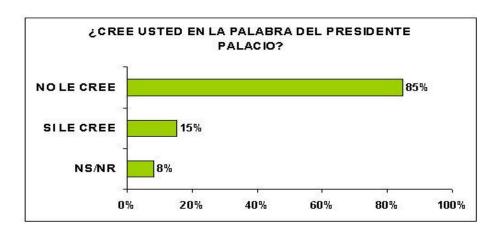
- Poder Ejecutivo

En los últimos 10 años, Ecuador ha tenido ocho gobiernos diferentes, y ha visto la renuncia y huida de un vicepresidente, Alberto Dahik, fue justamente con la salida de este último personaje que se inaguró uno de los períodos más negros de la democracia institucional en Ecuador.

El país ha tenido tres derrocamientos de presidentes constitucionales: Bucaram, Mahuad y Lucio Gutiérrez; una presidenta temporal Rosalía Arteaga, un presidente interino Fabián Alarcón y un triunvirato civil y militar conformado por Carlos Solórzano, Antonio Vargas y el general Carlos Mendoza.

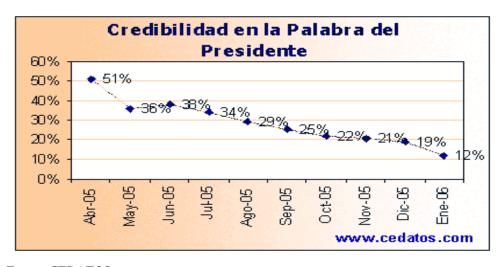
Dos vicepresidentes han sido proclamados como Primer Mandatario -Gustavo Noboa y Alfredo Palacio-, mientras que en otra ocasión no se respetó la sucesión presidencial con Rosalía Arteaga, tras la caída de Bucaram.

GRÁFICO 2.9 CONFIANZA EN EL PRESIDENTE



Fuente: CEDATOS. Elaboración: Autora.

GRÁFICO 2.10 CREDIBILIDAD EN EL PRESIDENTE



Fuente: CEDATOS. Elaboración: Autora.

Análisis:

La inestabilidad que ha regido al país en la última década es sumamente preocupante, el 85% de la ciudadanía ecuatoriana no cree en la palabra del presidente Palacios, tan solo el 15 % si le cree, esto significa que la confianza ha venido disminuyendo y esto se debe en el incumplimiento de las promesas que ofreció y del ineficiente desarrollo de sus actividades.

Connotación Gerencial

Los ecuatorianos y los extranjeros no confían en el gobierno que es el eje principal del país esto genera que no se pueda incentivar e incorporar proyectos de inversión que impulsen más fuentes de trabajo, que reactive la economía y que la población mejore su poder adquisitivo.

La situación política del país representa una barrera para el negocio ya que es inestable y cambiante por lo que la empresa tiene que adaptarse a las variaciones políticas que se implantan a nivel nacional ocasionando un desperdicio de tiempo y dinero.

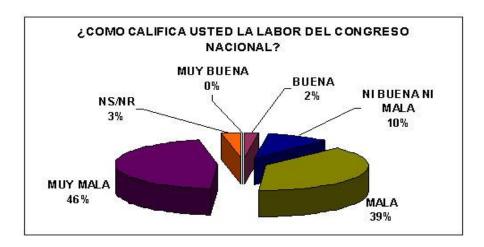
Las políticas del Estado se tornan muy exigentes para ciertos sectores especialmente en lo que se refiere al pago de impuestos.

Amenaza alta

- Poder Legislativo

Los últimos sucesos licitados en el Ecuador reafirman la incredibilidad de los ciudadanos en Congreso Nacional.

GRÁFICO 2.11 LABOR DEL CONGRESO NACIONAL



Fuente: CEDATOS. Elaboración: Autora.

GRÁFICO 2.12 CONFIAZA EN LOS DIPUTADOS



Fuente: CEDATOS. Elaboración: Autora.

Análisis

La confianza en el poder legislativo es casi nula, esto se debe al mal desempeño de las funciones de los Diputados.

La población califica la labor del Congreso Nacional como: 2% como Buena, el 10% de la población la califica como ni buena ni mala, el 39% la califica como mala, el 46% como muy mala y el 3% de los ciudadanos decidieron no responder.

En Quito la ciudadanía confía en los Diputados el 4% y en la ciudad de Guayaquil confían en los Diputados el 3%.

Connotación Gerencial:

La Falta de una estabilidad legislativa afecta a la empresa puesto que no existe confianza en las decisiones que los diputados toman y que afectan al funcionamiento del negocio, el accionar de los Diputados genera desconfianza e incertidumbre y no se tiene certeza de lo que sucederá en el país ni en el presente ni en el futuro, fomentando la pérdida e credibilidad en las políticas del Ecuador.

Amenaza media.

- Poder Judicial

En el Ecuador la función judicial es ejercida por diversos órganos que tienen definidas sus competencias y las ejercen de forma independiente, dentro de la unidad jurisdiccional. El sistema procesal de acuerdo con la constitución es un medio para la realización de la Justicia.

Los órganos que componen la función judicial son los siguientes:

♣ Corte Suprema de Justicia con jurisdicción nacional y sede en Quito:

Es un tribunal de casación. Funciona a través de "salas" especializadas. Sus miembros o ministros ejercen sus funciones sin periodo fijo. A falta de uno de ellos la Corte en pleno designa a su sucesor.

- ♣ Tribunales Distritales: Que funcionan con jurisdicción regional para conocer casos de carácter fiscal y administrativo.

- ♣ El Consejo Nacional de la judicatura: Es el órgano administrativo, disciplinario y de gobierno de la Función Judicial. Hay tribunales especializados para menores, Fuerzas Armadas y Policía pero deben someterse a la unidad jurisdiccional

GRÁFICO 2.13 CONFIANZA EN LOS JUECES



Fuente: CEDATOS. Elaboración: Autora.

Análisis

Todas las dependencias judiciales, han estado sujetas a cambios, lo que ha provocado mucha inseguridad jurídica.

La imagen del Ecuador en el ámbito judicial ha perdido credibilidad esto quiere decir que la población no cree en la justicia.

La población de la ciudad de Quito confía el 12% en los jueces mientas que los ciudadanos Guayaquileños confían tan solo el 10%.

Connotación Gerencial

Tanto la ilegítima forma de elegir a los jueces de la Corte Suprema de Justicia, la corrupción y el ineficiente régimen judicial que operan en el país han fomentado la desconfianza tanto de los ciudadanos ecuatorianos como de los extranjeros disminuyendo la posibilidad de incrementar la Inversión Nacional y Extranjera Directa en el Ecuador.

Amenaza Baja

TABLA 2.7 ELECCIÓN DEL NUEVO PRESIDENTE

Área Geográfica	Álvaro	Rafael	Total	Nulo	Blanco
	Noboa	Correa			
	PRIAN	PS-FA-AP			
	7	17-35			
País votos Totales	43,20%	56,8%	100%	5,0%	1,5%
Costa	56,2%	43,8%	100%	4,7%	1,5%
Sierra	29,2%	70,8%	100%	5,4%	1,4%
Amazonía	37,5%	62,5%	100%	2,8%	1,5%
Quito	21,9%	78,1%	100%	5,4%	1,0%
Guayaquil	57,0%	43,0%	100%	5,4%	1,8%

Fuente: CEDATOS.

GRÁFICO 2.14 ELECCIÓN DEL NUEVO PRESIDENTE



Fuente: CEDATOS.

Connotación Gerencial

Actualmente CONFICHIRTMAS cuenta con financiamiento bancario con el objeto de mejorar las operaciones de la misma, pero esto afecta directamente a las utilidades del negocio al verse reducidas por el pago de intereses elevados, utilidades que pudieran ser reinvertidas en el mismo giro del negocio o operaciones afines al mismo, para incrementar las ganancias. Pero se descartaría la inversión en la banca puesto que la tasa pasiva que estas pagan por la capitación de los recursos es muy baja y no le convendría a la empresa invertir sus excedentes de dinero en colocaciones bancarias.

La tendencia de la tasa de interés activa es a la baja, se diría que es beneficioso para la empresa pero no es así porque este porcentaje de interés es elevado lo que resulta muy costoso para la empresa, por lo tanto no es ventajoso acceder a un crédito Bancario.

Amenaza media

Connotación Gerencial

Contar en un futuro con la ayuda de las instituciones financieras par suministrar recursos monetarios a la empresa con intereses bajos.

Oportunidad media

2.1.1.3.2 Factor legal.

Leyes y reglamentos

CONFICHRISTMAS para su funcionamiento esta sujeta a leyes tales como:

- **♣** Registrarse en la Superintendencia de Compañías
- ♣ Declarar impuestos y por ende tener su Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Llevar contabilidad
- Facturar tanto compras como ventas para tener un respaldo documentario

Connotación gerencial

Le permite a la empresa operar legalmente, y tener un respaldo legal frente a cualquier eventualidad, a demás de que se da un control a las actividades de la empresa.

Oportunidad baja

2.1.1.4 Factor Tecnológico

Adelantos y aplicaciones: La tecnología que se requiere para el buen funcionamiento de CONFICHRISTMAS es una base de datos que permite conocer a fondo las necesidades de todos los clientes, por lo que es necesario la implementación de equipos de computación sofisticados que contengan una gran capacidad de almacenamiento, al igual que un rápido acceso a Internet, a demás se necesita un teléfono, fax, celulares.

La empresa no cuenta con tecnología de punta como en el caso de los países más desarrollados, sino que cuenta con paquetes contables básicos.

Se utiliza un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM); y un Sistema de Apoyo a las Decisiones (SAD), con el fin de agilizar el manejo de la información referente a todos los clientes y proveedores.

Connotación gerencial

Los equipos y paquetes de computación no proporcionaran agilidad en los procesos de compra y venta gastando tiempo, dinero y esfuerzo.

♣ Amenaza media.

2.1.1.5 Aspectos demográficos

2.1.1.5.1 Tasa de crecimiento /tasas de natalidad



TABLA 2.8 POBLACIÓN POR SEXO, TASAS DE CRECIMIENTO

POBLACIÓN							
CIUDAD TOTAL TCA % HOMBRES % MUJERES %							
QUITO	1.839.853	2.7	892.570	48.5	947.283	51.5	

Fuente: Población por Edades; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (Censo del 2001).

Elaboración: Autora.

Análisis

El crecimiento de la población en la ciudad de Quito es del 2.7%; esto quiere decir que cada vez puede aumentar más la demanda de los productos que ofrece la empresa.

Connotación Gerencial

La tasa de natalidad de la población tiende al alza esto es beneficioso para la empresa porque el negocio tiene un mercado objetivo muy amplio que respalda la supervivencia del negocio en el futuro.

Oportunidad Alta.

2.1.2 **Micro Ambiente**

2.1.2.2 Proveedores

Son los encargados de proporcionar los recursos necesarios para realizar las actividades de negocio.Los productos que vende la empresa son variados y de calidad por esta razón CONFICHRISTMAS trabaja con los siguientes proveedores:

TABLA 2.9

IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

PRODUCTOS	PROVEEDOR	LUGAR DE ORIGEN	CONDICIONES DE VENTA	CANALES DE DISTRIBUCION	COSTOS CALIDAD
Tictac Árbol Noggy T 40 Noggy T 24 Noggy T 52 Rocher T 8 Rocher T 16 Nutella T 12 Hanuta T 12	FERRERO	Monjas Calle 1-2 casa 445 y Calle 1-3 (Quito)	Abastecimiento semanal. Crédito de 15 días	Distribución directa al local de CONFI CHRITMAS	\$ 7.65 \$ 1.53 \$1.09 \$2.19 \$2.04 \$3.72 \$3.60 \$6.00
Chocolate Golpe	SUPER DISTRIBUIDOR A DAYANA CRISTINA	Mires 111 (N6-19) entre Mejía y Olmedo (Quito)	Abastecimiento semanal. Pago al contado.	Distribución directa al local de CONFI CHRITMAS	\$3.90
Bombon Samba Funda T 50					\$1.31
Huevos Choc. Toys T 12					\$3.60
Chupetín But. Cream T 50 Saquito Fruta Rollo But. Crema					\$1.60 \$1.50
T 12					\$1.75

Alfgior Bon Leche Caramelo Relleno Miel T 135 Basto Viena T 68 Saquito de Menta 100 u. Saquito de Frutas 135 unidades Menta Chocolate 150 unidades Chicle Cow Boy Fruta 120 unidades Dinovo Frutis 50 unidades Chicle Poosh Tuti Frui 420 unidades Chicle Poosh Menta 40 unidades Chicle Poosh Menta 40 unidades Chicle Poosh Menta 40 unidades Chicle Poosh Durazno Natural 12 unidades Cocted de Frutas 12 unidades Unidades Chocolisto 24 unidades Jet Manf 24 unidades Mini Jet 48 unidades Mini Cruji Let 12 fundas de 80 Mini Cruji Let 12 fundas de 80 Mini Cruji Let 12 fundas de 80						
Caramelo Relleno Miel T 135 Basto Viena T 68 Saquito de Menta 100 u. Saquito de Frutas 135 unidades Menta Chocolate 150 unidades Caramelo Relleno Fruitila 100 unidades Chicle Cow Boy Fruta 120 unidades Chicle Poosh Menta 40 unidades Chicle Poosh Menta 40 unidades Cored de Frutas 12 unidades Cocted de Frutas 12 unidades Checolisto 24 unidades Chocolisto 24 unidades Chocolisto 24 unidades Chicle Poosh Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12						\$4.97
Basto Viena T 68 Saquito de Menta 100 u. Saquito de Frutas 135 unidades Menta Chocolate 150 unidades Caramelo Relleno Frutilla 100 unidades Chicle Cow Boy Fruta 120 unidades Chicle Poosh Menta 40 unidades Sa.20						
Saquito de Nenta 100 u. Saquito de Frutas 135 unidades Menta Chocolate 150 unidades Caramelo Relleno Frutila 100 unidades Chicle Cow Boy Fruta 120 unidades Chicle Poosh Tutti Frui 40 unidades Chicle Poosh Menta 40 unidades Mogul Futales 12 unidades Chocolisto 24 unidades Durazno Natural 12 u. Chocolisto 24 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12 Saguito de Soudias. Crédito de 30 días. Crédito de 30 días. Crédito de 30 días. Saguito de Soudias. Sagu	Basto Viena T 68					
Saquito de Frutas 135 unidades Menta Chocolate 150 unidades Caramelo Relleno Fruilla 100 unidades Chicle Cow Boy Fruta 120 unidades Chicle Poosh Tutti Fruti 40 unidades Chicle Poosh Menta 40 unidades Turrón Galleta 50 unidades Mogul Futales 12 unidades Mogul Futales 12 unidades Coctel de Frutas 12 unidades Chocolisto 24 unidades Jet Mani 24 unidades Jet Mani 24 unidades Jet Mani 24 unidades Mini Cruji Jet 12 fundades		ARCOR	Tanca		al local de CONFI	\$2.13
Menta Chocolate 150 unidades) \$3.00 Caramelo Relleno Frutilla 100 unidades \$5.68 Chicle Cow Boy Fruta 120 unidades \$3.20 Dinovo Frutis 50 unidades \$3.16 Chicle Poosh Turti Fruti 40 unidades \$1.30 Chicle Poosh Menta 40 unidades \$1.40 Turrón Galleta 50 unidades \$1.40 Mogul Futales 12 unidades \$3.00 Coctel de Frutas 12 unidades \$3.00 Coctel de Frutas 12 unidades \$1.656 Durazno Natural 12 u. \$2.50 Chocolisto 24 unidades \$31.20 Mini Jet 48 unidades \$2.50 Mini Jet 48 unidades \$2.50 Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u \$2.40 Blanco Jet 12 \$2.40			Km. 4.5	Crédito de 30 días.	CHRITWAS	\$2.50
Frutilla 100)			\$3.00
Fruta 120	Frutilla 100					\$5.68
Unidades Chicle Poosh Tutti Fruti 40 Unidades Chicle Poosh Menta 40 Unidades Turrón Galleta 50 Unidades Mogul Futales 12 Unidades Coctel de Frutas 12 Unidades Durazno Natural 12 U. Chocolisto 24 Unidades Jet Maní 24 Unidades Mini Jet 48 Unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 Unidades Sa.16 \$1.30 \$1.40 \$1.40 \$2.50 \$3.00 \$2.50 \$3.00 \$2.50 \$3.00 \$2.50 \$3.00 \$2.50 \$3.1.20	Fruta 120					\$3.20
Tutti Frui 40 unidades Chicle Poosh Menta 40 unidades Turrón Galleta 50 unidades Mogul Futales 12 unidades Coctel de Frutas 12 unidades Durazno Natural 112 u. Chocolisto 24 unidades Jet Maní 24 unidades Mini Jet 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12						\$3.16
Menta 40 unidades Turrón Galleta 50 unidades Mogul Futales 12 unidades Coctel de Frutas 12 unidades Durazno Natural 12 u. Chocolisto 24 unidades Jet Maní 24 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12	Tutti Fruti 40					\$1.30
Turrón Galleta 50 unidades Mogul Futales 12 unidades Coctel de Frutas 12 unidades Durazno Natural 12 u. Seconda Se	Menta 40					\$1.40
Mogul Futales 12 unidades Coctel de Frutas 12 unidades Durazno Natural 12 u. \$16.56 \$26.32 Chocolisto 24 unidades Jet Maní 24 unidades Mini Jet 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12						\$1.40
Coctel de Frutas 12 unidades Durazno Natural 12 u. \$16.56 \$26.32 Chocolisto 24 unidades Jet Maní 24 unidades Mini Jet 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12						
Chocolisto 24 unidades Jet Maní 24 unidades Mini Jet 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12						\$3.00
Chocolisto 24 unidades Jet Maní 24 unidades Mini Jet 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12						\$16.56
unidades Jet Maní 24 unidades Mini Jet 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12						\$26.32
Jet Maní 24 unidades Mini Jet 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12						#21.20
Mini Jet 48 unidades Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12						
Mini Cruji Jet 12 fundas de 48 unidades c/u Blanco Jet 12 \$2.40						
Blanco Jet 12	fundas de 48					
<u> </u>	Blanco Jet 12					¥2.10

			Distribución directa al local de Confi Chritmas	\$43.20
CORDIALSA				\$43.20
				\$43.20
				\$18.00
				\$18.00
				\$19.20
				\$28.80
				\$23.04 \$31.44
				\$48.00
	Quito	Abastecimiento cada 30 días.		\$56.40
				,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,
		Credito de 30 días.		\$24.00
				42
				\$30.00
				\$28.80
	ORDIALSA			ORDIALSA Quito Abastecimiento cada 30 días.

Fuente: CONFICHRISTMAS

Elaborado: Autora

Análisis

Ferrero quien es el distribuidor de los productos: Tictac Árbol, Noggy, Noggy, Noggy, Rocher, Rocher, Nutella, Hanuta, se encuentra ubicado en Monjas Calle 1-2 casa 445 y Calle 1-3, su teléfono 2600-635 / 097676038, los pedidos se los realiza semanalmente y la empresa concede un crédito de 15 días.

El producto "Chocolate Golpe" se adquiere en Super Distribuidora Dayana Cristina" que esta ubicada en Mires 111 (N6-19) entre Mejía y Olmedo, su telefono es 2954-003 / 2282-671, las compras se realizan semanalmente y se cancela de contado.

Arcor de Ecuador distribuye los productos Bombon Samba Funda, Huevos Choc. Toys, Chupetín But. Cream, Saquito Fruta, Rollo But. Crema, Alfajor Bon Leche, Caramelo Relleno Miel, Basto Viena, Saquito de Menta, Saquito de Frutas, Menta Chocolate, Caramelo Relleno Frutilla, Chicle Cow Boy Fruta, Dinovo Frutis, Chicle Poosh Tutti Fruti, Chicle Poosh Menta, Turrón Galleta, Mogul Futales, Coctel de Frutas, Durazno Natural; se encuentra ubicado en Av. Juan Tanca Marengo Km. 4.5 Lotizacion Satirón, calle Emilio Romero M. (Atrás de Promadasa), telefax (593-4) 2244-950, 2645-151, celular 099486090 y 099486091, Web Side www.arcor.com.ar, los pedidos se realizan mensualmente y otorgan un crédito a 30 días.

Cordialsa distribuye los productos: Chocolisto, Jet Maní, Mini Jet, Mini Cruji Jet, Blanco Jet, Jet Rolled Wafer, Wafer Jet, Galletas Chips Chocolate y Coco, Galletas Saltín, Galletas Sodas, Galletas Ducales, Galletas Festival, Oreo Crema, Galletas Recreo, Galleta Super Caravana, Cofre Cuadrado de Galletas, Caramelo de Leche, Caramelo surtido, Caramelo Tikis, Colcafé; se encuentra ubicado en Av. 10 de Agosto 10618 y Luis Tufiño, telefono 2477-977, 2474-900, Web Side: www.cordialsa.com.

Todos los proveedores entregan los productos directamente en el local de CONFICHRISTMAS, por lo que la empresa no tiene que incurrir en costos de transportación

Estos son los proveedores más representativos para la empresa, a pesar que se cuenta con otros proveedores que de igual manera entregan productos de calidad.

Connotación gerencial

Después de haber aplicado encuestas los proveedores se llego a la conclusión de que representan una fortaleza para la empresa, ya que ofrecen productos de calidad y garantizados que satisfacen las necesidades de los clientes. Anexo 1

2.1.2.3 <u>Clientes</u>

Los clientes dentro DE CONFI CHRITMAS son un factor muy importante ya que son quienes adquieren los productos que vende el negocio.

Los clientes habituales con los que cuenta el negocio son:

TABLA 2.10

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

CLIENTE	VOLUMEN DE COMPRAS	CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES
Público en General	33%	El público en general representan a consumidores finales adquieren los productos al por mayor o menor para su satisfacción personal
Vendedores Informales	20%	Esta clase de clientes adquiere el producto para una posterior comercialización
Tiendas de Abasto	15%	Esta clase de clientes adquiere el producto para una posterior comercialización

Banco del Estado	6%	Este cliente adquiere los productos mediante fundas de caramelos especialmente en época navideña para obsequiar a sus empleados
Banco Solidario	6%	Este cliente adquiere los productos mediante fundas de caramelos especialmente en época navideña para obsequiar a sus empleados
Instituciones Educativas	10%	Este tipo de clientes adquieren fundas de caramelos en épocas como navidad y día del niño
PRONACA	10%	Esta empresa adquiere confites solamente en temporada navideña, ya sea en fundas de caramelos o productos para la elaboración de canastillas.
TOTAL DEMANDA	100%	

Análisis

Como podemos observar en la tabla 2.7, los clientes de CONFICHIRTMAS que más representación tiene en la empresa son el público en general, seguido luego de los vendedores informales que adquieren los productos para una posterior comercialización, siendo este volumen de ventas al por mayor y menor.

Connotación gerencial

Después de haber aplicado las encuestas a los clientes, se puede obtener que los compradores se encuentran satisfechos con los productos que les ofrece la empresa, ya que dichos confites cumplen sus expectativas, pero se debe recalcar que no están muy con formes con el trato que reciben por parte de los vendedores, lo que representa fortalezas y debilidades para la empresa. Anexo 2

2.1.2.4 Competencia

1.- ¿Considera que los productos que sus proveedores le entregan son de calidad, y satisfacen las expectativas de sus clientes?

TABLA 2.11

Escala	No. Competidores	Porcentaje (%)		
Siempre	1	17		
Casi siempre	5	83		
Nunca	0	0		
TOTAL	6	100		

GRÁFICO 2.15



Elaborado: Autora

Análisis

El 83% de los competidores tiene proveedores que casi siempre les entregan productos de calidad y satisfacen las expectativas de los clientes, el 17% siempre, esto es bueno para estas empresas ya que se deduce que los clientes se encuentran a gusto con los productos, debido a que las empresa tienen proveedores que entregan confites de calidad.

Connotación Gerencial

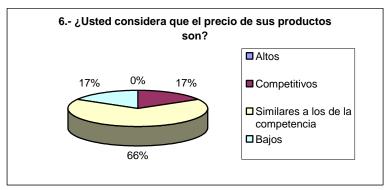
Amenaza media

2.- ¿Usted considera que el precio de sus productos son?

TABLA 2.12

Escala	No. Competidores	Porcentaje (%)
Altos	0	0
Competitivos	1	17
Similares a los de la competencia	4	66
Bajos	1	17
TOTAL	6	100

GRÁFICO 2.16



Elaborado: Autora

Análisis

El 66% de los competidores, es decir 4 de ellos dicen que los precios son similares a los de la competencia el 17% bajos y el otro 17% competitivos.

Connotación Gerencial

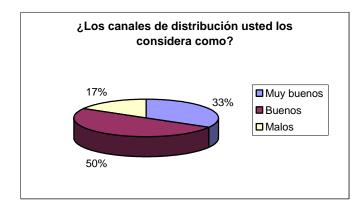
Oportunidad alta

3.- Los canales de distribución usted los considera como?

TABLA 2.13

Escala	No. Competidores	Porcentaje (%)
Muy buenos	2	33
Buenos	3	50
Malos	1	17
TOTAL	6	100

GRÁFICO 2.17



Elaborado: Autora

Análisis

El 33% de los competidores tienen canales de distribución muy buenos, el 50% buenos, esto quiere decir que los productos llegan adecuadamente a los clientes.

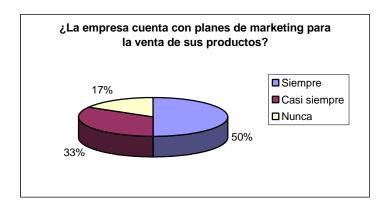
Connotación Gerencial

- ♣ Amenaza alta
- 4.- ¿La empresa cuenta con planes de marketing para la venta de sus productos?

TABLA 2.14

Escala	No. Competidores	Porcentaje (%)
Siempre	3	50
Casi siempre	2	33
Nunca	1	17
TOTAL	6	100

GRÁFICO 2.18



Análisis

El 50% de los competidores siempre cuentan con un plan de marketing para la comercialización de sus productos, esto es beneficiosos para estas empresas ya que se dan a conocer mejor.

Connotación Gerencial

Amenaza alta

Con los datos obtenidos anteriormente, que se basan en el producto, precio, plaza y promoción de los competidores, podemos tener una idea del lugar en el que se encuentra la empresa en la industria de los confites.

TABLA No. 2.15 PARTICIPACION EN EL MERCADO DE CONFITES

Industria	Empresa	Participación
Confites	Distribuidora Magda	41%
	Espinosa	
Confites	Distribuidora Nancy	27%
	Tapia	
Confites	CONFI CHRISTMAS	16%
Confites	Jaramillo & hijas	10%
Confites	Otros	6%

Análisis

Como podemos observar en la tabla 2.8 CONFICHIRTMAS., cuenta con competidores directos que están posicionados en le mercado y tiene una gran participación dentro del mismo, como en el caso de la distribuidora Magda Espinosa que tiene un porcentaje de participación de mercado del 41%, la empresa apenas tiene un 16% debido a que la incursión en la industria de confites es reciente (3 años).

Los productos que comercializan la industria de confites son muy amplios y variados lo que ayuda a las empresas a satisfacer de mejor manera las necesidades cambiantes y exigentes de los clientes.

El factor precio se constituye en uno de los principales causantes en las variaciones de la oferta, ya que los consumidores prefieren productos de excelente calidad y a un bajo costo, por lo que la industria de confites representa un mercado atractivo.

Connotación gerencial

Con las encuestas aplicadas a los competidores, podemos observar que se encuentran posicionados en el mercado, puesto que brindan productos que satisfacen las necesidades de los clientes y están a gusto con los mismos, convirtiéndose esto en amenazas para la empresa ya que puede restarle participación del mercado. Anexo 3

2.2 Análisis Interno de <u>CONFICHRISTMAS</u>

2.2.1 <u>Capacidad administrativa</u>

La empresa, cuenta con variedad de productos, como: galletas, chupetes, chicles, caramelos, etc.; pretende dar al consumidor un producto de calidad que este al alcance de su bolsillo por medio de estándares de calidad nacional. A su vez proporcionar al consumidor un complemento ideal en la manifestación de cariño y estima.

La empresa ofrece al consumidor:

- ♣ <u>Satisfacción de una necesidad:</u> Los confites "CONFICHRISTMAS", son de fácil adquisición, económicos, variados en sus formas, colores y presentación, etc., por estas razones se vuelven atractivos a los ojos del cliente, impulsando así su consumo.
- Satisfacción de un deseo: Satisface el deseo del cliente ecuatoriano, de dar confites como alternativa de regalo y además brindarle un gusto a su paladar al disfrutar de una golosina.
- ♣ <u>Solución a un problema:</u> Los confites solucionan problemas, ya que vienen listos para servir, ideales para reuniones familiares y eventos sociales.

La dirección General esta a cargo de la Srta. Lorena Cisneros de la cual otorga las disposiciones correspondientes a los empleados de cada departamento del negocio para ejecutar su trabajo.

El tipo de liderazgo que se ha aplicado en la empresa es el autocrático, pese a ser un grupo relativamente pequeño, los integrantes del negocio no participan activamente en las decisiones de la empresa.

Connotación gerencial

La capacidad administrativa de la empresa prácticamente la ejerce el nivel gerencial, perjudicando a las actividades de la empresa, ya que al concentrar el poder en una sola persona, se genera que los procesos de la organización se vuelvan menos eficientes, y mucha veces el tener productos de excelente calidad, no aseguran la permanencia de la empresa en le mercado, si no se tiene un buen nivel administrativo en donde tanto empleados como clientes estén satisfechos.

Debilidad media

2.2.2 **Capacidad financiera**

La empresa CONFICHIRTMAS cuenta con programas contables básicos, que permiten la realización de los estados financieros de la empresa, el manejo de inventarios, y en si el registro de la compra venta de mercaderías, pero a veces estos programas no proporcionan un estado real financiero de la empresa, ya que suele pasar que la persona encargada de realizar estas operaciones no este en contaste actualización de los programas para que nos den cifras exactas,, y existe una falta de control y mantenimiento de los mismos por lo que tienden a colapsar.

Connotación gerencial

Despreocupación y falta de capacitación para el manejo de paquetes contables en el ámbito financiero.

Debilidad media

2.2.3 Capacidad tecnológica

Las empresas grandes dentro del mercado de los confites cuentan con la mas avanzada tecnología, CONFICHRISTMAS, en comparación con ellas esta utilizando una tecnología básica para la comercialización de sus productos.



Connotación gerencial

La tecnología que utiliza la empresa es básica, y la organización no se ha interesado en implementar nuevos paquetes de computación avanzados que existen en el mercado, los cuales permiten agilizar el proceso de comercialización de los confites.

La no implementación de esta tecnología se debe a varios factores como: temor, resistencia al cambio o costos elevados.

Debilidad media

2.2.4 Capacidad de recurso humano

La empresa cuenta con personal bien capacitado para cada una de las diferentes áreas, la información fluye verticalmente, pudiendo ser este un problema ya que muchas veces esta solo se queda en los mandos superiores, y no se da a conocer a los niveles inferiores o vendedores, ya que las decisiones solo las toma el gerente y las opiniones de los otros departamentos no son consideradas.

No existe una buena relación entre los diferentes departamentos, ya que cada uno trabaja como una unidad de negocio a parte.

Cada departamento de la estructura organizacional cuenta con el recurso humano, tecnológico, financiero, material necesario para operar. Por ejemplo: El gerente propietario posee un equipo de computación de última tecnología en la cual se ha desarrollado una base de datos que contiene información al día de la necesidad de los clientes.



Connotación gerencial

Es necesario fomentar la integración a través de actividades socio - culturales donde participen, los miembros de cada departamento, con la finalidad de tener un ambiente de confianza que permita conocerse unos a otros ya que no existe trabajo en equipo y el personal se encuentra desmotivado, estas conclusiones se han sacado a través de las encuestas aplicadas el personal.

♣ Debilidad ad media. Ver anexo 4

2.2.5 Capacidad de comercialización

Será la capacidad para obtener los productos de la más alta calidad en el mercado de confites:

TABLA 2.16 PROVEEDORES

Concentración de Proveedores.	Importancia del producto que surten.	Fuente de Abastecimiento.	Manejo de Precio por parte del proveedor.
FERRERO	Chocolates	Monjas Calle 1-2 casa 443 y Calle 1-3 (Quito)	Conveniente
ARCOR	Caramelos	Av. Juan Tanca Marengo Km. 4.5 Lotizacion Satiron, Calle Emilio Romero M. (Guayaquil)	Conveniente
CORDIALSA	Galletas	Av. 10 de Agosto 10618 y Luis Tufiño (Quito)	Conveniente
SUPER DISTRIBUIDORA DAYANA CRISTINA	Variedad de Productos	Mires 111 (N6-19) (Quito)	Conveniente

Ferrero es uno de los proveedores que tiene gran importancia en el negocio porque la mayor demanda que se tiene es la de chocolates Noggy, por lo que el producto se hace dependiente para la empresa y es posible que en ocasiones Ferrero tenga un mayor poder de negociación en comparación con nosotros.

Los caramelos, galletas y chocolates que le proporciona ARCOR tienen una demanda inestable por lo que CONFICHRISTMAS tiene el poder de negociación frente a este proveedor, de igual manera con Cordialsa y Super Distribuidora Dayana Cristina. Los canales de distribución de los proveedores son directos.

Connotación gerencial

- Los proveedores entregan los productos en el negocio.
- Los precios de los proveedores son accesibles para la empresa.

- Todos los proveedores ofrecen gran variedad en la cartera de productos, por lo que el negocio no depende solamente uno.
- ♣ Fortalezas ver Anexo 1

3.- Análisis FODA

El FODA es una herramienta administrativa que permite identificar los factores del entorno que rodean a las organizaciones con el fin de determinar las ventajas y desventajas que se tiene tanto interna como externamente.



3.1. Matriz de Impacto

Mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de CONFICHIRTMAS y sobre todo identifica prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

PARÁMETROS	
DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

MATRIZ DE IMPACT									
EJES	FORTALEZ AS		DE	BILII ES	DAD	IN	IPAC'	ГО	
	A	M	В	A	M	В	A	M	В
Insatisfacción del personal con su trayectoria en la empresa debido a la falta de motivación de los trabajadores.				X			5D		
Condiciones ambientales de trabajo (seguridad, luz, limpieza etc), adecuadas.	X						5F		
Poca intervención del personal en la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación.				Х			5D		
Malas relaciones laborales y falta de trabajo en equipo.					X			3D	
Colocación del personal en los puestos de trabajo de acuerdo con la experiencia laboral, lo que contribuye al crecimiento empresarial.		X						3F	
Insatisfacción del personal con las políticas salarios percibidos, incentivos o reconocimientos de la empresa hacia los trabajadores.					X			3D	
Igualad de trato y remuneración entre ambos géneros.	X						5F		
Poca capacitación al personal para su superación				Х			5D		
Concentración de poder en el nivel gerencial, y falta de interés de la misma por fomentar las relaciones personales.				Х			5D		
Fidelidad de los clientes hacia los productos competitivos de la empresa		X						3F	
Satisfacción de los clientes con los confites ya que cubren sus necesidades en cuanto a calidad (empaque, registro sanitario etc), variedad, precio forma de llegare el producto a sus manos.		х						3F	
Mala atención de los vendedores hacia los clientes por lo que estos e encuentran insatisfechos con el proceso de compra.					X			3D	
Preocupación de la empresa por atender las sugerencia de los clientes	Х						3F		
Instalaciones y logística adecuada para que los clientes realicen la compra.	Х						5F		
Contribución de la empresa con el medio ambiente	X						5F		
Plazos de financiamiento apropiados para los clientes.	X								1F
Contar con varios proveedores que entregan a la empresa productos de calidad en cuanto a empaque, registro sanitario etc, muy variados y a precios competitivos en el tiempo acordado.			X						5F
Los canales de distribución que utilizan los proveedores para hacer llegar los productos a la empresas son muy buenos.	X						5F		
Los pedidos a los proveedores se los hace con anterioridad cada semana, para entregar los productos a los clientes en los plazos acordados.	X						5F		

El financiamiento que otorga los proveedores a la empresa es largo.	X			5F		
La relación entre los proveedores y la empresa es muy buena, ya que están abiertos al diálogo para llegar a acuerdos.	X			5F		
Despreocupación y falta de capacitación para el manejo de paquetes contables en el ámbito financiero.			х		3	
Falta de preocupación por la adquisición de nueva tecnología por temor, resistencia al cambio o costos elevados.			X		3D	

Elaborado: Autora

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

MATRIZ DE IMPACTO	EX	TERN	10						
EJES		MENA S	ZA		PORTUNI DADES		IM	IPAC'	ТО
	A	M	В	A	M	B	A	M	В
Equilibrio en los precios de los productos(inflación de un dígito).						X			10
Costo del capital financiado elevado.		X						3A	
Contar en un futuro con la ayuda de las instituciones financieras para suministrar recursos monetarios a la empresa con intereses bajos.					X			3O	
Tendencia a conservar o bajar el porcentaje IVA para mantener o captar más clientes.						X			10
Nivel de ingresos limitados que apenas alcanzan para la canasta básica, a demás del alto nivel de desempleo que reduce completamente el nivel adquisitivo de las personas, dejando a un lado el consumo de confites.		х						3A	
Divisas de dinero provenientes del exterior que pueden aumentar la demanda de los productos.					X			30	
En Ecuador se festejan varias fiestas en el año por lo que beneficia a la demanda de los productos en el negocio.					X			30	
Regalar un confite es algo que no pasa de moda y lo precios de los mismos son bajos en relación a otros obsequios.					X			30	
Inestabilidad política y pérdida de credibilidad en los poderes del estado, que conlleva a constates cambios a los cuales las empresas se deben adaptar para sobrevivir.	Х						5A		
Contar con respaldo legal.						X			10
Los equipos y paquetes de computación desactualizados no proporcionaran agilidad en los procesos de comercialización de los confites.		X						3A	
La tasa de natalidad de la población tiende a la alza, esto es beneficioso para la empresa por que respalda la supervivencia del negocio en el futuro.				X			50		
Competidores posicionados en el mercados por su larga trayectoria.	Х						5A		
Diversidad de productos de calidad de los competidores.	X						5A		
El personal de la competencia no esta capacitado para atender a los clientes.				Х			50		
Las instalaciones y logística de la competencia son muy buenas.	Х						5A		
El precio de los productos de los de los competidores son similares entre si.				X			50		
La competencia cuenta con un plan estratégico.	X						5A		
La competencia no involucra a todo el personal en la toma de decisiones.						X			10
Los canales de distribución que utilizan los competidores	X						5A		

son los correctos.						
La competencia tiene planes de marketing para la venta de	X				5A	
sus productos						
Las relaciones de los competidores con los clientes so muy	X			5A		
buenas ya que se llegan a acuerdos que los benefician						
mutuamente.						

Elaborado: Autora

		MA	FOI FRIZ DE VUI		IDAD							
AMENAZAS DEBILIDADES	Costo del capital financiado elevado. (3)	Nivel de ingresos de las personas limitados que apenas alcanzan para la canasta básica, a demás del alto nivel de desempleo que reduce completamente el nivel adquisitivo de las personas, dejando a un lado el consumo de confites. (3)	Inestabilidad política y pérdida de credibilidad en los poderes del estado, que conlleva a constantes cambios a los cuales las empresas se deben adaptar par sobrevivir. (5)	Los equipos y paquetes de computación desactualizados no proporcionaran agilidad en los procesos de comercialización de los confines (2)	Competidores posicionados en le mercados por su larga trayectoria.	Diversidad de productos de calidad de los competidores. (5)	Las instalaciones y logística de la competencia son muy buenas. (5)	La competencia cuenta con un plan estratégico. (5)	Los canales de distribución que utilizan los competidores son los correctos (5)	La competencia tiene planes de marketing para la venta de sus productos. (5)	Las relaciones de los competidores con los clientes son muy buenas ya que se llegan a acuerdos que los benefician mutuamente. (5)	TOTAL
Insatisfacción del personal con su trayectoria en la empresa debido a la falta de motivación de los trabajadores. (5)	1	1	1	3	5	1	1	5	1	1		21
Poca intervención del personal en la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación. (5)	1	1	1	1	5	1	1	5	1	5		23
Malas relaciones laborales y falta de trabajo en equipo. (3)	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1		15
Insatisfacción del personal con las políticas salarios percibidos, incentivos o reconocimientos de la empresa hacia los trabajadores.(3)	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1		17
Poca capacitación al personal para su superación. (5)	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1		17
Concentración de poder en el nivel	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1		19

gerencial, y falta de interés de la misma por fomentar las relaciones personales. (5).												
Mala atención de los vendedores hacia los clientes por lo que estos e encuentran insatisfechos con el proceso de compra.(3)	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3		23
Falta de preocupación por la adquisición de nueva tecnología por temor, resistencia al cambio o costos elevados.(3)	3	1	1	5	3	1	1	3	1	1		21
TOTAL	14	8	8	16	27	8	10	32	10	14	8	156
	4	8	9	3	2	10	6	1	7	5	11	

Elaborado: Autora

En la matriz de vulnerabilidad cada debilidad tiene una ponderación que varía entre 5 y 1 de acuerdo a su nivel de incidencia sobre las diferentes amenazas. Al final se realiza una sumatoria para identificar las tres principales debilidades y amenazas con mayor ponderación.

Las principales debilidades que posee CONFICHRISTMAS son:

- **1.-** Poca intervención del personal en la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación. (23)
- **2.-** Mala atención de los vendedores hacia los clientes por lo que estos e encuentran insatisfechos con el proceso de compra. (23)
- **3.** Falta de preocupación por la adquisición de nueva tecnología por temor, resistencia al cambio o costos elevados.(21)

Las principales amenazas que se le presentan a CONFICHIRTMAS son:

- 1.- La competencia cuenta con un plan estratégico. (32)
- 2.- Competidores posicionados en le mercados por su larga trayectoria. (27)
- **3.** Los equipos y paquetes de computación desactualizados no proporcionaran agilidad en los procesos de comercialización de los confites. (16)

		MA	TRIZ D	FOD. E APROV	A /ECHABIL	IDAD						
OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Equilibrio en los precios de los productos (inflación de un dígito).	Contar en un futuro con la ayuda de las instituciones financieras para suministrar recursos monetarios a la empresa con intereses bajos. (3)	Tendencia a conservar o bajar el porcentaje IVA para mantener o cantar más clientes (1)	Divisas de dinero provenientes del exterior que pueden aumentar la demanda de los productos. (3)	En Ecuador se festejan varias fiestas en el año por 10 que beneficia a la demanda de los productos en el negocio. (3)	Regalar un confite es algo que no pasa de moda y lo precios de los mismos son bajos en relación a otros obsequios. (3)	Contar con respaldo legal. (1)	La tasa de natalidad de la población tiende a la alza, esto es beneficioso para la empresa por que respalda la supervivencia del negocio en el futuro. (5)	El personal de la competencia no esta capacitado para atender a los clientes. (5)	El precio de los productos de los de los competidores son similares entre si.(5)	La competencia no involucra a todo el personal en la toma de decisiones.	TOTAL
Condiciones ambientales de trabajo (seguridad, luz, limpieza etc), adecuadas.(5)	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	15
Colocación del personal en los puesto de trabajo de acuerdo con la experiencia laboral, lo que contribuye al crecimiento empresarial.(3)	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	13
Fidelidad de los clientes hacia los productos competitivos de la empresa (3)	3	1	3	3	3	3	3	1	3	5	1	29
Satisfacción de los clientes con los confites ya que cubren sus necesidades en cuanto a calidad (empaque, registro sanitario etc), variedad, precio forma de llegare el producto a sus manos por lo que la rotación de inventarios es adecuada. (3)	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	31
Preocupación de la empresa por atender las sugerencias de los clientes. (3)	1	3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	21
Instalaciones y logística adecuada para que los clientes realicen la compra.(5)	1	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	17

Contribución de la empresa con el medio ambiente. (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Plazos de financiamiento apropiados para los clientes. (1)	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	17
Contar con varios proveedores que entregan a la empresa productos de calidad en cuanto a empaque, registro sanitario etc, muy variados y a precios competitivos en el tiempo acordado. (5)	5	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	21
Los canales de distribución que utilizan los proveedores para hacer llegar los productos a la empresas son muy buenos. (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Los pedidos a los proveedores se los hace con anterioridad cada semana, para entregar los productos a los clientes en los plazos acordados. (5)	1	1	5	3	5	3	1	3	1	1	1	25
El financiamiento que otorga los proveedores a la empresa es largo. (5)	5	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	19
La relación entre los proveedores y la empresa es muy buena, ya que están abiertos al diálogo para llegar a acuerdos. (5)	5	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	21
TOT0TAL	31	31	21	29	27	21	21	15	19	21	15	251

2

3 4 5 7 10 9

11

En la matriz de aprovechabilidad cada fortaleza tiene una ponderación que varía entre 5 y 1 de acuerdo a su incidencia sobre las diferentes oportunidades. Al final se realiza una sumatoria para identificar las tres principales fortalezas y oportunidades con mayor ponderación.

Las principales fortalezas que posee CONFICHIRTMAS son:

- 1.- Satisfacción de los clientes con los confites ya que cubren sus necesidades en cuanto a calidad (empaque, registro sanitario etc), variedad, precio forma de llegare el producto a sus manos por lo que la rotación de inventarios es adecuada. (31)
- 2.- Fidelidad de los clientes hacia los productos competitivos de la empresa. (29)
- **3.-** Los pedidos a los proveedores se los hace con anterioridad cada semana, para entregar los productos a los clientes en los plazos acordados. (25)

Las principales oportunidades que se le presentan CONFICHIRTMAS son:

- 1.- Equilibrio en los precios de los productos (inflación de un dígito). (31)
- **2.-** Contar en un futuro con la ayuda de las instituciones financieras para suministrar recursos monetarios a la empresa con intereses bajos. (31)
- **3.** Divisas de dinero provenientes del exterior que pueden aumentar la demande de los productos. (29)

FO	DA
HOJA DE	TRABAJO
FACTORES	EXTERNOS
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
 Equilibrio en los precios de los productos (inflación de un dígito). Contar en un futuro con la ayuda de las instituciones financieras para suministrar recursos monetarios a la empresa con intereses bajos. Divisas de dinero provenientes del exterior que pueden aumentar la demande de los productos. En Ecuador se festejan varias fiestas en el año por lo que beneficia a la demanda de los productos en el negocio. Regalar un confite es algo que no pasa de moda y lo precios de los mismos son bajos en relación a otros obsequios. Tendencia a conservar o bajar el porcentaje IVA para mantener o captar más clientes. Contar con respaldo legal. El precio de los productos de los de los competidores son similares entre si. La tasa de natalidad de la población tiende a la alza, esto es beneficioso para la empresa por que respalda la supervivencia del negocio en el futuro. La competencia no involucra a todo el personal en la toma de decisiones. 	 1 La competencia cuenta con un plan estratégico. 2 Competidores posicionados en le mercados por su larga trayectoria. 3 Los equipos y paquetes de computación desactualizados no proporcionaran agilidad en los procesos de comercialización de los confites. 4 Costo del capital financiado elevado. 5 La competencia tiene planes de marketing para la venta de sus productos. 6 Las instalaciones y logística de la competencia son muy buenas. 7 Los canales de distribución que utilizan los competidores son los correctos. 8 Nivel de ingresos de las personas limitados que apenas alcanzan para la canasta básica, a demás del alto nivel de desempleo que reduce completamente el nivel adquisitivo de las personas, dejando a un lado el consumo de confites. 9 Inestabilidad política y pérdida de credibilidad en los poderes del estado, que conlleva a constantes cambios a los cuales las empresas se deben adaptar par sobrevivir. 10 Diversidad de productos de calidad de los competidores. 11 Las relaciones de los competidores con los clientes son muy buenas ya que se llegan a acuerdos que los benefician mutuamente.
FACTORES	INTERNOS
FORTALEZAS	DEBILIDADES
 Satisfacción de los clientes con los confites ya que cubren sus necesidades en cuanto a calidad (empaque, registro sanitario etc), variedad, precio forma de llegare el producto a sus manos por lo que la rotación de inventarios es adecuada. (3) Fidelidad de los clientes hacia los productos competitivos de la empresa. Los pedidos a los proveedores se los hace con anterioridad cada semana, para entregar los productos a los clientes en los plazos acordados. 	 Poca intervención del personal en la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación. Mala atención de los vendedores hacia los clientes por lo que estos e encuentran insatisfechos con el proceso de compra. Falta de preocupación por la adquisición de nueva tecnología por temor, resistencia al cambio o costos elevados.

- 4.- Preocupación de la empresa por atender las sugerencias de los clientes
- 5.- Contar con varios proveedores que entregan a la empresa productos de calidad en cuanto a empaque, registro sanitario etc, muy variados y a precios competitivos en el tiempo acordado.
- 6.- La relación entre los proveedores y la empresa es muy buena, ya que están abiertos al diálogo para llegar a acuerdos.
- 7.- El financiamiento que otorga los proveedores a la empresa es largo.
- 8.- Instalaciones y logística adecuada para que los clientes realicen la compra.
- 9.- Plazos de financiamiento apropiados para los clientes.
- 10.- Condiciones ambientales de trabajo (seguridad, luz, limpieza etc), adecuadas
- 11.-Colocación del personal en los puesto de trabajo de acuerdo con la experiencia laboral, lo que contribuye al crecimiento empresarial

- 4.- Insatisfacción del personal con su trayectoria en la empresa debido a la falta de motivación de los trabajadores.
- 5.- Concentración de poder en el nivel gerencial, y falta de interés de la misma por fomentar las relaciones personales.
- 6.- Insatisfacción del personal con las políticas salarios percibidos, incentivos o reconocimientos de la empresa hacia los trabajadores.
- 7.- Poca capacitación al personal para su superación.
- 8.- Malas relaciones laborales y falta de trabajo en equipo

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	MATRIZ DE ESTRATÉGIAS	1 Satisfacción de los clientes con los confites ya que cubren sus necesidades en cuanto a calidad (empaque, registro sanitario etc), variedad, precio forma de llegare el producto a sus manos por lo que la rotación de inventarios es adecuada. (3) 2 Fidelidad de los clientes hacia los productos competitivos de la empresa. 3 Los pedidos a los proveedores se los hace con anterioridad cada semana, para entregar los productos a los clientes en los plazos acordados. 4 Preocupación de la empresa por atender las sugerencias de los clientes	 Poca intervención del personal en la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación. Mala atención de los vendedores hacia los clientes por lo que estos e encuentran insatisfechos con el proceso de compra. Falta de preocupación por la adquisición de nueva tecnología por temor, resistencia al cambio o costos elevados. Insatisfacción del personal con su trayectoria en la empresa debido a la falta de motivación de los trabajadores.
	 1 Equilibrio en los precios de los productos (inflación de un dígito). 2 Contar en un futuro con la ayuda de las instituciones financieras para suministrar recursos monetarios a la empresa con intereses bajos. 	O1-F2 Realizar alianzas estratégicas con proveedores que den productos a precios bajos y de calidad.	03-O4-D2 Crear planes de interacción entre la empresa y los clientes, que generen vínculos estables, para poder cubrir de mejor manera sus necesidades brindando una mejor atención.
IIDADES	 3 Divisas de dinero provenientes del exterior que pueden aumentar la demande de los productos. 4 En Ecuador se festejan varias fiestas en el año por lo que beneficia a la demanda de los productos en el 	O2-F1- F2 Realizar una investigación de mercados, para conocer las tendencias de las necesidades de lo clientes, y poder entregar diferentes o nuevos productos,	02-03-D2-D3 Capacitación y dotación de los recursos necesarios al personal, para mejorar la atención hacia los clientes.
OPORTUNIDADES	negocio.	03-04-F3 Fomentar las relaciones personales con los proveedores, para llegar a mejores acuerdos, y poder cubrir siempre con la demanda de los productos en el tiempo acordado.	02-D4 Buscar y establecer nuevos incentivos laborales, que motiven al personal en las funciones que desempeñan, para que sean más eficientes.
		O3-O4-F1-F2-F3 Entregar un valor agregado a los clientes, que nos diferencie de la competencia, para satisfacer de una mejor manera la demanda de los confites.	

	1. La compatancia quenta con un plon catastérica	A1 A2 E4 Discisor planes estratágicas que a consider	A1 A2 D1 Disagram un plan actuatásica em al avel as
	 La competencia cuenta con un plan estratégico. Competidores posicionados en le mercados por su larga trayectoria. Los equipos y paquetes de computación desactualizados no proporcionaran agilidad en los procesos de comercialización de los confites. 	A1-A2- F4 Diseñar planes estratégicos que permitan conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa, para establecer sus falencias, y poder corregirlas.	A1-A2-D1 Diseñar un plan estratégico en el cual se incluya la interacción con el personal de la empresa, para satisfacer de una mejor manera la demanda, y poder incrementar la participación en la industria de confites.
7.0	4 Costo del capital financiado elevado.	A3-F3-FA Adquirir nueva tecnología que permita	A3-A4-D3 Expansión de nuevos servicios y
AMENAZAS	5 La competencia tiene planes de marketing para la venta de sus productos.	agilizar el proceso de comercialización de los confites, contando con una buena base de datos tanto de proveedores como de los clientes para poder adquirir los productos y satisfacer la demanda oportunamente.	productos que contribuyen a la generación de utilidades, para poder reinvertirlos en la compra de tecnología.
		A4-F4 Buscar nuevas formas de financiamiento o de reinversión de utilidades para generar mayor estabilidad económica y poder cubrir las necesidades de los clientes.	A5-D3 Capacitación al personal en cuanto a atención al cliente, y a demás diseñar planes promociónales que los atraigan a través de políticas de descuento, premios etc, con el fin de mejorar la atención al cliente y lograr su satisfacción.
		A5-F1-F2 –F4 Implementar planes de marketing que permitan dar a conocer los productos que se ofrecen, y en si a la empresa.	atención ai eneme y logiai su satisfacción.



3. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; es decir, es la propuesta de una nueva cultura corporativa que deberá cumplir la empresa mediante la implementación de los diferentes tipos de estrategias.

3.1 Definición del Negocio



CONFICHRISTMAS se encuentra ubicado en el centro de Quito entre las Calles Mejia y Olmedo, Edificio "Pasaje Amador" Local C12. Sus teléfonos son: 02285433–092657515.

Su página web es www.confichristmas.com

CONFICHRISTMAS se dedica a la comercialización de toda clase de confites, al por mayor y menor, pero especialmente a la elaboración de fundas de caramelos y canastillas, en época navideña, que es donde todos los productos tienen una gran acogida, por lo que la empresa debe anticiparse a esta fecha y pedir con anterioridad la mercadería a los proveedores de confites con mayor demanda, para evitar un posible desabastecimiento quedando mal la empresa con los clientes.

CONFICHRISTMAS es una mediana empresa que se dedica a la compra y venta de toda clase de confites de marcas reconocidas como:











PRODUCTOS











CONFICHRISTMAS posee una amplia variedad de proveedores que proporcionan los recursos necesarios para realizar las actividades del negocio, y así el cliente cuenta con productos variados, y disponibles, evitando la pérdida de dinero y esfuerzo que implica el no encontrar un producto a la hora de la compra.

TABLA: 3.1 DEFICINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BASICAS	FACTORES DE DEFINICION
¿Cuál es el negocio? La comercialización y distribución de confites en la ciudad de Quito	¿Que necesidades se satisface? Entre las necesidades que satisface la empresa se encuentran. Los confites son una alternativa de regalo en ocasiones especiales. Los ecuatorianos disfrutan mucho de las golosinas, de esta manera adquieren los productos que el negocio ofrece.
¿Cuál será el negocio en el futuro? Ser líder en la distribución y comercialización en la industria de confites en el mercado nacional.	Mercado objetivo: El mercado al que se encuentra dirigido el negocio es el público en general, especialmente a personas de 5 a 12 años. !Final de fórmula inesperado
¿Cuál debería ser el negocio? Distribuir y comercializar los confites con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de todos los clientes.	 Ventajas Competitivas: La empresa para fechas especiales como día de la madre, del padre, amor y la amistad, etc, realiza una diversidad adornos con los confites, utilizando también otros productos como las flores, globos, etc. Otra ventaja competitiva es que la empresa realiza ventas al por mayor y menor.

Elaborado: Autora

3.2 Matriz Axiológica

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 sirve de guía para la formulación de esta escala de valores. 19

¹⁹ SERNA Humberto, "Gerencia Estratégica", 3R Editores, 7ma. Edición, pág. 89

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 la empresa, siendo uno de los elementos importantes para el comportamiento organizacional.

Para poder desarrollar la matriz axiológica se realizo entrevistas al personal y al Gerente General de la empresa CONFICHRISTMAS y se obtuvo la siguiente información:

1.- ¿En qué áreas de la institución, sobresalen la importancia de los principios y valores?

En todas las áreas de la institución deben resaltar los principios y valores, pero sobresale más en el nivel gerencial, que es el pilar de la organización, el cual sirve de ejemplo para los demás niveles.

Pero no sola mente se practican valores y principios dentro de la empresa, sino que CONFICHIRTMAS interactúa con otros grupos en donde también prevalecen estos dos factores importantes, proveedores, socios/clientes y competencia los cuales dispone de principios y valores.

2.- ¿Cuáles son los principios que se practican en la empresa?

Los principios que se practican en la empresa son:

- Orden y Disciplina
- Compromiso
- Innovación
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Interés por la comunidad.
- Calidad y excelencia

- Competitividad
- Buen Ambiente de Trabajo
- Enfoque al Cliente
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Credibilidad y confianza

Pero la empresa ha definido los siguientes principios como parte de su filosofía institucional:

- Calidad y excelencia
- Competitividad
- ♣ Buen Ambiente de Trabajo
- **4** Enfoque al Cliente
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Orden y Disciplina
- Compromiso
- Innovación

3.- ¿Qué valores se destacan dentro de la institución?

Los valores que la empresa aplica son:

- **♣** Compromiso
- Buena fe y confianza
- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Solidaridad
- Lealtad
- Ética
- Confidencialidad
- Justicia

4.- ¿Qué principios y valores comparten; la institución con los socios, proveedores y clientes?

Los principios y valores que la empresa comparte con sus socios, proveedores y clientes son:

Valores

- Buena fe y confianza
- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Solidaridad

Y dentro de los principios:

- Calidad y excelencia
- Competitividad
- Buen Ambiente de Trabajo
- ♣ Enfoque al Cliente
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Orden y Disciplina
- Compromiso
- 🖶 Innovación

3.2.1 Principios

"Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma." ²⁰

²⁰ Ing. Francis Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 79

Para identificar los principios dentro de la empresa CONFICHRISTMAS se trabajó conjuntamente con su Gerente General, y los grupos de colaboradores y se y se definió a los siguientes con la información obtenida anteriormente en la entrevista aplicada:

- Calidad y excelencia
- **♣** Competitividad
- Buen Ambiente de Trabajo
- Enfoque al Cliente
- Puntualidad
- ♣ Trabajo en Equipo
- Orden y Disciplina
- Compromiso
- Innovación

TABLA 3.2: PRINCIPIOS

	MATRIZ	AXIOLÓGICA		
Grupo de	Accionistas	Personal	Proveedores	Clientes
preferencia		(Vendedores)		
Principios				
Calidad y excelencia	X	X	X	X
Competitividad	X		X	X
Buen Ambiente de	X			
Trabajo				
Enfoque al Cliente	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X			
Orden y Disciplina	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X
Innovación	X		X	X

Fuente: CONFICHRISTMAS

Elaboración: Autora

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



Calidad y excelencia: Se refiere a la diversidad de confites y buenas características de los mismos en cuanto a empaque, normas higiénicas, etc, a demás de procurar siempre dar un el valor agregado a los clientes para satisfacer sus necesidades.



Enfoque al cliente: Fomentar una cultura de excelencia en el servicio al cliente, respondiendo de manera ágil y rápida a sus necesidades, y midiendo su satisfacción de manera continua.



Puntualidad: se refiere a la entrega oportuna de los pedidos que realizan los clientes al por mayor.



Orden y Disciplina: Cumplir con las reglas, políticas, normas, expresadas en el manual para los empleados de la empresa, ya que son una herramienta para que los derechos y obligaciones se cumplan de manera organizada.



Compromiso: Para entregar lo mejor de sí mismos y asumir enteramente las responsabilidades que les corresponden para con la organización y los clientes.

3.2.2 <u>Valores</u>

"Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio" ²¹

²¹ Ing. Francis Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 79

Para identificar los valores guías dentro de la empresa y los grupos con los que interactúa en el proceso, se trabajó conjuntamente con su Gerente General y se definió a los siguientes:

- Buena fe y confianza
- **♣** Responsabilidad
- Respeto
- ♣ Honestidad
- Solidaridad

TABLA 3.3 VALORES

MATRIZ AXIOLÓGICA						
Grupo de preferencia Valores	Accionistas	Personal (Vendedores)	Proveedores	Clientes		
Buena fe y confianza	X	X	X	X		
Responsabilidad y mejoramiento constante	X	X	X	X		
Respeto	X	X	X	X		
Honestidad	X	X	X	X		
Solidaridad	X	X	X	X		

Fuente: CONFICHRISTMAS

Elaboración: Autor



Buena fe y confianza: Los derechos y obligaciones son formas de evitar conflictos violentos. Se necesita que la mayoría de las personas en sus actividades, eviten hacer daño o perjudicar a sus semejantes.



Responsabilidad y mejoramiento constante: Significa que toda persona debe comprometerse en realizar adecuadamente sus actividades, así como trabajar con propia iniciativa entregando lo mejor de si para mejorar día a día.



Respeto: Al considerar las acciones y sentimientos de los demás, aportando con criterios y actitudes positivas y constructivas. Ser respetuoso es un logro definitivo; porque el encuentro en el respeto perfecciona a los seres humanos.



Honestidad: Construir siendo libres a través de la verdad y de la integridad; luchar contra la mentira desarrollando una paz interior. Al combatir por todos los medios lícitos toda forma de corrupción.



Solidaridad: Construir un bienestar colectivo dentro y fuera de la empresa, para lo que es necesario que el personal de la organización se apoyen unos con otros, sean generosos, piensen y actúen desinteresadamente para atender de una mejor manera a los

clientes.

3.3 Misión y Visión

3.3.1 Misión

"Es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se esperan alcanzar." ²²

²² "SERNA, Gómez Humberto, ...ob, cit..., Página 31

CUADRO No. 3.1: Elementos de la Misión

ELEMENTOS			
Naturaleza del Negocio:	Somos comercializadores y distribuidores de confites de marcas reconocidas.		
Razón par existir:	Los confites son una alternativa de regalo en ocasiones especiales. Los ecuatorianos disfrutan mucho de las golosinas, de esta manera adquieren los productos que el negocio ofrece.		
Mercado al que Sirve:	Público en general		
Características generales del producto:	Es agradable al paladar de las personas. Productos de calidad		
Posición deseada en el mercado:	Entre los Mejores.		
Principios y Valores:	Excelencia, calidad, respeto, solidaridad.		

Elaborado por: Daysi Cisneros.

MISIÓN "Somos comercializadores y distribuidores de confites de marcas reconocidas. Proporcionamos continuamente confites de buena calidad, llegando a satisfacer los paladares más exigentes, lo que nos permite competir con éxito en el mercado, brindando con entusiasmo un excelente servicio y atención a nuestros clientes".

Elaborado por: Daysi Cisneros.

3.3.2. **<u>Visión</u>**

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. Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

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

CUADRO No. 3.2: Elementos de la Visión

ELEMENTOS			
Posición en el Mercado:	Propender a liderar		
Tiempo:	5 años.		
Ámbito del Mercado:	Nivel nacional		
Productos:	Confites.		
Valores:	Responsabilidad.		
Principio Organizacional:	Mejoramiento Continuo		

Elaborado por: Daysi Cisneros.

VISIÓN 2.011

"Propender a liderar la distribución y comercialización de confites a nivel nacional, ofreciendo productos y servicios de calidad que permitan satisfacer los paladares más exigentes, mejorando con ética y responsabilidad continuamente, para obtener el reconocimiento de los clientes".

3.4 Objetivos

"Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización 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 alcanzado". ²³

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.

-

²³ Administración una perspectiva global, Koontz y Weinhrich

- 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.

3.4.1 Objetivos corporativos

TABLA No. 3.4 Objetivos Corporativos

Crecimiento y Rentabilidad	Incrementar las utilidades de la empresa y ganar participación en el mercado de un 16% hasta un 30% hasta el año 2011			
Clientes y Mercado	Ofrecer productos y servicio de calidad y competitivos, para satisfacer en todo momento las necesidades y exigencias cambiantes de los clientes.			
Planificación y	Implementar un direccionamiento estratégico, que sirva de			
Gestión	guía para el desarrollo de las actividades de la empresa y			
Administrativa	fortalecimiento del ambiente interno.			
	♣ Lograr que el recurso humano este altamente capacitado y			
Tecnología,	involucrado en todas las actividades de la organización.			
Investigación y	♣ Investigar e implementar nueva tecnología que permita a			
Desarrollo del	la empresa tener agilidad en el proceso de			
Recurso Humano	comercialización de los confites y un estado real			
	financiero de la organización.			

Elaboración: Autora

3.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.4.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTTRATÉGICA
1.1	Crecimiento y Rentabilidad	Crecimiento	Aumentar en los próximos años un porcentaje mayor de participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado de un 16% que la empresa ocupa en la actualidad en el mercado de confites, hasta un 40%.	 Realizar una investigación de mercados, para buscar nuevos segmentos de compradores que estén desatendidos, como lo es hoy en día la preferencia por los confites Light. Con la investigación de mercados se puede también realizar un estudio para la para la introducción
					de nuevas agencias
1.2	Crecimiento y Rentabilidad	Rentabilidad	Diversificar los productos y servicios que ofrece la empresa.	El 50% de las utilidades serán reinvertidas en operaciones afines al negocio	Brindar nuevos servicios, como la decoración con dulces en las fiestas infantiles, o animación de las mismas.

Elaboración: Autora

3.4.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTTRATÉGICA
1.1	Cliente - Mercado	Penetración en	Lograr que la empresa y	70% de los clientes se	Realizar un plan de marketing para dar una
		el mercado	en si los productos de la	identifiquen y	mayor publicidad a los productos.
			misma se posición en la	consuman solo los	
			mente y en el paladar	productos que ofrece	
			exigente de los clientes.	la empresa.	
1.2	Cliente - Mercado	Servicio al	Brindar un servicio	Reducir un 25% de	Reducir procesos que consuman tiempo dinero y
		cliente	rápido y oportuno en	tiempo que se utiliza	esfuerzo.
			todo el proceso de	en la venta de los	
			comercialización de los	confites para que el	
			confites.	proceso sea más	
				rápido.	
1.3	Cliente - Mercado	Satisfacción	Lograr que los clientes	El 90% de los clientes	♣ Crear una cultura de atención al cliente,
		del cliente	se encuentren	se encuentre	mediante la implementación de un sistema
			satisfechos con los	satisfecho.	de sugerencias y tomando iniciativas propias
			productos y servicios		por parte de la empresa para mejorar el
			que ofrece la empresa.		servicio y los productos.
					♣ Seleccionar y ampliar el número de
					proveedores de manera adecuada, para lograr
					obtener mayores beneficios.

3.4.2.3 OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA
					ESTTRATÉGICA
1.1	Planificación y Gestión Administrativa	Desarrollo Organizacional	Definir un direccionamiento estratégico.	Impulsar el direccionamiento estratégico para un 85% de su cumplimiento.	Establecer el direccionamiento estratégico de la institución, para tener una visión prospectiva de futuro.
1.2					Modificar los
					manuales y
			Redefinir la gestión		reglamentos para que
			interna de la		los empleados se
	Planificación Y		Organización	Elaborar un manual	sientan más a gusto
	Gestión	Gestión Interna		de reglamentos e	en sus puestos de
	Administrativa			implementarlo	trabajo.

Elaboración: Autora

3.4.2.4 OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA
					ESTTRATÉGICA
1.1	The state of	D 11	Mejorar el clima laboral y lograr que	F1 000/ 1 1	Desarrollar un sistema de comunicación, que permita la interacción
	Tecnología, Investigación Y Desarrollo De Recurso Humano	Recurso Humano	el Recurso Humano se identifique con la Institución	El 80% de los empleados identificados con la institución.	entre el personal, como por ejemplo: fomentar el trabajo en equipo.
1.2	Tecnología, Investigación Y Desarrollo De Recurso Humano	Recurso Humano	Mejorar la eficiencia y eficacia del Recuso Humano	80% cumplimiento de acuerdo a las evaluaciones de desempeño en sus puestos de trabajo, y aporte con la empresa.	Capacitación y motivación por áreas, y para todo el personal de la empresa.
1.3	Tecnología, Investigación Y Desarrollo De Recurso Humano	Sistemas	Optimizar los sistemas operativos de la Institución	90% de los procesos parametrizados	Establecer nuevos modelos de sistema informático acorde con los avances tecnológicos.

Elaboración: Autora

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"²⁴

Área de Recursos Humanos:

- **↓** Capacitación permanente e incentivos económicos al personal.
- **↓** Comunicación clara entre los niveles de la organización.
- ♣ Otorgar incentivos al esfuerzo y metas logradas por el personal.

Área Financiera:

- Elaborar planes de adquisiciones mensualmente.
- Llevar un sistema de inventario de los confites.
- Disponer de 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 Comercialización:

- Proporcionar una adecuada publicidad.
- Disponer del presupuesto anual un porcentaje para destinarlo en promociones y publicidad.
- Realizar estudios para el desarrollo de nuevos servicios.
- ♣ Entregar a tiempo y en el lugar establecido los productos comercializados.
- Comercializar productos de calidad.

²⁴ STONER, FREMAN Gilbert: Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, México, 1996.p.325

Brindar asesoramiento comercial personalizado al cliente previo la compra del producto

Gerencia General:

- Mantener precios competitivos en el mercado.
- ♣ Descentralización y delegación de competencias en las diferentes áreas.
- Selección apropiada de proveedores de proveedores.

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." ²⁵

Los elementos que debe tener una estrategia son:

- **♣ Objetividad.-** Son especificas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo.
- **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.

_

²⁵ SERNA, Gómez Humberto, ...ob, cit..., Página 211

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." ²⁶

Las estrategias corporativas pueden agruparse en las siguientes categorías:

SIAS	LIDERA	ZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	DIFE	RENCIACION	Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia
EST DES	CON	CENTRACION	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado
	200	PENETRACION	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales
2	CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DEL MERCADO	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados
MIEN	S NI	DESARROLLO DEL PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
SEC.	<u> </u>	INTEGRACION HACIA ARRIBA	Guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTEGRADO	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
TEG	S S	INTEGRACION HORIZONTAL	Se sitúa en una pespectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorviendo o controlando a algunos competidores
ESTRA	CRECIMIENTO INTEGRADO	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial
	DIVERSI		En un estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales
4S AS	DEL LIDER		La empresa lider dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores
TEGI	DE	L RETADOR	Se considera como retador a la empresa que elige atacar al lider a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL SEGUIDOR		El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia
3 O	DEL ESPECIALISTA		La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado

Elaboración: Autora

 $^{^{26}}$ MBA Ing. SALAZAR Francis, "Gestión Estratégica de Negocios", 2005 Quito-Ecuador, pág. 175

Dadas las características del mercado que "CONFICHRISTMAS" 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:

- Liderazgo en costos: se buscará siempre proveedores que proporcionen precios competitivos y productos de calida, para tener costos por debajo de la competencia.
- ♣ Estrategia de Diferenciación, es conveniente crear una ventaja basada en la diferenciación, al contar con mayor variedad de servicios y productos, calidad y eficiencia en los procesos.
- ♣ Estrategia de Crecimiento Intensivo Desarrollo del Mercado, se realizara un investigación de mercados, que nos pernita detectar o identificar nuevas oportunidades, o segmentos de clientes desatendidos para poder cubrirlos de inmediato.
- ♣ Estrategia del seguidor, se evaluará el desempeño de la competencia a través de un beimarking, y poder mejorar.

3.6.1.1. Perfil Estratégico

Para "CONFICHIRTMAS" el perfil estratégico es:

TABLA No. 3.5: Estrategia Corporativa

NO.	ESTRATEGIA	SUBCLASIFICACIÓN
1	Desarrollo	Liderazgo en costos
2	Crecimiento Intensivo	Desarrollo de Mercado
3	Competitividad	Seguidor

Elaboración: Autora

ESTRATEGIA CORPORATIVA: La estrategia de "CONFICHRISTMAS" se basa en ser una empresa seguidora del líder, ofreciendo productos y servicios de calidad a precios competitivos a todos los clientes y buscando apertura de nuevos mercados, realizando alianzas estratégicas con otras empresas afines.

3.6.1.2. Acciones Estratégicas

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

Para determinar el tiempo estimado se consideró:

TABLA No. 3.6: Tiempo Estimado

NO.	Referencia	Años
1	Corto Plazo	Menor a un año (2007- 2008)
2	Mediano Plazo	Tres años (2007-2009)
3	Largo Plazo	Mas de tres años (2007-2011)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	C/P	M/P	L/P
1CRECIMEINTO Y RENTABILIDAD	1.1 Aumentar en los próximos años un porcentaje mayor de participación en el mercado	 Realizar una investigación de mercados, para buscar nuevos segmentos de clientes que estén desatendidos, como lo es hoy en día la preferencia por los confites Light. Con la investigación de mercados se puede también realizar un estudio para la para la introducción de nuevas agencias a nivel nacional. 			X
	1.2 Diversificar los productos y servicios que ofrece la empresa.	Brindar nuevos servicios, como la decoración con dulces en las fiestas infantiles, o animación de las mismas.		X	
	2.1 Lograr que la empresa y en si los productos de la misma se posición en la mente y en el paladar exigente de los clientes.	Realizar un plan de marketing para dar una mayor publicidad a los productos.			X
2CLIENTES-	2.2 Brindar un servicio rápido y oportuno en todo el proceso de comercialización de los confites.	Reducir procesos que consuman tiempo dinero y esfuerzo.	X		
MERCADO	2.3 Lograr que los clientes se encuentren satisfechos con los productos y servicios que ofrece la empresa.	♣ Crear una cultura de atención al cliente, mediante la implementación de un sistema de sugerencias y tomando iniciativas propias por	X		

		parte de la empresa para mejorar el servicio y los productos.	X		
a Ni Annerga Giána II	3.1. Definir un direccionamiento estratégico	Establecer el direccionamiento estratégico de la institución, para tener una visión prospectiva de futuro.		X	
3PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	3.2 Redefinir la gestión interna de la Organización	Modificar los manuales y reglamentos, para que los empleados se sientan más a gusto en sus puestos de trabajo.		X	
4TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y	4.1 Mejorar el clima laboral y lograr que el Recurso Humano se identifique con la Institución	Desarrollar un sistema de comunicación, que permita la interacción entre el personal, como por ejemplo: fomentar el trabajo en equipo.	X		
DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANO	4.2 Mejorar la eficiencia y eficacia del Recuso Humano	Plan de capacitación y motivación por áreas, y para todo el personal de la empresa.	X		
and a second to the second to	4.3 Optimizar los sistemas operativos de la Institución	Establecer nuevos modelos de sistema informático acorde con los avances tecnológicos.		X	

Estratégia Corporativa

Escuela Politécylca del Ejércia nificación Estratégica de la Emplesa CONFICHNISTMAS

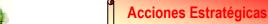
UN MUNDO DE GOLOSINAS

VISIÓN 2.011

"Propender a liderar la distribución y comercialización de confites a nivel nacional, ofreciendo productos y servicios de calidad, que permitan satisfacer los paladares más exigentes, mejorando con ética y responsabilidad continuamente, para obtener el reconocimiento de los clientes".

OBJETIVOS

Ser una empresa seguidora del líder, ofreciendo productos y servicios de calidad a precios competitivos, buscando apertura de nuevos mercados para satisfacer de una mejor manea las necesidades de todos los clientes.



Largo plazo: Realizar un plan de marketing para dar una mayor

publicidad a los productos.

LP: Lograr que la empresa y en si los productos de la misma se posición en la mente y en el paladar exigente de los clientes.

MP: Ampliar los productos y servicios que ofrece la empresa.

CP: Mejorar la eficiencia y eficacia del Recuso Humano



"Somos comercializadores y distribuidores de confites de marcas reconocidas. Proporcionamos continuamente dulces de buena calidad, llegando a satisfacer los paladares más exigentes, lo que nos permite competir con éxito en el mercado, brindando con entusiasmo un excelente servicio y atención a nuestros clientes".

Mediano plazo: Brindar nuevos servicios, como la decoración con dulces en las fiestas infantiles, o animación de las mismas.

Corto plazo: Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano:

Principios

- Calidad y excelencia
- Enfoque al cliente
- Puntualidad
- Orden v disciplina
- Compromiso

Valores

- Buena fe v confianza
- Responsabilidad y mejoramiento constante
- Respeto
- Honestidad
- Solidaridad









4.- IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

Después de haber concluido el direccionamiento estratégico, "CONFICHRISTMAS" 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.

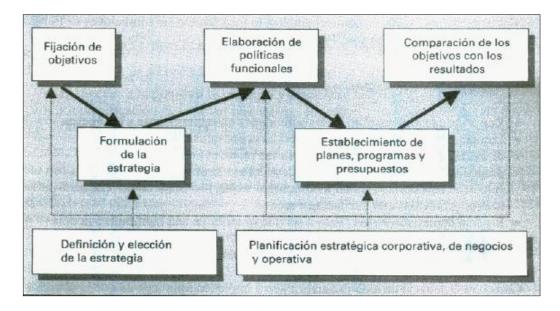


GRÁFICO 4.1: Establecimiento de Planes y Programas de acción.

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 capitulo anterior.

4.1 <u>Determinación de los Proyectos</u>

"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".64

Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a "CONFICHRISTMAS" 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 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 "CONFICHRISTMAS", donde se detallan cada uno de ellos por áreas funcionales, prioridad de ejecución, costos y responsables.

_

⁶⁴ SPAG CHAIN, Nassir: Preparación y Evaluación de Proyectos. III Edición, McGraw-Hill Interamiericana S.A. Santa Fe de Bogotá. 1997.p

TABLA 4.1: DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

ЕЈЕ	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROYECTO	Prioridad Ejecución	Responsable	Costo (dólares)
1CRECIMEINTO Y RENTABILIDAD	1.1 Aumentar en los próximos años un porcentaje mayor de participación en el mercado	 Realizar una investigación de mercados, para buscar nuevos segmentos de clientes que estén desatendidos, como lo es hoy en día la preferencia por los confites Light. Con la investigación de mercados se puede también realizar un estudio para la para la introducción de nuevas agencias a nivel nacional. 	Realizar una investigación de mercados, para conocer las necesidades futuras de los clientes y captar nuevos segmentos de posibles compradores.	L/P	Gerente	\$4500
	1.2 Ampliar los productos y servicios que ofrece la empresa.	Brindar nuevos servicios, como la decoración con dulces en las fiestas infantiles, o animación de las mismas.	Ampliar la variedad de productos y servicios.	M/P	Gerente	\$8000
	2.1 Lograr que la empresa y en si los productos de la misma se posición en la mente y en el paladar exigente de los clientes.	Realizar un plan de marketing para dar una mayor publicidad a los productos.	Plan de marketing	L/P	Gerente	\$10000
2CLIENTES- MERCADO	2.2 Brindar un servicio rápido y oportuno en todo el proceso de comercialización de los confites.	Reducir procesos que consuman tiempo dinero y esfuerzo.	Definir una estructura organizacional por procesos.	C/P	Gerente	\$1200
	2.3 Lograr que los clientes se encuentren satisfechos con los productos y servicios que ofrece la empresa.	Crear una cultura de atención al cliente, mediante la implementación de un sistema de sugerencias y tomando iniciativas propias por parte de la empresa para mejorar el servicio y los productos.	Implementar una cultura de atención al cliente, que permita la satisfacción de sus necesidades.	C/P	Gerente	\$1800

		Seleccionar y ampliar el número de proveedores manera adecuada, para lograr obtener mayores beneficios.				
3PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	3.1 Definir un direccionamiento estratégico	Establecer el direccionamiento estratégico de la institución, para tener una visión prospectiva de futuro.	Implementar el direccionamiento estratégico en la empresa, mediante la ejecución técnica de la anticipación racional a los hechos futuros.	M/P	Gerente	\$3000
	3.2 Redefinir la gestión interna de la Organización	Modificar los manuales y reglamentos para que los empleados se sientan más a gusto en sus puestos de trabajo.	Revisión y adecuación de las normas internas de la organización.	M/P	Jefe de recursos humanos	\$1200
4TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	4.1 Mejorar el clima laboral y lograr que el Recurso Humano se identifique con la Institución 4.2 Mejorar la eficiencia y eficacia del	comunicación, que permita la interacción entre el personal, como por ejemplo: fomentar el trabajo en equipo.	capacitación, al personal y evaluación de desempeño. Módulo II: Sistema de Incentivos y comunicación	C/P	Jefe de recursos humanos	\$3500
	4.3 Optimizar los sistemas operativos de la Institución	Establecer nuevos modelos de sistema informático acorde con los avances tecnológicos.	Implementación de nuevos sistemas informáticos.	M/P	Gerente	\$9000

Elaborado por: Autora

4.2 Priorización de Proyectos

<u>"La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos". Estos nos llevará a una priorización de las propuestas y a la selección de aquellas que cumplen con los propósitos de la Planificación Estratégica.</u>

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

Impacto Estratégico de la Iniciativa	Peso
Fuerte	9
Moderada	5
Débil	3
Sin Relación	0

_

⁶⁵ Serna Humberto, "Gerencia Estratégica", 3R Editores, 7ma. Edición, pág. 239.

TABLA 4.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

PROYECTOS OBJETIVOS	Peso	Realizar una investigación de mercados, para conocer las necesidades futuras de los clientes y captar nuevos segmentos de posibles compradores.	Ampliar la variedad de productos y servicios.	Plan de marketing	Definir una estructura organizacional por procesos	Implementar una cultura de atención al cliente, que permita la satisfacción de sus necesidades	Implementar el direccionamiento estratégico en la empresa, mediante la ejecución técnica de la anticipación racional a los hechos futuros.	Revisión y adecuación de las normas internas de la organización.	Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano	Implementación de nuevos sistemas informáticos	TOTAL
Aumentar en los próximos años un porcentaje mayor de participación en el mercado	12%	5	9	5	5	5	5	5	5	5	49
Diversificar los productos y servicios que ofrece la empresa.	10%	5	9	5	9	3	3	3	3	3	43
Lograr que la empresa y en si los productos de la misma se posición en la mente y en el paladar exigente de los clientes.	10%	5	5	9	5	5	3	3	5	3	43
Brindar un servicio rápido y oportuno en todo el proceso de comercialización de los confites.	11%	3	3	3	3	9	5	5	9	5	45
Lograr que los clientes se encuentren satisfechos con los productos y servicios que ofrece la empresa.	11%	5	5	5	9	5	3	3	5	5	45
Definir un direccionamiento estratégico	9%	3	3	3	3	5	5	5	5	3	35
Redefinir la gestión interna de la Organización	8%	3	3	3	3	3	5	5	5	3	33
Mejorar el clima laboral y lograr que el Recurso Humano se identifique con la Institución	10%	3	3	3	3	5	5	5	9	3	39

Mejorar la eficiencia y eficacia del Recuso Humano	10%	3	3	3	3	5	5	5	9	5	41
Optimizar los sistemas operativos de la Institución	9%	3	3	3	3	5	3	5	5	9	39
TOTAL	100%	38	46	42	46	50	42	44	60	44	412
Impacto estratégico total		4.2	5.1	4.7	5.1	5.6	4.7	4.9	6.7	4.9	
PRIORIDAD		9	4	8	3	2	7	5	1	6	

Elaborado por: Autora

CUADRO: 4.2 **Priorización de proyectos**

PROYECTOS A CORTO PLAZO

1.- Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano.

Módulo I: Sistema de capacitación, al personal y evaluación de desempeño.

Módulo II: Sistema de Incentivos y comunicación eficiente

- 2.- Implementar una cultura de atención al cliente, que permita la satisfacción de sus necesidades.
- 3.- Definir una estructura organizacional por procesos

PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

- 4.- Ampliar la variedad de productos y servicios.
- 5.- Revisión y adecuación de las normas internas de la organización.
- 6.- Implementación de nuevos sistemas informáticos.
- 7.-Implementar el direccionamiento estratégico en la empresa

PROYECTOS A LARGO PLAZO

- 8.- Plan de marketing.-
- 9.- Realizar una investigación de mercados, para conocer las necesidades futuras de los clientes y captar nuevos segmentos de posibles compradores.

Elaborado por: Autora

4.3 Detalle 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" 66.

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

⁶⁶ MENESES, Edilberto: Preparación y Evaluación de Proyectos", IV Edición, Quality Print Cia. Ltda., Quito, 2004.p.21

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

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

A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto y su programación a corto, mediano y largo plazo.

♣ PROYECTOS A CORTO PLAZO

PROYECTO No. 1: Plan de Desarrollo Integral del Recurso Humano.



Módulo I: Sistema de capacitación, al personal y evaluación de desempeño.

Módulo II: Sistema de Incentivos y comunicación eficiente

OBJETIVO.-

Contar con un recurso humano capacitado y con alto nivel de eficiencia para mejorar el servicio y satisfacer al cliente.

RESPONSABLES

- Gerente general
- **↓** Jefe de recurso humano

RECURSOS

- **♣** Recursos Humanos
- **4** Recursos Financieros
- Materiales e insumos
- Recursos Tecnológicos

COSTOS ESTIMADOS

3500 USD

CRONOGRAMA:

	NUMERO DE PROYECTO:	1	ARE.	_	Recurso	os Humanos.	RESPONSAB	Jefe de Re	cursos Humanos
	NOMBRE DEL PROYECTO OBJETIVO: Contar con un								
				TIEM CORTO	IPO:		RECURSO MATERIAL:	Computador – Impresor Suministros de oficina	
	FINANCIAMIENTO Fondos Propios empre		COSTO ESTIMADO:	MES:	3	FECHA INICIO 7/01/07		Gerente general Jefe de Recurso Human	
	"CONFICHIRTMAS"	,	\$ 3030	SEMANA:	-	FECHA FIN : 07/04/07	RECURSO HUMANO:	Instructores Personal de la empresa COSTO ESTIMADO	1200 400 2050

	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			ENE	ERO		F	EBR		Ν̈́Ο	20	07 MA	RZO			AB	RIL	
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	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 del desempeño del personal	Jefe de Recursos Humanos																

Elaborado por: Autora.

NUMERO DE PROYECTO:	1	AREA FUN	CIONAL:	Rec	cursos Humanos	s. RESPON	SABLE:	Jefe de Recurs	sos Humanos
						IODULO II: Sistema		<u> </u>	
OBJETIVO	O: Incen	tivar y motiva	r al persona	al para qı	ie se sienta a gus	sto en la empresa logr	ando así un clir	na laboral agradable	•
			TIEM CORTO I		FECHA INICIO:	RECURSO MATERIAL:	Suminist	lor – Impresora tros de oficina nternet	\$ 150 200 50
FINANCIAMIENTO Fondos Propios empre "CONFICHRISTMAS	sa	COSTO ESTIMADO: \$ 1450	MES:	3	02/04/07 FECHA FIN	RECURSO HUMANO:	Gerei	ecurso Humano nte general de la empresa	450 600
			SEMANA:	-	02/07/07		COSTO	ESTIMADO:	1450

	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN								Αĺ	ΟĬ	20	07						
				At	oril			Ma	.yo			Jui	nio		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 y condiciones de comunicación que se dan en la empresa.	Jefe de Recursos Humanos																
2	Investigar nuevos medios de insensitivos y canales de comunicación para llegar de mejor manera hacia los empleados.	Jefe de Recursos Humanos																
para llegar de mejor manera hacia los empleados. Elegir los incentivos adecuados, y canales de comunicación para que influyan en el personal.		Jefe de Recursos Humanos																
4	Aprobar los incentivos y canales de comunicación a implementar	Jefe de Recursos Humanos y Gerente general																
5	Definir políticas sobre incentivos y formas de comunicación entre el personal.	Jefe de Recursos Humanos y gerente general																
6	Implementar los incentivos, canales de comunicación y evaluar los resultados obtenidos.	Jefe de Recursos Humanos y gerente general																

PROYECTO No. 2: Implementar una cultura de atención al cliente, que permita la satisfacción de sus necesidades.



OBJETIVO.-

Lograr la satisfacción de los clientes.

RESPONSABLES.-

Gerente general

RECURSOS.-

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Materiales e insumos
- ♣ Recursos Tecnológicos

COSTOS ESTIMADOS.-

1800 USD

CRONOGRAMA.-

	NÚMERO DE PROYECTO:	2	ÁREA FUN	CIONAL:		Gerencia	RESPO	NSABLE:	Gerente g	eneral
	NOMBRE DEL PROYECT				atenció	n al cliente				
	OBJETIVO: Lograr la satisf	facción o	de los clientes.							
				TIEM CORTO I		FECHA	RECURSO MATERIAL:	Computador Suministros Internet	r – Impresora de oficina	\$ 150 30 100
	FINANCIAMIENTO Fondos Propios empre "CONFICHIRTMAS"	esa	COSTO ESTIMADO: \$ 1800	MES:	3	INICIO: 02/01/07 FECHA FIN :	RECURSO HUMANO:	Jefe de Recu Gerente Ger	ırso Humano neral	600 900
				SEMANA:	-	02/04/07		COSTO EST	TIMADO:	1800

	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			ENI	ERO			FEBR		ÑO	200	7 MAl	RZO			AB	RIL	
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Realizar encuestas a los clientes para conocer las necesidades que tienen.	Gerente general																
2	Análisis de las principales necesidades a satisfacer.	Jefe de Recursos Humanos																
3	Realizar un presupuesto para determinar el dinero que se necesita para cubrir dichas necesidades.	Jefe de Recursos Humanos Gerente general																
	Cubrir las necesidades de los clientes con la implementación de las medidas necesarias	Jefe de Recursos Humanos																
5	Evaluar los resultados obtenidos.	Jefe de Recursos Humanos																

PROYECTO No. 3: Definir una estructura organizacional por procesos



OBJETIVO.-

Identificar los procesos que generan valor, gobernantes y de apoyo, con la finalidad de agilizar dichos procesos y ofrecer productos, servicios rápidos y oportunos.

RESPONSABLES.-

- Gerente general
- ♣ Jefe de ventas

RECURSOS.-

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Materiales e insumos
- Recursos Tecnológicos

COSTOS ESTIMADOS.-

1200 **USD**

CRONOGRAMA.-

NÚMERO DE PROYECTO:	3	ÁREA FUN	CIONAL:		Gerencia	RESPO	NSABLE:	Gerente					
NOMBRE DEL PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO: Definir una estructura organizacional por procesos												
OBJETIVO: Identificar proce	OBJETIVO: Identificar procesos que generan valor, gobernantes y de apoyo, con la finalidad de agilizar dichos procesos y ofrecer productos, servicios rápidos y oportunos.												
			TIEMPO: CORTO PLAZO		- ГЕСНА	RECURSO MATERIAL:	Suminis	dor – Impresora tros de oficina nternet	\$ 150 200 150				
FINANCIAMIENTO Fondos Propios empre "CONFICHIRTMAS"	esa	COSTO ESTIMADO: \$ 1200	MES:	3	INICIO: - 02/01/07 FECHA FIN: 02/04/07	RECURSO HUMANO:		Gerente de ventas	800				
			SEMANA:				COSTO	ESTIMADO:	1200				

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	Evaluar la estructura actual de acuerdo con los requerimientos de la empresa.	Gerente																
2	Identificar procesos de la estructura.	Gerente																
3	Definir la estructura organizacional por procesos que se propone	Gerente																
4	Presentar la comité la nueva estructura para su aprobación	Gerente																
5	Ejecución y mejora en los procesos	Gerente																
6	Determinar la nueva cadena de valor	Gerente																

♣ PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

PROYECTO No. 4: Ampliar la variedad de productos y servicios.



OBJETIVO.-

Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la implementación de nuevos servicios y productos para lograr un alto nivel de diferenciación.

RESPONSABLES.-

- Gerente general
- Jefe de ventas

RECURSOS.-

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Materiales e insumos
- Recursos Tecnológicos

COSTOS ESTIMADOS.-

8000 USD

CRONOGRAMA.-

NUMERO DE PROYECTO:	4	AREA FUNCIONAL:	GER	ENCIA	RESPO	NSABLE:	Gerente
NOMBRE DEL PROYECT OBJETIVO: Satisfacer las de diferenciación.					ación de nuevos se	ervicios y produ	actos para lograr un alto nivel
			TIEMI MEDIANO		FECHA	RECURSO MATERIAL:	Software Informático Equipos de computación Suministros de Oficina
FINANCIAMIENTO Fondos Propios empre "CONFICHIRTMAS"	esa	COSTO ESTIMADO: \$ 8000	MES:	4	INICIO: 02/01/09 FECHA FIN:	RECURSO	Gerente General Jefe de ventas
CONFICHICINIAS		\$ 5000	SEMANA:	/	02/05/09	HUMANO:	Personal de la empresa

	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			ENI	ERO	1	F	EBF	RERO	О		ÑO MAI				ABl	RIL			MA	YO	
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 mediante encuestas o sugerencias de los mismos.	Jefe de ventas																				
2	Identificar las generar ideas de nuevos productos y servicios que desean los compradores.	Gerente Jefe de ventas																				
3	Especificaciones de nuevos productos y servicios.	Jefe de ventas																				
4	Selección de nuevos productos y servicios a ser implementados	Gerente Jefe de ventas																				
5	Aprobación de los nuevos productos y servicios a ofrecerse	Gerente																				
6	Introducción al mercado.	Gerente																				

PROYECTO No. 5: .- Revisión y adecuación de las normas internas de la organización.



OBJETIVO.-

Redefinir la gestión interna de la organización en cuanto a la normativa vigente.

RESPONSABLES.-

- **♣** Gerente general
- Asesor legal

RECURSOS.-

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Materiales e insumos
- ♣ Recursos Tecnológicos

COSTOS ESTIMADOS.-

1200 USD

CRONOGRAMA.-

NUMERO DE PROYECTO:	5	AREA FUNCIONAL:	Gei	encia	RESPO	NSABLE:	Gerente
NOMBRE DEL PROYECT							
OBJETIVO: Redefinir la g	estión ir	nterna de la organizacio	ón en cuanto a	a la norma	ativa vigente.		
FINANCIAMIENTO) :	COSTO	TIEMI MEDIANO		FECHA INICIO:	RECURSO MATERIAL:	Software Informático Equipos de computación Suministros de Oficina
Fondos Propios empre "CONFICHIRTMAS		ESTIMADO: \$ 1200	MES:	3	01/01/09 FECHA FIN : 01/04/09	RECURSO HUMANO:	Personal en general

	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN										A)	ÑO	20	09								
	CRONOGRAMA DE EJECUCION			ENI	ERO		F	EBF	RER	O		MAI	RZO)		ABI	RIL			MA	YO	
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	Revisión de las normativas vigentes.	Gerente general																				
2	Evaluación de las normas en base a la estructura organizacional.	Gerente general Asesor legal																				
5	Establecimiento de los nuevos reglamentos o manuales principales.	Gerente general																				
6	Ejecución y evaluación	Gerente general																				

Elaborado: Autora

PROYECTO No. 6: .- Implementación de nuevos sistemas informáticos.



OBJETIVO.-

Contar con nuevos sistemas informáticos que permitan agilidad en el proceso de comercialización de los confites, y la satisfacción de los clientes.

RESPONSABLES.-

♣ Gerente general

RECURSOS.-

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Materiales e insumos
- Recursos Tecnológicos

COSTOS ESTIMADOS.-

9000 USD

CRONOGRAMA.-

NUMERO DE PROYECTO:	6	AREA FUNCIONAL:	Ger	rencia	RESPO	NSABLE:	Gerente
NOMBRE DEL PROYECTO:							
OBJETIVO: Contar con nuevos	s sistemas	s informáticos que permitan	agilidad en el p	oroceso de o	comercialización de los	confites, y la satis	sfacción de los clientes.
FINANCIAMIENTO		COSTO ESTIMADO:	TIEMI MEDIANO		FECHA INICIO: 01/01/09	RECURSO MATERIAL:	Software Informático Equipos de computación Suministros de Oficina
Fondos Propios empres "CONFICHIRTMAS"		\$ 9000	MES:	4	FECHA FIN : 01/05/09	RECURSO HUMANO:	Gerente Personal

	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			ENI	ERO	1	F	EBF	RERO	С		ÑO MAI				ABl	RIL			MA	YO	
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	Analizar los sistemas informáticos vigentes en la empresa.	Gerente general																				
2	Buscar nuevos sistemas informáticos.	Gerente general																				
3	Realizar un presupuesto de los nuevos sistemas a implementar	Gerente general																				
4	Aprobación y compra de los nuevos sistemas informáticos.	Gerente general																				
5	Ejecución de los nuevos sistemas informáticos.	Gerente general																				
6	Evaluación de los sistemas informáticos.	Gerente general																				

Elaborado: Autora

PROYECTO No. 7: Implementar el direccionamiento estratégico en la empresa



OBJETIVO.-

Definir el direccionamiento estratégico de la organización para tener una visión prospectiva de futuro.

RESPONSABLES.-

Gerente general

RECURSOS.-

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Materiales e insumos
- Recursos Tecnológicos

COSTOS ESTIMADOS.-

3000 USD

CRONOGRAMA.-

	NUMERO DE PROYECTO:	7	AREA FUN	CIONAL:		Gerencia		RESPONS	SABLE:	Geren	te
	NOMBRE DEL PROYECT										
	OBJETIVO: Definir el dir	ecciona	miento estrat	égico de la	organiza	ición para tenei	r una vis	sión prospecti	va de futuro		
				TIEM CORTO				CCURSO TERIAL:	Suminis	dor – Impresora tros de oficina nternet	\$ 150 400 150
	FINANCIAMIENTO Fondos Propios empre "CONFICHIRTMAS"	sa	COSTO ESTIMADO: \$ 3000	MES:	3	INICIO: 01/01/07 FECHA FIN		ECURSO		Gerente de ventas	900 700
	COM ICHIKI MAS		, ,	SEMANA:	1	: 01/04/07	HU	JMANO:	COSTO	ESTIMADO:	3000

	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN						ı _			_			20									
				ENE	ERO		F	EBR	RERO)		MAI	RZO)		ABI	RIL			MA	YO	
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	Establecimiento de metas	Gerente general																				
2	Definición de la situación presente	Gerente general																				
3	Determinación de ayudas, barreras	Gerente general																				
4	Desarrollo o implementación de un conjunto de acciones	Gerente general																				
5	Evaluación del conjunto de acciones desarrolladas.	Gerente general													·							

Elaborado:Autora

PROYECTOS A LARGO PLAZO

PROYECTO No. 8: Plan de Marketing



OBJETIVO.-

Lograr que la empresa y en si los productos de las misma se posicionen en la mente y en el paladar exigente de los clientes.

RESPONSABLES.-

- Gerente general
- Jefe de ventas

RECURSOS.-

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Materiales e insumos
- Recursos Tecnológicos

COSTOS ESTIMADOS.-

10000 USD

CRONOGRAMA.-

NUMERO DE PROYECTO:	8	AREA FUN	CIONAL:		Gerencia	RESPONS	SABLE:	Gerent	e
NOMBRE DEL PROYECT			0	. l!		on on la monte a on al	l mala dan anda	omto do los altantos	
OBJETIVO: Lograr que la	empres	sa y en si ios p	roductos d	e ias mis	sma se posiciono	en en ia mente y en e	i paiadar exig	ente de los chentes.	
			TIEM LARGO		FECHA INICIO:	RECURSO MATERIAL:	Suminist	lor – Impresora tros de oficina nternet	\$ 100 8000 100
FINANCIAMIENTO Fondos Propios empre "CONFICHIRTMAS	esa	COSTO ESTIMADO: \$10000	MES:	3	01/01/20011 FECHA FIN	RECURSO HUMANO:		Gerente de ventas	900 900
			SEMANA:	-	01/04/2011	HUMANO:	COSTO	ESTIMADO:	10000

	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN										A)	ÑO	20	11								
	CRONOGRAMA DE EJECUCION			ENE	ERO)	F	EBI	RER	O		MAI	RZO)		AB	RIL			MA	YO	
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	Realizar encuestas sobre lo productos y servicios que ofrece la empresa.	Gerente general																				
2	Reunir y procesar la información.	Gerente general																				
3	Analizar detalladamente lo resultados.	Gerente general																				
4	Plantear estrategias acorde con le marketing mix	Gerente general																				
5	Desarrollar el plan de publicidad en base a las exigencias de los compradores.	Gerente general																				
6	Implementación y evaluación del plan de marketing.	Gerente general																				

Elaborado:Autora

PROYECTO No. 9: Realizar una investigación de mercados, para conocer necesidades futuras de los clientes y captar nuevos segmentos de posibles compradores.



OBJETIVO.-

Aumentar la participación de la empresa en el mercado de confites.

RESPONSABLES.-

- **4** Gerente general
- **♣** Jefe de ventas

RECURSOS.-

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Materiales e insumos
- Recursos Tecnológicos

COSTOS ESTIMADOS.-

4500 **USD**

CRONOGRAMA.-

	NUMERO DE PROYECTO:	9	AREA FUN	CIONAL:		Gerencia	RESPON	SABLE:	Geren	te
	NOMBRE DEL PROYECT									
	OBJETIVO: Aumentar la pa	агистрас	non de la empi	TIEM	PO:	EECHA	RECURSO MATERIAL:	Suminist	lor – Impresora tros de oficina nternet	\$ 1200 1000 800
	FINANCIAMIENTO Fondos Propios empro "CONFICHIRTMAS	esa	COSTO ESTIMADO: \$ 4500	MES:	3	01/01/2011 FECHA FIN : 01/04/2011	RECURSO HUMANO:		Gerente de ventas	1000 500
				DEMAINA.		01/01/2011		COSTO	ESTIMADO:	4500

	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			ENII	ERO	,	Г	EDI	RER	0		ÑO MAI	20			AB	DII			MA	YO	
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	Realizar un análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa.	Gerente general																				
1.1	Reunir información sobre la competencia, tendencias culturales, económicas, políticas	Gerente general																				
2	Establecer el posible segmento de mercado que no esta cubierto.	Gerente general																				
4	Realizar un análisis de ese mercado objetivo para poder cubrir de una mejor manera sus necesidades, seleccionando productos y servicios que cumplan sus expectativas.	Gerente general																				
5	Desarrollar estrategias de comercialización de los productos.	Gerente general																				
6	Realizar estudios para medir el grado de satisfacción de los productos y servicio.	Gerente general																				

Elaborado: Autor

4.4 Desarrollo de Proyectos

Se desarrollarán los proyectos de corto plazo, los cuales son considerados de ejecución inmediata para el fortalecimiento de **CONFICHIRSTMAS**

Los proyectos de corto plazo seleccionados para ser desarrollados, 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.



✓ Módulo II: Sistema de Incentivos y comunicación eficiente.



- ♣ Implementar una cultura de atención al cliente, que permita la satisfacción de sus necesidades.
- Selección de proveedores.

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.

4 ALCANCE

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

OBJETIVO GENERAL

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las necesidades de capacitación por cada área de "CONFICHIRTMAS".
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo.
- Cambiar la actitud de las personas, mediante cursos de desarrollo personal y creando un clima laboral más satisfactorio entre los empleados.

4 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.- Selección de personal que realizaran 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 motivación va de la mano con la capacitación al personal ya que si los empleados realizan sus actividades con gusto, y con conocimiento de lo que desea alcanzar la empresa, se entiende que se encuentra satisfechos con sus funciones cotidianas es decir que están motivados.

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.

♣ DESARROLLO DE ACTIVIDADES

1. Receptar y Detectar las necesidades de Capacitación.

Receptar y Detectar las necesidades de capacitación y motivación 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 y motivación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

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.

Es importante aclarar que esta información es la obtendrá a través de una encuesta.

BJETIVO:		
Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano de "CONFICHIRTMAS".		
ISTRUCCIONES: onteste las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para u propia satisfacción.	ì	
ATOS INFORMATIVOS:		
rea y Puesto de trabajo: Tiempo en el Puesto:	-	
 Nivel de Educación o Instrucción:	ì	
SI() NO()		
Si contestó SI pase a la pregunta 3 caso contrario a la pregunta 4		

	para realizar su	ıs actividades diarias?		
		SI()	NO ()	
	¿Por qué?			
4.	¿Ha asistido al	guna vez a un seminario o c	harla?	
		SI()	NO ()	
	Si su respuesta	es SI pase a la pregunta 5 d	caso contrario a la 6	
5.	¿Qué tipo de se	eminarios o charlas recibió?		
	ADMIN	STRATIVAS ()	TECNICAS ()	OTRAS ()
	Si su respuesta	es OTRAS especifique:		
6.	¿De acuerdo a	su criterio considera que ne	cesita algún curso de o	capacitación?
		SI()	NO ()	
	¿Por qué?			
	Si su respuesta	es SI pase a la pregunta 7 y	/ 8	
7.	¿Qué tipo de ca	apacitación necesita?		
<u>OF</u>	RGANIZACIÓN:	CULTURA ORGANIZACIO	NAL ()	
		MOTIVACIÓN ()		
		LIDERAZGO ()		
		TRABAJO EN EQUIPO)()	
		OTROS () ¿Cuál?		
<u>AD</u>	MINISTRACIÓN:	ADMINISTRACIÓN () D OTROS () ¿Cuál?_	IRECCIÓN EMPRESAR	
<u>TE</u>	CNOLOGÍA:		E DATOS () MICROS	• •
\sim	NTABII IDAD [.]	ANÁLISIS FINANCIERO ()	TRIBUTAC	IÓN ()

S ()
()
(

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

1. ¿Cuando ingresó a trabajar en "CONFICHIRTMAS", tuvo un entrenamiento de integración a la empresa?

<u>Tabla 4.3</u> Cuando ingresó a trabajar en "CONFICHIRTMAS", tuvo un entrenamiento de integración a la empresa

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

<u>Gráfico4.1</u>: Cuando ingresó a trabajar en "CONFICHIRTMAS", tuvo un entrenamiento de integración a la empresa



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?

<u>Tabla 4.4</u> 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.

<u>Gráfico4.2</u>: Cree usted que la información adquirida en el entrenamiento de integración fue suficiente para realizar sus actividades diarias



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 contesto que si.

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

Tabla 4.5 Ha asistido alguna vez a un seminario o charla

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

Elaborado por: Autora.

<u>Gráfico4.3</u>: 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.

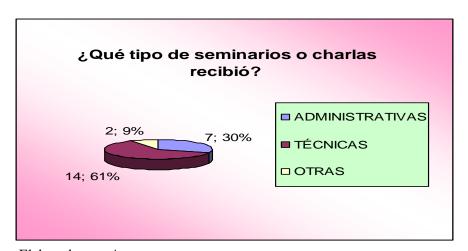
4. ¿Qué tipo de seminarios o charlas recibió?

Tabla 4.6 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.

<u>Gráfico4.4</u>: 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?

<u>Tabla 4.7</u> De acuerdo a su criterio considera que necesita algún curso de capacitación

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

Elaborado por: Autora.

<u>Gráfico4.5</u>: De acuerdo a su criterio considera que necesita algún curso de capacitación



Elaborado por: Autora.

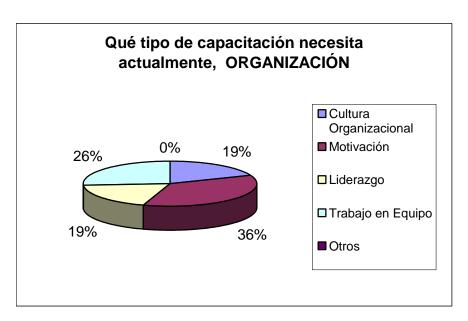
Veinte y cinco de los empleados que contestaron esta pregunta, dijeron que si necesitan algún curso de capacitación, mientras que el 19%, o sea 6 empleados contestaron que no necesitan ningún curso.

6.- ¿Qué tipo de capacitación necesita actualmente?

Organización	# Empleados	Porcentaje %
Cultura Organizacional	6	19
Motivación	11	36
Liderazgo	6	19
Trabajo en Equipo	8	26
Otros	0	0
Total:	31	100

Elaborado por: Autora.

<u>Gráfico4.8</u> Qué tipo de capacitación necesita actualmente, ORGANIZACIÓN



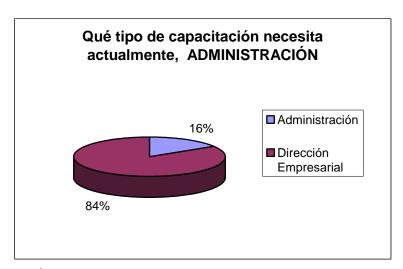
Elaborado por: Autora.

Para lo empleados dentro de la Organización necesitan capacitare en: 6 de los empleados en Cultura organizacional, 8 en Trabajo en Equipo y 11 en Motivación.

<u>Tabla 4.8.1.</u> Qué tipo de capacitación necesita actualmente, ADMIISTRACIÓN

Administración	# Empleados	Porcentaje %
Administración	5	16
Dirección Empresarial	26	84
Otros	0	0
Total:	31	100

<u>Gráfico4.6.1:</u> Qué tipo de capacitación necesita actualmente, ADMINISTRACIÓN



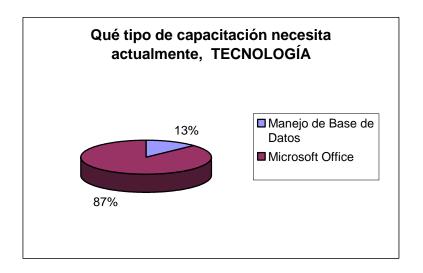
Elaborado por: Autora.

El personal necesitan capacitare en: 5 de los empleados en Administración y 26 en Dirección Empresarial.

<u>Tabla 4.8.2.</u> Qué tipo de capacitación necesita actualmente, TECNOLOGÍA

Tecnología	# Empleados	Porcentaje %
Manejo de Base de Datos	4	13%
Microsoft Office	27	87%
Otros	0	0%
Total:	31	100%

<u>Gráfico4.6.2:</u> Qué tipo de capacitación necesita actualmente, TECNOLOGÍA



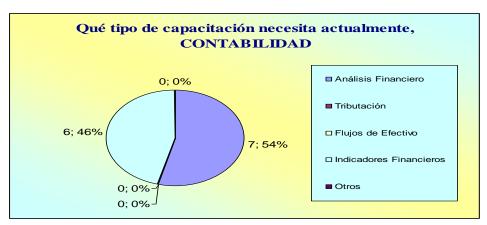
Elaborado por: Autora.

El personal necesita capacitarse en: 27 de los empleados en Microsoft Office y 4 en Manejo de Base de Datos.

<u>Tabla 4.8.3.</u> 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%

<u>Gráfico4.6.3:</u> 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.

<u>Tabla 4.8.4.</u> Qué tipo de capacitación necesita actualmente, OPERACIONAL

Servicios	# Empleados	Porcentaje %
Atención al Cliente	18	58
Técnicas de negociación	13	42
Total:	31	100%

Gráfico4.6.4: Qué tipo de capacitación necesita actualmente, OPERACIONAL



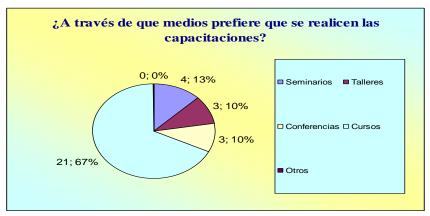
El personal debe capacitarse en: 18 de los empleados en atención al cliente y 13 en técnicas de negociación.

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

<u>Tabla 4.9.</u> 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%

<u>Gráfico4.7.</u> 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.

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

<u>Tabla 4.10</u> En qué horario le gustaría realizar sus capacitaciones

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

Elaborado por: Autora.

Gráfico 4.8. En qué horario le gustaría realizar sus capacitaciones



A la mayoría de los empleados (19) les gustaría que la capacitación se los cursos de capacitación dentro 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

OPERACIONAL

- √ Técnicas de negociación
- ✓ Atención al cliente

2. Formular y Desarrollar un Programa de Capacitación

2.1 Agrupar requerimientos

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	CURSOS DE CAPACITACIÓN
CLIENTE INTERNO	
Cultura Organizacional	1.GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Dirección Empresarial	
Administración	
Motivación	2. MOTIVACIÓN
Trabajo en Equipo	3. TRABAJO EN EQUIPO
Microsoft avanzado	4. COMPUTACIÓN MICROSOFT -OFFICE
Manejo de bases de	
datos	
Análisis Financiero	5. ANÁLISIS FINANCIERO
Indicadores Financieros	
Técnicas de negociación	6. EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL
Atención al cliente	CLIENTE

2.2 Cotizar los cursos de capacitación y seleccionar los instructores

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 "CONFICHIRTMAS".

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

CURSOS DE CAPACITACIÓN:

2.2.1. 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), 2 días a la semana

Costo: \$ 405

Capacitador: Universidad Central del Ecuador

Método: Curso

2.2.2. MOTIVACIÓN

Temática Principal

Este curso permitirá fortalecer las relaciones internas, generando una actitud proactiva y 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

4 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.

2.2.3. 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.

170

♣ 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.

2.2.4. 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.

171

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.

4 ACCESS

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

4 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

2.2.5. 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.

4 Elaboración de flujos de efectivo.

Determinación de la capacidad de pago de un cliente (empresa o persona

natural).

nterpretación y análisis de la información financiera. (Resolución de caso de

aplicación).

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

Costo: \$250

Capacitador: IPBF

Método: Cursos

2.2.6. EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENT

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.

174

- Construyamos juntos una Plataforma de Excelencia.
- Los Momentos de la Verdad: Presencial y Telefónicamente.
- Maping 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 Karl Albrecht: 10 Reglas a seguir.
- Compromisos de Mejoramiento de Mi Trabajo

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

Costo: \$120

2.3. Programar el Plan de Capacitación

	PROGRAMACI	101	, L	LL		.				11 /		.111	10.	10.			
			TIEMPO				TIEMPO										
No.	Curso de Capacitación]	En	ero		F	Feb	rero	О]	Ma	rzo			Ab	ril	TOTAL \$
1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA																\$600
2	MOTIVACIÓN																\$300
3	TRABAJO EN EQUIPO																\$300
4	COMPUTACIÓN MICROSOFT -OFFICE																\$285
5	ANÁLISIS FINANCIERO																\$250
6	EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE																\$400

Elaborado: Autora

2.4 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	\$1500
Suministros de Oficina	\$300
Viáticos (pasaje, comida)	\$100
Actividades para desarrollar en la capacitación	100
Otros (Internet, impresora, etc.)	50
TOTAL	\$2050

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 capacitadotes 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 desempeña.

En resumen:

CAPACITACIÓN

4.3.1.2 Proyecto #1.- MÓDULO II: Sistema de Incentivos y comunicación eficiente.

FUNDAMENTALES

Incentivar al personal de la empresa en base a su desempeño para que este se sienta motivado y fomentar las relaciones personales.

♣ OBJETIVO GENERAL

Incentivar y motivar al personal para que se sienta a gusto en la empresa logrando así un clima laboral agradable que comprende un buen nivel de comunicación.

♣ 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.

4 ACTIVIDADES.

1.- Realizar un análisis de los incentivos actuales y condiciones de comunicación que ofrece la empresa.

- 2.- Investigar nuevos medios de insensitivos y condiciones de comunicación.
- 3.- Elegir los incentivos adecuados y las mejores condiciones de comunicación, para que influyan en el personal.
- 4.- Aprobar los incentivos y condiciones de comunicación a implementar.
- 5.- Definir políticas sobre incentivos y condiciones de comunicación al personal.
- 6.- Implementar los incentivos, condiciones de comunicación 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.

A demás de los incentivos es necesario un sistema de comunicación, que 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."30

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

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

Identificar los medios de los incentivos actuales que utiliza actualmente la empresa:

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.

Según una entrevista realizada al Gerente General de CONFICHIRSTMAS en donde le preguntamos cuales son los incentivos que tiene la empresa para los trabajadores nos respondió lo siguiente.

_

³⁰ www.google.com; incentivos laboraless

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)

Todo 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)

Uno de los más importantes aspectos a considerar para que los empleados se mantengan motivados cabe aseverar que el "sentido de seguridad"

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.

Identificar los medios de comunicación que utiliza actualmente la empresa:

Según una entrevista realizada al gerente de la empresa en donde le preguntamos cuales son los canales de comunicación que utiliza la empresa, nos respondió:

1. 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.

2. 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.

2. Investigar nuevos medios de insensitivos y condiciones de comunicación.

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.

En las organizaciones el adiestramiento permite el logro de la eficiencia de su eficacia. Una organización eficaz es aquella que cumple sus objetivos, es decir la que produce los bienes y servicios que la sociedad demanda, y una organización es eficiente si utiliza la mínima cantidad de recursos necesarios para producir esos servicios.

De acuerdo con esto, el adiestramiento cumple un importante rol en las organizaciones, pues ayuda al trabajador a un mejor desempeño de su labor lo que significa cumplir eficientemente con todos los objetivos de la organización. De esta forma, mediante el adiestramiento, se quieren mejorar las condiciones en que se desarrollan las labores por el personal, en unión a la enseñanza que representa, de modo de cumplir de una forma más eficiente con las tareas asignadas.

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:

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

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

En cuanto a los medios de comunicación, las formas más reconocidas y con que la empresa no cuenta hoy en día son:

♣ COMUNICACIONES ESCRITAS: Llamadas también pancartas, se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener 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. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar 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: Facilitan él dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrase separados, en las cuales se comentarán los planes o programas a realizarse durante el mes.
- ♣ MANUAL DE INDUCCIÓN: Cualquier persona que ingresa a la empresa necesita saber a dónde se ha incorporado. Este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.
- 3. Elegir los incentivos adecuados y condiciones de comunicación , 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 pregunta que se le realizará a cada miembro de la organización.

La pregunta que se realizará es la siguiente:

	1	•	
Incentivos Económicos:			
Mejor salario			
Bonos			

1.- ¿Cuáles serían para usted los incentivos que lo harían crecer y sentirse motivado?

Incentivos no Económicos:

Oportunidades e incentivos laborales	(ascensos, viajes,	becas,	elogio,	las	distinciones
los objetos alusivos, etc.)					
Apoyo Social					
Adiestramiento					

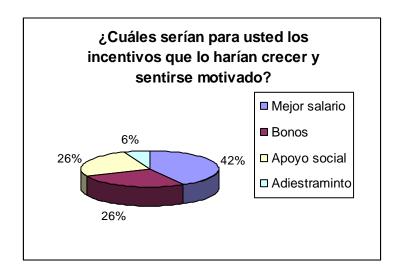
Los resultados obtenidos de la pregunta realizada a los 31 empleados fueron:

Tabla 4.11: Incentivos Laborales

Incentivos	No. Empleados	Porcentaje %
Mejor salario	13	42
Bonos	8	26
Apoyo social	8	26
Adiestraminto	2	6
TOTAL	31	100

Elaborado por: Autora.

Gráfico4.9: Incentivos Laborales



Elaborado por: Autora.

Del	total de los encuestados 13 de ell	os opinan que desean un mejor salario, 8 de ello o
sea	el 26% bonos y oto 26% también o	desea apoyo social.
En	definitiva los incentivos que más i	nfluyen en el personal de la empresa son:
+++++++++++++++++++++++++++++++++++++++	Mejor salario. Bonos Apoyo social	
los pro	empleados para conocer como	nicación de igual manera se aplico una encuesta a les gustaría que la empresa haga saber de lo exista una mejor comunicación, y todos los ne la empresa:
La j	pregunta que se realizará es la sigu	iente:
util		anales de comunicación que la empresa debería que la empresa y siempre se encuentre enterado de an dentro de la organización?
- C	omunicaciones escritas	
- Bo	oletín informativo	
- R	euniones mensuales:	
- M	anual de inducción	

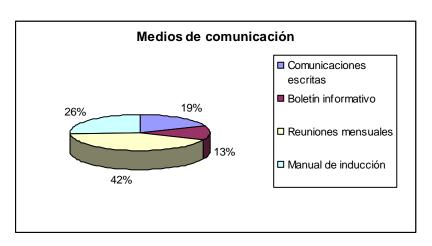
Los resultados obtenidos de la pregunta realizada a los 31 empleados fueron

Tabla 4.11: Medios de comunicación

Medio de comunicación	No. Empleados	Porcentaje
Comunicaciones escritas	6	19
Boletín informativo	4	13
Reuniones mensuales	13	42
Manual de inducción	8	26
TOTAL	31	100%

Elaborado por : Autora

Gráfico 4.9: Medios de comunicación



Elaborado por : Autora

Como podemos observar en la tabla el 42% de los empleados es decir 13 de ellos piden que se realice reuniones mensuales para informarles que es lo que sucede dentro de la empresa, pero también un 26% pide que la empresa tenga un manual de inducción para que los empleados conozcan desde el principio los fines 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:

♣ Mejor salario.



Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

♣ Oportunidades e incentivos laborales.



Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, viajes, becas, ascensos, elogios, las distinciones, los objetos alusivos, entre otros.

4 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.

En cuanto a los canales de comunicación:

- Reuniones mensuales
- Manual de inducción

5. Definir políticas sobre incentivos y condiciones de comunicación 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:

Los incentivos serán aplicados a los empleados en base a su desempeño.

Cuadro 4.4: Incentivos Laborales en base al desempeño

Desempeño	Porcentaje que representa ese desempeño	Incentivo que recibe
Excelente desempeño	90%	Bonos, Adiestramiento, Oportunidades e incentivos laborales (viajes becas, bonos), etc.
Buen desempeño	70%	Bonos, Adiestramiento, Oportunidades e incentivos laborales (elogios, las distinciones, los objetos alusivos, entre otros).
Desempeño Regular	50%	Oportunidades e incentivos laborales (elogios, las distinciones, los objetos alusivos, entre otros).
Mal Desempeño	30%	Incentivos laborales (elogios, las distinciones, los objetos alusivos, entre otros).

Elaborado por: Autora.

Todos los meses se elegirá al empleado del mes quién recibirá un mejor salario, distinciones y objetos alusivos.

- ♣ Se realizarán encuestas trimestrales para analizar si el personal esta satisfecho con los incentivos que reciben por parte de la empresa.
- ♣ Del presupuesto de la empresa se destinará un porcentaje a la creación de un fondo destinado al desarrollo y fortalecimiento de incentivos.
- ♣ Todos los empleados recibirán trimestralmente incentivos como: (elogios, las distinciones, los objetos alusivos, etc.
- ♣ 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 pede detallar sus cometarios, ideas y criticas sobre el sistema de incentivos que se emplea en la empresa, etc.

En cuanto a las formas de comunicación:

- Facilitar a todos los miembros de la organización la información de la misma, 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.

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.

En cuanto a los medios de comunicación, se pondrán en práctica las reuniones mensuales y se formulara un manual de inducción el cual se lo hará conocer a todo los empleados actuales y potenciales.

El buen funcionamiento de estos medios de comunicación se lo medirá en base al desempaño y satisfacción del personal.

4.3.2 PROYECTO # 2: IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

ALCANCE

Proporcionar al cliente un mejor servicio y productos, atendiendo constantemente sus necesidades y exigencias.

OBJETIVO GENERAL

Lograr la satisfacción de los clientes

♣ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Implementar nuevos mecanismos de atención al cliente.
- 2.- Mejorar las relaciones cliente-personal
- 3.- Tomar en cuenta las sugerencias de los clientes.

ACTIVIDADES.

- 1.- Realizar una encuesta a los clientes para conocer las necesidades que tienen.
- 2.- Análisis de las principales necesidades a satisfacer.
- 3.- Cubrir las necesidades de los clientes con la implementación de las medidas necesarias.

4.- Realizar un presupuesto para determinar el dinero que se necesita para cubrir dichas necesidades.

5.- Evaluar los resultados obtenidos.

▲ IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

"El gran reto que tiene hoy en día las organizaciones es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y cubiertas sus necesidades, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como la llegada de las nuevas tecnologías, la obliga a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer. Esto significa potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

El mercado se ha hecho de repente más global y fuertemente competitivo, la calidad en la atención ha pasado pronto a ser un imperativo del siglo XXI y por ello las compañías no pueden permitirse el lujo de sufrir retrasos también en este aspecto.

Los empresarios saben que el coste de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al coste de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Entonces, ¿por qué no potenciar ya una cultura de atención al cliente que nos permita fidelizarlos."³¹

Es por eso que CONFICHIRTMAS con el desarrollo de este proyecto va a satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerlos fieles.

♣ DESARROLLO DE ACTIVIDADES

1.- Realizar una encuesta a los clientes para conocer las necesidades que tienen.

_

³¹ www.google.com; cultura de atención al cliente

La encuesta que se aplico a los clientes es la siguiente:
1 ¿Esta satisfecho con los productos que ofrece la empresa?
SI
NO
2 Esta de acuerdo con los servicios actuales que ofrece la empresa como lo es: el buzón de sugerencias y el sistema de reclamos.
Muy deacuerdo
Deacuerdo
En desacuerdo
3 ¿Le gustaría que la empresa implemente nuevas formas de atención al cliente?
SI
NO

RESULTADOS

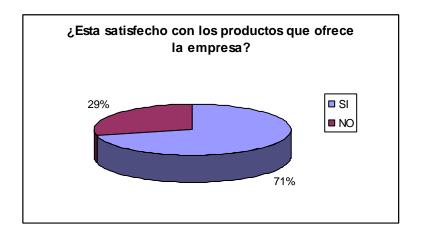
1.- ¿Esta satisfecho con los productos que ofrece la empresa?

Tabla 4.12: Grado de satisfacción con los productos que ofrece la empresa

Valoración	No. clientes	Porcentaje %
SI	32	71
NO	13	29
Total	45	100

Elaborado: Autora

Gráfico4.9: Grado de satisfacción con los productos que ofrece la empresa



Elaborado: Autora

Análisis

El 71% de los clientes o sea 32 de ellos están de acuerdo con los productos que ofrece la empresa es decir que satisfacen sus necesidades.

2.- Esta de acuerdo con los servicios actuales que ofrece la empresa como lo es: el buzón de sugerencias y el sistema de reclamos.

Tabla 4.13: Grado de satisfacción con los servicios que ofrece la empresa

Valoración	No. Clientes	Porcentaje %
Muy deacuerdo	5	11
Deacuerdo	22	49
En desacuerdo	18	40
TOTAL	45	100

Elaborado: Autora

Gráfico4.9:

satisfacción con servicios que empresa



los

ofrece la

Análisis

El 49% de los clientes es decir 22 de ellos están de acuerdo con la atención al cliente que brinda la empresa, pero también un buen número de clientes el 40% esta en desacuerdo con la atención recibida.

3.- ¿Le gustaría que la empresa implemente nuevas formas de atención al cliente?

Tabla 4.14: Forma de atención la cliente

Valoración	No. Clientes	Porcentaje %
SI	39	87
NO	6	13
Total	45	100

Elaborado: Autora

Gráfico4.10: Formas de atención la cliente



Elaborado: Autora

Análisis

El 87% de los clientes es decir 39 de ellos, si les gustaría que la empresa implemente nuevas formas de atención al cliente.

2.- Análisis de las principales necesidades a satisfacer.

Como podemos observar con el resultado de la encuesta los clientes se encuentran satisfechos con los productos que la empresa ofrece, pero a demás piensan que el servicio al cliente que utiliza la empresa actualmente es corriente, y no acaba de cubrir con todas sus expectativas, por lo que la empresa deberá buscar nuevas formas de atención o redefinir su estrategias en cuanto a servicio al cliente.

Con la implementación de una cultura de atención al cliente la empresa deberá investigar nuevas formas de servicio que la empresa no posee y así poder cubrir esas necesidades o desacuerdo que tienen los clientes con la atención actual.

Entre las principales formas de atención al cliente tenemos:

LANGE OF CALL CENTER.-

Se podría decir que un número de atención al cliente gratuito es una especie de señal de aprobación de "buen servicio" a los clientes.

Desde el Call Center las quejas se han de tratar del siguiente modo:

- 1. Guardar silencio
- 2. Escuchar
- 3. Preguntar, tomar notas
- 4. Pedir disculpas (si es lógico)
- 5. Dar las gracias

- 6. Aplazar la situación
- 7. Ocuparnos del problema inmediatamente

Veámoslo más detallado en la siguiente tabla:

Quejas personales y/o aspectos de	1. Déle las gracias a la persona por su feedback.		
insatisfacción	2. Si ha cometido algún error, reconózcalo.		
	3. Discúlpese si es necesario.		
	4. Prometa hacer algo al respecto y después hágalo.		
	5. Tome las medidas necesarias para mejorar.		
	6. Consiga la ayuda de la otra persona para poder		
	seguir su progreso.		
Quejas escritas	1. Dar las gracias al cliente; explicarle porque aprecia		
	su queja y disculparse.		
	2. Informe al cliente acerca de lo que ha hecho.		
	3. Admita que el cliente tiene razón.		
	4. Personalice su respuesta.		
	5. Sea simple, pero específico.		
	6. Supere las expectativas de los clientes.		
	7. Compruebe la satisfacción del cliente.		
	8. Sea muy, muy rápido.		
	9. Teatralice: que parezca una situación especial.		

♣ E-MAIL

Sugerimos la creación de un e-mail memorístico y de sonoridad:

paraservirle@la Empresa.es

mejorar@la Empresa.es, etc.

La dirección del e-Mail estará en cada comunicación externa.

El e-Mail no tiene formulario de queja, es "abierto" a lo que quiera y como quiera decir el cliente.

+ FAX

Se facilitará un nº de Fax y el nombre del Gerente General, para quien desee comunicar por este procedimiento. La inclusión del nombre del Gerente General., da la sensación de que la más pequeña queja es asunto de alta dirección.

♣ DOCUMENTACIÓN PAPEL

Los vendedores y cualquier persona que interactúa con el cliente, llevarán formularios de reclamación:

Los entregarán y recogerán, si el cliente lo desea

Llevarán sobre pre-franqueado para quien desee poner su queja en el correo.

El sobre irá dirigido a la Atención del Gerente general

Estos mismos formularios se adjuntarán con el contrato, estarán en las oficinas (donde habrá un buzón de sugerencias) y los llevarán siempre consigo los vendedores.

Idealmente, cualquier persona de la empresa puede capturar un formulario de queja.

El disponer de formularios de reclamación puede facilitar mucho la labor, llegando a evitar una acalorada discusión. A continuación detallamos un modelo tipo de formulario básico.

FECHA DE RECEPCIÓN: RECIBIDA POR: RECEPCIÓN: PERSONAL FAX TELÉFONO CARTA E- MAIL DATOS DEL RECLAMANTE: NOMBRE: EMPRESA: DIRECCIÓN: TELÉFONO: E-MAIL: PRODUCTO U OBJETO DE LA RECLAMACIÓN: CATEGORÍA DE LA RECLAMACIÓN: EXPOSICIÓN DE LA RECLAMACIÓN: ACCIÓN INMEDIATA A EFECTUAR: FECHA DE RESOLUCIÓN DE LA RECLAMACIÓN:

Las reclamaciones hay que analizarlas y tratarlas informáticamente para extraer de ellas las ratios pertinentes, así como la opinión que tienen nuestros clientes de nosotros. Su análisis y valoración nos dará una información que si está bien tratada, será muy útil para la compañía.

♣ WEB

Debe haber un formulario de queja cerrado.

En la Web debe poder accederse a la dirección electrónica mencionada anteriormente.

Debe haber un cuestionario de satisfacción, diferente al formulario de quejas.

Debe haber una relación de las Preguntas y Respuestas más frecuentes

El cliente puede saber en qué fase se encuentra su reclamación.

4 ALTERNATIVAS Y OBSERVACIONES

Es necesario responder antes de 16 horas en todos los casos, 3 de cada 5 personas desearían poder requerir la ayuda de una persona en línea, un 53 % desearía poder pulsar un botón solicitando una llamada antes de 24 horas.

♣ CHATS EN VIVO

Hay una tendencia a incorporar en los centros de Atención al Cliente un Servicio de Chat para poder teledialogar por escrito con asistentes del Servicio.

Desarrollos recientes permiten la entrada en directo de una persona en la navegación del cliente ("conavegación") vía voz o incluso mediante vídeo streaming. Estas tecnologías pueden tener bastante interés en el futuro de la Tele asistencia y Tele vigilancia.

4 TEATRALIDAD

Muchas empresas pecan de "rutinizar" la gestión de quejas. Se da la impresión de "otra queja más", que además es "similar a otras anteriores".

Es necesario crear protocolos "teatrales" que den al cliente la impresión de que "los errores son excepcionales" y no ocurren con frecuencia.

No caer en el error de dar la sensación de que cada día hay miles de quejas sobre la misma cuestión. Enfatizar el valor de la queja o comunicación proactiva.

Nunca generar la percepción de "otra queja sobre el mismo tema"

Hacer intervenir a "alguien importante" en las quejas y reclamaciones.

Cualquier usuario es tan importante que hace intervenir a directivos de la compañía (reclamaciones no quejas).

Formas de motivar al cliente:

COMPENSACIONES / GARANTIAS

La Empresa debe compensar al usuario que se

Ha tomado la molestia de comunicar la percepción de servicio.

No debe escribirse, sin embargo la política de compensación, en ningún documento, para evitar abusos.

Se debe construir una base de datos y tener un par de atenciones anuales (no automatizadas) con los clientes usuarios que se han molestado en comunicarnos nuestros errores.

Es necesario analizar cómo se producen esas compensaciones, regalos, etc.

3.- Cubrir las necesidades de los clientes con la implementación de las medidas necesarias.

Para cubrir las necesidades de los clientes e implementar las medidas necesarias se realiza una encuesta a los clientes, con el fin de averiguar que les gustaría que la empresa implemente para mejorar la atención.

1 ¿Que le gustaría que la emp	resa implemente para brindarle un mejor servicio?
Call center	
E-mail	
Chats en vivo	
Fax	
Documentación papel	
Web	
Alternativas y observaciones	
Teatralidad	
2 ¿Considera usted que la ge para mejorarla atención al clien	erencia debe adaptar nuevas medidas y planes de acción nte?
SI	

NO

RESULTADOS

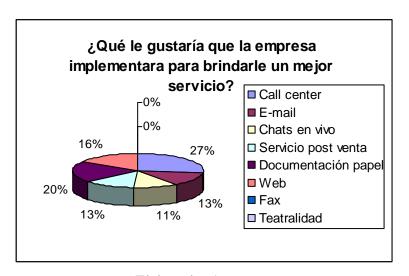
1.- ¿Que le gustaría que la empresa implemente para brindarle un mejor servicio?

Tabla 4.15: Servicios que la empresa debe implementar

Valoración	No. Clientes	Porcentaje %
Call center	12	27
E-mail	6	13
Chats en vivo	5	11
Servicio pos venta	6	13
Documentación papel	9	20
Web	7	16
Fax	0	0
Teatralidad	0	0
Total	45	100

Elaborado: Autora

Grafico 4.11: Servicios que la empresa debe implementar



Elaborado: Autora

Análisis:

Como podemos observar el 27% de los clientes es decir 12 de ellos desean que la empresa implemente un servicio de call center, a demás el 20% de los clientes desean que se implemente una documentación papel.

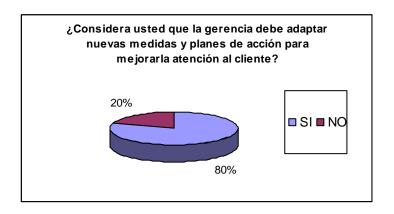
2.- ¿Considera usted que la gerencia debe adaptar nuevas medidas y planes de acción para mejorarla atención al cliente?

Tabla 4.15: Implementar planes de acción para mejorar la atención al cliente

Valoración	No. Clientes	Porcentaje %
SI	36	80
NO	9	20
Total	45	100

Elaborado: Autora

Gráfico 4.15: Implementar planes de acción para mejorar la atención al cliente



Elaborado: Autora

Análisis:

El 80% de los clientes es decir 36 de ellos consideran que la gerencia debe implementar nuevas medidas y planes de acción para mejorar la atención al cliente.

Con el análisis se la encuesta realizada se decide que la empresa debe implementar:

- Un servicio call center
- Un servicio de documentación papel
- ♣ Un servicio web

Las nuevas medidas y planes de acción que la gerencia va a implementar para una mejor atención al cliente son:

- ♣ Establecer un plan de atención al cliente que tenga su origen en la dirección de la empresa e implique a todos los trabajadores.
- Saber medir la calidad de servicio de la empresa, a través del departamento de atención al cliente.
- Realizar un estudio de mercado sobre la atención a clientes en nuestro sector. En este estudio es necesario responder a tres cuestiones:
- ¿Qué servicio estamos dando a nuestros clientes?
- ¿Qué servicios y productos quieren tener nuestros clientes (tanto los actuales como los potenciales)?
- ¿Qué servicio y productos da nuestra competencia?
- ♣ El personal que trata con los clientes conocerá todos los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Examinar si en el funcionamiento de la empresa se producen cuellos de botella, y, en su caso, tomar medidas para eliminarlos.
- Actualizar, corregir y traducir (si fuera necesario) todos los manuales y catálogos destinados al cliente.
- ♣ Instalar y dar a conocer un teléfono especial de posventa, donde se den consejos inmediatos al cliente (por ejemplo, una línea 900).
- ♣ Organizar un día de puertas abiertas para los clientes.

- ♣ Preveer un plan de contingencias para situaciones de emergencia.
- **♣** Conocer las particularidades de los clientes.
- Realizar periódicamente cursos específicos para la formación de su personal del servicio de atención al cliente.
- Organizar un sistema que le permita conocer y utilizar la retroalimentación que proporciona el cliente.
- Crear un canal de información entre los clientes y los diferentes departamentos de la empresa.
- ♣ Asegurarse de la flexibilidad en la ejecución del sistema de atención al cliente.
- Medir cualitativamente el resultado económico de la actuación del departamento de atención al cliente.

4.- Realizar un presupuesto para determinar el dinero que se necesita para cubrir dichas necesidades.

RUBROS	TOTAL
Servicio call center	600
Servicio de documentación papel	400
Servicio web	600
Suministros de Oficina	\$100
Otros (Internet, impresora, etc.)	\$100
TOTAL	\$1800

5.- Evaluar los resultados obtenidos.

La evaluación de los resultados se basan en la satisfacción del cliente, lo mismo que se reflejara en el Volumen de ventas que la empresa tenga.

4.3.3 PROYECTO #3.- DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

4 ALCANCE

Proporcionar a los clientes mejores productos y agilidad en el proceso de comercialización de confites.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los procesos que generan valor, gobernantes y de apoyo con la finalidad de agilizar dichos procesos y ofrecer productos, servicios rápidos y oportunos.

♣ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contar con una amplia gama de proveedores.
- Proporcionar un servicio ágil en la venta de los productos.

4 ACTIVIDADES.

- 1.- Evaluar la estructura actual de acuerdo a los requerimientos institucionales
- 2.- Identificar Procesos de la Estructura.
- 3.- Determinar la estructura organizacional por procesos que se propone.
- 4.- Presentar al comité la nueva estructura para su aprobación.
- 6.- Ejecución y mejora en los procesos.
- 8. Determinar la nueva cadena de valor.

▲ IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

- "El propósito de la Administración de procesos o desarrollo de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:
- 1.- Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total

- 2.- Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución educativa
- 3.- Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble. "³²

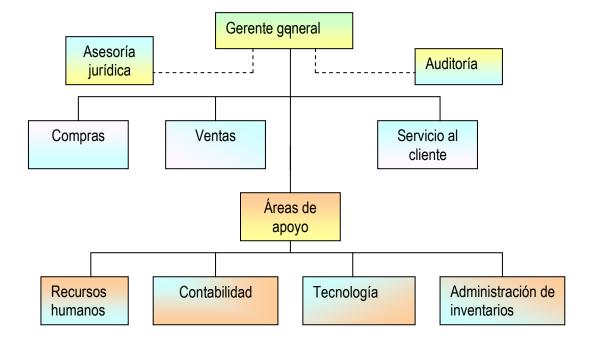
Para la administración de procesos es fundamental tomar en cuanta a la cadena de valor de la empresa CONFICHIRTMAS, dicha cadena está conformada por varios procesos.

Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. En el contexto de esta investigación se utiliza dicho término para referirse a la forma en que un trabajo se lleva a cabo en una institución. Todo trabajo involucra procesos.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

1.- Evaluar la estructura actual de acuerdo a los requerimientos institucionales

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



³² www<u>.google.com</u>: procesos

_

Elaborado: Autora

2.- Identificar Procesos de la Estructura

COMPRAS.-

Este proceso se encarga de la adquisición de toda clase de confites, en base a un buen

poder de negociación con los proveedores, los mismos que deben brindar productos de

calidad a precios cómodos.

La responsable de este proceso es la señorita Lorena Cisneros que desempeña el cargo

de gerente general de la empresa.

VENTAS.-

Este procesos de encarga de la comercialización de los confites utilizando canales de

distribución directos, brindando un servicio acorde con las expectativas de atención que

busca el cliente; además, se encarga del respectivo cierre de venta acordando las

condiciones de pago con el cliente.

El responsable de este proceso es el Ing. Luis Acosta que desempeña el cargo de

Gerente de Ventas.

SERVICIO AL CLIENTE.-

Este proceso se encarga de medir el grado de satisfacción de los clientes en base a la

aceptación que tienen los distintos productos que ofrece la empresa, utilizando métodos

como la observación, encuestas, buzón de sugerencias, entrevistas, etc.; con el fin de

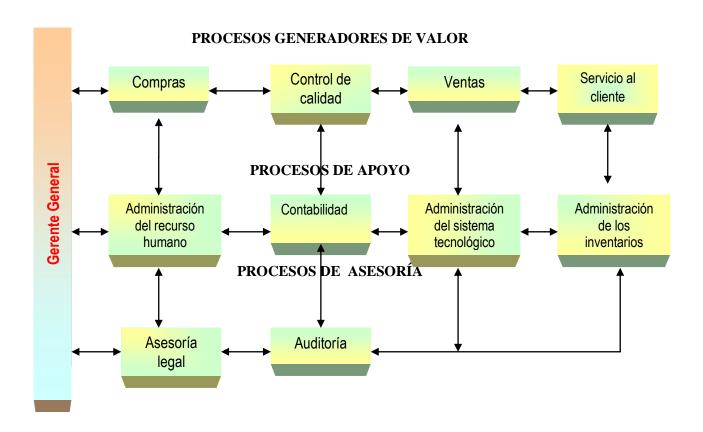
conocer las expectativas que buscan satisfacer los clientes con el servicio y productos

que brinda CONFICHRISTMAS.

211

Un servicio postventa que funcione correctamente puede ahorrar a una empresa un porcentaje elevado de los gastos de promoción y ventas. Si por el contrario no funciona el producto, por muy bueno que sea, tendrá dificultades en su comercialización.

3.- Estructura Organizacional Propuesta.



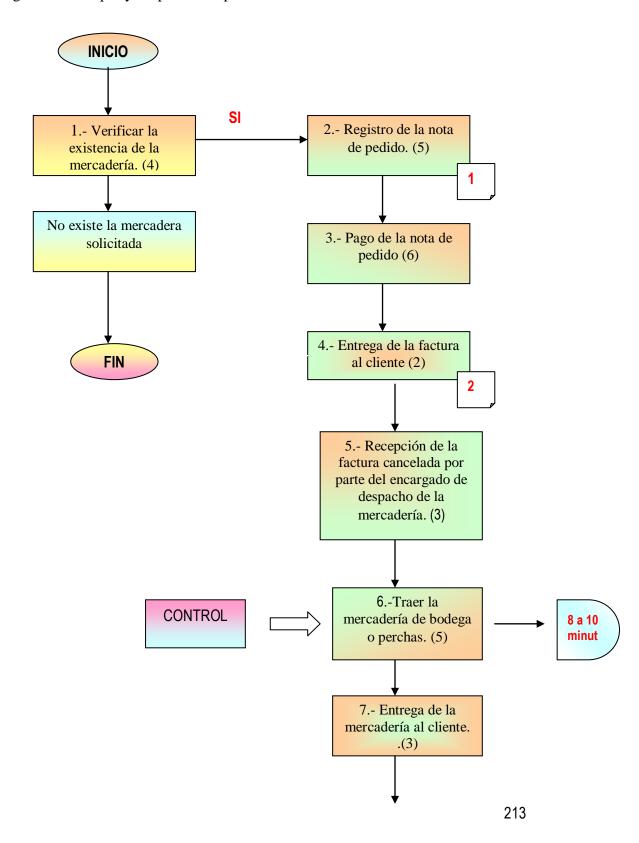
4.- Ejecución y mejora en los procesos

En el proceso compras y despacho del producto podemos reducir el tiempo en la verificación de la existencia de la mercadería de 5 minutos a unos 3, si la empresa cuenta con sistemas de inventarios ágiles y oportunos, paro lo que es necesario sistemas informáticos actualizados que permitan el registro de las entradas y salidas de mercadería.

También se puede reducir tiempo en le pago de la nota de pedido, muchas veces los clientes hacen filas para pagar por lo que la empresa cuenta con una sola caja, se puede implementar otra y reducir tiempo de 6 a 4 minutos.

Podemos también reducir tiempo en el registro de lanota de pedido, que lo realizan los vendedores, al contar con personal más capacitado que entienda las exigencias de los clientes y los hagan sentir bien.

♣ CRegistro de compra y despacho del producto



FIN

Tabla 4.16: Reducción de tempos

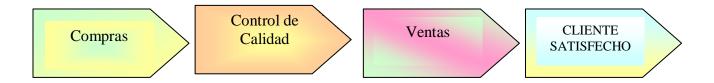
ACTIVIDADES	Tiempo (minutos)	Reducción
Verificar la existencia de la mercadería	5	3
Registro de la nota de pedido	5	3
Pago de al nota de pedido	6	4
Entrega de la factura al cliente	2	-
Recepción de la factura cancelada por parte del encargado de despacho de la mercadería.	3	3
Traer la mercadería de bodega o perchas.	5	4
Entrega de la mercadería al cliente.	3	3
TOTAL	29	20

Elaborado: Autora

5.- Determinar la nueva cadena de valor

La nueva cadena de valor de la empresa estará conformada por tres procesos centrales y varios sub procesos:

CADENA DE VALOR (Procesos Centrales)



Procesos de Apoyo:

Administración del recurso humano

Contabilidad

Administración de los Inventarios

Administración de los sistemas informáticos

Procesos de Asesoría

Asesoría legal

Auditoría



5. INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

5.1 Indicadores de Gestión

5.1.1 Introducción

"Una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas del negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación, que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Es de vital importancia establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de esto consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz, eficiente y efectiva. Por lo que es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la institución.

Es aquí en donde nacen los indicadores de gestión, mismos que establecen una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que por medio de estas es posible analizar y estudiar la situación, y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, tanto a los objetivos como a las metas previstas o ya indicadas. Es importante tomar en cuenta, que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización."³³

5.2Oobjetivos

Los objetivos de los indicadores son:

- ♣ Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- **↓** Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores las responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos,

³³ **G&A COLSUTORES CIA. LTDA**.; <u>Gestión Microempresarial</u>; Quito - Ecuador; Abril 2006; Pág 33.

además, dar información permanente e integral sobre su desempeño, lo que les permitirá a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

5.3 ¿Qué es un indicador de gestión?

"Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.



De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica. Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según Senn los indicadores de gestión posee los siguientes atributos de la información:

- Exactitud
- ♣ Forma
- ♣ Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

5.4 ¿Por qué se utilizan?

Estos se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores trae consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y

la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

- Estimular y promover el trabajo en equipo
- ♣ Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- ♣ Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios

5.5 ¿Cómo es su composición?

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.
- Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la formula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades**: es la manera como se expresa el valor determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- ♣ Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

5.6 ¿Qué medir?

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

La primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

En definitiva se debe de medir:

- Calidad.- Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- ♣ Impacto.- Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno.
- ♣ Economía.- Idoneidad de los insumos.
- Eficiencia.-Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles.
- Eficacia.- Superar o alcanzar los resultados esperados.
- **♣** Equidad.- Distribución equilibrada de los recursos y beneficios.
- Ética.- Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad.
- Rendimiento.- Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia.

5.7 Tipos de Indicadores

- ♣ Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- ♣ Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos.
- ♣ Indicadores de eficiencia: Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos

indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

- ♣ Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

5.8 Indicadores típicos de algunas áreas de la organización

A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado.

A continuación se presentan algunos de los indicadores más utilizados en las áreas de suministros, recursos humanos, finanzas, productos y servicios y medios de producción, en las diferentes organizaciones.

\$UMINISTROS

Indicador de inmovilización	=	Inventario Inmoblizado Ventas anuales
Movilidad de los inventarios		Inventarios . Capital conable
Importancia de los suministros	=	Costo de la materia prima y materiales Costo de fabricación

Rotación de inventarios	=	Materia prima empleada en el mes Inventario de materia prima
Rotación de créditos pasivos		Compras anuales . Saldo promedio de los proveedores x 360
Plazo medio de créditos pasivos	=	360 . Rotación de créditos pasivos

INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Productividad de mano de obra	=	Producción . Horas-hombre trabajadas
Ausentismo	=	Horas-hombre ausentes . Horas-hombre trabajadas
Frecuencia de accidentes	=	No. De accidentes incapacitantes x 1.000.000 Horas-hombre trabajadas
Productividad de mano de obra	=	Producción . Horas-hombre trabajadas
Índice de severidad	=	No. de días perdidos x 1.000.000 Horas-hombre trabajadas
Índice de tipos de trabajo	=	No. de empleados de producción No. de empleados administrativos
Índice de tipos de salario	=	Salario pagado a obreros . Salario pagado a empleados administrativos
Índice de tipos de salario	=	Salario pagado a obreros . Salario pagado a supervisores
Importancia de los salarios	=	Total salario pagados Costos de producción
Índice prestaciones-salario	=	Prestaciones pagadas Total salario pagado

Índice prestaciones-trabajadores =		Prestaciones pagadas Total trabajadores
Indicador de rotación de trabajadores		Total de trabajadores retirados . Número promedio de trabajadores
Indicador horas-trabajador		<u>Horas - hombre trabajadas .</u> Número promedio de trabajadores
Indicador horas extra en el periodo		Total horas extra . Total horas trabajadas
Indicador ventas-trabajador		<u>Ventas totales .</u> Número promedio de trabajadores

↓ INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA

Indicador capital de trabajo	=	Capital de trabajo Activo circulante
Indicador de recaudo	=	Total facturación Total recaudado
Indicador punto de equilibrio	=	Punto de equilibrio Ventas totales
Punto de equilibrio	=	Gastos fijos Margen en porcentaje
Indicador de política financiera		Obligaciones de corto plazo Obligaciones de largo plazo Activo circulante Activo fijo plazo
Independencia financiera	=	Capital contable Activo total
Autofinanciamiento		Reservas de capital Capital social
Punto de equilibrio	=	Gastos fijos . Margen en porcentaje

INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Rentabilidad por producto	=	Margen . Total ventas
Contribución por producto	=	Margen individual Margen total
Índice de comercialidad	=	Venta producto Ventas totales
Nivel de calidad	=	Total productos sin defectos Total productos elaborados
Participación de defectos	=	Total productos con defecto "X" Total productos con defectos

INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Productividad maquinaria :		<u>Producción</u> . Horas máquina
Indicador mantenimiento-Producción		Costo de mantenimiento Costo de producción
Efectividad del mantenimiento		RPS + PRD + HMP . RPR + MNT + DSP + HMO

RPS: Costo de reposición de la máquina o máquinas reparadas en el año.

PRD: Costo de la producción obtenida con las máquinas.

HMP: Horas máquina productivas o realmente trabajadas en el año.

RPR: Costo total de las reparaciones.

MNT: Costo del mantenimiento preventivo.

DSP: Costo del desperdicio originado por el mantenimiento y por las reparaciones.

HMO: Horas máquina ociosas motivadas por descompostura, mantenimiento y reparación."³⁴

A continuación detallo los indicadores de gestión que se utilizarán para las cuatro

- ♣ Indicadores de rentabilidad y crecimiento
- Indicadores clientes y mercado
- Indicadores de planificación y gestión administrativa

perspectivas de la empresa CONFICHIRTMAS que son:

♣ Indicadores de Tecnología, Investigación y Desarrollo de Recurso Humano

_

³⁴ www.google.con; indicadores de gestión empresarial

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE	RESPONSABLE
						MEDICIÓN	
		Rentabilidad	Márgenes de Contribución	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad de cada producto o grupo de productos y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.	Venta Real Producto Costo Real Directo Producto	Mensual	Gerente general Jefe financiero
	1.1 Aumentar en los próximos años un porcentaje mayor de participación en el	Rentabilidad	Razón corriente	Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el activo corriente para solventar el requerimiento de los acreedores.	Activos corrientes Pasivos corrientes	Mensual	Gerente general Jefe financiero
1 Rentabilidad y crecimiento	mercado.	Rentabilidad	Razón de endeudamiento	Medir la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.	Pasivo total Activo total	Mensual	Gerente general Jefe financiero
	1.2 Diversificar los productos y servicios que ofrece la empresa.	Rentabilidad	Ganancias sobre ventas o margen neto de utilidad.	Determinar la rentabilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período de tiempo.	Utilidad neta *100 Ventas netas	Mensual	Gerente general Jefe financiero
		Ampliar la variedad de productos y servicios	Nuevos productos	Determinar el número de productos y servicios nuevos introducidos en el mercado	Total nuevos productos y servicios en le mercado Total nuevos productos y servicios programados	Trimestral	Gerente general Jefe de ventas

_____ 226

INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABL E
		Plan de marketing	Fidelidad de los clientes	Medir el nivel de satisfacción de los clientes, mediante la aplicación de encuestas que permitan conocer si la empresa cumple con las expectativas y exigencias de los compradores,	%de satisfacción de las encuestas realizadas total de clientes encuestados	semestral	Gerente general
	2.1 Conseguir	Desarrollo de procesos	Agilidad en la atención	Determinar el tiempo que se utiliza en el proceso de comercialización de los confites.	tiempo promedio por cliente atendido número de clientes atendidos	semestral	Gerente general
1Clientes y mercado.	que la empresa y en si los productos de la misma se posición en la mente y en el paladar exigente de los clientes.	Cultura de atención	Nivel de cumplimiento entregas a clientes.	Calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	Total de Pedidos no Entregados a Tiempo Total de Pedidos Despachados	trimestral	Gerente general Jefe de ventas
	2.2 Brindar un servicio rápido y oportuno en todo el proceso de comercialización de los confites.	Cultura de atención	Calidad de la Facturación.	Medir el número y porcentaje de facturas con error por cliente, lo que lleva a una Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.	Facturas Emitidas con Errores Total de Facturas Emitidas	Trimestral	Gerente general Jefe de ventas

2.3 Lograr que los clientes se encuentren satisfechos con	Cultura de atención.	Pedidos realizados a proveedores, perfectamente recibidos	Medir el número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional	Productos o pedidos generados sin Problemas x 100 ———————————————————————————————————	Trimestral	Gerente general Jefe ventas	de
los productos y servicios que ofrece la empresa.	Cultura de atención	Calidad de los Pedidos Generados	Medir el número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	Pedidos Rechazados x 100 Total de Órdenes de Compra Recibidas	Trimestral	Gerente general Jefe ventas	de

Elaborado: Autora

INDICADORES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
	3.1 Definir el	Implementación de un direccionamiento estratégico	Eficiencia estratégica	Este indicador permite medir el adelanto o retroceso de la empresa, con el desarrollo de las diferentes estrategias.	Estrategias cumplidas satisfactoriamente *100 Estrategias propuestas	Semestral	Gerente general
3 Planificación y gestión administrativa	direccionamiento estratégico. 3.2 Redefinir la gestión interna de la Organización	Desarrollo de procesos	Estructura organizacional	Este indicador permite conocer si estructura por procesos tiene una mejor aceptación y beneficios que la estructura vertical.	No. de pasos por la organización vertical No. de pasos por la organización por procesos	Anual	Gerente general
		Revisión y adecuación de las normas internas de la organización.	Gestión interna	Este indicador nos permitirá conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados con las normas, política internas, es decir con los manuales de la organización, para lo cual se aplicará una encuesta a los clientes internos.	% de satisfacción del personal encuestados total de personal encuestado	Semestral	Gerente general

INDICADORES DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

PERSPECTIVA	OBJETIVO PROYECTO		INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
		Plan de desarrollo integral del recurso	Clima organizacional	Este indicador va a permitir conocer si el personal se encuentra identificado con la organización.	% de satisfacción del personal con el clima organizacional	Anual	Gerente general
	4.1 Mejorar el	humano			Número total de encuestados		
4 Tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano	Recurso Humano integra	Plan de desarrollo integral del recuro humano	Efectividad en la capacitación	Con este indicador se va a medir el grado de desenvolvimiento del personal después de dictar los cursos de capacitación.	% de satisfacción del personal con los cursos dictados. Número total de encuestados	Semestral	Gerente general
	Recuso Humano. 4.3 Optimizar los sistemas operativos de la Institución.	Plan de desarrollo integral del recurso humano	Indicador ventas- trabajador	Este indicador nos permite medir el número de ventas que realiza cada uno de lo empleados de la organización	<u>Ventas totales.</u> Número promedio de trabajadores	Semestral	Gerente general

informáticos informáticos sistemas. No, de sistemas y programas planificados		Implementación de nuevos sistemas informáticos	Desarrollo de los sistemas informáticos	medir el desarrollo de los	No, de sistemas y	Anual	Gerente general
---	--	---	---	----------------------------	-------------------	-------	--------------------

Elaborado: Autora

♣ PRESUPUESTO SIN PROYECTOS

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS								
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011		
Ingresos		Incremento de un 6%						
Ventas		68.900	73.034	77.416	82.061	86.985		
(-) Costo de ventas		44.785	47.472	50.320	53.340	56.540		
(=) Utilidad bruta en ventas		24.115	25.562	27.096	28.721	30.445		
(-)Gastos de Ventas		1.929	2.041	2.168	2.298	2.436		
(-) Gastos Administrativos		4.823	5.112	5.419	5.744	6.089		
(=)Utilidad operacional		17.363	18.409	19.509	20.679	21.920		
(+) Otros ingresos		300	330	363	399	439		
(=) Utilidad antes de impuestos y participaciones		17.663	18.739	19.872	21.078	22.359		
(-) Impuestos y participaciones		7.065	7.496	7.949	8.431	8.944		
(=) UTILIDAD NETA		10.598	11.243	11.923	12.647	13.415		

Elaborado: Autora

♣ PRESUPUESTO CON PROYECTOS

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS CONSIDERANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS							
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Ingresos							
Ventas	65000	97500	146250	219375	329063	493594	
(-) Costo de ventas		63375	95063	142594	213891	320836	
(=) Utilidad bruta en ventas		34125	51188	76781	115172	172758	
(-)Gastos de Ventas		2730	4095	6143	9214	13821	
(-) Gastos Administrativos		6825	10238	15356	23034	34552	
(-) Proyecto: Plan de desarrollo integral del recurso humano		3500					
(-) Proyecto: Implementación de una cultura de atención la cliente		1800					
(-) Proyecto: Desarrollo de procesos		1200					
(-) Proyecto: Ampliar la variedad de productos y servicios			8000				
(-) Proyecto :Revisión y adecuación de las normas internas de la empresa			1200				
(-) Proyecto: Implementación de nuevos sistemas informáticos				9000			
(-) Proyecto :Implementar una estructura organizacional, y el							
direccionamiento estratégico				3000			
(-) Proyecto: Plan de Marketing						10000	
(-) Proyecto: Investigación de mercados, para conocer las necesidades futuras							
y captar más clientes						4500	
Total proyectos		6500	9200	12000		14500	
(=) Utilidad Operacional		18070	27655	43282	82924	109885	
(+) Otros ingresos		300	360	432	518	622	
(=) Utilidad antes de impuestos y participaciones		18370	28015	43714	83442	110507	
(-) Impuestos y participaciones		7348	11206	17486	33377	44203	
(=) UTILIDAD NETA		11022	16809	26228	50065	66304	



CONCLUSIONES

- ♣ CONFICHIRTMAS es una mediana empresa que se encuentra en un mercado competitivo y en continuo crecimiento, como lo es hoy en día la comercialización de confites y especialmente la elaboración de fundas y canastilla navideñas.
- La empresa cuenta con diversos proveedores con los que mantiene muy buenas relaciones, debido a que entregan productos de calidad y en los tiempos acordados, satisfaciendo así las necesidades de los clientes, ya que según una encuesta aplicada a los compradores se tuvo como resultado que si están a gusto con los confites que vende la empresa.
- CONFICHIRTMA frente a la competencia se encuentra en desventaja, puesto que estos tiene captado gran cantidad de clientes debido a su larga trayectoria y posicionamiento a nivel nacional, pero cabe recalcar que la empresa aunque no tiene mucho tiempo (3 años) de haber incursionado en el mercado, a alcanzado un porcentaje relevante (16%).
- ♣ En la empresa no existe un direccionamiento estratégico claramente definido, debido ha que la visión, misión, objetivos, y demás componentes estratégicos no fueron establecidos a partir de un estudio técnico y en consenso, por tanto son totalmente desconocidos por el personal
- ♣ En la gestión administrativa existe concentración de poder en el nivel gerencial, debido a que no existe una adecuada delegación de funciones, ocasionada principalmente por las deficiencias de la estructura organizacional.
- La empresa no cuenta con un plan de capacitación e incentivos estructurado, a partir de una investigación de necesidades presentes y futuras de lo que el personal

desea, lo que con lleva a una desmotivación de los empleados en sus funciones dentro de la empresa.

♣ Del análisis estratégico realizado se determinaron proyectos relevantes de corto, mediano y largo plazo, que le permitirían a la institución tener réditos económicos e incrementar la imagen institucional.

RECOMENDACIONES

- ♣ Desarrollar y dar a conocer a todo el personal de la empresa el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudará a la consecución de los objetivos, metas y estrategias para el cumplimiento de la misión, visión de forma más rápida si se trabaja en equipo y comprometidos por un solo ideal.
- ♣ Implementar la Estructura Organizacional por procesos para que se tenga identificados aquellos procesos que son de vital importancia y que generan valor.
- ♣ Ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y directivos, con el afán de satisfacer los requerimientos profesionales y personales y con ello se tendrá personal más competente y motivado.
- ♣ Poner atención en servicios post ventas y lograr una óptima retroalimentación de información con los clientes, ya que esto influirá en su nivel de satisfacción y por ende en la lealtad hacia la empresa.
- ♣ Implementar un sistema de comunicación eficiente que permita la integración de los proveedores – empresa – cliente.
- ♣ CONFICHIRTMAS para lograr sus objetivos deberá aplicar las estrategias de liderazgo en costos, desarrollo de mercados y la de seguidor.

- Realizar alianzas estratégicas que le permitan a la empresa tener una mayor cobertura, satisfaciendo así de mejor manera a los clientes.
- ♣ Ejecutar los proyectos de corto, mediano y largo plazo, para de esta manera poder dar soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico situacional, reduciendo las debilidades y amenazas e impulsando las fortalezas y oportunidades.
- ♣ Se le recomienda a la empresa que implemente los indicadores de gestión que se generaron en la presente planificación estratégica, ya que estos les permitirá al gerente detectar posibles problemas para corregirlos a tiempo.