



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ENVAGRIF C.A.

DIEGO FERNANDO BURGOS RODRÍGUEZ

DIRECTOR: ING. Edwin Montoya

CODIRECTOR: ECO. JOSÉ ZAPATA

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007

CERTIFICACIÓN

En nuestra condición de Director y Codirector, CERTIFICAMOS que hemos revisado y evaluado el desarrollo de la tesis “Plan Estratégico para la Empresa ENVAGRIF C.A.”, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, presentado por el señor DIEGO FERNANDO BURGOS RODRIGUEZ, en la que se ha observado las disposiciones de la institución y de acuerdo con el plan previamente aprobado por el Consejo de Carrera de Ingeniería Comercial, del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército.

Sangolquí, marzo del 2007



Atentamente,

Ing. Edwin Montoya

DIRECTOR

Econ. José Zapata

CODIRECTOR

DECLARATORIA

Yo, DIEGO FERNANDO BURGOS RODRIGUEZ, estudiante de la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, declaro que el presente proyecto de tesis es de mi completa autoría, propuesta innovadora que fue aceptada por el señor Economista Juan Almeida Albán, Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Sangolquí, marzo del 2007

Atentamente,

DIEGO FERNANDO BURGOS RODRIGUEZ

AGRADECIMIENTOS

Al Ingeniero Edwin Montoya y al Economista José Zapata, por sus valiosas enseñanzas, su colaboración y guía en el desarrollo de este plan.

Al Economista Juan Almeida Albán, Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A., por su valioso aporte en la información proporcionada y por permitirme aplicar mis conocimientos en el presente estudio.

A mi familia, por su apoyo incondicional y permanente durante toda mi vida y mi carrera estudiantil.

A Dios, por estar ahí, en mi camino.

DIEGO FERNANDO BURGOS RODRIGUEZ

DEDICATORIA

A MIS PADRES,

Quienes con infinito amor y sabiduría han sabido inculcar en mi, los principios y valores necesarios para mi formación integral.

Los que me han brindado su apoyo incondicional y constante a lo largo de mi vida, y me han enrumado para seguir una carrera para mi beneficio propio y de la sociedad.

Por sus bendiciones, confianza y amor; a ellos, con el más sincero afecto dedico este trabajo.

DIEGO FERNANDO BURGOS RODRIGUEZ

INTRODUCCIÓN

El mundo en el que vivimos actualmente esta viviendo una época de cambios, caracterizado por la globalización, el desarrollo de la tecnología, y el manejo de la información; situaciones que hacen que el entorno evolucione mas rápido y se torne altamente competitivo.

En estas circunstancias, las organizaciones deben luchar para sobrevivir, mantenerse y mejorar su posición en el mercado frente a las demás. La Empresa ENVAGRIF C.A. conciente de esta realidad, busca no ser la excepción.

La carencia de un Plan Estratégico, le ha imposibilitado gestionar esfuerzos comunes, destinados a conseguir sus objetivos empresariales.

Es por esto que, en la búsqueda por implementar nuevas teorías, técnicas y herramientas gerenciales, la Empresa ENVAGRIF C.A. desea incursionar en un Proceso de Planificación Estratégica, tomando como base el Modelo Tradicional y la Teoría del Balanced Scorecard, la cual divide a la organización

bajo cuatro perspectivas, sobre las cuales se trabaja e insertando al cliente como eje de la actuación empresarial.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio constituye una herramienta de apoyo para la toma de decisiones internas en la Empresa ENVAGRIF C.A.

Fortalecerá a toda la organización, ya que mediante su implementación, la empresa estará en la capacidad de adoptar estrategias útiles a corto, mediano y largo plazo, encaminadas a: ampliar su mercado, enfrentar y superar a la competencia, alcanzar niveles de productividad y competitividad aceptables; y generar mayor rentabilidad para sus accionistas.

El cuerpo de este plan está compuesto por seis capítulos. En el primer capítulo, se abordará a las Generalidades de la empresa misma, sus antecedentes, giro del negocio, productos y servicios, ubicación geográfica, clientes y; mediante un análisis exhaustivo a través de la Herramienta del Diagrama de Causa y Efecto la identificación de su problemática actual.

En el segundo capítulo, mediante un Análisis Situacional se describe el escenario externo en el que se desarrolla la empresa y las capacidades internas de la organización, lo cual a través de un Análisis Matricial, permitirá identificar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el tercer capítulo se presenta una propuesta de Direccionamiento Estratégico, compuesto por la Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa, compuesta esta última por: Principios, Valores, Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Políticas; aspectos destinados a minimizar el efecto de las debilidades y amenazas y a aprovechar el alcance de las fortalezas y oportunidades.

En el cuarto capítulo se identifican y desarrollan un conjunto de acciones encaminadas a solucionar la problemática actual de la Empresa ENVAGRIF C.A., dichas acciones constituyen Proyectos Estratégicos, en los cuales la empresa incurrirá a corto y mediano plazos.

En el quinto capítulo se establecen Indicadores de Gestión para cada uno de los Objetivos Estratégicos y por Perspectiva del Balanced ScoreCard, destinados a evaluar su desempeño, registrar avances o corregir desviaciones.

Y, finalmente en el sexto capítulo, se plantean Conclusiones y Recomendaciones a las que se ha llegado con el presente estudio.



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”



ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
CERTIFICACIÓN.....	
...ii	
DECLARATORIA.....	
..iii	
AGRADECIMIENTOS.....	
.iv	
DEDICATORIA.....	
...v	
INTRODUCCIÓN.....	
..vi	
RESUMEN	
EJECUTIVO.....	vii

ÍNDICE			
GENERAL.....			ix
ÍNDICE			DE
TABLAS.....			xv
ÍNDICE			DE
GRÁFICOS.....			xviii
CAPÍTULO			I:
GENERALIDADES.....			1
1.1 ANTECEDENTES			
HISTÓRICOS.....			1
1.2 LA			
EMPRESA.....			3
1.2.1 UBICACIÓN			
GEOGRÁFICA.....			4
1.2.2 PRODUCTOS			
SERVICIOS.....			6
1.2.3			
CLIENTES.....			10
1.3 ESTRUCTURA	Y		CULTURA
ORGANIZACIONAL.....			13
1.3.1 ORGANIGRAMA			
ESTRUCTURAL.....			14
1.3.2 ORGANIGRAMA			
FUNCIONAL.....			15
1.3.3			
VISION.....			16
1.3.4			
MISION.....			16
1.3.5			
VALORES.....			16

1.3.6	PRINCIPIOS.....	16
1.4	DETERMINACIÓN	DEL
	PROBLEMA.....	17
1.5	OBJETIVOS	DEL
	ESTUDIO.....	21
1.5.1	OBJETIVO	
	GENERAL.....	21
1.5.2	OBJETIVOS	
	ESPECÍFICOS.....	21
1.6	MARCO	
	REFERENCIAL.....	22
1.6.1	MARCO	
	TEÓRICO.....	22
1.6.2	MARCO	
	CONCEPTUAL.....	29
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO		
	ESTRATÉGICO.....	47
2.1	ANÁLISIS	
	EXTERNO.....	47
2.1.1	MACROAMBIENTE.....	.47
2.1.1.1	FACTOR	
	ECONÓMICO.....	47
2.1.1.1.1	INFLACIÓN.....	47

2.1.1.1.2	PIB.....			
	49			
2.1.1.1.3	TASA DE INTERÉS			
	ACTIVA.....	50		
2.1.1.1.4	TASA DE INTERÉS			
	PASIVA.....	51		
2.1.1.1.5	INGRESO			
	POBLACIONAL.....	53		
2.1.1.2	FACTOR			
	POLÍTICO.....	55		
2.1.1.2.1	RIESGO			
	PAÍS.....	55		
2.1.1.2.2	AÑO			
	ELECTORAL.....	56		
2.1.1.3	FACTOR			
	LEGAL.....	57		
2.1.1.3.1	LEYES			
	REGLAMENTOS.....	57		
2.1.1.3.1.1	LEY		DE	RÉGIMEN
	TRIBUTARIO.....	58		
2.1.1.3.1.2	CÓDIGO			DEL
	TRABAJO.....	58		
2.1.1.3.2	ORGANISMOS.....			
	59			
2.1.1.3.2.1	CONTRIBUCIÓN		A	LA
	COMPañÍAS...59		SUPERINTENDENCIA	DE
2.1.1.3.2.2	DECLARACIÓN DE TRIBUTOS AL SRI.....	59		
2.1.1.4	FACTOR			
	FÍSICO.....	62		

2.1.1.4.1	CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO AEROPUERTO.....	62	
2.1.1.5	FACTOR SOCIAL.....	63	
2.1.1.5.1	EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL EMPLEO.....	63	-
2.1.1.5.2	FUERZAS SOCIO – CULTURALES.....	65	
2.1.1.6	FACTOR GEOGRÁFICO.....	66	
2.1.1.6.1	FUERZAS GEOGRÁFICAS.....	66	
2.1.2	MICROAMBIENTE.....		
		67	
2.1.2.1	CLIENTES.....	67	
2.1.2.2	BARRERAS DE ENTRADA.....	82	
2.1.2.3	COMPETENCIA.....	.83	
2.1.2.3.1	COMPETIDORES ACTUALES.....	83	
2.1.2.4	PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	85	
2.1.2.5	PROVEEDORES.....	86	
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	90	

2.2.1	CAPACIDAD		
	GERENCIAL.....	90	
2.2.2	CAPACIDAD		
	ADMINISTRATIVA.....	91	
2.2.3	CAPACIDAD		
	COMPETITIVA.....	93	
2.2.4	CAPACIDAD		
	FINANCIERA.....	94	
2.2.5	CAPACIDAD		
	TECNOLÓGICA.....	95	
2.2.5.1	RECURSOS		
	MATERIALES.....	95	
2.2.5.2	PROCESOS.....		
		96	
2.2.5.2.1	PROCESOS		
	RECTORES.....	96	
2.2.5.2.1.1	PROCESO		
	PRODUCTIVO.....	96	
2.2.5.2.1.2	PROCESO DE		
	COMPRAS.....	97	
2.2.5.2.1.3	PROCESO		DE
	VENTAS.....	97	
2.2.5.2.2	PROCESOS DE		
	APOYO.....	98	
2.2.5.2.2.1	CONTABILIDAD.....		
		98	
2.2.5.2.2.2	ADMINISTRACIÓN.....		
		98	
2.2.6	CAPACIDAD		DEL TALENTO
	HUMANO.....	99	

2.3 ANÁLISIS

FODA	105				
2.3.1 MATRICES RESUMEN (1 -					
4).....	105				
MATRIZ					1:
FORTALEZAS.....	105				
MATRIZ					2:
OPORTUNIDADES.....	106				
MATRIZ					3:
DEBILIDADES.....	108				
MATRIZ					4:
AMENAZAS.....	110				
2.3.2 MATRICES DE PONDERACIÓN DEL IMPACTO (5 -					
8).....	112				
MATRIZ 5: IMPACTO DE LAS					
FORTALEZAS.....	112				
MATRIZ 6: IMPACTO DE LAS					
OPORTUNIDADES.....	114				
MATRIZ 7: IMPACTO DE LAS					
DEBILIDADES.....	117				
MATRIZ 8: IMPACTO DE LAS					
AMENAZAS.....	119				
2.3.3 MATRICES DE ACCIÓN (9 -					
12).....	122				
MATRIZ 9: MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA					
ESTRATÉGICA O APROVECHABILIDAD					
“FO”.....	122				
MATRIZ 10: MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSIVA					
ESTRATÉGICA O VULNERABILIDAD					
“DA”.....	125				
MATRIZ 11: MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA					

	ESTRATÉGICA	
	“FA”.....	128
	MATRIZ 12: MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO	
	ESTRATÉGICO	
	“DO”	130
2.3.4	MATRIZ 13: MATRIZ DE SÍNTESIS	
	ESTRATÉGICA.....	132
CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO		
	ESTRATÉGICO.....	135
3.1	DEFINICIÓN	DEL
	NEGOCIO.....	135
3.2	FILOSOFÍA	
	CORPORATIVA.....	136
3.2.1	PRINCIPIOS.....	1
	38	
3.2.2	VALORES.....	1
	38	
3.2.3	MISIÓN.....	1
	38	
3.2.4	VISIÓN.....	1
	39	
3.2.5	ESTRUCTURA	ORGÁNICA
	PROPUESTA.....	140
3.2.6	FUNCIONES.....	1
	41	

3.2.7	OBJETIVOS		
	CORPORATIVOS.....	149	
3.2.8			
	POLÍTICAS.....	1	
	54		
3.2.8.1	POLÍTICA		
	GENERAL.....	154	
3.2.8.2	POLÍTICAS		
	OPERACIONALES.....	154	
3.2.8.2.1	POLÍTICAS		DE
	PRODUCCIÓN.....	154	
3.2.8.2.2	POLÍTICAS		DE
	COMERCIALIZACIÓN.....	155	
3.2.8.2.3	POLÍTICAS		DE
	ADMINISTRACIÓN.....	155	
3.2.8.2.4	POLÍTICAS		
	FINANCIERAS.....	156	
3.2.8.2.5	POLÍTICAS		
	TECNOLÓGICAS.....	157	
3.2.8.2.6	POLÍTICAS		DEL TALENTO
	HUMANO.....	158	
3.2.9			
	ESTRATEGIAS.....	1	
	59		
3.2.9.1	ESTRATEGIAS		
	CORPORATIVAS.....	159	
3.2.9.2	ESTRATEGIAS		
	GENÉRICAS.....	161	
3.2.9.3	MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS POR		
	PERSPECTIVA Y OBJETIVO		
	ESTRATÉGICO.....	163	
3.2.9.4	MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A.		

2006 –	
2011.....	165
3.2.9.5	MAPA DE LA RUTA CRÍTICA PARA LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A. 2007 –
2011.....	166

CAPÍTULO IV: IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

ESTRATÉGICOS.....	1
67	

4.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....167

4.1.1	MEDIDAS				O
KPI's.....					170

4.1.1.1	DEFINICIÓN OPERATIVA.....				170
---------	---------------------------	--	--	--	-----

4.1.1.2	FRECUENCIA DE REVISIÓN DE LA ACTUACIÓN.....				170
---------	---	--	--	--	-----

4.2 PERFILES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....173

4.2.1	PERFIL DEL PROYECTO				No.
1.....					173

4.2.2	PERFIL DEL PROYECTO				No.
2.....					174

4.2.3	PERFIL DEL PROYECTO				No.
3.....					175

4.2.4	PERFIL DEL PROYECTO				No.
4.....					176

4.3 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS.....177

4.3.1	PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO				No.
1.....					177

4.3.2	PROGRAMACIÓN	DEL	PROYECTO	No.
2.....	178			
4.3.3	PROGRAMACIÓN	DEL	PROYECTO	No.
3.....	179			
4.3.4	PROGRAMACIÓN	DEL	PROYECTO	No.
4.....	180			
4.4	DESARROLLO	DE	PROYECTOS	
ESTRATÉGICOS.....	181			
4.4.1	PROYECTO			Nº
1.....	181			
4.4.2	PROYECTO			Nº
2.....	189			
4.4.3	PROYECTO			Nº
3.....	203			
4.4.4	PROYECTO	Nº 4	(Mediano Plazo	Año
2009).....	221			
4.5	PLANES			
OPERATIVOS.....	227			
4.5.1	PLAN	OPERATIVO		Nº
1.....	227			
4.5.2	PLAN	OPERATIVO		Nº
2.....	228			
4.5.3	PLAN	OPERATIVO		Nº
3.....	229			
4.5.4	PLAN	OPERATIVO		Nº
4.....	230			

CAPÍTULO V: INDICADORES DE

GESTIÓN.....231

5.1 MARGEN DE UTILIDAD.....232

5.2 UTILIDAD POR ACCIÓN.....233

5.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....234

5.4 CRECIMIENTO DEL NIVEL DE VENTAS.....235

5.5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....236

5.6 TOP OF MIND.....237

5.7 TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO.....238

5.8 CRECIMIENTO DEL NIVEL DE PRODUCCIÓN.....239

5.9 COSTOS DE NO CALIDAD.....240

5.10 CANTIDAD DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO.....241

5.11 CANTIDAD DE CAMBIOS REALIZADOS AL PRODUCTO.....242

5.12 CANTIDAD DE PROCESOS DOCUMENTADOS.....243

5.13 HORAS DE CAPACITACIÓN.....244

5.14 NIVEL DE CONOCIMIENTO CORPORATIVO.....245

5.15	CANTIDAD DE PROCESOS CON HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.....	2
	46	
5.16	CANTIDAD DE PREMIOS.....	247
5.17	CANTIDAD DE PROCESOS CON TRATAMIENTO ESPECIAL PARA DESECHOS.....	248

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES.....250**

6.1	CONCLUSIONES.....	250
6.2	RECOMENDACIONES.....	252

BIBLIOGRAFÍA.....		2
	53	

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
Tabla N° 1: Características de Constitución de la Empresa ENVAGRIF C.A.....	3

Tabla N° 2: Ventas de la Empresa por Tipo de Producto, Año 2006.....8

Tabla N° 3: Clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Tipo y Producto.....10

Tabla N° 4: Ventas de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Cliente.....11

Tabla N° 5: Inflación Anual del Ecuador de 01/11/2004 a 31/10/2006.....48

Tabla N° 6: PIB Anual del Ecuador de 31/01/1993 a 31/01/2006.....49

Tabla N° 7: Tasa de Interés Activa de 25/06/2006 a 26/11/2006.....50

Tabla N° 8: Tasa de Interés Pasiva de 18/06/2006 a 26/11/2006.....52

Tabla N° 9: Ingreso Poblacional Nominal Mensual de Ene/2005 a Oct/2006.....54

Tabla N° 10: Riesgo País del Ecuador de 09/10/2006 a 16/11/2006.....55

Tabla N° 11: Clientes Frecuentes de la Empresa por Tipo y por Producto.....67

Tabla N° 12: Ventas de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Cliente.....68

Tabla N° 13: Formas de conocer a la Empresa ENVAGRIF C.A.....73

Tabla N° 14: Razones para escoger a la Empresa ENVAGRIF C.A.....74

Tabla N° 15: Fidelidad de los Clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A.....75

Tabla N° 16: Existe información suficiente sobre la empresa y sus productos?...76

Tabla N° 17: Calificación de los productos María Morena, por parte de los clientes.....77

Tabla N° 18: Los clientes de la Empresa compran a la competencia?.....78

Tabla N° 19: Calidad de los productos María Morena en relación a la competencia.....79

Tabla N° 20: Precios de los productos María Morena.....80

Tabla N° 21: Relación entre la Empresa ENVAGRIF C.A. y sus clientes.....81

Tabla N° 22: Competidores Actuales de la Empresa por producto.....83

Tabla N° 23: Productos Sustitutos de la Empresa por tipo de producto.....85

Tabla N° 24: Proveedores de la Empresa ENVAGRIF C.A. por producto.....86

Tabla N° 25: Matriz de Evaluación del Factor Externo.....89

Tabla N° 26: Matriz de Evaluación del Factor Interno.....102

Tabla N° 27: Tabla de Equivalencias.....103

Tabla N° 28: Matriz Axiológica para la Determinación de Principios y su Incidencia, según los Grupos de Referencia.....137

Tabla N° 29: Matriz Axiológica para la Determinación de Valores y su Incidencia, según los Grupos de Referencia.....137

Tabla N° 30: Matriz de Áreas de Priorización Estratégica.....149

Tabla N° 31: Matriz de Identificación de Pre Objetivos Estratégicos.....150

Tabla N° 32: Matriz de Priorización de Pre Objetivos Estratégicos.....151

Tabla N° 33: Matriz de Factibilidad e Impacto de Pre Objetivos Estratégicos....152

Tabla N° 34: Matriz de Identificación de Objetivos Estratégicos, según Perspectivas del Balanced ScoreCard.....153

Tabla N° 35: Aporte de las Políticas en la consecución de las Estrategias Empresariales.....161

Tabla N° 36: Matriz de Estrategias Genéricas por Perspectiva

y Objetivo
Estratégico.....163

Tabla N° 37: Matriz de las 3M.....168

Tabla N° 38: KPI's para la Empresa ENVAGRIF C.A.....171

Tabla N° 39: Matriz de Priorización de Proyectos.....172

Tabla N° 40: Perfil del Proyecto No. 1.....173

Tabla N° 41: Perfil del Proyecto No. 2.....174

Tabla N° 42: Perfil del Proyecto No. 3.....175

Tabla N° 43: Perfil del Proyecto No. 4.....176

Tabla N° 44: Propuesta Básica de Plan Integral de Marketing.....183

Tabla N° 45: Tabulación de Respuestas de Entrevistas a Jefes de Área.....193

Tabla N° 46: Tabulación de Respuestas de Encuestas a trabajadores.....195

Tabla N° 47: Planes de Capacitación para el personal, sobre Técnicas de Venta y Servicio y Atención al Cliente.....198

Tabla N° 48: Programación de los Planes de Capacitación.....200

Tabla N° 49: Agenda de la Conferencia para el personal, sobre “Planificación Estratégica 2007 - 2011”210

Tabla N° 50: Programación General y Detallada de la Conferencia.....211

Tabla N° 51: Cálculos para la Determinación y Medición de Indicadores de Gestión.....249

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Ubicación Geográfica de la Empresa ENVAGRIF C.A.....4

Gráfico N° 2: Distribución Física Interna de la Empresa ENVAGRIF C.A.....5

Gráfico N° 3: Ventas de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Tipo de Producto.....9

Gráfico N° 4: Organigrama Estructural de la Empresa ENVAGRIF C.A.....14

Gráfico N° 5: Organigrama Funcional de la Empresa ENVAGRIF C.A.....15

Gráfico N° 6: Principales Causas para una Poca Participación en el Mercado....19

Gráfico N° 7: Principales Causas para la Falta de un Plan Estratégico.....20

Gráfico N° 8: Proceso de la Planificación Estratégica.....23

Gráfico N° 9: Etapas del Análisis del Entorno.....24

Gráfico N° 10: Inflación Anual del Ecuador de 01/11/2004 a 31/10/2006.....48

Gráfico N° 11: PIB Anual del Ecuador de 31/01/1993 a 31/01/2006.....49

Gráfico N° 12: Tasa de Interés Activa de 25/06/2006 a 26/11/2006.....50

Gráfico N° 13: Tasa de Interés Pasiva de 18/06/2006 a 26/11/2006.....52

Gráfico N° 14: Ingreso Poblacional Nominal Mensual de Ene/2005 a Oct/2006..54

Gráfico N° 15: Riesgo País del Ecuador de 09/10/2006 a 16/11/2006.....55

Gráfico N° 16: Evolución del Mercado Laboral del Ecuador últimos 4 años.....64

Gráfico N° 17: Formas de conocer a la Empresa ENVAGRIF

C.A.....73

Gráfico N° 18: Razones para escoger a la Empresa ENVAGRIF

C.A.....74

Gráfico N° 19: Fidelidad de los Clientes de la Empresa ENVAGRIF

C.A.....75

Gráfico N° 20: Existe información suficiente sobre la empresa y sus

productos?.....76

Gráfico N° 21: Calificación de los productos María Morena, por parte de los clientes.....77

ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES C.A.

Gráfico N° 22: Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. compran a la competencia?.....

78

Gráfico N° 23: Calidad de los productos María Morena en relación a la competencia.....

79

Gráfico N° 24: Precios de los productos María Morena.....80

Gráfico N° 25: Relación entre la Empresa ENVAGRIF C.A. y sus clientes.....81

Gráfico N° 26: Matriz de Evaluación del Factor Externo e Interno.....103

Gráfico N° 27: Organigrama Estructural Propuesto.....140

Gráfico N° 28: Determinación de las Estrategias Corporativas por Categoría...158

Gráfico N° 29: Mapa Estratégico Empresa ENVAGRIF C.A. 2006 – 2011.....165

Gráfico N° 30: Mapa de la Ruta Crítica para las Estrategias de la Empresa Envagrif C.A. 2007 – 2011.....166



CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

ENVAGRIF C.A. (Envasados Agrícolas y Frutales, Compañía Anónima), empresa constituida legalmente en 1992, como Compañía Anónima, se creó con 13 Socios/Accionistas fundadores con un aporte de capital inicial de

13'000000 de sucres, con miras a satisfacer el mercado local, nacional, de consumo de productos basados en FRUTAS NATURALES (Pulpas, Mermeladas, Salsas, Enlatados, etc.), contando con maquinaria industrial, personal técnico y una infraestructura física básica acorde con las características de una pequeña industria.



Como resultado de una Investigación de Mercado, en la cual se analizaron varias alternativas de ideas de negocio: Planta Avícola, Procesadora de Lácteos y Envasadora de Mermeladas y Salsa de Tomate; se obtuvieron datos necesarios y suficientes para escoger esta última opción por presentarse de un 40 a 50% de demanda insatisfecha para esta idea de negocio en la ciudad de Quito.

ENVAGRIF C.A. mediante Resolución No. ADM.39285 , del 27 de septiembre de 1989, y ADM.90098 de 23 de febrero de 1990 de la Superintendencia de Compañías, adquiere su personería jurídica como una industria.

Mediante Escrituras celebradas ante el Notario 25 del cantón Quito, el 12 de diciembre del 1991, ENVAGRIF se consolida jurídicamente y entra en vigencia su constitución legal, contando con Estatuto y demás cuerpos jurídicos. Adicionalmente, se inserta en los medios empresariales tales como la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (1999); y, la ECOP (Ecuatoriana del Código del Producto).



ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES *“María Morena”*

En 1992, la empresa saca un nuevo producto al mercado por requerimiento de la Empresa Doraves (Cadena de Pollos Gus), que demandaba pulpas de frutas de mora y naranjilla en envases de 1 kg. En 1994, comienza a producir y comercializar todos sus productos hacia todos los consumidores.

La empresa desde sus comienzos, inclinó su oferta a la producción de PULPAS DE FRUTAS NATURALES, SALSA DE TOMATE Y MERMELADAS obteniendo una demanda satisfactoria, motivo por el cual, ya en el año 2000, para adelante, la empresa ha logrado consolidar, mejorar y aumentar su gama de productos.

Dentro de esta nueva gama de productos se encuentran los enlatados: PALMITO, PIÑAS EN ALMIBAR y DURAZNO EN ALMIBAR, que aportan significativamente al crecimiento de la empresa, ampliando sus mercados.

Con frecuencia, ENVAGRIF C.A. participa en las Ferias y Exposiciones que se llevan a cabo en el país. Adopta las siguientes características de constitución:

Tabla N° 1 : Características de Constitución de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Razón Social	Envasados Agrícolas y Frutales C.A., ENVAGRIF C.A.
Marca, Denominación o Nombre Comercial	" MARIA MORENA "

Conformación Jurídica	Compañía Anónima
Composición del Capital	100% nacional
Local	Propio
Nombre del Representante Legal	Ing. Ramiro Almeida Albán
Acciones de la Empresa	Elaboración, Producción, Comercialización, Distribución, Importación, Exportación (Futuro), Maquila

Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

1.2 LA EMPRESA

La Empresa ENVAGRIF C.A. (Envasados Agrícolas y Frutales Compañía Anónima), se desarrolla dentro de la Industria Alimenticia, se dedica a la Producción y Comercialización de Pulpas de Frutas, Enlatados, Envasados y Conservas.

En una renovada planta industrial de 400 m², una veintena de empleados y funcionarios, procesa alrededor de 50.000 Kg mensuales de fruta, para cubrir la demanda, con tendencias a un potencial incremento.

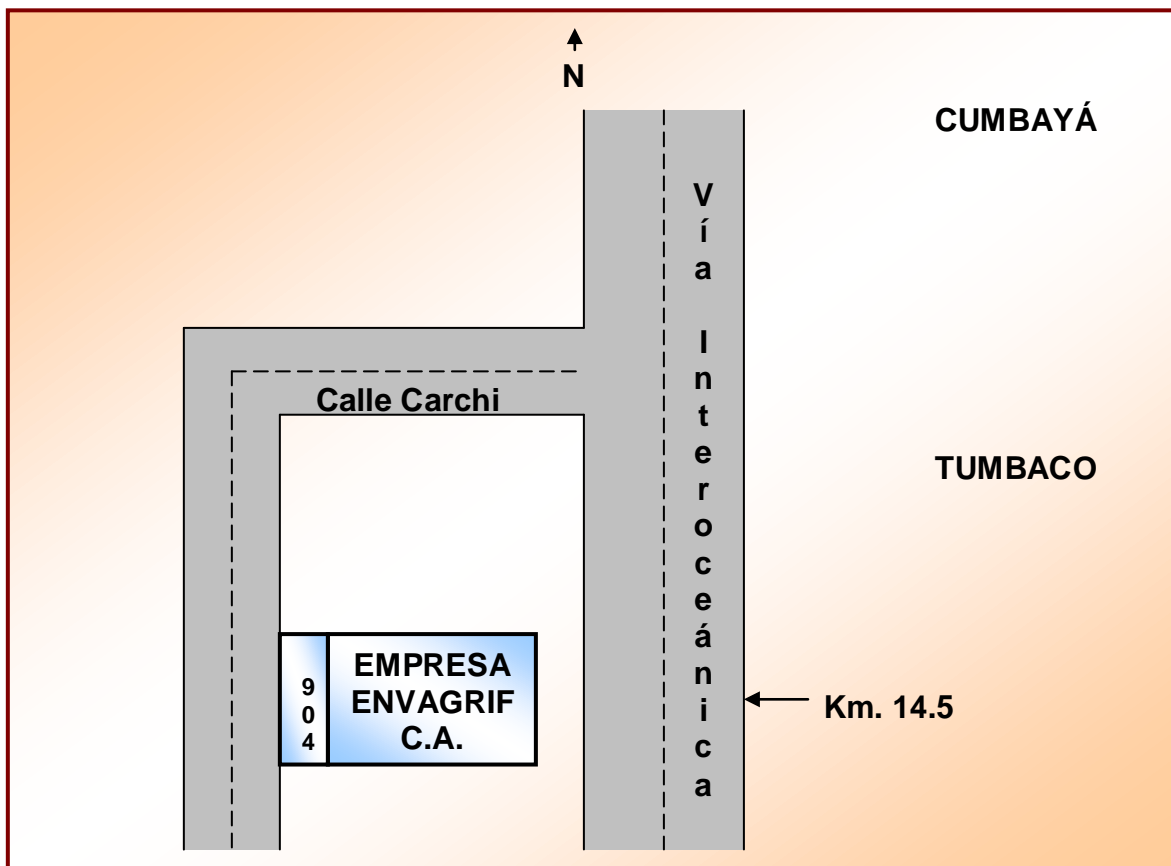
Las acciones específicas que realiza la empresa son: Elaboración, Producción, Comercialización, Distribución, Importación, Exportación (Futuro), y Maquila.

1.2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Empresa ENVAGRIF C.A. se encuentra ubicada en el Km. 14.5 Vía Interoceánica y Calle Carchi, N° 904, Barrio Rumihuayco, Tumbaco, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador.

Para el desarrollo de sus operaciones, ENVAGRIF dispone de todos los servicios básicos como: energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, línea telefónica, etc. y además, cuenta con todos los controles ambientales y sanitarios necesarios.

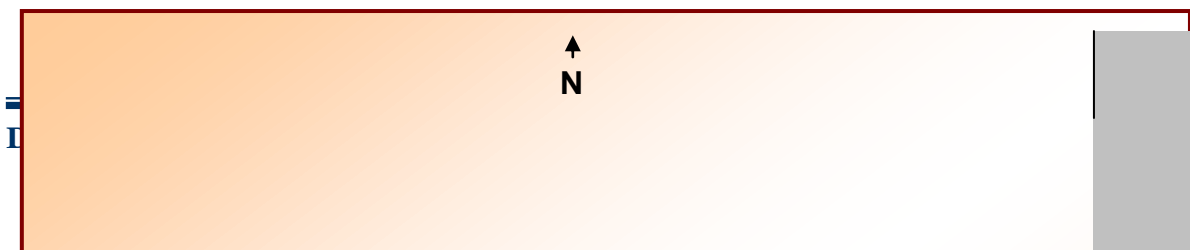
Gráfico N° 1: Ubicación Geográfica de la Empresa ENVAGRIF C.A.

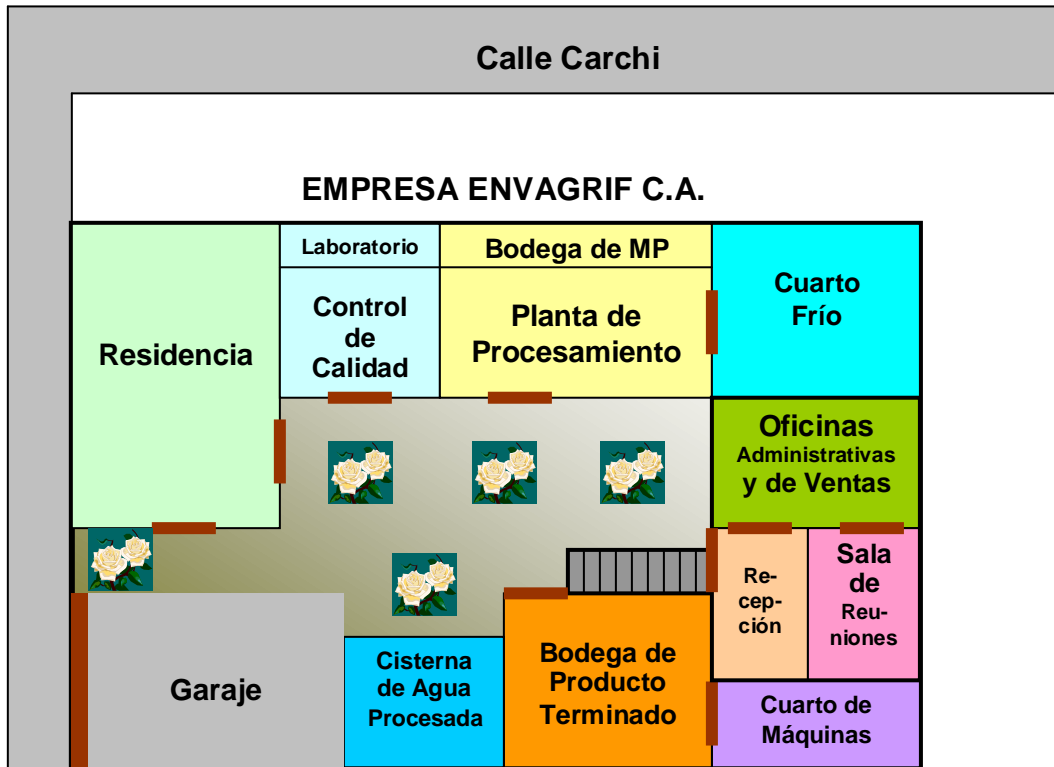


Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Gráfico N° 2: Distribución Física Interna de la Empresa ENVAGRIF C.A.





V
í
a

I
n
t
e
r
o
c
e
á
n
i
c
a

envagrif c.a.
María Morena
Fuente: Diego Burgos, Noviembre 2006
Elaborado por: Diego Burgos
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES C.A.

1.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La Empresa ENVAGRIF C.A. opera en la industria alimenticia produciendo y comercializando los siguientes **productos**:

Producto: PULPAS DE FRUTAS NATURALES

Descripción: Pulpa congelada obtenida a partir de fruta fresca, seleccionada, madura libre de insectos y enfermedades. Adecuadamente preparada mediante escaldado y envasado asépticamente. Exenta de saborizantes, colorantes, espesantes y edulcorantes artificiales. Está listo para prepararse al instante, como jugo, yogurt, helados, etc.

Presentación: Fundas 1 Kg ; ½ Kg



Producto: CORAZONES DE PALMITO ENLATADO

Descripción: Producto Enlatado sometido a tratamiento térmico, acidificado, conteniendo la parte central (corazón) de la variedad de palmito bactris. Contiene además agua, sal y ácido cítrico. No contiene preservantes. El producto está listo para servir; puede ser consumido en ensaladas o en cebiche. Es utilizado principalmente en hoteles, empresas de servicios de alimentación y público en general.

Presentación: Enlatado 415 gr. ; 830 gr.

Producto: ENLATADO DE PIÑA EN ALMÍBAR

Descripción: Producto obtenido a partir de fruta fresca seleccionada, madura libre de insectos y enfermedades. Adecuadamente



preparada mediante lavado y desinfección, está contenida en agua en almíbar. Exenta de saborizantes, colorantes y edulcorantes artificiales. El producto está listo para servir, puede ser consumido a cualquier hora del día y también como postres, atrayente principalmente de niños y personas de buen paladar.



Presentación: Enlatado 600 gr.

Producto: ENLATADO DE DURAZNO EN MITADES EN ALMÍBAR

Descripción: Producto importado de Chile, fabricado a partir de fruta fresca seleccionada, madura, libre de insectos y enfermedades, adecuadamente preparada, registrada con sello de calidad. El producto está listo para servir, puede ser consumido a cualquier hora del día y también como postres, atrayente principalmente de niños y personas de buen paladar.



Presentación: Enlatado 820 gr. ; 3 kg.

Producto: SALSA DE TOMATE

Descripción: Producto obtenido a partir de pasta de tomate e ingredientes seleccionados, preparados bajo estricto control de calidad e higiene. Producto listo para el deleite de los paladares más exigentes.



Presentación: Frascos de Vidrio 400 gr. ; 600 gr.

Producto: MERMELADAS VARIOS SABORES

Descripción: Producto obtenido a partir de fruta fresca seleccionada, madura libre de insectos y enfermedades. Adecuadamente preparada mediante lavado y desinfección, evaporación y envasado asépticamente. Exenta de saborizantes, colorantes y edulcorantes artificiales. El producto está listo para ser consumido, deleitando los paladares de grandes y chicos.

Presentación: Frascos de Vidrio 300 gr. ; 600 gr. ; Galón.



Además, se puede mencionar que la empresa brinda el **Servicio** de “Entrega a Domicilio” esto es; transportación de sus productos desde sus bodegas hacia las de sus clientes.

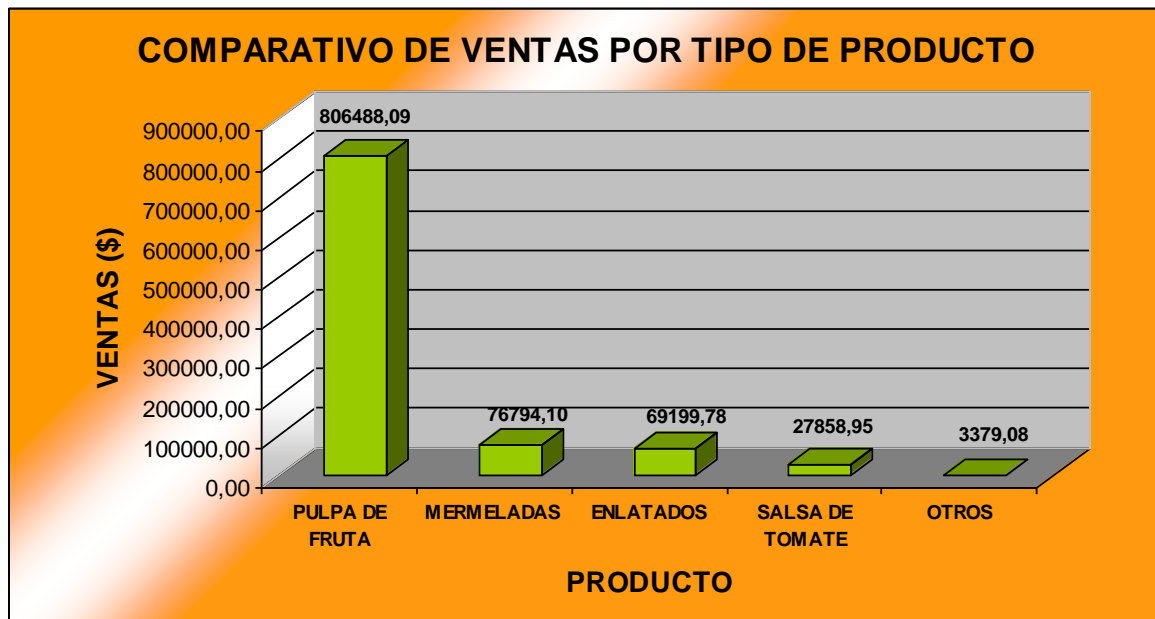
Tabla N° 2 : Ventas de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Tipo de Producto año 2006.

VENTAS 2006		
PULPA DE FRUTA	806488,09	81,98%
MERMELADAS	76794,10	7,81%
ENLATADOS	69199,78	7,03%
SALSA DE TOMATE	27858,95	2,83%
OTROS	3379,08	0,34%
TOTAL	983720,00	100,00%

Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. marzo 2007

Elaborado por: Diego Burgos

Gráfico N° 3: Ventas de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Tipo de Producto año 2006.



Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. marzo 2007

Elaborado por: Diego Burgos

1.2.3 CLIENTES

Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. constituyen empresas del sector comercial que adquieren los productos para la reventa, y empresas del sector de los servicios que utilizan los productos para la prestación de sus servicios al consumidor final.

Tabla N° 3 : Clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Tipo y Producto.

TIPO DE CLIENTE	NOMBRE	PRODUCTO
Autoservicios y Supermercados	Supermaxi	Todos los productos
	Santa María	Todos los productos
	Magda Espinoza	Todos los productos
	Comisariato del Ejército	Todos los productos
	Comisariato de la FAE	Todos los productos
Hoteles	Marriott	Todos los productos
	Hilton Colón	Todos los productos
	Quito	Todos los productos
	Swisshotel	Todos los productos
	Dan Carton	Todos los productos
	Mercury	Todos los productos
	Sheraton	Todos los productos
	Raddisson	Todos los productos
	Colina	Todos los productos
RESTAURANTES	Friday's	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Capuleto	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Q' Chancho	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Sandry's	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas

	Barlovento	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Tip - Top	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
PANADERÍAS	Arenas	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Almendros	Pulpas de Frutas, mermeladas y Conservas
	La Unión	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
PIZZERÍAS	Pizza Hut	Pulpas de Frutas
	Ch' Farina	Pulpas de Frutas
	El Hornero	Pulpas de Frutas
OTROS	Pasteurizadora Quito	Mermelada en granel para endulce de yogurt.

Fuente: Encuesta Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES C.A.

Tabla N° 4 : Ventas de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Cliente.

N°	CLIENTE	VENTAS	
		\$	%
1	Ana Lucía Rojas	89,12	0,10%
2	Aserlaco S.A.	1495,58	1,75%
3	British School	282,90	0,33%
4	Caves	135,60	0,16%
5	Chifa Young Sing	102,28	0,12%
6	Colegio Berkekey	126,82	0,15%
7	Colegio Pacha Mama	16,69	0,02%
8	Comefa	1107,73	1,30%
9	Comisariato Carrera & Carrera	26,52	0,03%
10	Comisariato FAE	808,94	0,95%
11	Comisariato Magda Espinosa	1760,02	2,06%

12	Contraloría General del Estado	44,88	0,05%
13	Cooperativa IESS	131,73	0,15%
14	Discarvis	102,47	0,12%
15	Disma	3558,12	4,17%
16	Dolores Albán	2,70	0,00%
17	Ejército Ecuatoriano	3747,71	4,39%
18	Ejército Ecuatoriano Sur	712,66	0,83%
19	Este Café	53,35	0,06%
20	Fanny Espinoza	17,21	0,02%
21	Ferallm	191,63	0,22%
22	Honey & Honey	695,74	0,82%
23	Hotel Continental	176,38	0,21%
24	Hotel Hilton Colón	353,60	0,41%
25	Hotel La Colina Suites	100,79	0,12%
26	Hotel Marriott	2268,12	2,66%
27	Hut Pizza	629,95	0,74%
28	Induash	264,31	0,31%
29	Intercul	331,00	0,39%
30	Juliecom S.A.	507,00	0,59%
31	La Parrilla del Ñato	148,21	0,17%
32	Marcelo Almeida	14,35	0,02%
33	Marcelo Arguello	370,32	0,43%
34	Marco Signa	27,12	0,03%
35	Maxipollo	158,40	0,19%
36	Megabodega JP	101,87	0,12%
37	Noé Sushi Bar	310,60	0,36%
38	Nula	0,00	0,00%
39	NWC. Amazon Lodge Cía. Ltda.	174,96	0,20%
40	Pan de Casa	7,28	0,01%
41	Panificadora Tumbaco	12,80	0,01%
42	Pasteurizadora Quito	714,00	0,84%
43	Pavinca	120,27	0,14%
44	Pizzería Venecia	53,46	0,06%
45	Promodann	79,20	0,09%

46	Rita Cruz	511,85	0,60%
47	Rosa de Almeida	77,35	0,09%
48	Sandry NNUU	136,85	0,16%
49	Sandry Plaza de Toros	113,05	0,13%
50	Santa María	10853,86	12,72%
51	Servi Abaca	49,08	0,06%
52	Servicio a bordo	102,62	0,12%
53	Super Market	148,19	0,17%
54	Supermaxi	48158,95	56,42%
55	Teresa Palacios	32,45	0,04%
56	Tip Top Terminal	476,00	0,56%
57	Tomanise Light	1282,20	1,50%
58	Varios Clientes Menores	1220,35	1,43%
59	Xavier Carbonell	53,68	0,06%
TOTAL		85350,87	100,00%

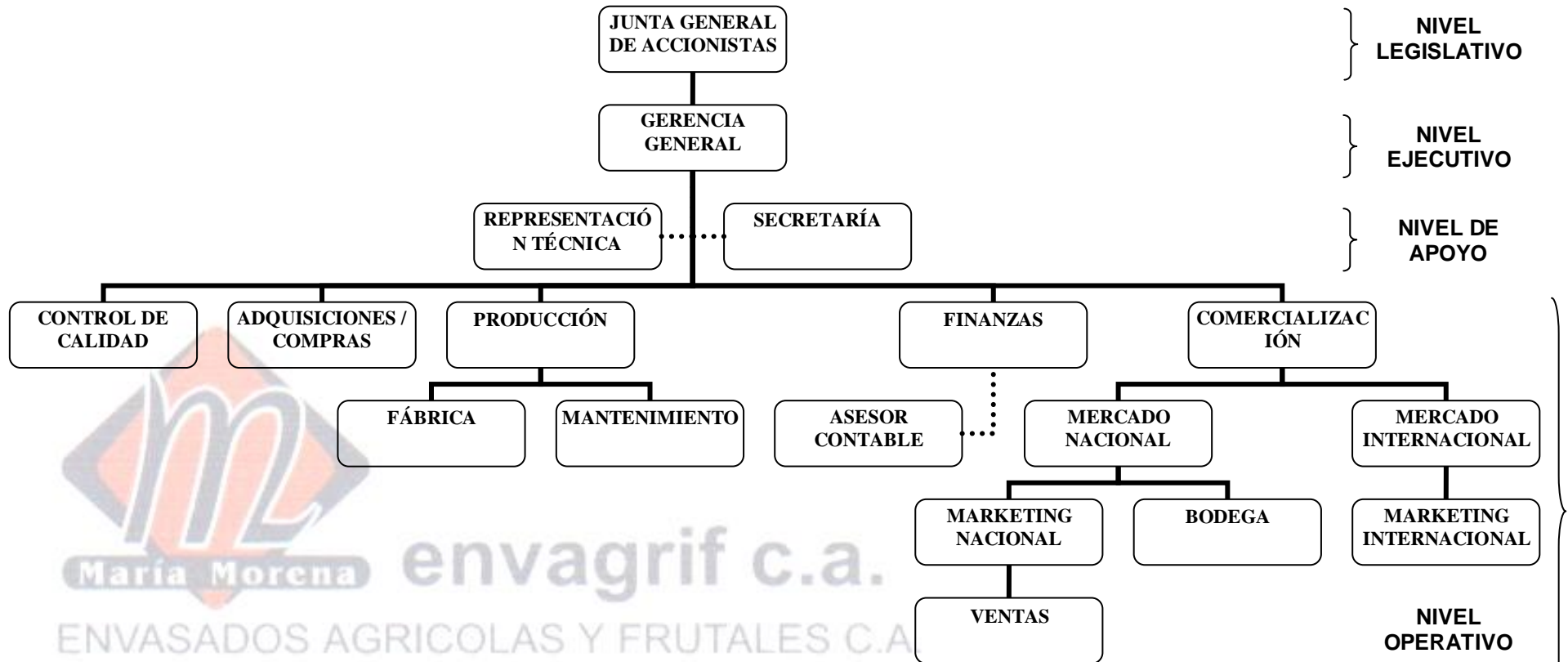
Fuente: Encuesta Empresa ENVAGRIF C.A. Septiembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

1.3 ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

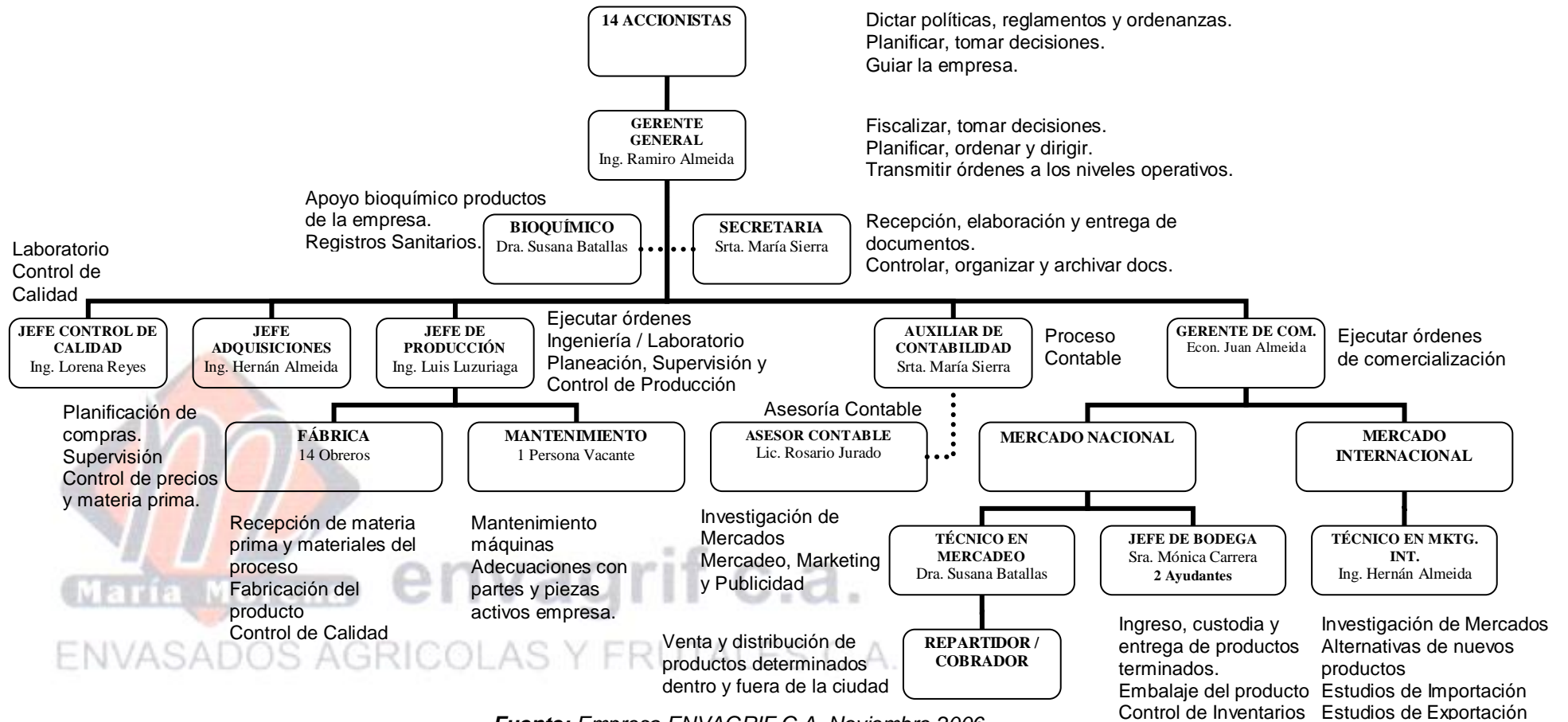
Gráfico N° 4: Organigrama Estructural de la Empresa ENVAGRIF C.A.



Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006
Elaborado por: Diego Burgos

1.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Gráfico N° 5: Organigrama Funcional de la Empresa ENVAGRIF C.A.



Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

1.3.3 VISIÓN

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de pulpas de frutas, enlatados, envasados y conservas a nivel local, en un marco de lealtad hacia el cliente, trabajando con eficiencia – eficacia para ofrecerle rapidez y seguridad en su alimentación.

1.3.4 MISIÓN

Asegurar la nutrición de las familias de Quito, a través de la producción y comercialización de pulpas de frutas, enlatados, envasados y conservas, con calidad y variedad, trabajando con responsabilidad, eficiencia y eficacia.

1.3.5 VALORES

Honestidad: En todas nuestras actividades, procurando salvaguardar los intereses de los clientes.

Responsabilidad: Mediante la entrega de productos de calidad a los consumidores.

Lealtad: Al cumplir su compromiso con la sociedad, clientes, empleados y directivos.

1.3.6 PRINCIPIOS

Eficiencia - Eficacia: En la producción y comercialización de los productos.

Innovación: Creatividad para lograr la competitividad.

Trabajo en Equipo: Por parte de todos sus miembros, para ofrecer un producto acorde a las necesidades del cliente.

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Desde su creación hasta la presente fecha, se puede ver claramente que la Empresa ENVAGRIF C.A. no cuenta con un Plan Estratégico Organizacional, en el cual se detalle de manera específica sus objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional, su Filosofía Corporativa; la cual refleje la ideología de la organización, la situación actual y futura en la que se desarrolla y los proyectos que la empresa busca alcanzar a mediano y largo plazo.

Si la Empresa ENVAGRIF C.A. sigue sin un Plan Estratégico Organizacional formal, es posible que siga como hasta hoy: podrá seguir produciendo y comercializando sus productos, pero en un mercado reducido, con una competencia creciente y a la cual no podrá enfrentar abiertamente, con varias limitaciones y con acciones a seguir sin documentar, los empleados actuarán de acuerdo a la costumbre mas no a una racionalización de los objetivos, políticas, estrategias y procesos organizacionales; no alcanzará los niveles de competitividad, eficiencia y eficacia que requiere una empresa para sobrevivir en el mercado.

Si la Empresa ENVAGRIF C.A. implementara un Plan Estratégico, estaría en la capacidad de adoptar estrategias útiles para mediano y largo plazo, encaminadas a ampliar su mercado, enfrentar y superar a la competencia, alcanzar niveles de productividad y competitividad aceptables; y generar mayor rentabilidad para sus accionistas.

Para evitar que se dé un pronóstico negativo o para conseguir un escenario optimista, la Empresa ENVAGRIF C.A. puede optar por las siguientes alternativas: diseñar y desarrollar un Plan Estratégico, adoptar y seguir ciertas acciones para contrarrestar a la competencia o realizar una investigación de mercado para identificar aspectos relevantes en el ámbito del mercado específicamente.

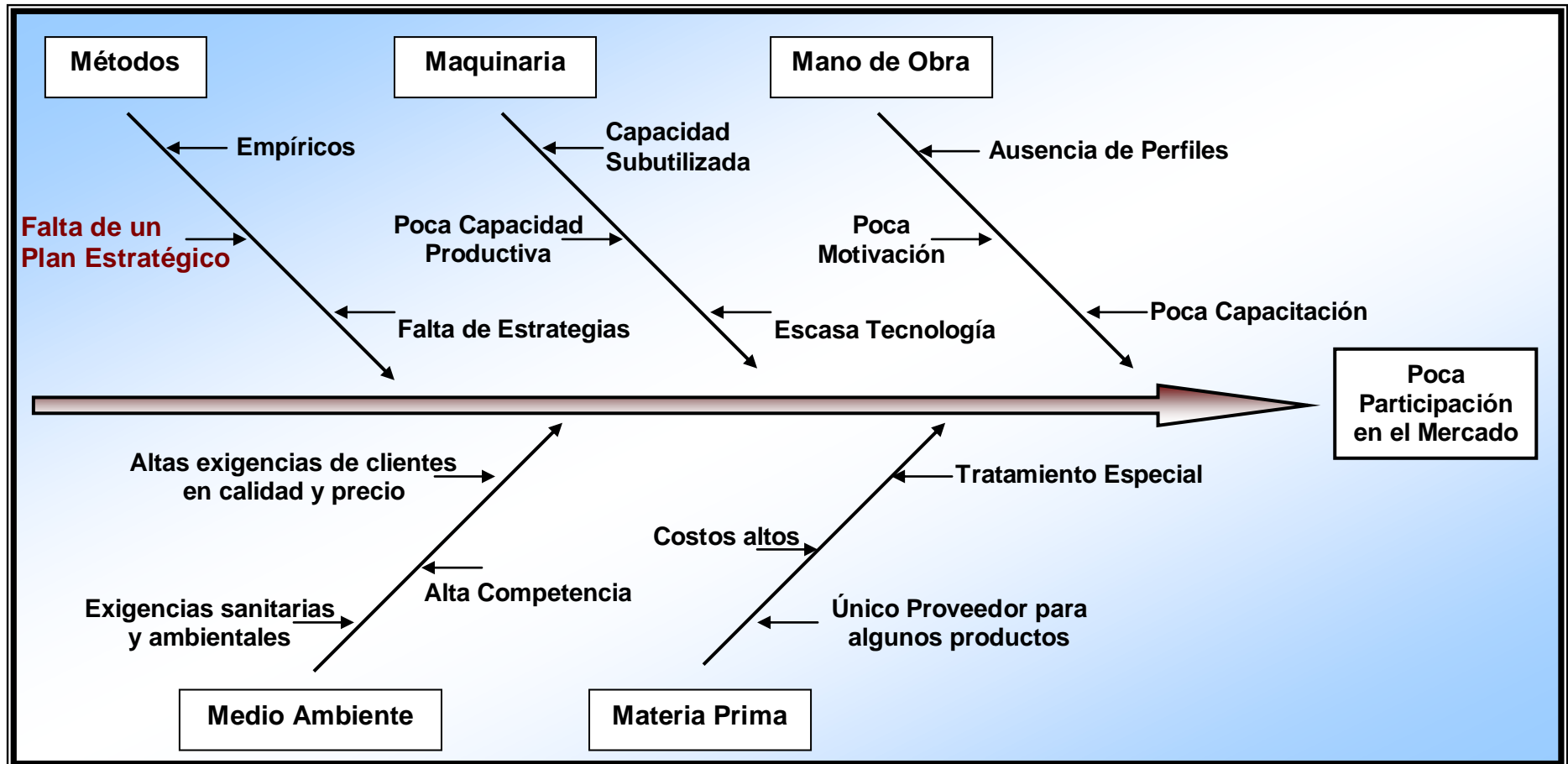
Después de realizar un análisis mediante el Diagrama de Causa – Efecto en la Empresa ENVAGRIF C.A., se ha llegado a la conclusión de que el principal problema que actualmente enfrenta es su **“Poca Participación en el Mercado”**, este problema es causado por varias causas como: la alta competencia que existe en el mercado, la baja capacidad de su maquinaria, la poca capacitación de sus empleados, etc.

Sin embargo se puede determinar que la causa principal es la **“Falta de un Plan Estratégico”**; es decir; la carencia de ciertas pautas y directrices que permitan a la empresa seguir un camino seguro hacia el futuro para lograr sobrevivir y crecer en el mercado. (Gráfico N° 5)

La Falta de un Plan Estratégico en la Empresa ENVAGRIF C.A., se debe a varias causas entre las cuales se puede mencionar las siguientes: el personal de la empresa piensa que la creación e implementación de un Plan Estratégico es un proceso complicado, costoso, que requiere la implementación de herramientas tecnológicas y que toma mucho tiempo; se encuentra poco motivado, no posee los suficientes conocimientos sobre Planificación Estratégica y no ha realizado ningún esfuerzo para capacitarse sobre el tema y el uso de las herramientas tecnológicas necesarias.

Además se puede mencionar otras causas como la baja exigencia de las entidades gubernamentales y de control, para la creación y presentación de un Plan de este tipo; los altos costos por Asesorías y Consultorías externas a las cuales en algún momento la empresa acudió para realizar un plan semejante; y situaciones ambientales sumamente cambiantes que han hecho que los propietarios y administradores de la empresa se conformen con seguir operando sin la existencia de un Plan Estratégico y Sistemas Integrales de Gestión. (Gráfico N° 6)

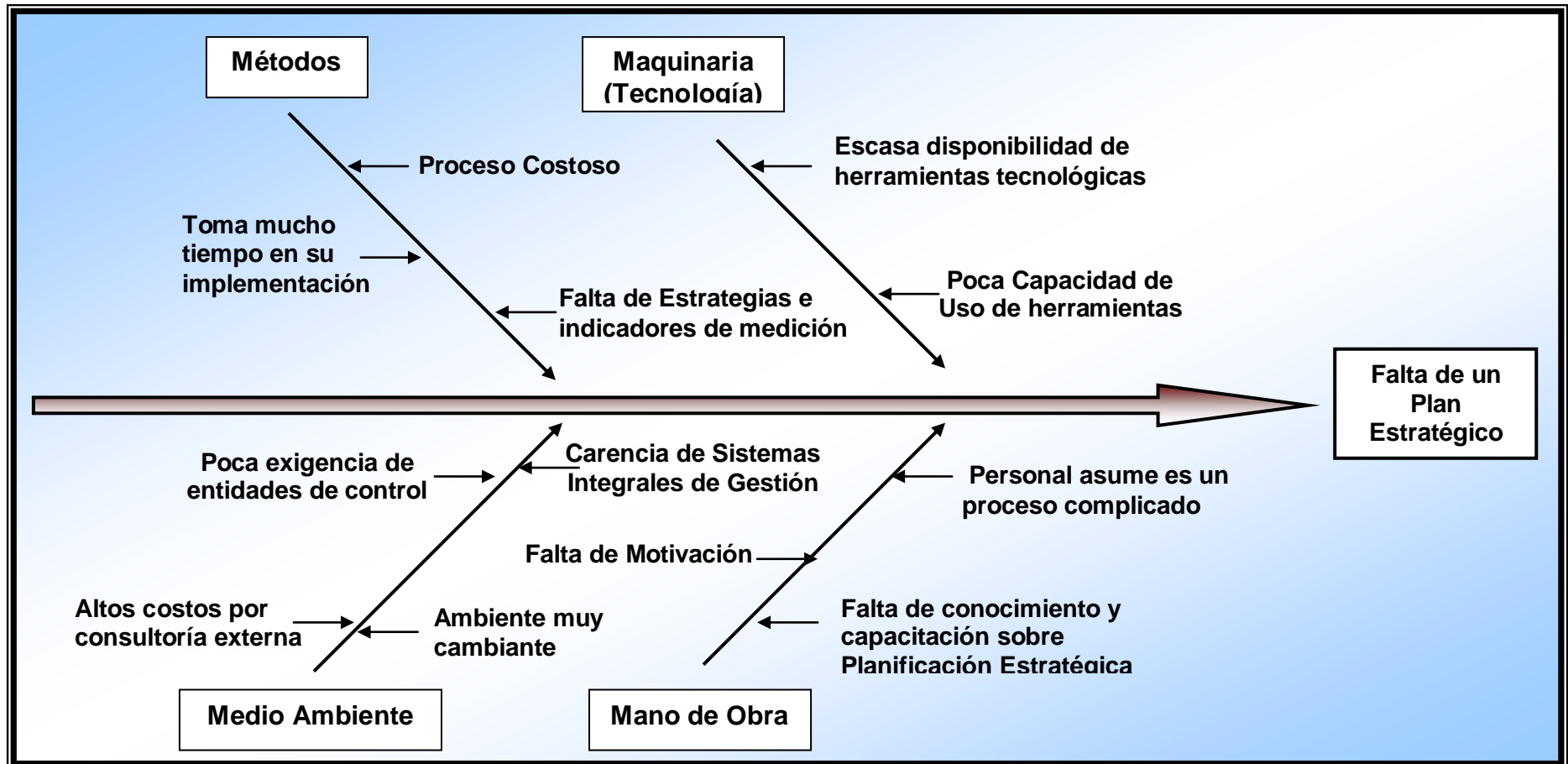
Gráfico N° 6: Principales Causas para una Poca Participación en el Mercado de la Empresa ENVAGRIF C.A.



Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Gráfico N° 7: Principales Causas para la Falta de un Plan Estratégico en la Empresa ENVAGRIF C.A.



Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

1.5 OBJETIVOS DEL PLAN DE ESTUDIO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y presentar una propuesta de Plan Estratégico a la Empresa ENVAGRIF C.A.; mediante la realización de un Diagnóstico, el establecimiento de un Direccionamiento, la implementación de Indicadores de Gestión y la presentación de sus principales Programas y Proyectos anclados a la estrategia; con el fin de mejorar sus procesos administrativos, operativos y comerciales, aumentar su participación en el mercado, satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos; e incrementar la rentabilidad de sus accionistas.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un Diagnóstico Situacional para la Empresa Envagrif C.A.
- Diseñar un Direccionamiento Estratégico para la Empresa Envagrif C.A., que tome en cuenta la responsabilidad social y el desarrollo del capital humano, como elementos innovadores de su gestión empresarial.
- Formular Objetivos a corto, mediano y largo plazos que la Empresa Envagrif C.A. desea alcanzar, y sus respectivas Estrategias y Tácticas necesarias para alcanzarlos.
- Determinar los Planes, Programas y Proyectos básicos, que la Empresa Envagrif C.A. ejecutará durante la implementación del Plan Estratégico con el fin de obtener los resultados propuestos.
- Establecer Indicadores de Gestión para cada una de las estrategias que adopte la Empresa ENVAGRIF C.A.
- Formular Conclusiones y Recomendaciones para este plan.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 MARCO TEÓRICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".¹

La Planificación Estratégica ayuda a definir los objetivos y metas de la organización, estableciendo estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y desarrollar planes para la ejecución de actividades.

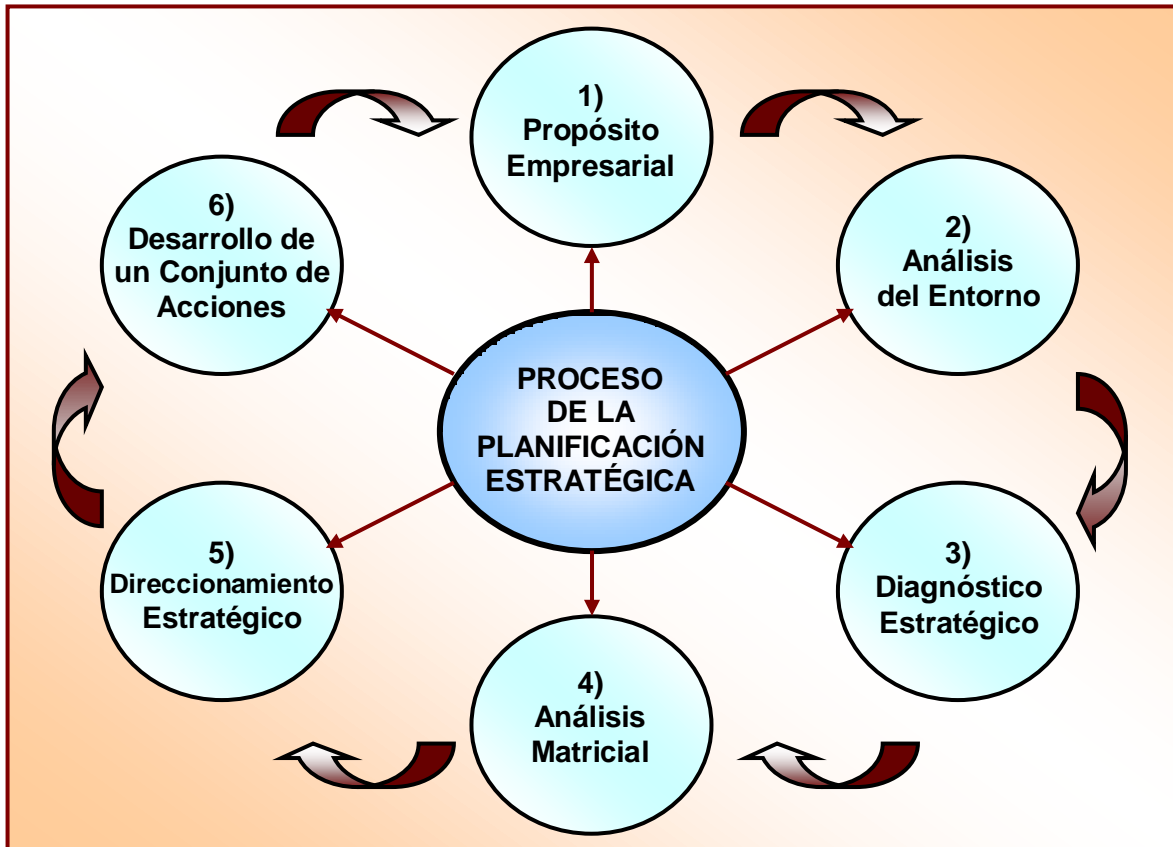
La Planificación Estratégica que se va a ejecutar servirá para que el Gerente de la Empresa ENVAGRIF C.A. dirija a la organización y tome decisiones oportunas. Siempre y cuando los empleados sepan a donde van a ir y que deben construir para alcanzar los objetivos coordinando actividades y trabajando en equipo.

El Proceso de la Planificación Estratégica es el siguiente:

- 1) Propósito Empresarial
- 2) Análisis del Entorno
- 3) Diagnóstico Estratégico
- 4) Análisis Matricial
- 5) Direccionamiento Estratégico
- 6) Desarrollo de un Conjunto de Acciones

¹ Sallenave (1991)

Gráfico N° 8: Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: Ing. Edwin Montoya, Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

PASO 1: Propósito Empresarial

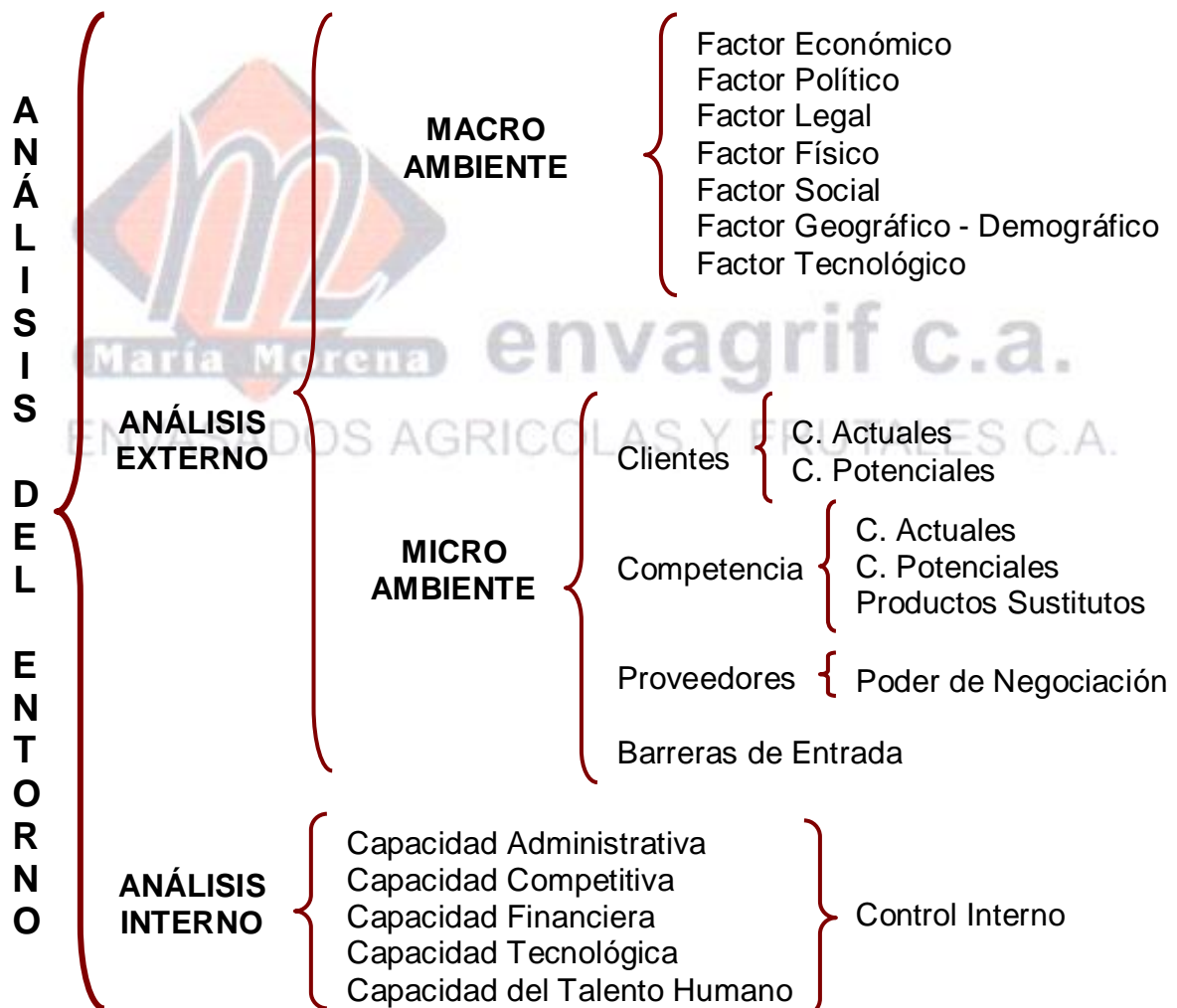
Consiste en establecer qué es lo que quiere o desea alcanzar la empresa en su futuro inmediato, y tiene que ver con aspectos como: recurso humano, tecnológico, financiero, clientes, gestión, procesos, etc.

Representa el compromiso de la organización para entrar en un Proceso de Desarrollo Estratégico.

PASO 2: Análisis del Entorno

Consiste en realizar un análisis del ambiente en el que se desarrolla la empresa, en sus diferentes etapas:

Gráfico N° 9: Etapas del Análisis del Entorno



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Francis Salazar, Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

PASO 3: Diagnóstico estratégico

Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de una empresa, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para realizar acciones de ajuste o desarrollo orientadas a mejorarla.

Esta etapa consiste en:

- Escoger las variables del entorno más influyentes para la empresa.
- Clasificarlas en Variables Relevantes y Variables Críticas.
- Predecir o pronosticar el comportamiento de las variables.
- Obtener conclusiones sobre la importancia, tendencia e influencia de las variables sobre la empresa.
- Identificar del Entorno Externo (Macro y Micro Ambiente) Amenazas y Oportunidades para la empresa, es decir; Ayudas y Barreras.
- Identificar del Entorno Interno Fortalezas y Debilidades, es decir; Ayudas y Barreras.
- Realizar un Análisis FODA.

PASO 4: Análisis Matricial

Constituye un proceso mediante el cual se realiza una Síntesis Estratégica vía Matrices y una Ponderación de Impactos Específicos. El proceso es el siguiente:

1) MATRICES RESUMEN: Señalan los campos: Fortaleza, Debilidad, Oportunidad y Amenaza; resultados del análisis anterior. Van acompañados de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivo del aspecto.

2) MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS: Miden el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional e identifican prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

3) MATRICES DE ACCIÓN O IMPACTO CRUZADO: Logran parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos del entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

4) MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA: Resume de manera puntual los aspectos prioritarios en los que la empresa debe responder.

5) MATRICES DE VALIDACIÓN: Herramientas aplicadas al negocio que permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores.

a) MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.): Mide la Tasa de Crecimiento en el Mercado de acuerdo a la Participación Relativa en el mismo. Esta orientada a medir flujos de efectivo en inversiones y requiere de un análisis profundo para evitar decisiones erradas o simplistas.

b) MATRIZ GENERAL ELECTRIC (G.E.): Mide la Atractividad de la Industria de acuerdo a la Posición del Negocio. Está orientada a posicionar el negocio respecto al sector industrial en el que participa. Su interpretación es simple pero de mucho contenido.

PASO 5: Direccionamiento Estratégico

Esta etapa consiste en obtener una perspectiva común y establecer políticas claras, que permitan alinear criterios dentro de la organización.

Los Componentes del Direccionamiento Estratégico son: la Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa.

- Definir los Objetivos Corporativos de acuerdo a las características básicas que debe tener un objetivo.
- Establecer la principales Metas que la empresa aplicará para obtener los resultados.
- Definir de manera clara y específica, las principales políticas que regularán el funcionamiento de la Empresa ENVAGRIF C.A.

PASO 6: Desarrollo de un Conjunto de Acciones

- Definir las Estrategias Corporativas: de Ventaja Competitiva o Desarrollo, de Crecimiento y Competitivas; y las Estrategias Operativas.

- Diseñar un Mapa Estratégico acorde al Direccionamiento Estratégico propuesto para la empresa.
- Definir las Rutas Críticas que la empresa deberá seguir para la consecución prioritaria de sus objetivos.
- Definir Indicadores de Gestión que nos permitan cuantificar la aplicación de las estrategias señaladas.
- Diseñar un Tablero de Mando Integral en donde se resuma el Proceso de Gestión Estratégica de la empresa.
- Establecer y diseñar los principales Programas y Proyectos que la empresa implementará, acorde a las estrategias establecidas.
- Realizar un Presupuesto General y Presupuestos Específicos para cada Programa y Proyecto a implementar, lo cual nos permitirá conocer los recursos financieros en los cuales deberá incurrir la empresa con el fin de lograr los resultados esperados con la ejecución de sus estrategias².

² SALAZAR, Francis (2004) Gestión estratégica de Negocios.

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Es un proceso sistemático y objetivo que permite obtener información para tomar decisiones en el área de Marketing”³.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA O CUALITATIVA: Sirve para identificar un problema específico, en la cual no hay un muestreo estadístico, busca ampliar los límites del conocimiento con respecto a algunos de los aspectos del sistema de mercado. Es menos específica en cuanto a la organización pero más amplia en su propósito, ya que está guiada por la hipótesis y teoría de mercado.

Las herramientas o técnicas de investigación que se utilizan en este tipo de investigación son: entrevistas a profundidad, grupos focales, sondeos de opinión, investigación bibliográfica, etc.

Este tipo de investigación puede ser de dos tipos:

Investigación Exploratoria Directa: Debe señalar el objetivo de la investigación.

Investigación Exploratoria Indirecta: No se puede señalar el objetivo de la investigación.

³ BUENAÑO; Javier: Apuntes de Inv. De Mercados, 7mo Nivel.

INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE O APLICADA: Sirve para resolver problemas, una vez que se identifica el problema o la oportunidad, se emprende la investigación a fin de llegar a una solución. Los hallazgos se utilizan para la toma de decisiones de problemas específicos de Mercadotecnia.

Las herramientas o técnicas de investigación que se utilizan en este tipo de investigación son: encuestas, observación directa, etc.

Este tipo de investigación puede ser de dos tipos:

Investigación Concluyente Descriptiva: No se puede profundizar en el tema de investigación, por lo general se utilizan preguntas abiertas.

Investigación Concluyente Causal: Se analizan o deducen las causas que originaron el problema.

MUESTREO ESTADÍSTICO

DETERMINACIÓN DE ELEMENTOS MUESTRALES: Elementos de la población que presentan características o variables semejantes.

UNIDADES MUESTRALES: Cada una de las partes donde se encuentran los elementos de la muestra.

DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO:

Finito: Se puede determinar con exactitud el número de elementos muestrales.

Infinito: No se puede determinar con exactitud el número de elementos muestrales.

TÉCNICAS DE MUESTREO:

PROBABILÍSTICA: Todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de conformar la muestra.

NO PROBABILÍSTICA: No todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de conformar la muestra. Interviene el criterio del investigador.

TAMAÑO DE MUESTRA:

Finito Nominal:

$$TM = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Finito Razón:

$$TM = \frac{Z^2 S^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 S^2}$$

Infinito Nominal:

$$TM = \frac{Z^2 pq}{e^2 + Z^2 pq}$$

Infinito Razón:

$$TM = \frac{Z^2 S^2}{e^2}$$

BALANCED SCORECARD (BSC)

“El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta muy útil que permite a las empresas definir sus objetivos a corto y largo plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos, bajo cuatro perspectivas dentro de las que opera la empresa”.⁴

El BSC, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de su negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

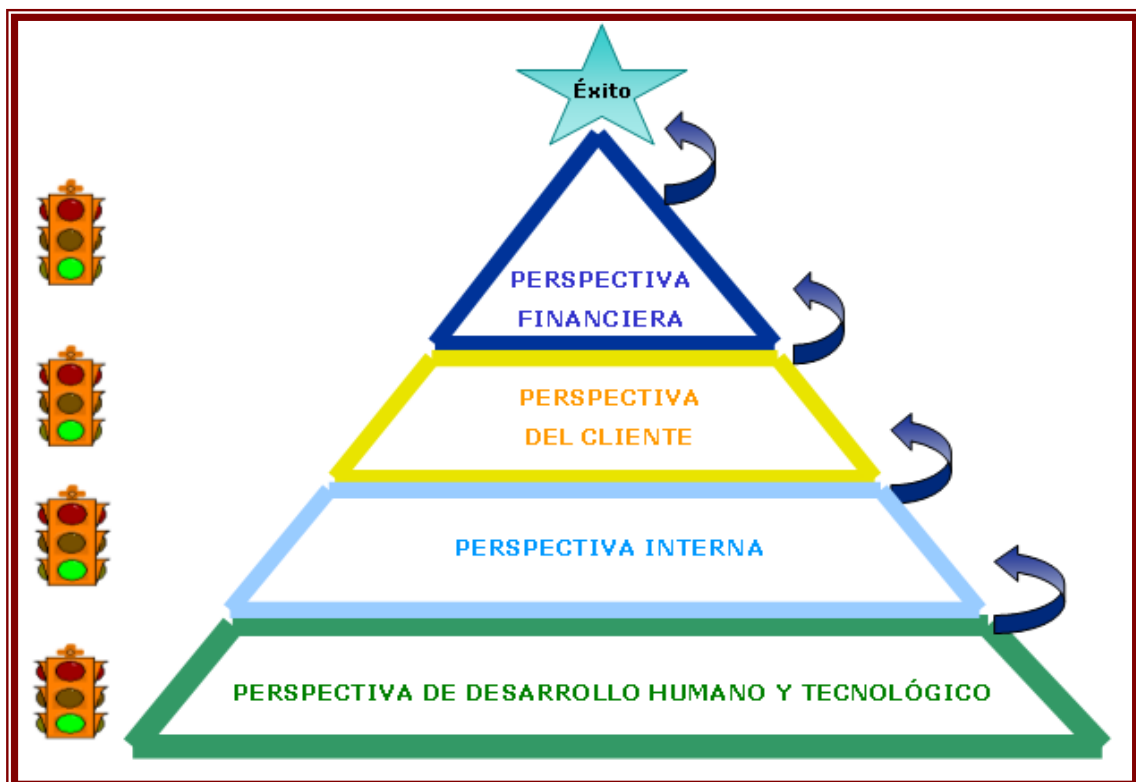
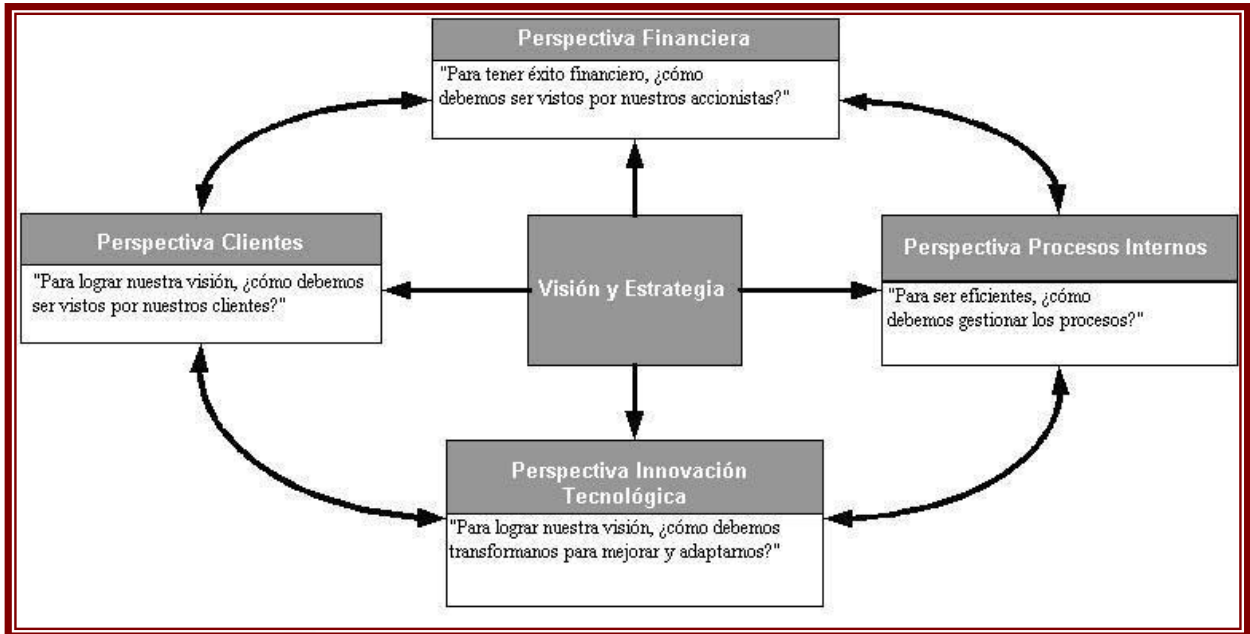
El Balanced Scorecard permite identificar los elementos para una gestión eficiente y las interrogantes resultantes de la Planificación Estratégica profesional, surge como el complemento, ya que parte de los elementos definidos a través de ella permite un cierre del círculo de la gestión gerencial al lograr trasladarlo a la práctica.

El propósito del Balanced Scorecard es que una organización cuente con una estructura lógica y objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

⁴ KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión (2002) S.A. España.

PERSPECTIVAS

El BSC mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Y Perspectiva de Aprendizaje e Innovación.



PERSPECTIVA FINANCIERA

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, puesta en marcha, está contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.

En la Perspectiva Financiera se define objetivos relacionados con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

En la Perspectiva del Cliente se definen objetivos destinados a satisfacer al cliente, los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

En la Perspectiva de Procesos Internos se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura: personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero de largo plazo.

En la Perspectiva de Crecimiento se definen objetivos destinados a proporcionar la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas”⁵.

⁵ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2002): “Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión S.A., España.

PRESUPUESTOS

“Expresión de los planes o programas en términos monetarios. Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para determinada actividad. Detalla como se conseguirá y gastarán los fondos en un periodo determinado”⁶.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

SEGÚN LA FLEXIBILIDAD

Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

⁶ ROCHE, Fernando (1998): “Planificación Estratégica en las Organizaciones”, Business & Economics.

SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO

A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuestos de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el “presupuesto de presupuestos”.

Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería:** Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
- **Presupuesto de erogaciones capitalizables:** Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

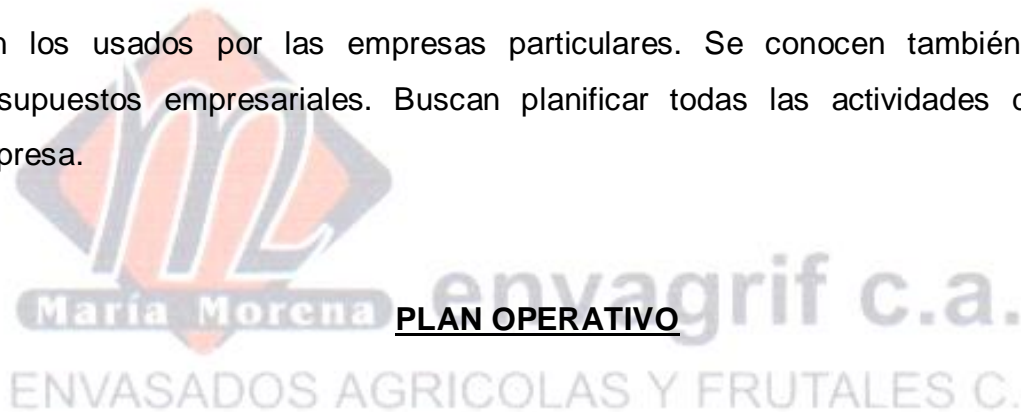
SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA EN EL CUAL SE UTILIZAN

Presupuestos del Sector Público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.



Una vez que se han redefinido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el proceso de formulación del plan estratégico. Para ello veremos en primer lugar qué son las estrategias y cómo plantearlas.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Para lograr un "Plan Estratégico" que represente al conjunto de la organización debemos crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.

Es decir, las diferentes instancias para la elaboración del plan tienen que ser lo suficientemente amplias como para permitir la participación de las personas que habitualmente concurren a la Organización e incluso de aquellas otras que por diversos motivos, en algún momento se alejaron o no participan activamente en la institución.

Hay organizaciones muy pequeñas, como aquellas destinadas a la prestación de un servicio, que están conducidas por un grupo de personas. En estos casos se puede convocar a representantes de los usuarios del servicio para que contribuyan con sus aportes y puedan brindar sus opiniones acerca del mismo.

INDICADORES DE GESTIÓN

Instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- Financieros presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.

PROCESOS

Un proceso es un conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenada, dinámica y progresiva que concluye en la obtención de un resultado. Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Es decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

TIPOS DE PROCESOS

Procesos Estratégicos: Aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y no son controladas por el mismo.

Procesos Clave: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.

Procesos de Soporte: dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio.

TERMINOS:

ACTIVIDAD: Serie de operaciones afines cuyo conjunto integra un procedimiento.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso que incorpora a toda una organización para formular e implementar un marco de actuación estratégica.

AMENAZAS: Eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pueden tener cierto impacto negativo en el futuro de las empresas; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

BRECHA: Diferencia entre el desempeño real y el desempeño deseado.

CADENA DE VALOR: Secuencia de actividades que se desarrollan desde el ingreso de un insumo hasta la generación de un producto servicio.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Modo de vida, sistema de creencias y valores, y forma aceptada de interactuar y relacionarse en una organización (se relaciona con la filosofía corporativa).

DEBILIDADES: Es la falta de fuerza. Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

DESICIÓN: Proceso de análisis y selección entre diversas alternativas.

EFICACIA: Capacidad de alcanzar los objetivos propuestos.

EFICIENCIA: Uso adecuado de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo.

ESCENARIO: Descripción de un conjunto particular de condiciones futuras en las cuales se puede hallar la empresa.

ESTRATEGIA: Es la forma global en que las acciones van a lograr las metas. Es un patrón de respuestas de la organización frente al ambiente en el que se desarrolla.

FILOSOFÍA: Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

FORTALEZAS: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), Productos y servicios, y Recursos financieros.

GESTIÓN: La gestión es la manera como se toma las decisiones en la organización. Se enfoca directamente que la persona que dirige la organización esté de acuerdo con el plan estratégico que se está elaborando, sino existe la apropiación de los gerentes o de los dueños el plan queda como documento de biblioteca. Establece la cultura de la secuencia de los planes y de empujar a la organización al crecimiento y al desarrollo.

GLOBALIZACIÓN: La tendencia actual en el mundo es compartir los mercados a nivel global. El mundo cada vez es más pequeño y siempre dependemos de lo que pasa en otros lugares. Anteriormente en las organizaciones solo veían el mercado nacional como un ambiente externo que influye en la organización.

Actualmente, este panorama ha cambiado y las empresas dependen mucho de lo que pasa a nivel internacional. La información y la cultura se internacionalizan. Por lo tanto al momento de tomar decisiones debemos tomar en cuenta los cambios que ocurren a nivel mundial.

INNOVACIÓN: Capacidad para generar nuevos productos o servicios, creatividad, calidad de los diseños, fiabilidad, acceso a fuentes externas de desarrollos tecnológicos y otros similares.

INVERSIONES: Para desarrollar estrategias dentro de las organizaciones se debe tomar en cuenta del dinero que tiene la empresa para invertir. Pues antes de tomar decisiones o desarrollar estrategias debemos tener presente los recursos que contamos. Para crecer como empresa hay que invertir en nuevas tecnología, la creación de nuevas sucursales, nuevos productos, etc.

LIDERAZGO: Es la capacidad y la energía necesaria para empujar y atraer a la gente hacia la consecución de objetivos comunes.

MACRO AMBIENTE: Ambiente externo o general en el que se desarrolla la empresa cuyas variables o factores inciden en su modo de actuar.

MICRO AMBIENTE: Ambiente externo a la empresa en el cual se desarrollan agentes similares a ésta y agentes con los cuales mantiene una relación directa como clientes, proveedores, etc.

MISIÓN: Es la razón de ser de la empresa. Responde a preguntas: ¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización.

OBJETIVO: Resultado que una entidad o institución aspira lograr a través del cabal discernimiento de su misión.

OPORTUNIDADES: Eventos o circunstancias que se esperan que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.

Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir; es una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función a su naturaleza organizacional.

PLANIFICACIÓN TÁCTICA: Consiste en formular planes a mediano plazo que ponga de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

POLÍTICAS: Guías para orientar la acción administrativa, lineamientos generales para cumplir los objetivos a través de las estrategias.

PRESUPUESTO: Expresión de los planes o programas en términos monetarios. Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para determinada actividad. Detalla como se conseguirá y gastarán los fondos en un periodo determinado.

PROCEDIMIENTOS: Se relacionan al establecimiento del orden cronológico y a la secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto. Los planes de la organización, inclusive estrategias, programas, políticas y presupuestos se deben suplementar con especificaciones detalladas de la manera en que operan. Tales especificaciones se conocen como procedimientos.

Serie de funciones o pasos que se dan para realizar una tarea específica. Plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad.

PRODUCCIÓN: Capacidad de producción, acceso a las materias primas, estado de los equipos, tecnología utilizada, estructuras de costos y otros similares.

PROGRAMAS.- Secuencia de actividades a realizarse, para lograr los objetivos en un tiempo determinado. Es la armonización de las políticas, procedimientos, presupuestos, estrategias, normas. Son los planes de operación/ ejecución, en los que relacionan dos variables: tiempo y actividades.

PRONÓSTICO ESTRATÉGICO: Método de predicción en donde se describe la manera en que las variables externas e internas a la empresa modificarán su futuro.

PROPÓSITO: Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo. Descripción genérica que justifica nuestra existencia. Aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.

TÁCTICA: Curso detallado de acción mediante el cual debe activarse o realizarse una estrategia.

UNIDAD DE NEGOCIO: También llamada unidad administrativa.

VISIÓN: ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Consiste en analizar las oportunidades y amenazas más importantes y críticas para la empresa del medio externo en el que se desarrolla.

2.1.1 MACROAMBIENTE

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

Es el aumento sustancial y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado.

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”.⁷

Esta variable económica afecta a la Empresa ENVAGRIF C.A., en el Proceso de Compras, ya que determina el precio de las materias primas y éste influye en la cantidades adquiridas; en el Proceso de Ventas, pues define la cantidad y el precio de los productos terminados; y en los Gastos de Personal, ya que determina los sueldos y salarios de sus empleados.

⁷ www.bce.gov.ec

La tasa de inflación anual a Octubre 31 del 2006 es del 3.21 %, con una tendencia a incrementar.

Gráfico N° 10: Inflación Anual del Ecuador de 01/11/2004 a 31/10/2006

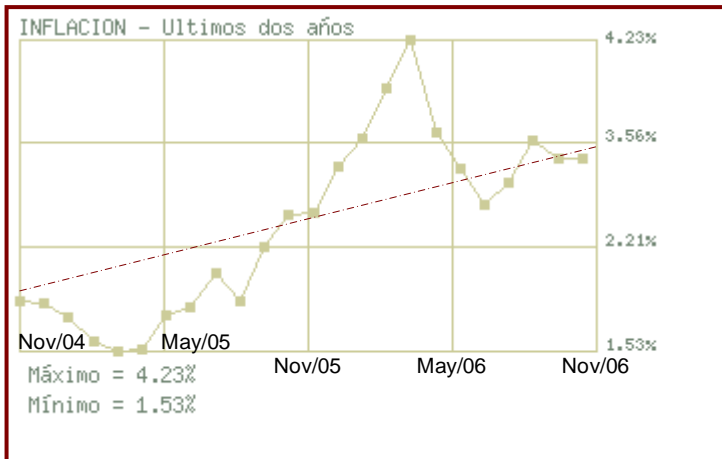


Tabla N° 5: Inflación Anual del Ecuador de 01/11/2004 a 31/10/2006

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-01-2004	1.96 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2006
Elaborado por: Diego Burgos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza de Mediano Impacto

Debido a que la tendencia de la Inflación es a incrementar, esto constituye para la Empresa ENVAGRIF C.A. una barrera, mucho más en un esquema de dolarización; debido a que podrá adquirir menores cantidades de materia prima a un mayor precio; venderá menores cantidades de sus productos por la restricción de la demanda y aumentará sus Costos y Gastos de mano de obra y personal respectivamente.

2.1.1.1.2 PIB

El PIB Producto Interno Bruto, representa el valor total de la producción de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional en un período de un año.

Esta variable afecta a la Empresa ENVAGRIF C.A. en su nivel de Ventas, debido a que mientras más crezca la economía, más oportunidad tendrán sus clientes de comprar sus productos.

EL PIB a enero 31 del 2006 fue de 39824.00 millones de dólares, con una tendencia a incrementar.

Gráfico N° 11: PIB Anual del Ecuador de 31/01/1993 a 31/01/2006

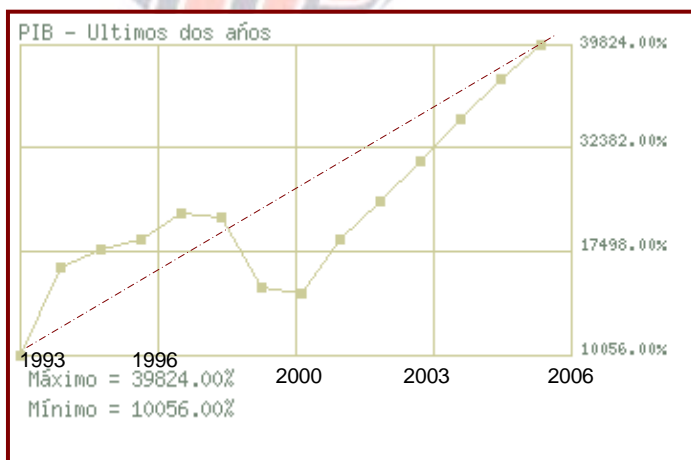


Tabla N° 6: PIB Anual del Ecuador de 31/01/1993 a 31/01/2006

FECHA	VALOR
Enero-31-2006	39824.00 millones de USD
Enero-31-2005	36489.00 millones de USD
Enero-31-2004	32636.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD
Enero-31-1999	16675.00 millones de USD
Enero-31-1998	23255.00 millones de USD
Enero-31-1997	23635.00 millones de USD
Enero-31-1996	21268.00 millones de USD
Enero-31-1995	20195.00 millones de USD
Enero-31-1994	18573.00 millones de USD
Enero-31-1993	10056.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador 2006

Elaborado por: Diego Burgos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Gran Impacto.

Debido a que la tendencia del PIB es a incrementar, esto constituye una ayuda para la Empresa ENVAGRIF C.A., ya que mientras más crezca la economía del país, más crecerá el Comercio Internacional, las empresas están en la capacidad de importar y exportar más bienes y servicios; si sus clientes aumentan sus importaciones y exportaciones, ENVAGRIF aumentará sus ingresos.

2.1.1.1.3 TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es el precio del dinero que la banca privada cobra a los particulares por los créditos que les concede.

Esta variable afecta a la Empresa ENVAGRIF C.A., en los Costos Financieros en los que la empresa incurre por préstamos bancarios contraídos.

La Tasa de Interés Activa Anual a noviembre 26 del 2006 es de 9.22 %, con una tendencia a incrementar.

Gráfico N° 12: Tasa de Interés Activa de 25/06/2006 a 26/11/2006

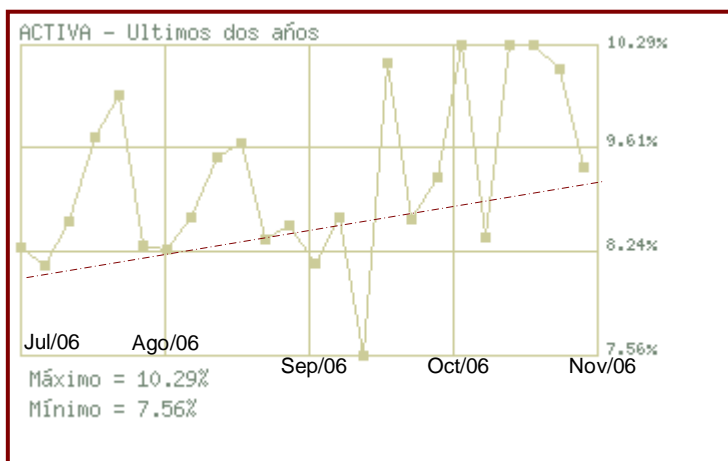


Tabla N° 7: Tasa de Interés Activa de 25/06/2006 a 26/11/2006

FECHA	VALOR
Noviembre-26-2006	9.22 %
Noviembre-19-2006	10.07 %
Noviembre-12-2006	10.29 %
Noviembre-05-2006	10.29 %
Octubre-29-2006	8.60 %
Octubre-27-2006	10.29 %
Octubre-22-2006	9.12 %
Octubre-15-2006	8.75 %
Octubre-08-2006	10.14 %
Octubre-01-2006	7.56 %
Septiembre-24-2006	8.77 %
Septiembre-17-2006	8.37 %

Septiembre-10-2006	8.71 %
Septiembre-03-2006	8.58 %
Agosto-27-2006	9.42 %
Agosto-20-2006	9.31 %
Agosto-13-2006	8.77 %
Agosto-06-2006	8.50 %
Julio-30-2006	8.53 %
Julio-23-2006	9.85 %
Julio-16-2006	9.48 %
Julio-03-2006	8.74 %
Julio-02-2006	8.36 %
Junio-25-2006	8.51 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2006
Elaborado por: Diego Burgos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza de Mediano Impacto

Debido a que la tendencia de la tasa de interés activa anual es a incrementar, esto constituye para la Empresa ENVAGRIF C.A. una barrera, debido a que al ser el costo del dinero más alto, la empresa incurrirá en mayores Gastos Financieros o por Intereses por préstamos contraídos con entidades financieras.

2.1.1.1.4 TASA DE INTERÉS PASIVA

Es el precio del dinero que la banca privada paga a sus clientes por los depósitos que realizan.

Esta variable afectaría a la Empresa ENVAGRIF C.A., en los Ingresos por Intereses, en el caso de que la empresa deposite sus recursos en una entidad financiera.

La Tasa de Interés Pasiva Anual a noviembre 26 del 2006 es de 4.78 %, con una tendencia a permanecer constante en el tiempo.

Gráfico N° 13: Tasa de Interés Pasiva de 18/06/06 a 26/11/06

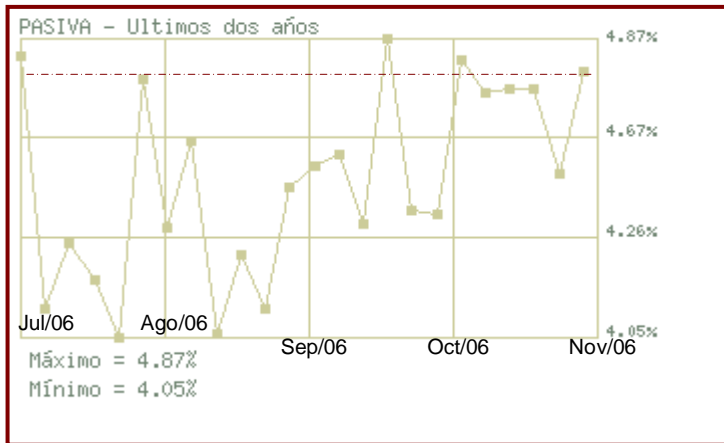


Tabla N° 8: Tasa de Interés Pasiva de 18/06/06 a 26/11/06

FECHA	VALOR
Noviembre-26-2006	4.78 %
Noviembre-19-2006	4.50 %
Noviembre-12-2006	4.73 %
Noviembre-05-2006	4.73 %
Octubre-29-2006	4.72 %
Octubre-22-2006	4.81 %
Octubre-15-2006	4.39 %
Octubre-08-2006	4.40 %
Octubre-01-2006	4.87 %
Septiembre-24-2006	4.36 %
Septiembre-17-2006	4.55 %
Septiembre-10-2006	4.52 %
Septiembre-03-2006	4.46 %
Agosto-27-2006	4.13 %
Agosto-20-2006	4.28 %
Agosto-13-2006	4.06 %
Agosto-06-2006	4.59 %
Julio-30-2006	4.35 %
Julio-23-2006	4.76 %
Julio-16-2006	4.05 %
Julio-03-2006	4.21 %
Julio-02-2006	4.31 %
Junio-25-2006	4.13 %
Junio-18-2006	4.82 %



Fuente: Banco Central del Ecuador 2006
Elaborado por: Diego Burgos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Mediano Impacto

Debido a que la tendencia de la tasa de interés pasiva anual es a permanecer constante, esto constituye para la Empresa ENVAGRIF C.A., una ayuda debido a que podrá depositar recursos ociosos en el sector de la banca privada y obtener por los mismos, ingresos vía intereses.

Amenaza de Bajo Impacto

Constituye una barrera desde el punto de vista del costo de oportunidad, en el caso de que la empresa pueda obtener mayores ingresos al invertir en su negocio en lugar de depositar en la banca privada.

2.1.1.1.5 INGRESO POBLACIONAL

Es el valor total que percibe una persona por concepto de la utilización de su fuerza laboral.

Esta variable afecta hasta el momento a la Empresa ENVAGRIF C.A., en los Ingresos Operacionales, debido a que este factor determina el poder adquisitivo de las personas y por tanto la cantidad de sus productos vendidos; y en los Costos y Gastos de Mano de Obra y de Personal respectivamente.

El Ingreso Poblacional Nominal promedio mensual de una persona a octubre del 2006 es de \$ 186.60, con una tendencia a incrementar.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Mediano Impacto

Debido a que la tendencia del ingreso poblacional es a incrementar, esto constituye para la Empresa una ayuda, debido a que la población tendrá mayor capacidad adquisitiva para demandar los productos que ofrece la empresa y por tanto se incrementarán sus ventas, además de que la población podrá escoger la calidad antes que el precio.

Amenaza de Mediano Impacto

Constituye una barrera debido a que representará mayores Costos de Mano de Obra y Gastos de Personal por el incremento de sueldos y salarios.

Gráfico N° 14: Ingreso Poblacional Nominal Mensual de Ene/05 a Oct/06



Tabla N° 9: Ingreso Poblacional Nominal Mensual de Ene/05 a Oct/06

Periodo		SALARIOS Y REMUNERACIONES ADICIONALES	
		Nominal en dólares	Índice salario real
2005	Enero	174,90	104,59
	Febrero	174,90	104,30
	Marzo	174,90	104,03
	Abril	174,90	103,17
	Mayo	174,90	102,99
	Junio	174,90	102,91
	Julio	174,90	103,07
	Agosto	174,90	103,23
	Septiembre	174,90	102,49
	Octubre	174,90	102,13
	Noviembre	174,90	101,96
	Diciembre	174,90	101,66
2006	Enero	186,60	107,95
	Febrero	186,60	107,19
	Marzo	186,60	106,49
	Abril	186,60	106,42
	Mayo	186,60	106,57
	Junio	186,61	106,81
	Julio	186,61	106,78
	Agosto	186,61	106,55
	Septiembre	186,60	105,95
	Octubre	186,60	105,58

Fuente: Banco Central del Ecuador 2006
Elaborado por: Diego Burgos

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

2.1.1.2.1 RIESGO PAÍS

Calificación otorgada por organismos internacionales que mide la estabilidad política, económica y social de un país; en el que se basan otros países al invertir. “El riesgo país ha sido aplicado mediante metodologías de variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”.⁸

Esta variable afecta a la Empresa ENVAGRIF C.A. en el sentido de que un aumento en este factor, puede alertar tanto a demandantes como a oferentes del mercado. Según el Banco Central del Ecuador, el Riesgo País a noviembre 16 del 2006 presenta 519 puntos, con una tendencia a disminuir.

Gráfico N° 15: Riesgo País del Ecuador de 09/10/06 a 16/11/06

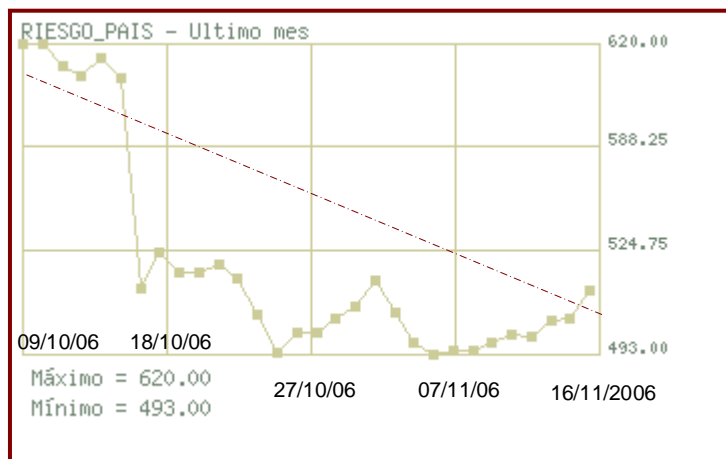


Tabla N° 10: Riesgo País del Ecuador de 09/10/06 a 16/11/06

FECHA	VALOR
Noviembre-16-2006	519.00
Noviembre-15-2006	508.00
Noviembre-14-2006	507.00
Noviembre-13-2006	500.00
Noviembre-10-2006	501.00
Noviembre-09-2006	498.00
Noviembre-08-2006	495.00
Noviembre-07-2006	495.00
Noviembre-06-2006	493.00
Noviembre-03-2006	498.00
Noviembre-02-2006	510.00
Noviembre-01-2006	523.00

⁸ www.bce.gov.ec

Octubre-31-2006	513.00
Octubre-30-2006	508.00
Octubre-27-2006	502.00
Octubre-26-2006	502.00
Octubre-25-2006	494.00
Octubre-24-2006	509.00
Octubre-23-2006	524.00
Octubre-20-2006	530.00
Octubre-19-2006	527.00
Octubre-18-2006	527.00
Octubre-17-2006	535.00
Octubre-16-2006	520.00
Octubre-13-2006	606.00
Octubre-12-2006	614.00
Octubre-11-2006	607.00
Octubre-10-2006	611.00
Octubre-09-2006	620.00
Octubre-06-2006	620.00

Fuente: Banco Central del Ecuador 2006

Elaborado por: Diego Burgos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Bajo Impacto

Debido a que la tendencia del riesgo país es a disminuir, esto constituye para la Empresa ENVAGRIF C.A. una ayuda, pues supone una estabilidad económica y política en la población, reduciendo el nivel de especulación de los precios de los productos.

Sin embargo, este factor es muy variable, por lo que la empresa deberá estar alerta ante un cambio desfavorable inesperado.

2.1.1.2.2 AÑO ELECTORAL

El proceso electoral para la segunda vuelta, genera una serie de expectativas en cuanto al alcance y realización efectiva de los planes de campaña.

La incertidumbre continúa en cuanto a si realmente se va a dar un cambio político, que permita al país recuperar la tan debilitada institucionalidad y que realmente exista sostenibilidad del nuevo gobierno.

Al próximo gobernante le espera un entorno económico en que se deben tomar grandes decisiones como la firma del TLC, la forma de distribuir los ingresos petroleros, las reformas constitucionales y de gobernabilidad, la ampliación del ATPDEA, entre otros.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza de Bajo Impacto

Debido a que el proceso electoral supone incertidumbre para la población, esto constituye una barrera para la Empresa ENVAGRIF C.A. debido a que sus dirigentes deberán esperar el cambio de gobierno y sus respectivos pronunciamientos para tomar decisiones estratégicas.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

Para la actividad que realiza la Empresa ENVAGRIF C.A. existen las siguientes leyes y organismos que regulan y rigen su funcionamiento.

2.1.1.3.1 LEYES Y REGLAMENTOS

La empresa basa sus operaciones en las siguientes leyes:

2.1.1.3.1.1 LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO

La Empresa ENVAGRIF C.A. tiene la obligación de declarar periódicamente sus impuestos al Servicio de Rentas Internas, el cual se constituye en el agente de retención.

2.1.1.3.1.2 CÓDIGO DEL TRABAJO

La Empresa ENVAGRIF C.A. rige en este código sus operaciones ya que éste exige que se cumplan disposiciones legales como: contratos para todos los empleados, contratos que deben ser registrados en el Ministerio de Trabajo solicitud de ingreso, etc.

Además, se puede mencionar que la empresa no ha tomado como alternativa la Tercerización, haciendo de esta manera que los trabajadores se sientan parte de la empresa y se comprometan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Bajo Impacto

La aplicación de estas leyes en la Empresa ENVAGRIF C.A. constituye una ayuda ya que regula la declaración de los impuestos por parte de la empresa y la relación empleador-trabajador, ya que sigue los procedimientos respectivos en los procesos de Selección, Contratación y Manejo de personal.

2.1.1.3.2 ORGANISMOS

La Empresa ENVAGRIF C.A. está regida por la Superintendencia de Compañías, suscrita a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), declara oportunamente sus impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), entrega sus aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y se relaciona con los siguientes organismos: Ministerio de Salud, Municipio de Quito, Cuerpo de Bomberos, Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), Ecuatoriano de Código del Producto (ECOP), e Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

2.1.1.3.2.1 CONTRIBUCIÓN A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

La Superintendencia de Compañías fija una tarifa de hasta el 1 por mil de los activos reales de las compañías bajo su control. Esta tarifa debe ser depositada en el Banco Central a nombre de la Superintendencia de Compañías antes del 30 de septiembre de cada año. La Empresa ENVAGRIF C.A., al estar suscrita a este organismo, cumple con esta disposición.

2.1.1.3.2.2 DECLARACIÓN DE TRIBUTOS AL SRI

RUC: Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley 63, R.O. 366, 30-I-90).- Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes.

La Empresa ENVAGRIF C.A. al realizar actividades económicas de forma permanente en el país, cumple con esta disposición.

IMPUESTOS

Estos rubros afectan a la empresa cuando el Gobierno decida modificar su valor, ya que si éstos se incrementan, se obtendrá un menor margen de utilidad neta.

Los impuestos muestran una tendencia a crecer después de períodos relativamente largos en los cuales permanecen constantes.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Se aplica a todas las transferencias de dominio, a las importaciones de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas las etapas de comercialización y a la prestación de los servicios, en la forma y condiciones que prevé la Ley de Régimen Tributario Interno. Las operaciones que realiza la Empresa ENVAGRIF C.A. están sujetas a tarifa 12%.

Este impuesto afecta a la Empresa ENVAGRIF C.A. ya que una variación del mismo provoca un cambio en el precio de venta percibido por el consumidor final.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Bajo Impacto

La existencia de este impuesto constituye una ayuda para la empresa pues, al declarar los impuestos oportunamente al fisco, éste cuenta con recursos con los cuales mejora la calidad de vida de la población, por lo tanto aumenta su demanda.

Amenaza de Bajo Impacto

El cobro de este impuesto en los productos que ofrece la Empresa ENVAGRIF C.A., constituye una barrera, ya que incrementa el precio de venta final para el consumidor con lo que reduce la demanda.

IMPUESTO A LA RENTA

Se aplica a toda persona natural o jurídica residente o no en el país, que obtenga rentas de fuente nacional, debe pagar el impuesto sobre dichas ganancias.

El grado de contribución es proporcional al monto de los ingresos. En este caso la Empresa ENVAGRIF C.A. está sujeta a la tarifa 25% sobre la Utilidad Neta.

Este impuesto afecta a la Empresa ENVAGRIF C.A. ya que un incremento en su porcentaje, representará una disminución en su margen de utilidad neta.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Bajo Impacto

Debido a que la tendencia de los impuestos es a incrementar, esto constituye mayores entradas de efectivo para el Gobierno, con lo cual el mismo, podrá captar mayores recursos que los pueda utilizar para mejorar la calidad de vida de la población y ésta pueda adquirir fácilmente los productos de ENVAGRIF C.A.

Amenaza de Bajo Impacto

Constituye una barrera desde el punto de vista de que al incrementar el valor de este impuesto, la empresa tendrá una disminución en el margen de utilidad neta.

IMPUESTOS PREDIALES

Los Municipios fijan una tarifa sobre todos los edificios y propiedades localizados dentro de sus límites, sobre la base del valor comercial de la tierra determinado por cada municipio. Se otorga un descuento a los impuestos prediales pagados durante los seis primeros meses del año fiscal. Los impuestos pagados después están sujetos a multas e intereses por mora.

Este impuesto afecta a la empresa ENVAGRIF C.A. ya que una variación en este impuesto implica el mayor o menor desembolso de recursos por este concepto.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Bajo Impacto

La existencia de leyes nos facilita el desarrollo de las actividades de la empresa pues regula el funcionamiento de cada uno de las partes involucradas.

2.1.1.4 FACTOR FÍSICO

2.1.1.4.1 CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO AEROPUERTO

Para el año 2009, el Municipio de Quito, tiene previsto poner en funcionamiento el Nuevo Aeropuerto, con una inversión de 350 millones de dólares y en una superficie de 1500 hectáreas, se busca dar servicio a 5 millones de pasajeros al año y transportar vía aérea unas 270 mil toneladas de carga.

La construcción y puesta en funcionamiento del nuevo Aeropuerto de Quito ubicado en la localidad de Puembo para el año 2009, afectará a la Empresa ENVAGRIF C.A. en su Proceso de Comercialización y en el posicionamiento de su marca en el mercado.

Al encontrarse la empresa en la vía principal que conduce al nuevo aeropuerto, se podría poner un punto de venta destinado a la comercialización de los productos, con el objetivo de promocionar y posicionar la marca en el mercado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Gran Impacto

Debido a que el nuevo Aeropuerto de Quito se localizará en la localidad de Puembo, esto representa para la Empresa ENVAGRIF C.A. una ayuda, ya que facilitará sus procesos de comercialización en lo que tiene que ver con actividades de Importación de su materia prima durazno, y en actividades de Exportación, si la empresa decide incursionar en ventas en el ámbito internacional. Además, apoyaría en el posicionamiento de su marca en el mercado.

2.1.1.5 FACTOR SOCIAL

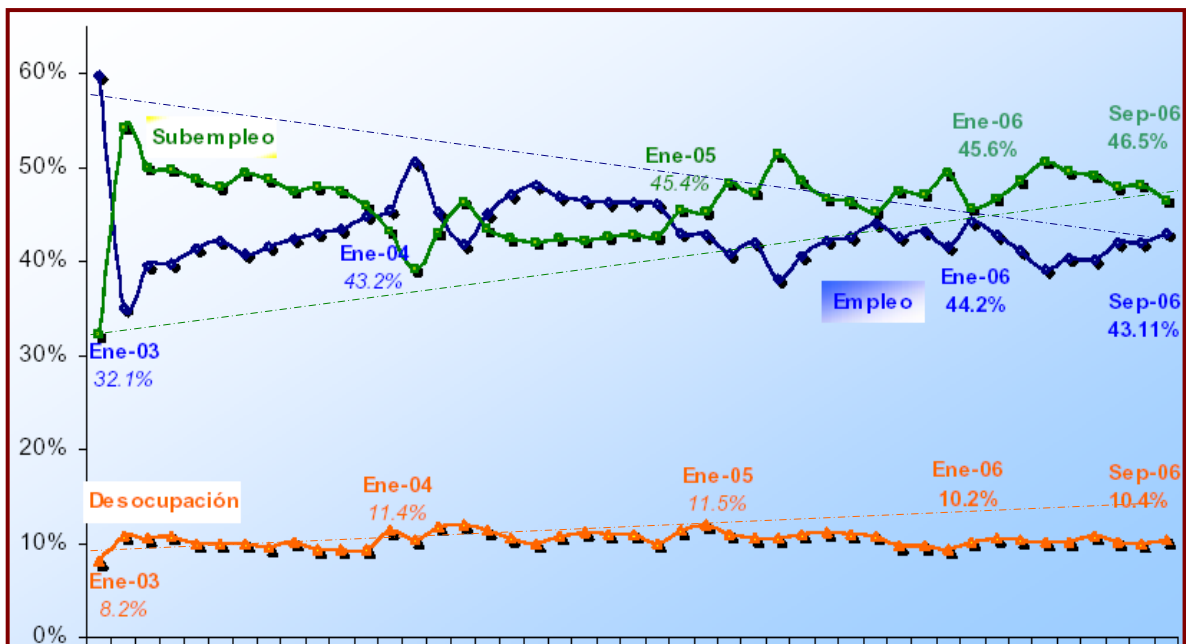
2.1.1.5.1 EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL - EMPLEO

El empleo representa el porcentaje de la población económicamente activa que posee empleo.

Esta variable afecta a la Empresa ENVAGRIF C.A. en sus Ingresos Operacionales, debido a que este factor determina el poder adquisitivo de la población y por tanto la cantidad de las ventas de sus productos.

La tasa de empleo a septiembre del 2006 es del 43.11% con tendencia a disminuir; la tasa de desempleo es del 10.4% con tendencia a incrementar; y la tasa de subempleo es del 46.5% con tendencia a aumentar. Este último indicador es preocupante pues supone personas infravaloradas o con empleos temporales y junto a la tasa de desocupación, se relacionan con el nivel de pobreza.

Gráfico N° 16: Evolución del Mercado Laboral del Ecuador últimos 4 años.



*Fuente: Banco Pichincha C.A. Intranet
 Elaborado por: Diego Burgos*

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza de Gran Impacto

Debido a que las tasas de desempleo y subempleo presentan una tendencia a incrementar, esto representa para la ENVAGRIF C.A. una barrera, pues el empleo se relaciona con los ingresos y éstos determinan la capacidad adquisitiva de la población, por lo que el nivel de Ventas de sus productos se verá reducido.

2.1.1.5.2 FUERZAS SOCIO – CULTURALES

- La población ecuatoriana tiende a demandar una mayor cantidad de productos en épocas en las que existe mayor actividad comercial en el mercado; para los productos de la Empresa ENVAGRIF C.A. las mayores ventas se producen en enero, mayo y los tres últimos meses del año.
- Los consumidores prefieren adquirir productos a bajos precios, sin importar la calidad.
- Los clientes tienden a comprar productos que posean una marca que sea generalizada en el mercado.
- En nuestro medio todavía existe en el ámbito empresarial la idea del surgimiento de una empresa, mediante el ataque a la competencia o una cultura de dañar a la misma, mas no por competitividad sana y copartícipe; mucho más desde las compañías grandes hacia las pequeñas que se encuentran en su etapa de crecimiento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenazas de Mediano Impacto:

- La marca “María Morena” con la cual se identifican los productos que ofrece ENVAGRIF C.A. no es reconocida por los consumidores, esto constituye una barrera, al demandar una menor cantidad de nuestros productos.
- Al ser los productos de ENVAGRIF C.A. de buena calidad y a precios relativamente altos, no son demandados en gran cantidad por los consumidores.

2.1.1.6 FACTOR GEOGRÁFICO

2.1.1.6.1 FUERZAS GEOGRÁFICAS

La Empresa ENVAGRIF C.A. utiliza como materia prima varias frutas propias de nuestro país, la mayoría de ellas se producen de manera estacionaria por lo cual la empresa debe abastecerse de grandes cantidades de las mismas para asegurar el proceso de producción para el resto del año.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza de Mediano Impacto

Al ser sus materias primas, frutas estacionarias; esto constituye una barrera, ya que imposibilita su adquisición de manera progresiva y de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

2.1.2 MICROAMBIENTE

2.1.2.1 CLIENTES

Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. constituyen empresas del sector comercial que adquieren los productos para la reventa, y empresas del sector de los servicios que utilizan los productos para la prestación de sus servicios al consumidor final.

Tabla N° 11: Clientes Frecuentes de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Tipo y Producto.

TIPO DE CLIENTE	NOMBRE	PRODUCTO
Autoservicios y Supermercados	Supermaxi	Todos los productos
	Santa María	Todos los productos
	Magda Espinoza	Todos los productos
	Comisariato del Ejército	Todos los productos
	Comisariato de la FAE	Todos los productos
Hoteles	Marriott	Todos los productos
	Hilton Colón	Todos los productos
	Quito	Todos los productos
	Swisshotel	Todos los productos
	Dan Carton	Todos los productos
	Mercury	Todos los productos

	Sheraton	Todos los productos
	Raddisson	Todos los productos
	Colina	Todos los productos
Restaurantes	Friday's	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Capuleto	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Q' Chancho	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Sandry's	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Barlovento	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Tip - Top	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
Panaderías	Arenas	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
	Almendros	Pulpas de Frutas, mermeladas y Conservas
	La Unión	Pulpas de Frutas, Mermeladas y Conservas
Pizzerías	Pizza Hut	Pulpas de Frutas
	Ch' Farina	Pulpas de Frutas
	El Hornero	Pulpas de Frutas
Otros	Pasteurizadora Quito	Mermelada en granel para endulce de yogurt.

Fuente: Encuesta Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Tabla N° 12 : Ventas de la Empresa ENVAGRIF C.A. por Cliente.

N°	CLIENTE	VENTAS	
		\$	%
1	Ana Lucía Rojas	89,12	0,10%
2	Aserlaco S.A.	1495,58	1,75%
3	British School	282,90	0,33%
4	Caves	135,60	0,16%
5	Chifa Young Sing	102,28	0,12%
6	Colegio Berkekey	126,82	0,15%
7	Colegio Pacha Mama	16,69	0,02%
8	Comefa	1107,73	1,30%
9	Comisariato Carrera & Carrera	26,52	0,03%
10	Comisariato FAE	808,94	0,95%
11	Comisariato Magda Espinosa	1760,02	2,06%
12	Contraloría General del Estado	44,88	0,05%
13	Cooperativa IESS	131,73	0,15%
14	Discarvis	102,47	0,12%
15	Disma	3558,12	4,17%
16	Dolores Albán	2,70	0,00%
17	Ejército Ecuatoriano	3747,71	4,39%
18	Ejército Ecuatoriano Sur	712,66	0,83%
19	Este Café	53,35	0,06%
20	Fanny Espinoza	17,21	0,02%
21	Ferallm	191,63	0,22%
22	Honey & Honey	695,74	0,82%
23	Hotel Continental	176,38	0,21%
24	Hotel Hilton Colón	353,60	0,41%
25	Hotel La Colina Suites	100,79	0,12%
26	Hotel Marriott	2268,12	2,66%
27	Hut Pizza	629,95	0,74%
28	Induash	264,31	0,31%

29	Intercul	331,00	0,39%
30	Juliecom S.A.	507,00	0,59%
31	La Parrilla del Ñato	148,21	0,17%
32	Marcelo Almeida	14,35	0,02%
33	Marcelo Arguello	370,32	0,43%
34	Marco Signa	27,12	0,03%
35	Maxipollo	158,40	0,19%
36	Megabodega JP	101,87	0,12%
37	Noé Sushi Bar	310,60	0,36%
38	Nula	0,00	0,00%
39	NWC. Amazon Lodge Cía. Ltda.	174,96	0,20%
40	Pan de Casa	7,28	0,01%
41	Panificadora Tumbaco	12,80	0,01%
42	Pasteurizadora Quito	714,00	0,84%
43	Pavinca	120,27	0,14%
44	Pizzería Venecia	53,46	0,06%
45	Promodann	79,20	0,09%
46	Rita Cruz	511,85	0,60%
47	Rosa de Almeida	77,35	0,09%
48	Sandry NNUU	136,85	0,16%
49	Sandry Plaza de Toros	113,05	0,13%
50	Santa María	10853,86	12,72%
51	Servi Abaca	49,08	0,06%
52	Servicio a bordo	102,62	0,12%
53	Super Market	148,19	0,17%
54	Supermaxi	48158,95	56,42%
55	Teresa Palacios	32,45	0,04%
56	Tip Top Terminal	476,00	0,56%
57	Tomanise Light	1282,20	1,50%
58	Varios Clientes Menores	1220,35	1,43%

59	Xavier Carbonell	53,68	0,06%
TOTAL		85350,87	100,00%

Fuente: Encuesta Empresa ENVAGRIF C.A. Septiembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

CONNOTACIONES GERENCIALES

Oportunidades de Alto Impacto

- Los principales clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. son los supermercados y autoservicios locales, los cuales representan el 72% de las ventas totales de la empresa, siendo el principal la Empresa Supermaxi con el 56%. La existencia de estas empresas del sector del comercio y de los servicios garantizan la permanencia de la empresa ENVAGRIF en el mercado.
- Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. se encuentran conformes con la calidad de los productos María Morena, con los procesos de negociación, forma de pago, distribución y entrega del producto.

Amenazas de Alto Impacto

- La Empresa ENVAGRIF C.A. realiza pocas actividades de publicidad y promoción de sus productos, lo cual ha llevado a que no se disponga de la suficiente información sobre la empresa, sus productos y características en el medio; y un desconocimiento y poco posicionamiento de su marca.

- Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. perciben a los precios de los productos como altos, en relación a los de la competencia; factor determinante en el proceso de la compra por parte de los clientes.
- Existe una alta concentración de las ventas en ciertos clientes. La ausencia temporal o definitiva de uno de estos clientes mayoritarios como Supermaxi o Supermercados Santa María ocasionaría grandes pérdidas en las ventas y la rentabilidad de la Empresa ENVAGRIF C.A.

APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Con el objetivo de recopilar información real sobre el mercado en el que se desarrolla la Empresa ENVAGRIF C.A., en esta investigación se aplicará un modelo de Encuesta a todos y cada uno de sus clientes. Anexo 1.

Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. constituyen personas jurídicas (empresas) que adquieren los productos de la empresa para su posterior comercialización al consumidor final, como los supermercados y autoservicios; y empresas del sector de los servicios que compran los productos de la empresa para la prestación de sus servicios, como los hoteles y restaurantes.

Debido a que el número de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. es finito y limitado (25), el cuestionario se aplicará a todo el tamaño de la población, sin la necesidad de calcular un tamaño de muestra.

A continuación se presenta de manera detallada la Tabulación y Análisis de cada una de las preguntas de la encuesta aplicada.

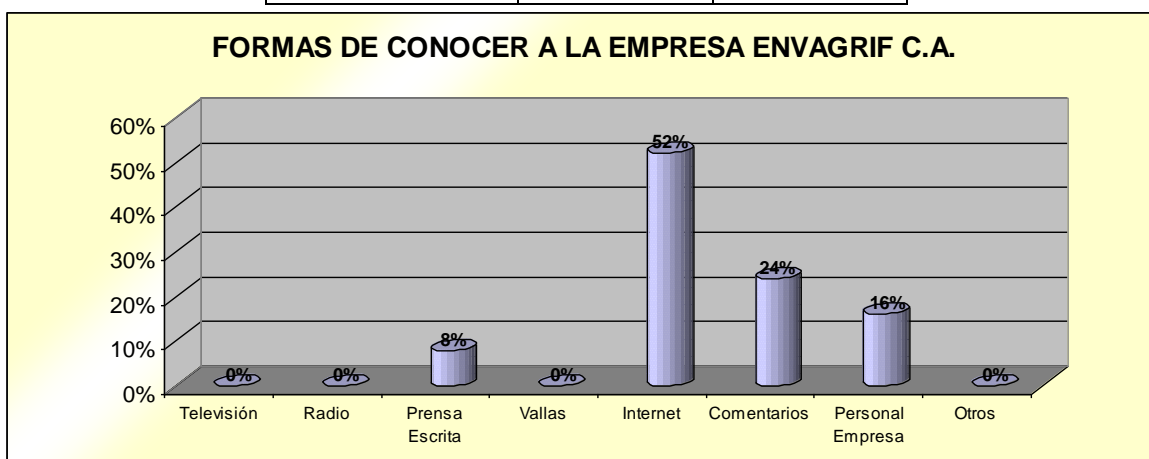
EVALUACIÓN DE ENCUESTAS

Pregunta 1: Cómo conoció a la Empresa ENVAGRIF C.A.?

Tabla N° 13: Formas de conocer a la Empresa ENVAGRIF C.A.

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Televisión	0	0%
Radio	0	0%
Prensa Escrita	2	8%
Vallas	0	0%
Internet	13	52%
Comentarios	6	24%
Personal Empresa	4	16%
Otros	0	0%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 17:



Fuente: Investigación de Mercado Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Análisis:

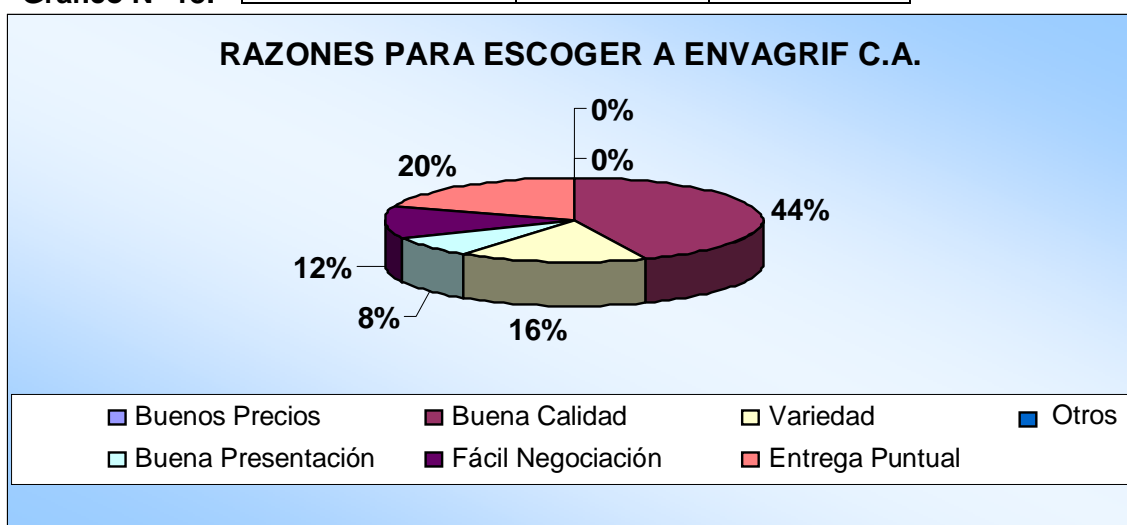
El 52% de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. conoció sus productos y características a través del Internet. Otras formas importantes son mediante comentarios de otras personas y por visitas del personal. Se refleja la falencia de la empresa en el área de Publicidad a través de medios masivos como TV, radio y prensa, medios de captación mayoritaria, a través de los cuales podría captar muchos clientes.

Pregunta 2: Por qué escogió a la Empresa ENVAGRIF C.A. como su empresa proveedora de productos alimenticios?

Tabla N° 14: Razones para escoger a la Empresa ENVAGRIF C.A.

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Buenos Precios	0	0%
Buena Calidad	11	44%
Variedad	4	16%
Buena Presentación	2	8%
Fácil Negociación	3	12%
Entrega Puntual	5	20%
Otros	0	0%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 18:



Fuente: Investigación de Mercado Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Análisis:

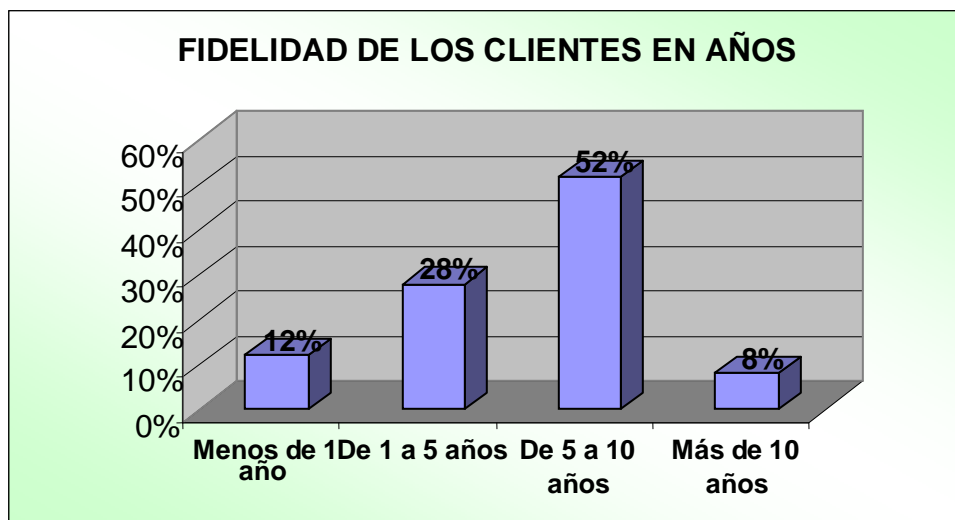
El 44% de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. la escogió como su empresa proveedora de productos alimenticios por la buena calidad de sus productos. Otras razones importantes son la facilidad, cumplimiento y puntualidad en la entrega, la variedad de productos y la facilidad en el proceso de negociación, generalmente se maneja con crédito a 30 días. Cabe mencionar que un punto negativo son los precios, la empresa deberá tomar en cuenta este aspecto si desea incrementar su participación en el mercado.

Pregunta 3: Cuánto tiempo lleva comprando los productos María Morena a la Empresa ENVAGRIF C.A. ?

Tabla N° 15: Fidelidad de los Clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A.

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de 1 año	3	12%
De 1 a 5 años	7	28%
De 5 a 10 años	13	52%
Más de 10 años	2	8%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 19:



Fuente: Investigación de Mercado Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Análisis:

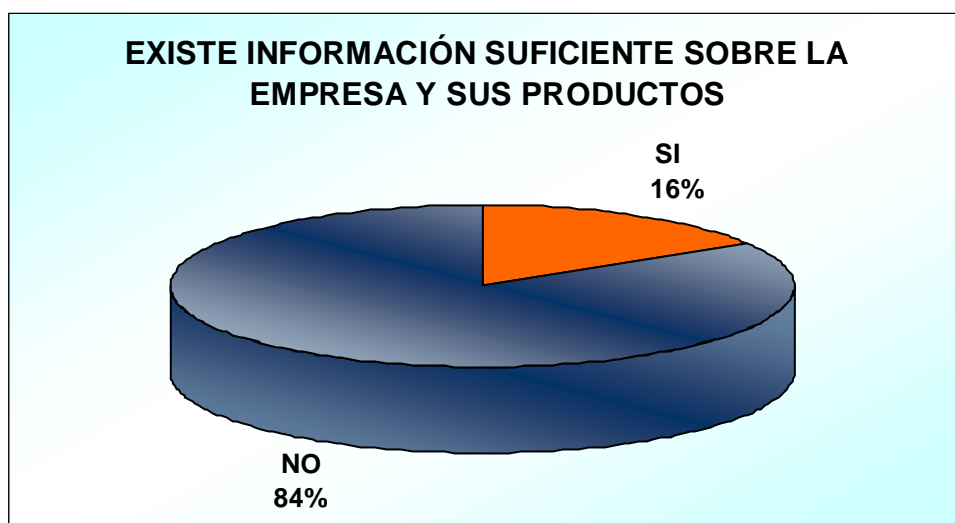
El 52% de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. vienen adquiriendo sus productos desde 5 a 10 años atrás, mientras que un 28% presenta una fidelidad desde 1 a 5 años; lo que muestra un alto índice de fidelidad de los mismos. Además, se puede ver que en el último año la empresa ha logrado captar 3 clientes (12%), lo cual muestra una alta tasa de crecimiento si la empresa desea lograr mayor participación en el mercado.

Pregunta 4: Cree usted que existe suficiente información de los productos María Morena y la Empresa ENVAGRIF C.A.?

Tabla N° 16: Existe información suficiente sobre la empresa y sus productos?

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	16%
NO	21	84%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 20:



Fuente: Investigación de Mercado Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Análisis:

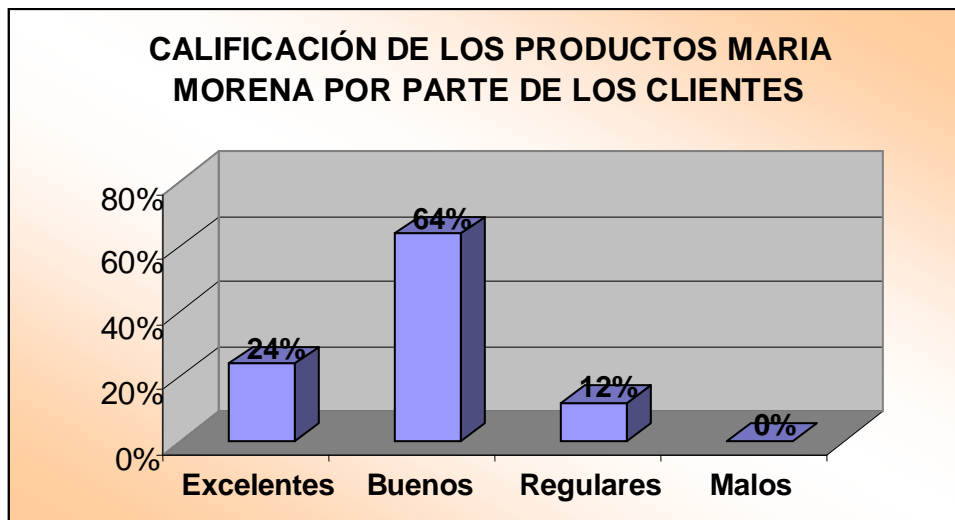
El 84% de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. manifiestan que no existe suficiente información sobre la empresa y los productos que elabora y comercializa, lo cual indica que la empresa deberá incurrir en campañas publicitarias de manera masiva, con el fin de dar a conocer principalmente la marca de sus productos y lograr el tal anhelado posicionamiento de la misma.

Pregunta 5: Cómo califica a los productos María Morena de la Empresa ENVAGRIF C.A., que se provee a su empresa?

Tabla N° 17: Calificación de los productos María Morena, por parte de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A.

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelentes	6	24%
Buenos	16	64%
Regulares	3	12%
Malos	0	0%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 21:



Fuente: Investigación de Mercado Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Análisis:

El 64% de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. califican a sus productos María Morena como Buenos, otro 24% como Excelentes; lo cual refleja que sus productos están teniendo una buena aceptación, resultado del alto énfasis que la empresa pone en la calidad de sus productos.

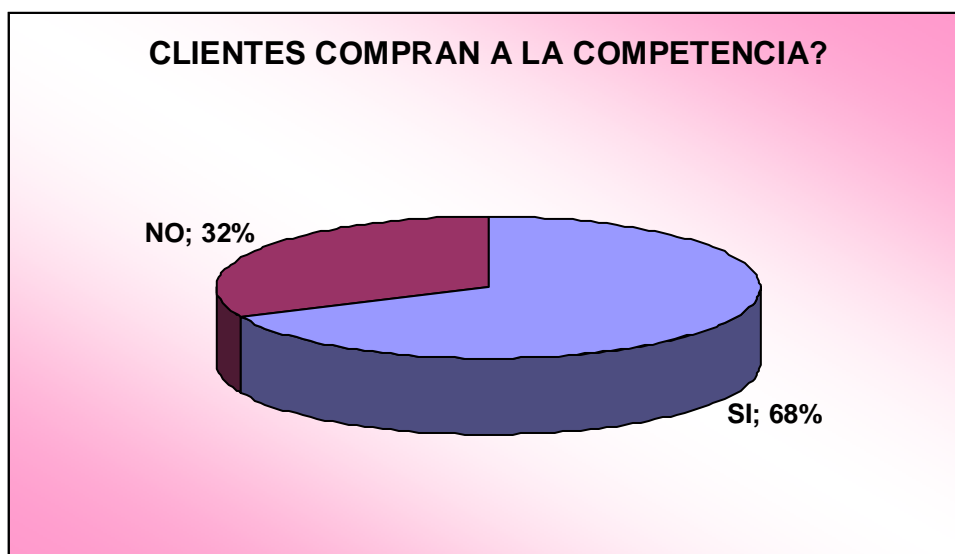
Sin embargo, hay mucho por mejorar; un 12% los ha calificado como regulares. En este plan, se tomará en cuenta esta situación y se determinará por qué existe esa brecha hasta la excelencia, con el fin de tomar decisiones estratégicas que le permitan alcanzarla.

Pregunta 6: Ha comprado o compra productos de este tipo a otra empresa?

Tabla N° 18: Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. compran a la competencia?

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	17	68%
NO	8	32%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 22:



Fuente: Investigación de Mercado Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Análisis:

El 68% de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. afirman comprar productos de la competencia, mientras que un 32% no lo hace, compra exclusivamente a ENVAGRIF C.A.

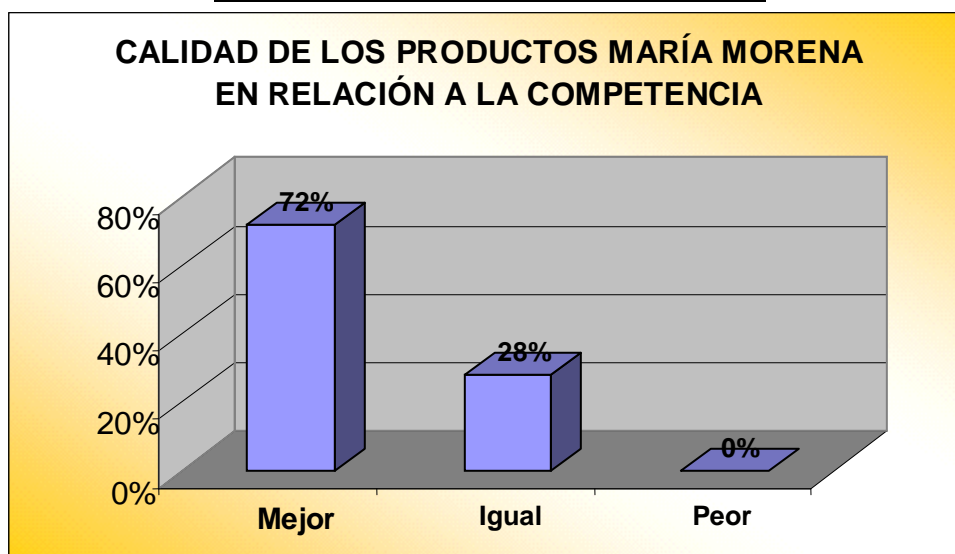
Estos porcentajes son razonables, ya que los clientes que no lo hacen, son empresas de servicios como Restaurantes; mientras que los que si lo hacen son empresas comercializadoras mayoristas como los supermercados y autoservicios, los cuales no pueden abastecerse de una única marca por cada producto.

Pregunta 7: Cómo percibe la calidad de los productos María Morena con relación a los de la competencia?

Tabla N° 19: Calidad de los productos María Morena en relación a la competencia.

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mejor	18	72%
Igual	7	28%
Peor	0	0%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 23:



Fuente: Investigación de Mercado Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Análisis:

El 72% de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. califican a los productos María Morena como mejor que los de la competencia y un 28% como igual a ellos, lo que refleja una fortaleza importante que la empresa deberá mantener si desea conservar a sus clientes e incrementar su participación en el mercado.

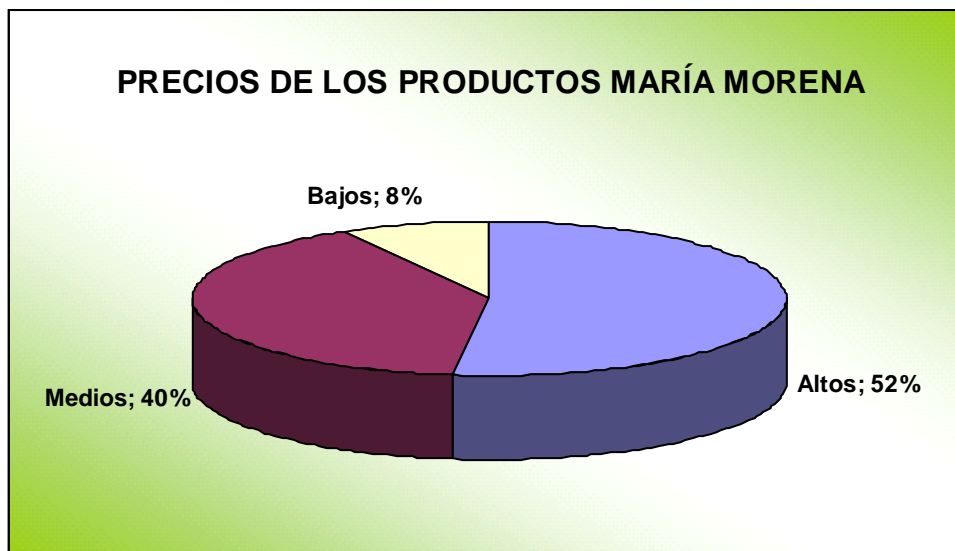
Sin embargo, en este plan; se tomará en cuenta por qué el 28% de los clientes califican la calidad de los productos como igual que los de la competencia; con el fin de tomar acciones estratégicas para mejorarla.

Pregunta 8: Cree usted que los precios por los productos recibidos de la marca María Morena son?

Tabla N° 20 : Precios de los productos María Morena

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Altos	13	52%
Medios	10	40%
Bajos	2	8%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 24:



Fuente: Investigación de Mercado Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Análisis:

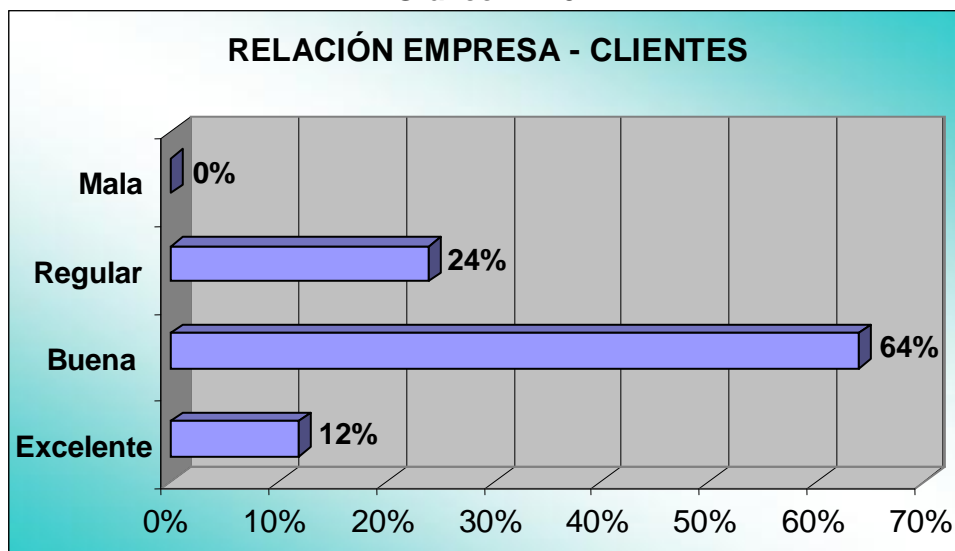
El 52% de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. califican al precio de los productos María Morena como altos, y un 40% como medios. Esto refleja una debilidad para la empresa pues el precio es un factor determinante para la compra de sus productos por parte de los clientes. La empresa deberá tomar acciones estratégicas encaminadas a reducir los costos operacionales para reducir el precio y así aumentar la cantidad de unidades vendidas.

Pregunta 9: Cómo considera la relación que existe entre su empresa y la Empresa ENVAGRIF C.A.?

Tabla N° 21 : Relación entre la Empresa ENVAGRIF C.A. y sus clientes

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	3	12%
Buena	16	64%
Regular	6	24%
Mala	0	0%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 25:



Fuente: Investigación de Mercado Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

Análisis:

El 64% de los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. califican la relación que existe con la empresa como buena, el 24% como regular y el 12% como excelente. Esto refleja una buena administración y atención por parte de los directivos de la empresa con sus clientes y buen manejo en los procesos de negociación con los mismos. Sin embargo; este 24% podría mejorar con aspectos como precios, calidad y distribución.

2.1.2.2 BARRERAS DE ENTRADA

Las Barreras de Entrada constituyen ciertos aspectos favorables para la actividad del negocio, debido a que restringen el ingreso al mercado de sus productos o servicios, a nuevas empresas que vendrían a formar parte de su competencia.

Para la Empresa ENVAGRIF C.A. algunas barreras para el ingreso de nuevos competidores serían:

- El conocimiento y la experiencia necesaria para la producción y comercialización de pulpas de frutas, envasados y conservas.
- Los permisos y trámites legales necesarios para la implementación de una planta industrial con certificaciones sanitarias y de calidad adecuadas.
- La inversión económica necesaria para la adecuación física y tecnológica que un negocio de este tipo requiere.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza de Alto Impacto

En nuestro medio, estas barreras de entrada no son muy contundentes, las personas que inician un negocio de este tipo pueden hacerlo con permisos básicos temporales, como el registro sanitario; con inversiones mínimas, con una infraestructura física pequeña y con escasa tecnología; adquieren conocimientos sobre los procesos productivos, los cuales no son complicados; e inician el negocio.

2.1.2.3 COMPETENCIA

2.1.2.3.1 COMPETIDORES ACTUALES

Los productos fabricados por la Empresa ENVAGRIF C.A. compiten en una sola industria, la alimenticia; con los siguientes competidores:

Tabla N° 22: Competidores Actuales de la Empresa ENVAGRIF C.A. por producto.

PRODUCTO DE ENVAGRIF C.A. MARCA: MARÍA MORENA	COMPETENCIA	
	Marca	Percepción del Valor del Cliente
Pulpas de Frutas	María Morena	Alto
	La Jugosa	Alto
	Jugo Fácil	Alto
	Pacose	Medio
	Samai	Bajo
	Facundo	Medio
	Rapid Juice	Bajo
	Minute Maid	Medio
	Planhofa	Bajo
	Fruti Fresh	Medio
	Fruit Temptation	Bajo

Salsa de Tomate	Los Andes	Alto
	Maggi	Alto
	La Portuguesa	Medio
	Facundo	Medio
	Del Monte	Bajo
	Gustadina	Alto
Mermeladas	Snob	Alto
	Gustadina	Alto
	Facundo	Medio
	Doña María	Bajo
	Guayas	Bajo
Duraznos en Almíbar Piñas en Almíbar Palmito	Del Monte	Alto
	Dos Caballos	Medio
	Snob	Medio
	Facundo	Bajo
	Real	Bajo
	La Europea	Bajo
	Gustadina	Medio

Fuente: Encuesta Empresa Supermaxi, Noviembre 2006
Elaborado por: Diego Burgos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Bajo Impacto

Al tener una sola línea de negocios, el número de competidores provienen de una sola industria.

Amenazas de Alto Impacto

- El número de competidores de la Empresa ENVAGRIF C.A. por tipo de producto es muy alto, cada vez las empresas mejoran la calidad del producto, le dan un valor diferenciador, varían el precio, etc. por lo que la empresa deberá estar alerta a los cambios que realiza la competencia, para tomar decisiones estratégicas y adelantarse a ella y no perder mercado.
- El operar dentro de un mercado de alta competencia constituye una amenaza, debido a que al existir un número grande de competidores, la participación de la empresa dentro del mercado se reduce.

2.1.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos de la Empresa ENVAGRIF C.A. pueden ser sustituidos por los siguientes productos del mercado:

Tabla N° 23: Productos Sustitutos de la Empresa ENVAGRIF C.A. por producto

PRODUCTO	PRODUCTOS SUSTITUTOS
Pulpas de Frutas	Gaseosas
	Jugos de Frutas
	Leche
	Yogurt
	Jugos micropulverizados
	Refrescos
Mermeladas	Queso
	Manjar de leche
	Mantequilla
	Margarina
	Embutidos
Salsa de Tomate	Salsas
	Mayonesa
	Mostaza
	Ají
Palmito	Ensaladas

Conservas

Dulces

Fuente: Encuesta Empresa ENVAGRIF C. A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza de Alto Impacto

La existencia de estos productos sustitutos constituye una barrera para la Empresa ENVAGRIF C.A., pues supone una menor participación en el mercado por cada línea de producto.

2.1.2.5 PROVEEDORES

La Empresa, para realizar sus operaciones normales, trabaja con los siguientes proveedores:

Tabla N° 24: Proveedores de la Empresa ENVAGRIF C.A. por producto.

PROVEEDOR	LÍNEA DE PRODUCTO	LUGAR DE ORIGEN	CONDICIONES DE VENTA	CANAL DE DISTRIBUCIÓN
Teresa Falcón	Mora	Píllaro	30 días	Transporte Terrestre
Marcelo Aldás	Frutilla	Tumbaco - Yaruquí	30 días	Transporte Terrestre
Ángel Villafuerte	guayaba	Nanegalito	30 días	Transporte Terrestre
Roberto Ramírez	Mango y naranja	Guayaquil	8 días	Transporte Terrestre
Alberto Figueroa	frambuesa	Otton - Yaruquí	30 días	Transporte Terrestre

Carlos Salinas	piña	Santo Domingo	30 días	Transporte Terrestre
Luisa Bonilla	naranjilla	Oriente	30 días	Transporte Terrestre
Luisa Bonilla	tomate de árbol	Ambato	30 días	Transporte Terrestre
Ángel Maldonado	palmito	Santo Domingo	30 días	Transporte Terrestre
Carmen Purupa	guanábana	Santo Domingo y Colombia	45 días	Transporte Terrestre
Empresa Peusquer	durazno	Chile	30 días	Transporte aéreo
Ing. Luis Vargas	taxo	Ambato	30 días	Transporte Terrestre
Sr. Loor	tamarindo	Manabí (Portoviejo)	30 días	Transporte Terrestre
Sr. Luis Ayo	maracuyá	Quinindé	30 días	Transporte Terrestre

Fuente: Encuesta Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad de Mediano Impacto

Las materias primas que la Empresa ENVAGRIF C.A. utiliza para la producción de sus pulpas de frutas, envasados y conservas, son frutas de las distintas regiones del Ecuador. Existe una gran cantidad de oferentes de dichas materias primas con lo cual las ofertas en relación al precio son favorables.

Amenaza de Bajo Impacto

Para algunos productos existe un único proveedor, por lo que la Empresa ENVAGRIF C.A. deberá buscar nuevos o más proveedores por cada producto, con el fin de evitar los desabastecimientos que puedan darse por la falta de uno de ellos.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Pasos para la construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Externo:

- 1) Identificar las oportunidades y amenazas decisivas para la empresa.
- 2) Asignar una ponderación que oscile entre (0.0) sin importancia y (1.0) muy importante, a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la industria. La sumatoria de todas las ponderaciones es igual a 1.0
- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una Amenaza Importante (1), una Amenaza Menor (2), una Oportunidad Menor (3); y una Oportunidad Importante (4).

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado de cada variable.

5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.

6) Graficar el resultado total ponderado para un posterior análisis y toma de decisiones estratégicas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

TABLA N° 25: Matriz de Evaluación del Factor Externo Empresa ENVAGRIF C.A.

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
PIB en aumento	0.07	3	0.21
T Pasiva constante	0.05	3	0.15
Ingreso en aumento	0.07	4	0.28
Riesgo país en descenso	0.02	3	0.06
Aplicación de leyes	0.05	3	0.15
Nuevo aeropuerto	0.10	4	0.40
Gran número de oferentes de MP	0.07	3	0.21
Cientes conformes con calidad	0.06	4	0.24
Supermercados	0.07	3	0.21
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Inflación en aumento	0.05	1	0.05
Tasa Activa en aumento	0.02	1	0.02

Ingreso en aumento	0.05	1	0.05
Proceso Electoral	0.05	2	0.10
Aplicación de impuestos	0.02	2	0.04
Empleo deficiente	0.05	1	0.05
Marca poco difundida	0.05	1	0.05
Alta Competencia	0.05	1	0.05
Productos Sustitutos	0.05	1	0.05
Precios altos	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.42

Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006
Elaborado por: Diego Burgos

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El Análisis Interno consiste en la evaluación de la situación presente de la empresa u organización, determinada por el desempeño de la compañía en comparación con la competencia.

Para realizar este análisis en la Empresa ENVAGRIF C.A. se utilizará el método PCI.

“El Perfil de la Capacidad Institucional PCI, es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo”.⁹

2.2.1 CAPACIDAD GERENCIAL

⁹ SERNA, Humberto: GERENCIA ESTRATÉGICA, 7ma Edición, 2000, pág. 120.

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en el Área Gerencial, que tienen que ver con los procesos de liderazgo, planeación, dirección, gestión y difusión del conocimiento en la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortalezas:

- Al ser una empresa pequeña, la aplicación de un tipo de liderazgo democrático, es beneficioso; debido a que las decisiones son tomadas y ejecutadas por personas especializadas, las cuales además verifican su cumplimiento. **Impacto Medio.**

2.2.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en el Área Administrativa y / o que tienen que ver con el Proceso Administrativo de la Empresa ENVAGRIF C.A. en sus diferentes etapas: Investigación, Planificación, Organización, Implementación, Dirección, Coordinación, Control y Evaluación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortalezas:

- La empresa aplica un Control de Calidad permanente, éste se da en todo el proceso productivo y consiste en revisiones periódicas por parte del Ingeniero de Control de Calidad, desde el ingreso de la materia prima, el proceso productivo, la obtención del producto terminado y la venta del mismo. **Impacto Alto.**

- La empresa dispone de un Laboratorio en donde realiza mediciones para verificar la calidad del producto. **Impacto Alto.**
- La empresa envía una muestra mensualmente a la Universidad Central para realizar análisis microbiológicos, de PH, el espesor y la consistencia de acuerdo a los grados Bris, lo cual garantiza la calidad de sus productos. **Impacto Alto.**
- Con el recurso humano se aplica un Control Concurrente, éste se da mediante la utilización de tarjetas de control de horarios, que se revisan diariamente y se contabilizan cada mes. **Impacto Medio.**
- Se presenta un ambiente laboral agradable, con lo cual los trabajadores están en la capacidad de trabajar comprometidos en búsqueda del cumplimiento de los objetivos. **Impacto Alto.**

Debilidades:

- La empresa no cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos con el fin de direccionar su futuro. **Impacto Alto.**
- No se realizan periódicamente planes de producción, de compras y de ventas, por lo que la empresa no puede conocer con exactitud las necesidades de compras de materia prima, unidades para la producción y unidades para la venta, lo que implica un costo para la empresa. **Impacto Alto.**

- No se realiza planes de financiamiento, por lo que la empresa no puede conocer el capital de trabajo requerido, es decir; el dinero necesario para realizar sus actividades normales, tampoco cuál es la mejor opción de crédito, ni podrá decidir qué inversión ofrecerá el mayor rendimiento. **Impacto Medio.**
- La presente estructura organizacional no aporta al cumplimiento de los objetivos, pues a más de estar mal distribuidos los puestos de trabajo, la comunicación entre las diferentes áreas no es la más adecuada. **Impacto Alto.**

2.2.3 CAPACIDAD COMPETITIVA

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en el Área de Comercialización y que tienen que ver con el Marketing que aplica la empresa para dar a conocer sus productos tanto a nivel nacional como internacional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortalezas:

- La empresa fue la pionera en el mercado en la producción y comercialización del producto pulpa de fruta, el cual registra una alta participación y crecimiento en el mercado. **Impacto Medio.**

- La empresa cuenta con una página web en la cual se da a conocer las características de la empresa y sus respectivos productos, tanto a nivel nacional como internacional. **Impacto Alto.**
- La empresa elabora productos de excelente calidad y sabor, y presenta una gama y variedad de productos y sabores. **Impacto Alto.**

Debilidades:

- No cuenta con un Plan Integral de Marketing, en donde se detallan claramente los objetivos y las acciones estratégicas que la empresa debe seguir en esta área. **Impacto Alto.**
- La Empresa Envagrif C.A. no cuenta con un Departamento de Marketing especializado. **Impacto Alto.**
- La empresa no realiza campañas publicitarias por medios de comunicación masivos como radio y televisión con lo cual puede estar perdiendo potenciales clientes que se obtienen por estos medios. **Impacto Alto.**
- La marca de todos los productos fabricados por la Empresa ENVAGRIF C.A. es “María Morena”, marca que no se ha posicionado en el mercado y es poco conocida. **Impacto Alto.**
- Los precios de los productos fabricados por ENVAGRIF C.A. comparados con la competencia, son más altos de un 20% a un 30%, esto se debe a la calidad del producto y de sus insumos, razón por la cual están dirigidos a un segmento de mercado de ingresos medios y altos. Esto constituye una barrera, especialmente en el mercado local, en donde los consumidores prefieren los precios bajos antes que la calidad del producto. **Impacto Alto.**

2.2.4 CAPACIDAD FINANCIERA

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en el Área Financiera y que tienen que ver con sus indicadores de solvencia, liquidez y rentabilidad.

En la empresa, no se han definido ni calculado indicadores financieros que permitan evaluar el desempeño de la empresa y conocer las acciones que debe implementar en el futuro para mejorar su rentabilidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad:

- Los índices de rentabilidad de la empresa son bajos debido a que se trata de una empresa pequeña que cuenta con 14 socios, por lo que el margen de utilidad es reducido; se debería aumentar la capacidad productiva para aumentar dichos índices. **Impacto Medio.**

2.2.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en la infraestructura, materiales, equipo y herramientas con los que dispone la empresa para realizar sus actividades normales; y los procesos de la misma.

2.2.5.1 RECURSOS MATERIALES

La Empresa ENVAGRIF C.A. dispone de la siguiente maquinaria que es utilizada para el Proceso de Producción:

- 2 lavadoras de frutas
- 1 blanqueador
- 1 túnel de vapor
- 1 selladora de latas
- 4 autoclaves
- 1 despulpador
- Además cuenta con material y equipo de laboratorio como: buretas, pipetas, enlenmeyers, pinzas y varios instrumentos de medición.

2.2.5.2 PROCESOS

2.2.5.2.1 PROCESOS RECTORES

2.2.5.2.1.1 PROCESO PRODUCTIVO

El proceso de producción constituye el proceso más importante de la empresa debido a que se relaciona con la actividad general de la empresa.

- La materia prima ingresa a la bodega, previa su revisión cuidadosa.
- Se solicita las cantidades necesarias de insumos para producir, de acuerdo a cada pedido.
- Se procede a seleccionar la materia prima para separar la fruta dañada de la buena.

- Se lava la materia prima en las máquinas lavadoras de frutas, de acuerdo al tamaño de las mismas.
- Se procede a despulpar la fruta en la máquina despulpadora, la cual separa la fruta del desecho (corteza y semillas) de acuerdo al tipo de fruta se utiliza el grosor de las mallas cernidores.
- Se procede a la actividad de cocción en el proceso de producción de mermelada a 67° BRIS y calentamiento en el proceso de producción de pulpa de fruta de 30° a 40° BRIS; con el fin de eliminar bacterias.
- Se envasa los productos de acuerdo a la cantidad en gramos de cada uno, en una funda de polietileno para el caso de las pulpas de fruta, en envases de cristal para las mermeladas y salsa de tomate y en latas en el caso de las conservas.
- Se pega la etiqueta y el sello de seguridad.
- Se realiza un Control de Calidad para asegurar que el producto cumpla con los requisitos de producción.
- Se deja los productos en una etapa de reposo por varios minutos.
- Se procede a ingresar a los productos (pulpa de fruta) al cuarto frío para su congelación.

2.2.5.2.1.2 PROCESO DE COMPRAS

Esta a cargo del Jefe de Compras. Ayuda a evaluar las mejores propuestas de los proveedores y adquirir las materias primas de mejor calidad al menor costo.

- Análisis de los requerimientos de materia prima.
- Contactarse con el proveedor para realizar el pedido.
- Negociar la cantidad de materia prima, el precio, la forma de pago, etc.
- Receptar la materia prima en sus bodegas, previa su revisión cuidadosa.

2.2.5.2.1.3 PROCESO DE VENTAS

Esta a cargo del Gerente de Comercialización. Este proceso ayuda a evaluar las mejores propuestas de los clientes y vender los productos terminados con la mayor rentabilidad posible.

- Recepción de los pedidos de los clientes.
- Negociación en cuanto a cantidad, precio, forma de pago.
- Informar los requerimientos mínimos de producción para satisfacer los pedidos.
- Despacho de los productos terminados para cada cliente.
- Entrega del producto en el lugar de origen del cliente.
- Investigación de la aceptación del producto por parte del consumidor final.

2.2.5.2.2 PROCESOS DE APOYO

2.2.5.2.2.1 CONTABILIDAD

Este proceso está a cargo del contador y su auxiliar y es considerada como una herramienta que ayuda a llevar de manera sistemática los ingresos, egresos de la empresa, y determina el costo unitario del producto terminado.

2.2.5.2.2.2 ADMINISTRACIÓN

El proceso de Administración está a cargo del Gerente General de la empresa, permite determinar el direccionamiento y coordinación de las actividades que se realizan en la empresa.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidades:

- El número y estado de las máquinas necesarias para el proceso productivo actual es adecuado de acuerdo a los requerimientos medianos de producción, sin embargo si la empresa decidiera incrementar su capacidad productiva debería adquirir nueva maquinaria, más grande y de más alta tecnología.

Impacto Medio.

- La empresa no realiza un mantenimiento preventivo para su maquinaria, sino uno reactivo, lo cual representa un costo más alto para la empresa. **Impacto Medio.**

- La empresa y sus trabajadores conocen sus procesos, sin embargo éstos no están documentados; tomando en cuenta que la empresa presenta una baja rotación de personal, esta variable no afecta mucho a la gestión del recurso humano. **Impacto Medio.**

2.2.6 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en el Área de Recursos Humanos y que tienen que ver con las aptitudes y actitudes del personal que labora en la empresa.

En total, la Empresa ENVAGRIF C.A. cuenta con un recurso humano de 24 personas.



Fortalezas:

- Al tener una fuerza laboral pequeña, el manejo del recurso humano es más eficiente, debido a la fácil distribución del trabajo y su cumplimiento. **Impacto Medio.**
- Se presenta un clima laboral agradable, caracterizado por las buenas relaciones interpersonales, el respeto y la comprensión mutua. **Impacto Medio**

Debilidades:

- De acuerdo al tamaño de la empresa y su nivel de producción, la fuerza laboral existente es suficiente para desarrollar las actividades cotidianas, sin embargo; si la empresa decidiera incrementar su capacidad productiva, debería contratar más personal. **Impacto Medio.**

- No existen programas de capacitación permanentes para los empleados. **Impacto Alto.**

- No se realizan programas de motivación e incentivos para el personal de acuerdo al cumplimiento de metas, esto se da debido a que el personal no es evaluado, sólo es controlado por el horario y el cumplimiento de tareas. **Impacto Alto.**



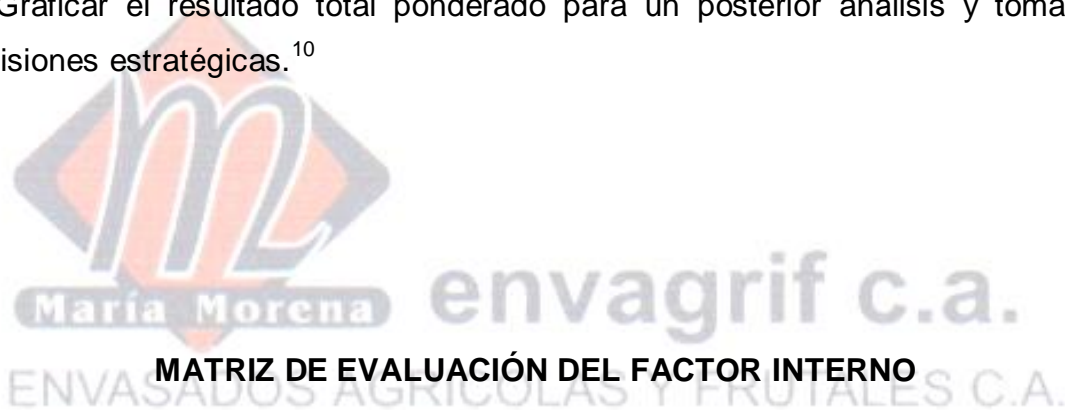
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Pasos para la construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Interno:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades decisivas para la empresa.

- 2) Asignar una ponderación que oscile entre (0.0) sin importancia y (1.0) muy importante, a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de dicho factor para el éxito de la empresa. Los factores considerados como de mayor impacto deberán recibir ponderaciones altas. La sumatoria de todas las ponderaciones es igual a 1.0

- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una Debilidad Importante (1), una Debilidad Menor (2), una Fortaleza Menor (3); y una Fortaleza Importante (4).
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado de cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.
- 6) Graficar el resultado total ponderado para un posterior análisis y toma de decisiones estratégicas.¹⁰



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

TABLA N° 26: Matriz de Evaluación del Factor Interno Empresa ENVAGRIF C.A.

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Controles de Calidad	0.07	4	0.28
Ambiente Laboral	0.07	3	0.21
Pionera con pulpa de frutas	0.05	3	0.15
Página Web	0.08	4	0.32
Calidad del producto	0.13	4	0.52
Poco personal	0.05	3	0.15
Liderazgo democrático	0.05	3	0.15

¹⁰ FRAD, David: “La Gerencia Estratégica”, Primera Edición, pág. 175.

DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Falta de Plan Estratégico	0.08	1	0.08
Falta de Planes Operativos	0.05	1	0.05
Organigrama inadecuado	0.05	2	0.10
No tiene Dpto. de Marketing	0.05	1	0.05
Falta de Plan de Marketing	0.05	1	0.05
Escasa Publicidad	0.02	1	0.02
Precios Altos	0.05	1	0.05
Marca poco conocida	0.05	1	0.05
Procesos no documentados	0.05	2	0.10
Poca Capacitación	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.43

Fuente: Empresa ENVAGRIF C.A. Noviembre 2006

Elaborado por: Diego Burgos

TABLA N° 27: Tabla de Equivalencias

CALIFICACION	EQUIVALENCIAS	
4	FORTALEZA IMPORTANTE	OPORTUNIDAD IMPORTANTE
3	FORTALEZA MENOR	OPORTUNIDAD MENOR
2	DEBILIDAD MENOR	AMENAZA MENOR
1	DEBILIDAD IMPORTANTE	AMENAZA IMPORTANTE

MATRIZ EXTERNA E INTERNA

MATRICES FACTOR EXTERNO E INTERNO	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	2.42
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno.	2,43

Gráfico N° 26: Matriz de Evaluación del Factor Externo e Interno de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Matriz de Evaluación del Factor Externo	Alto 3.68 a 5.00	Persista o Resista	Crezca y Desarrolle	Crezca y Desarrolle
	Medio 2.34 a 3.67	Coseche o Elimine	Persista o Resista	Crezca y Desarrolle
	Bajo 1.00 a 2.33	Coseche o Elimine	Coseche o Elimine	Persista o Resista
		Débil 1.00 a 2.33	Promedio 2.34 a 3.67	Fuerte 3.68 a 5.00
		Matriz de Evaluación del Factor Interno		

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong Cari; Fundamentos de Mercadotecnia
Elaborado por: Diego Burgos

ANÁLISIS

De acuerdo a la Matriz de Evaluación del Factor Externo e Interno, la Empresa ENVAGRIF C.A. debe Persistir y/o Resistir, aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas que se le presenta del entorno externo; y desarrollando sus fortalezas y desechando sus debilidades internas.



2.4 ANÁLISIS FODA

2.4.1 MATRICES RESUMEN (1 – 4)

Matriz 1: Fortalezas de la Empresa ENVAGRIF C.A.

F1	Al ser una empresa pequeña, la aplicación de un tipo de liderazgo democrático, es beneficioso; debido a que las decisiones son tomadas y ejecutadas por personas especializadas, las cuales además verifican su cumplimiento.
F2	La empresa aplica un Control de Calidad permanente, éste se da en todo el proceso productivo y consiste en revisiones periódicas por parte del Ingeniero de Control de Calidad, desde el ingreso de la materia prima, el proceso productivo, la obtención del producto terminado y la venta del mismo.
F3	La empresa dispone de un Laboratorio en donde realiza mediciones para

	verificar la calidad del producto.
F4	La empresa envía una muestra mensualmente a la Universidad Central para realizar análisis microbiológicos, de PH, el espesor y la consistencia de acuerdo a los grados Bris, lo cual garantiza la calidad de sus productos.
F5	Con el recurso humano se aplica un Control Concurrente, éste se da mediante la utilización de tarjetas de control de horarios, que se revisan diariamente y se contabilizan cada mes.
F6	Se presenta un ambiente laboral agradable, con lo cual los trabajadores están en la capacidad de trabajar comprometidos en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.
F7	La empresa fue la pionera en el mercado en la producción y comercialización del producto pulpa de fruta, el cual registra una alta participación y crecimiento en el mercado.
F8	La empresa cuenta con una página web en la cual se da a conocer las características de la empresa y sus respectivos productos, tanto a nivel nacional como internacional.
F9	La empresa elabora productos de excelente calidad y sabor, y presenta una gama y variedad de productos y sabores.
F10	Al tener una fuerza laboral pequeña, el manejo del recurso humano es más eficiente, debido a la fácil distribución del trabajo y su cumplimiento.

Elaborado por: Diego Burgos

Matriz 2: Oportunidades para la Empresa ENVAGRIF C.A.

O1	Debido a que la tendencia del PIB es a incrementar, esto constituye una ayuda para la Empresa ENVAGRIF C.A., ya que mientras más crezca la economía del país, más crecerá el Comercio Internacional, las empresas están en la capacidad de importar y exportar más bienes y servicios; si sus clientes aumentan sus importaciones y exportaciones, ENVAGRIF aumentará sus ingresos.
O2	Debido a que la tendencia de la tasa de interés pasiva anual es a permanecer constante, esto constituye para la Empresa ENVAGRIF C.A., una ayuda debido a que podrá depositar recursos ociosos en el sector de la banca privada y obtener por los mismos, ingresos vía intereses.
O3	Debido a que la tendencia del ingreso poblacional es a incrementar, esto constituye para la Empresa una ayuda, debido a que la población tendrá mayor capacidad adquisitiva para demandar los productos que ofrece la

	empresa y por tanto se incrementarán sus ventas, además de que la población podrá escoger la calidad antes que el precio.
O4	Debido a que la tendencia del riesgo país es a disminuir, esto constituye para la Empresa ENVAGRIF C.A. una ayuda, pues supone una estabilidad económica y política en la población, reduciendo el nivel de especulación de los precios de los productos.
O5	La aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y del Código de Trabajo en la Empresa ENVAGRIF C.A. constituye una ayuda, ya que regula la declaración de los impuestos por parte de la empresa y la relación empleador-trabajador, ya que sigue los procedimientos respectivos en los procesos de Selección, Contratación y Manejo de personal.
O6	La aplicación del Impuesto al Valor Agregado, constituye una ayuda para la empresa pues, al declarar los impuestos oportunamente al fisco, éste cuenta con recursos con los cuales mejora la calidad de vida de la población, por lo tanto aumenta la demanda de sus productos.
O7	Debido a que la tendencia de los impuestos es a incrementar, esto constituye mayores entradas de efectivo para el Gobierno, con lo cual el mismo, podrá captar mayores recursos que los pueda utilizar para mejorar la calidad de vida de la población y ésta pueda adquirir fácilmente los productos de ENVAGRIF C.A.
O8	La existencia de leyes nos facilita el desarrollo de las actividades de la empresa, pues regula su funcionamiento.
O9	Debido a que el nuevo Aeropuerto de Quito se localizará en la localidad de Puembo, esto representa para la Empresa ENVAGRIF C.A. una ayuda, ya que facilitará sus procesos de comercialización en lo que tiene que ver con actividades de Importación de su materia prima durazno, y en actividades de Exportación, si la empresa decide incursionar en ventas en el ámbito internacional.
O10	Al tener una sola línea de negocios, el número de competidores provienen de una sola industria.
O11	Las materias primas que la Empresa ENVAGRIF C.A. utiliza para la producción de sus pulpas de frutas, envasados y conservas, son frutas de las distintas regiones del Ecuador. Existe una gran cantidad de oferentes de dichas materias primas con lo cual las ofertas en relación al precio son favorables.

O12	Los principales clientes de ENVAGRIF C.A. son los supermercados locales, los cuales experimentan un crecimiento constante y representan el 72% de las ventas, siendo el principal, la empresa Supermaxi, con un 56%. La existencia de estas empresas del sector del comercio mayorista y de los servicios como los hoteles, garantizan la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado.
O13	Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. se encuentran conformes con la calidad de los productos María Morena, con los procesos de negociación, formas de pago, distribución y entrega del producto.

Elaborado por: Diego Burgos



Matriz 3: Debilidades de la Empresa ENVAGRIF C.A.

D1	La empresa no cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos con el fin de direccionar su futuro.
D2	No se realizan periódicamente planes de producción, de compras y de ventas, por lo que la empresa no puede conocer con exactitud las necesidades de compras de materia prima, unidades para la producción y unidades para la venta, lo que implica un costo para la empresa.
D3	No se realiza planes de financiamiento, por lo que la empresa no puede conocer el capital de trabajo requerido, es decir; el dinero necesario para realizar sus actividades normales, tampoco cuál es la mejor opción de crédito, ni podrá decidir qué inversión ofrecerá el mayor rendimiento.
D4	La presente estructura organizacional no aporta al cumplimiento de los

	objetivos, pues a más de estar mal distribuidos los puestos de trabajo, la comunicación entre las diferentes áreas no es la más adecuada.
D5	La Empresa Envagrif C.A. no cuenta con un Departamento de Marketing especializado.
D6	No cuenta con un Plan Integral de Marketing, en donde se detallen claramente los objetivos y las acciones estratégicas que la empresa debe seguir en esta área.
D7	La empresa no realiza campañas publicitarias por medios de comunicación masivos como radio y televisión con lo cual puede estar perdiendo potenciales clientes que se obtienen por estos medios.
D8	La marca de todos los productos fabricados por la Empresa ENVAGRIF C.A. es “María Morena”, marca que no se ha posicionado en el mercado y es poco conocida.
D9	Los precios de los productos María Morena, fabricados por ENVAGRIF C.A. comparados con la competencia, son más altos de un 20% a un 30%, esto se debe a la calidad del producto y de sus insumos, razón por la cual están dirigidos a un segmento de mercado de ingresos medios y altos. Esto constituye una barrera, especialmente en el mercado local, en donde los consumidores prefieren los precios bajos antes que la calidad del producto.
D10	Los índices de rentabilidad de la empresa son bajos. Además, se trata de una empresa pequeña que cuenta con 14 socios, por lo que el margen de utilidad por acción es reducido; se debería aumentar la capacidad productiva para aumentar dichos índices.
D11	El número y estado de las máquinas necesarias para el proceso productivo actual es adecuado de acuerdo a los requerimientos medianos de producción, sin embargo; si la empresa decide incrementar su capacidad productiva deberá adquirir nueva maquinaria, más grande y de más alta tecnología.
D12	La empresa no realiza un mantenimiento preventivo para su maquinaria, sino uno reactivo, lo cual representa un costo más alto para la empresa.
D13	La empresa y sus trabajadores conocen sus procesos, sin embargo éstos no están documentados.
D14	De acuerdo al tamaño de la empresa y su nivel de producción, la fuerza laboral existente es suficiente para desarrollar las actividades cotidianas,

	sin embargo; si la empresa decidiera incrementar su capacidad productiva, debería contratar más personal.
D15	No existen programas de capacitación permanentes para los empleados.
D16	No se realizan programas de motivación e incentivos para el personal de acuerdo al cumplimiento de metas, esto se da debido a que el personal no es evaluado, sólo es controlado por el horario y el cumplimiento de tareas.

Elaborado por: Diego Burgos



Matriz 4: Amenazas para la Empresa ENVAGRIF C.A.

A1	Debido a que la tendencia de la Inflación es a incrementar, esto constituye para la empresa una barrera, mucho más en un esquema dolarizado; debido a que podrá adquirir menores cantidades de materia prima a un mayor precio; venderá menores cantidades de sus productos por la restricción de la demanda y aumentará sus Costos y Gastos de mano de obra y personal respectivamente.
A2	Debido a que la tendencia de la tasa de interés activa anual es a incrementar, esto constituye para la Empresa ENVAGRIF C.A. una barrera, debido a que al ser el costo del dinero más alto, la empresa incurrirá en mayores Gastos Financieros por préstamos contraídos con bancos.
A3	Debido a que la tendencia de la tasa de interés pasiva anual es a permanecer constante, esto constituye una barrera desde el punto de vista del costo de oportunidad, en el caso de que la empresa deposite en la banca privada en lugar de invertir en su negocio.

A4	Debido a que la tendencia del ingreso poblacional es a incrementar, esto constituye una barrera para la empresa, ya que representará mayores Costos de Mano de Obra y Gastos de Personal por el aumento de sueldos.
A5	Debido a que el proceso electoral supone incertidumbre para la población, esto constituye una barrera para la Empresa ENVAGRIF C.A. debido a que sus dirigentes deberán esperar el cambio de gobierno y sus respectivos pronunciamientos para tomar decisiones estratégicas.
A6	El cobro del IVA en los productos que ofrece la Empresa ENVAGRIF C.A., constituye una barrera, ya que incrementa el precio de venta final para el consumidor con lo que reduce la demanda.
A7	El cobro del Impuesto a la Renta constituye una barrera, desde el punto de vista de que al incrementar el valor de este impuesto, la empresa tendrá una disminución en el margen de utilidad neta.
A8	Debido a que las tasas de desempleo y subempleo presentan una tendencia a incrementar, esto representa para la ENVAGRIF C.A. una barrera, pues el empleo se relaciona con los ingresos y éstos determinan la capacidad adquisitiva de la población, por lo que el nivel de Ventas de sus productos se verá reducido.
A9	La marca “María Morena” con la cual se identifican los productos que ofrece ENVAGRIF C.A. no es reconocida por los consumidores, esto constituye una barrera, al demandar una menor cantidad de nuestros productos.
A10	Al ser los productos de ENVAGRIF C.A. de buena calidad y a precios relativamente altos, no son demandados en gran cantidad por los consumidores.
A11	Al ser sus materias primas, frutas estacionarias; esto constituye una barrera, ya que imposibilita su adquisición de manera progresiva y de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
A12	En nuestro medio, estas barreras de entrada no son muy contundentes, las personas que inician un negocio de este tipo pueden hacerlo con permisos básicos temporales, como el registro sanitario; con inversiones mínimas, con una infraestructura física pequeña y con escasa tecnología; adquieren conocimientos sobre los procesos productivos, los cuales no son complicados; e inician el negocio.
A13	El número de competidores de la Empresa ENVAGRIF C.A. por tipo de producto es muy alto, cada vez las empresas mejoran la calidad del producto, le dan un valor diferenciador, varían el precio, etc. por lo que la

	empresa deberá estar alerta a los cambios que realiza la competencia, para tomar decisiones estratégicas y adelantarse a ella y no perder mercado.
A14	El operar dentro de un mercado de alta competencia constituye una amenaza, debido a que al existir un número grande de competidores, la participación de la empresa dentro del mercado se reduce.
A15	La existencia de estos productos sustitutos constituye una barrera para la Empresa ENVAGRIF C.A., pues supone una menor participación en el mercado por cada línea de producto.
A16	Para algunos productos existe un único proveedor, por lo que la Empresa ENVAGRIF C.A. deberá buscar nuevos o más proveedores por cada producto, con el fin de evitar los desabastecimientos que puedan darse por la falta de uno de ellos.
A17	La Empresa ENVAGRIF C.A. realiza pocas actividades de publicidad y promoción de sus productos, lo cual ha llevado a que no se disponga de la suficiente información sobre la empresa, sus productos y características en el medio; y un desconocimiento y poco posicionamiento de su marca.
A18	Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. perciben a los precios de los productos como altos, en relación a los de la competencia; factor determinante en el proceso de la compra por parte de los clientes.

Elaborado por: Diego Burgos

2.4.2 MATRICES DE PONDERACIÓN DEL IMPACTO (5 – 8)

Matriz 5: Impacto de las Fortalezas de la Empresa ENVAGRIF C.A.

		IMPACTO	Alto	Medio	Bajo
FACTOR		5	3	1	
F1	Al ser una empresa pequeña, la aplicación de un tipo de liderazgo democrático, es beneficioso; debido a que las decisiones son tomadas y ejecutadas por personas especializadas, las cuales además verifican su cumplimiento.				x
F2	La empresa aplica un Control de Calidad permanente, éste se da en todo el proceso productivo				

	y consiste en revisiones periódicas por parte del Ingeniero de Control de Calidad, desde el ingreso de la materia prima, el proceso productivo, la obtención del producto terminado y la venta del mismo.	x		
F3	La empresa dispone de un Laboratorio para realizar mediciones y verificar la calidad del producto.		x	
F4	La empresa envía una muestra mensualmente a la Universidad Central para realizar análisis microbiológicos, de PH, el espesor y la consistencia de acuerdo a los grados Bris, lo cual garantiza la calidad de sus productos.		x	
F5	Con el recurso humano se aplica un Control Concurrente, éste se da mediante la utilización de tarjetas de control de horarios, que se revisan diariamente y se contabilizan cada mes.		x	
F6	Se presenta un ambiente laboral agradable, con lo cual los trabajadores están en la capacidad de trabajar comprometidos en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.	x		
F7	La empresa fue la pionera en el mercado en la producción y comercialización del producto pulpa de fruta, el cual registra una alta participación y crecimiento en el mercado.	x		
F8	La empresa cuenta con una página web en la cual se da a conocer las características de la empresa y sus respectivos productos, tanto a nivel nacional como internacional.	x		
F9	La empresa elabora productos de excelente calidad y sabor, y presenta una gama y variedad de productos y sabores.		x	
F10	Al tener una fuerza laboral pequeña, el manejo del recurso humano es más eficiente, debido a la fácil distribución del trabajo y su cumplimiento.			x

Elaborado por: Diego Burgos



Matriz 6: Impacto de las Oportunidades para la Empresa ENVAGRIF C.A.

		IMPACTO	Alto	Medio	Bajo
FACTOR			5	3	1
O1	Debido a que la tendencia del PIB es a incrementar, esto constituye una ayuda para la Empresa ENVAGRIF C.A., ya que mientras más crezca la economía del país, más crecerá el Comercio Internacional, las empresas están en la capacidad de importar y exportar más bienes y servicios; si sus clientes aumentan sus importaciones y exportaciones, ENVAGRIF aumentará sus ingresos.			x	
O2	Debido a que la tendencia de la tasa de interés pasiva anual es a permanecer constante, esto constituye para la Empresa ENVAGRIF C.A., una				x

	ayuda debido a que podrá depositar recursos ociosos en el sector de la banca privada y obtener por los mismos, ingresos vía intereses.			
03	Debido a que la tendencia del ingreso poblacional es a incrementar, esto constituye para la Empresa una ayuda, debido a que la población tendrá mayor capacidad adquisitiva para demandar los productos que ofrece la empresa y por tanto se incrementarán sus ventas, además de que la población podrá escoger la calidad antes que el precio.		x	
04	Debido a que la tendencia del riesgo país es a disminuir, esto constituye para ENVAGRIF C.A. una ayuda, pues supone una estabilidad económica y política en la población, reduciendo el nivel de especulación de los precios de los productos.			x
05	La aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y del Código de Trabajo en la Empresa ENVAGRIF C.A. constituye una ayuda, ya que regula la declaración de los impuestos por parte de la empresa y la relación empleador-trabajador, ya que sigue los procedimientos respectivos en los procesos de Selección, Contratación y Manejo de personal.			x
06	La aplicación del IVA, constituye una ayuda para la empresa pues, al declarar los impuestos oportunamente al fisco, éste cuenta con recursos con los cuales mejora la calidad de vida de la población, por lo tanto aumenta la demanda de sus productos.			x
07	Debido a que la tendencia de los impuestos es a incrementar, esto constituye mayores entradas de efectivo para el Gobierno, con lo cual el mismo, podrá captar mayores recursos que los pueda utilizar para mejorar la calidad de vida de la población y ésta pueda adquirir fácilmente los productos de ENVAGRIF C.A.			x

O8	La existencia de leyes facilita el desarrollo de las actividades de la empresa pues regula su funcionamiento.			X
O9	Debido a que el nuevo Aeropuerto de Quito se localizará en Puembo, esto representa para la Empresa ENVAGRIF C.A. una ayuda, ya que facilitará sus procesos de comercialización en lo que tiene que ver con actividades de Importación de su materia prima durazno, y en actividades de Exportación, si la empresa decide incursionar en ventas en el ámbito internacional.	X		
O10	Al tener una sola línea de negocios, el número de competidores provienen de una sola industria.		X	
O11	Las materias primas que la empresa utiliza para la producción de sus pulpas de frutas, envasados y conservas, son frutas de las distintas regiones del Ecuador. Existe una gran cantidad de oferentes de dichas materias primas con lo cual las ofertas en relación al precio son favorables.	X		
O12	Los principales clientes de ENVAGRIF C.A. son los supermercados locales, los cuales experimentan un crecimiento constante y representan el 72% de las ventas, siendo el principal, la empresa Supermaxi, con un 56%. La existencia de estas empresas del sector del comercio mayorista y de los servicios como los hoteles, garantizan la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado.	X		
O13	Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. se encuentran conformes con la calidad de los productos María Morena, con los procesos de negociación, distribución y entrega del producto.	X		

Elaborado por: Diego Burgos



Matriz 7: Impacto de las Debilidades de la Empresa ENVAGRIF C.A.

		IMPACTO	Alto	Medio	Bajo
FACTOR			5	3	1
D1	La empresa no cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos con el fin de direccionar su futuro.		x		
D2	No se realizan periódicamente planes de producción, de compras y de ventas, por lo que la empresa no puede conocer con exactitud las necesidades de compras de materia prima, unidades para la producción y unidades para la venta, lo que implica un costo para la empresa.		x		
D3	No se realiza planes de financiamiento, por lo que la empresa no puede conocer el capital de trabajo				

	requerido, es decir; el dinero necesario para realizar sus actividades normales, tampoco cuál es la mejor opción de crédito, ni podrá decidir qué inversión ofrecerá el mayor rendimiento.		x	
D4	El presente Organigrama no aporta al cumplimiento de los objetivos, pues a más de estar mal distribuidos los puestos de trabajo, la comunicación entre las diferentes áreas no es la más adecuada.			x
D5	La Empresa Envagrif C.A. no cuenta con un Departamento de Marketing especializado.	x		
D6	No cuenta con un Plan Integral de Marketing, en donde se detallen claramente los objetivos y las acciones estratégicas que la empresa debe seguir en esta área.	x		
D7	La empresa no realiza publicidad a través de medios de comunicación masivos como radio y televisión con lo cual puede estar perdiendo potenciales clientes que se obtienen por estos medios.	x		
D8	La marca de todos los productos fabricados por la Empresa ENVAGRIF C.A. es “María Morena”, marca que no se ha posicionado en el mercado y es poco conocida.	x		
D9	Los precios son de un 20% a un 30% más altos que la competencia, esto se debe a la calidad del producto y sus insumos, por lo que están dirigidos a un segmento de mercado de ingresos medios y altos. Esto es una barrera, especialmente en el mercado local, en donde los consumidores prefieren los precios bajos antes que la calidad del producto.	x		
D10	Los índices de rentabilidad de la empresa son bajos. Además, es una empresa pequeña que cuenta con 14 socios, por lo que el margen de utilidad por acción es reducido; se debería aumentar la capacidad productiva para aumentar dichos índices.		x	
D11	El número y estado de las máquinas necesarias para el proceso productivo actual es adecuado de acuerdo			

	a los requerimientos medianos de producción, sin embargo si la empresa decidiera incrementar su capacidad productiva debería adquirir nueva maquinaria, más grande y de más alta tecnología.		x	
D12	La empresa no realiza un mantenimiento preventivo para su maquinaria, sino uno reactivo, lo cual representa un costo más alto para la empresa.		x	
D13	La empresa y sus trabajadores conocen sus procesos, sin embargo éstos no están documentados.	x		
D14	De acuerdo a su tamaño y su nivel de producción, la fuerza laboral existente es suficiente para desarrollar las actividades cotidianas, sin embargo; si la empresa decide incrementar su capacidad productiva, debería contratar más personal.			x
D15	No existen programas de capacitación permanentes para los empleados.		x	
D16	No se realizan programas de motivación e incentivos para el personal de acuerdo al cumplimiento de metas, esto se da debido a que el personal no es evaluado, sólo es controlado por el horario y el cumplimiento de tareas.		x	

Elaborado por: Diego Burgos

Matriz 8: Impacto de las Amenazas para la Empresa ENVAGRIF C.A.

		IMPACTO	Alto	Medio	Bajo
FACTOR			5	3	1
A1	Debido a que la tendencia de la Inflación es a incrementar, esto constituye para la empresa una barrera, mucho más en un esquema dolarizado; debido a que podrá adquirir menores cantidades de materia prima a un mayor precio; venderá menores cantidades de sus productos por la restricción de la demanda y aumentará sus Costos y Gastos de mano de obra y personal respectivamente.			x	
A2	Debido a que la tendencia de la tasa de interés activa				

	anual es a incrementar, esto constituye para la Empresa ENVAGRIF C.A. una barrera, debido a que al ser el costo del dinero más alto, la empresa incurrirá en mayores Gastos Financieros o por Intereses por préstamos contraídos con entidades financieras.		x	
A3	Debido a que la tendencia de la tasa de interés pasiva anual es a permanecer constante, esto constituye una barrera desde el punto de vista del costo de oportunidad, en el caso de que la empresa deposite en la banca privada en lugar de invertir en su negocio.			x
A4	Debido a que la tendencia del ingreso poblacional es a incrementar, esto constituye una barrera para la empresa, ya que representará mayores Costos de Mano de Obra y Gastos de Personal por el aumento de sueldos.		x	
A5	Debido a que el proceso electoral supone incertidumbre para la población, esto constituye una barrera para la Empresa ENVAGRIF C.A. debido a que sus dirigentes deberán esperar el cambio de gobierno y sus respectivos pronunciamientos para tomar decisiones estratégicas.		x	
A6	El cobro del IVA en los productos que ofrece la Empresa ENVAGRIF C.A., constituye una barrera, ya que incrementa el precio de venta final para el consumidor con lo que reduce la demanda.			x
A7	El cobro del Impuesto a la Renta constituye una barrera, desde el punto de vista de que al incrementar el valor de este impuesto, la empresa tendrá una disminución en el margen de utilidad neta.			x
A8	Debido a que las tasas de desempleo y subempleo presentan una tendencia a incrementar, esto representa para la ENVAGRIF C.A. una barrera, pues el empleo se relaciona con los ingresos y éstos		x	

	determinan la capacidad adquisitiva de la población, por lo que el nivel de Ventas de sus productos se verá reducido.			
A9	La marca “María Morena” con la cual se identifican los productos que ofrece ENVAGRIF C.A. no es reconocida por los consumidores, esto constituye una barrera, al demandar una menor cantidad de nuestros productos.	X		
A10	Al ser los productos de ENVAGRIF C.A. de buena calidad y a precios relativamente altos, no son demandados en gran cantidad por los consumidores.	X		
A11	Al ser sus materias primas, frutas estacionarias; esto constituye una barrera, ya que imposibilita su adquisición de manera progresiva y de acuerdo a las necesidades de sus clientes.			X
A12	En nuestro medio, las barreras de entrada no son muy contundentes, las personas que inician un negocio de este tipo pueden hacerlo con permisos básicos temporales, como el registro sanitario; con inversiones mínimas, con una infraestructura física pequeña y con escasa tecnología; adquieren conocimientos sobre los procesos productivos, los cuales no son complicados; e inician el negocio.	X		
A13	El número de competidores de ENVAGRIF C.A. por tipo de producto es muy alto, cada vez las empresas mejoran la calidad del producto, le dan un valor diferenciador, varían el precio, etc. por lo que la empresa deberá estar alerta a los cambios que realiza la competencia, para tomar decisiones estratégicas, adelantarse a ella y no perder mercado.	X		
A14	El operar dentro de un mercado de alta competencia constituye una amenaza, debido a que al existir un número grande de competidores, la participación de la empresa dentro del mercado se reduce.		X	
A15	La existencia de estos productos sustitutos constituye una barrera para la Empresa ENVAGRIF	X		

	C.A., pues supone una menor participación en el mercado por cada línea de producto.			
A16	Para algunos productos existe un único proveedor, por lo que la Empresa ENVAGRIF C.A. deberá buscar nuevos o más proveedores por cada producto, con el fin de evitar los desabastecimientos que puedan darse por la falta de uno de ellos.			X
A17	La Empresa ENVAGRIF C.A. realiza pocas actividades de publicidad y promoción de sus productos, lo cual ha llevado a que no se disponga de la suficiente información sobre la empresa, sus productos y características en el medio; y un desconocimiento y poco posicionamiento de su marca.	X		
A18	Los clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. perciben a los precios de los productos como altos, en relación a los de la competencia; factor determinante en el proceso de la compra por parte de los clientes.	X		

Elaborado por: *Diego Burgos*

2.4.3 MATRICES DE ACCIÓN (9 – 12)

Matriz 9: Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica o Aprovechabilidad “FO”

		OPORTUNIDADES	Construcción y funcionamiento del nuevo Aeropuerto de Quito en Puenbo.	Existe una gran cantidad de oferentes de las materias primas que utiliza la empresa.	La existencia de empresas comerciales y de servicios garantizan las ventas de Envagrif.	Los clientes están conformes con la calidad del producto, la negociación y la entrega.	TOTAL
F2	Aplicación de Controles de Calidad permanentes.		5	3	3	5	16
F6	Ambiente laboral agradable, los trabajadores están en la capacidad de trabajar comprometidos en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.		3	1	1	5	10
F7	La empresa fue la pionera en el mercado en la producción y comercialización del producto pulpa de fruta, el cual registra una alta participación y crecimiento en el mercado.		5	3	5	3	16
F8	La empresa cuenta con una página web en la cual se da a conocer las características de la empresa y sus respectivos productos, tanto a nivel nacional como internacional.		5	1	5	3	14
TOTAL			18	8	14	16	56

Elaborado por: Diego Burgos

Cálculo:

$$\frac{54}{5 \times 4 \times 4} = \frac{56}{80} = 70 \%$$

Análisis:

De acuerdo a la Matriz “FO”, las fortalezas que tiene la Empresa ENVAGRIF C.A. apoyarán en un 70 % en el aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan.

Estrategias:

F2. Aplicación de Controles de Calidad permanentes.

E1. Tomar como base los controles de calidad existentes para implementar Sistemas Integrales de Gestión.

F7. La empresa fue la pionera en el mercado en la producción y comercialización del producto pulpa de fruta, el cual registra una alta participación y crecimiento en el mercado.

E2. Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación masivos y económicos como radio, publicidad móvil y vallas, con el propósito de posicionar la marca en el mercado, valiéndose del Plan Integral de Marketing.

F8. La empresa cuenta con una página web en la cual se da a conocer las características de la empresa y sus respectivos productos, tanto a nivel nacional como internacional.

E3. Elaborar un Plan Integral de Marketing que tome como eje la página web de la empresa, aprovechando el alcance que tiene el internet, para comercializar sus productos, tanto a nivel nacional como internacional.

O9. Construcción y funcionamiento del nuevo Aeropuerto de Quito en Puembo.

E4. Utilizar el nuevo aeropuerto de Quito y sus accesos, como principal medio de transporte, comercialización y promoción de sus productos tanto a nivel nacional e internacional.

E5. Poner un punto de venta en la vía que conduce al nuevo aeropuerto, cerca de la empresa; con el fin de promocionar los productos y posicionar la marca en el mercado.

O12. La existencia de empresas comerciales y de servicios garantizan las ventas de Envagrif.

E6. Mantener buenas relaciones con los clientes actuales, especialmente con los supermercados y hoteles; y buscar nuevos clientes potenciales del sector comercial y de servicios.

E7. Aplicar nuevas herramientas de negociación con los clientes comerciales de la empresa como: degustación, trade marketing y promociones.

O13. Los clientes están conformes con la calidad del producto, la negociación y la entrega.

E8. Mantener los niveles de calidad de los productos, y continuar con el esquema puntual y responsable de distribución y entrega del producto a cargo de la empresa.

Matriz 10: Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica o Vulnerabilidad “DA”

		AMENAZAS							TOTAL
		Marcas de la competencia posicionadas en el mercado	Precios de la competencia más bajos.	Barreras de entrada poco contundentes.	Alto número de competidores en el mercado.	Existencia de varios productos sustitutos.	Publicidad mínima en relación a competencia		
DEBILIDADES		A9	A10	A12	A13	A15	A17		
D1	No cuenta con un Plan Estratégico.	3	3	3	3	3	3	18	
D2	No se realizan periódicamente planes de producción, de compras y de ventas.	1	3	1	1	1	1	8	
D5	No cuenta con un Departamento de Marketing especializado.	5	1	1	3	1	3	14	
D6	No cuenta con un Plan Integral de Marketing.	5	1	1	3	3	5	18	
D7	No realiza publicidad a través de medios de comunicación masivos.	5	1	1	1	3	5	16	
D8	Marca no posicionada y poco conocida en el mercado.	5	1	1	1	1	5	14	
D9	Precios más altos que los de la competencia.	1	5	1	1	1	3	12	
D13	Procesos de la empresa sin documentar.	1	1	1	1	1	1	6	
TOTAL		26	16	10	14	14	26	106	

Elaborado por: Diego Burgos

Cálculo:

$$\frac{106}{5 \times 8 \times 6} = \frac{106}{240} = 44.17 \%$$

Análisis:

De acuerdo a la Matriz “DA”, las debilidades de la Empresa ENVAGRIF C.A. tienen un 44.17 % de maximización o vulnerabilidad, frente a las amenazas que se le presentan a la empresa.

Estrategias:

D1. No cuenta con un Plan Estratégico.

E9. Diseñar y poner en ejecución una propuesta de Plan Estratégico.

D5. No cuenta con un Departamento de Marketing Especializado.

E10. Crear e implementar un Departamento de Marketing especializado, que se dedique a planificar, ejecutar y evaluar acciones relacionadas con la promoción, publicidad, distribución e innovación de los productos de la empresa.

D6. No cuenta con un Plan Integral de Marketing.

E3. Elaborar un Plan Integral de Marketing que tome como eje la página web de la empresa, aprovechando el alcance que tiene el internet, para comercializar sus productos, tanto a nivel nacional como internacional.

D7. No realiza publicidad a través de medios de comunicación masivos.

D8. Marca no posicionada y poco conocida en el mercado.

A9. Marcas de la competencia posicionadas en el mercado.

A17. Publicidad mínima en relación a competencia.

E2. Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación masivos y económicos como radio, publicidad móvil y vallas, con el propósito de posicionar la marca en el mercado, valiéndose del Plan Integral de Marketing.

A10. Precios de la competencia más bajos.

E11. Incrementar la capacidad productiva de la empresa y reducir los costos operativos; con el fin de disminuir los precios de venta, sin minimizar la rentabilidad actual.



Matriz 11: Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica “FA”

		AMENAZAS							TOTAL
		Marcas de la competencia posicionadas en el mercado. A9	Precios de la competencia más bajos. A10	Barreras de entrada poco contundentes. A12	Alto número de competidores en el mercado. A13	Existencia de varios productos sustitutos. A15	Publicidad mínima en relación a competencia A17		
FORTALEZAS									
F2	Aplicación de Controles de Calidad permanentes.	3	3	3	3	1	1	14	
F6	Ambiente laboral agradable, los trabajadores están en la capacidad de trabajar comprometidos en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.	1	1	1	1	1	1	6	
F7	La empresa fue la pionera en el mercado en la producción y comercialización del producto pulpa de fruta, el cual registra una alta participación y crecimiento en el mercado.	3	1	3	1	1	3	12	
F8	La empresa cuenta con una página web en la cual se da a conocer las características de la empresa y sus respectivos productos, tanto a nivel nacional como internacional.	5	1	5	5	3	5	24	
TOTAL		12	6	12	10	6	10	56	

Elaborado por: Diego Burgos

Cálculo:

$$\frac{56}{5 \times 4 \times 6} = \frac{56}{120} = 46.67 \%$$

Análisis:

De acuerdo a la Matriz “FA”, las fortalezas que tiene la Empresa ENVAGRIF C.A. minimizan en un 46.67 % los efectos de las amenazas que se le presentan a la empresa.

Estrategias:

F2. Aplicación de Controles de Calidad permanentes.

E1. Tomar como base los controles de calidad existentes para implementar Sistemas Integrales de Gestión.

F8. La empresa cuenta con una página web en la cual se da a conocer las características de la empresa y sus respectivos productos, tanto a nivel nacional como internacional.

E3. Elaborar un Plan Integral de Marketing que tome como eje la página web de la empresa, aprovechando el alcance que tiene el internet, para comercializar sus productos, tanto a nivel nacional como internacional.

A9. Marcas de la competencia posicionadas en el mercado.

E2. Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación masivos y económicos como radio, publicidad móvil y vallas, con el propósito de posicionar la marca en el mercado, valiéndose del Plan Integral de Marketing.

A12. Barreras de entrada poco contundentes.

E12. Mantener los niveles de calidad de los productos, reducir los costos y mejorar la distribución, con el fin de lograr una mayor participación en el mercado y consolidar una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores.

Matriz 12: Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”

		OPORTUNIDADES	Construcción y funcionamiento del nuevo Aeropuerto de Quito en Puembo.	Existe una gran cantidad de oferentes de las materias primas que utiliza la empresa.	La existencia de empresas comerciales y de servicios garantizan las ventas de Envagrif.	Los clientes están conformes con la calidad del producto, la negociación y la entrega.	TOTAL
D1	No cuenta con un Plan Estratégico.		1	1	5	5	12
D2	No se realizan periódicamente planes de producción, de compras y de ventas.		1	1	3	1	6
D5	No cuenta con un Departamento de Marketing especializado.		3	1	3	1	8
D6	No cuenta con un Plan Integral de Marketing.		1	1	3	3	8
D7	No realiza publicidad a través de medios de comunicación masivos.		5	3	5	5	18
D8	Marca no posicionada y poco conocida en el mercado.		5	3	5	3	16
D9	Precios más altos que los de la competencia.		3	5	3	5	16
D13	Procesos de la empresa sin documentar.		1	1	1	1	4
TOTAL			20	16	28	24	88

Elaborado por: Diego Burgos

Cálculo:

$$\frac{88}{5 \times 8 \times 4} = \frac{88}{160} = 55.0 \%$$

Análisis:

De acuerdo a la Matriz “DO”, las debilidades de la Empresa ENVAGRIF C.A. limitan en un 55.0 % el acceso a las oportunidades que se le presentan a la empresa.

Estrategias:

D7. No realiza publicidad a través de medios de comunicación masivos.

D8. Marca no posicionada y poco conocida en el mercado.

E2. Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación masivos y económicos como radio, publicidad móvil y vallas, con el propósito de posicionar la marca en el mercado, valiéndose del Plan Integral de Marketing.

D9. Precios más altos que los de la competencia.

E11. Incrementar la capacidad productiva de la empresa y reducir los costos operativos; con el fin de disminuir los precios de venta, sin minimizar la rentabilidad actual.

O12. La existencia de empresas comerciales y de servicios garantizan las ventas de Envagrif.

E6. Mantener buenas relaciones con los clientes actuales, especialmente con los supermercados y hoteles; y buscar nuevos clientes potenciales del sector comercial y de servicios.

E7. Aplicar nuevas herramientas de negociación con los clientes comerciales de la empresa como: degustación, trade marketing y promociones.



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”

O13. Los clientes están conformes con la calidad del producto, la negociación y la entrega.

E8. Mantener los niveles de calidad de los productos, y continuar con el esquema puntual y responsable de distribución y entrega del producto a cargo de la empresa.



2.3.4 Matriz 13: Matriz de Síntesis Estratégica de la Empresa ENVAGRIF C.A.



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		FACTORES EXTERNOS	<p>O9. Construcción y funcionamiento del nuevo Aeropuerto de Quito en Puenbo.</p> <p>O11. Existe una gran cantidad de oferentes de las materias primas que utiliza la empresa.</p> <p>O12. La existencia de empresas comerciales y de servicios garantiza las ventas y el crecimiento de Envagrif.</p> <p>O13. Los clientes están conformes con la calidad del producto, los procesos de negociación, forma de pago y la entrega.</p>
FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)	
F2. Aplicación de Controles de Calidad permanentes.	E1. Tomar como base los controles de calidad existentes para implementar Sistemas Integrales de Gestión.	E1. Tomar como base los controles de calidad existentes para implementar Sistemas Integrales de Gestión.	
F6. Ambiente laboral agradable, trabajadores comprometidos en cumplimiento de objetivos.	E2. Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación masivos y económicos como radio, publicidad móvil y vallas, con el propósito de posicionar la marca en el mercado, valiéndose del Plan Integral de Marketing.	E2. Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación masivos y económicos como radio, publicidad móvil y vallas, con el propósito de posicionar la marca en el mercado, valiéndose del Plan Integral de Marketing.	
F7. Empresa pionera en el mercado en producir y vender pulpa de fruta, producto de alto crecimiento en el mercado.	E3. Elaborar un Plan Integral de Marketing que tome como eje la página web de la empresa, aprovechando el alcance que tiene el internet, para comercializar sus productos, tanto a nivel nacional como internacional.	E3. Elaborar un Plan Integral de Marketing que tome como eje la página web de la empresa, aprovechando el alcance que tiene el internet, para comercializar sus productos, tanto a nivel nacional como internacional.	
F8. Empresa cuenta con una página Web, en la cual se da a conocer las características de la empresa y sus respectivos productos, tanto a nivel nacional como internacional.	E4. Utilizar el nuevo aeropuerto de Quito y sus accesos, como principal medio de transporte, comercialización y promoción de sus productos tanto a nivel nacional e internacional.	E12. Mantener los niveles de calidad de los productos, reducir los costos y mejorar la distribución, con el fin de lograr una mayor participación en el mercado y consolidar una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores.	
	E5. Poner un punto de venta en la vía que conduce al nuevo aeropuerto, cerca de la empresa; con el fin de promocionar los productos y posicionar la marca en el mercado.		
	E6. Mantener buenas relaciones con los clientes actuales, especialmente con los supermercados y hoteles; y buscar nuevos clientes potenciales del sector comercial y de		



ENVAGRIF C.A.

ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES

“María Morena”

	servicios.	
	E7. Aplicar nuevas herramientas de negociación con los clientes comerciales de la empresa como: degustación, trade marketing y promociones.	
	E8. Mantener los niveles de calidad de los productos, y continuar con el esquema puntual y responsable de distribución y entrega del producto a cargo de la empresa.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
D1. No cuenta con un Plan Estratégico.	E2. Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación masivos y económicos como radio, publicidad móvil y vallas, con el propósito de posicionar la marca en el mercado, valiéndose del Plan Integral de Marketing.	E2. Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación masivos y económicos como radio, publicidad móvil y vallas, con el propósito de posicionar la marca en el mercado, valiéndose del Plan Integral de Marketing.
D2. No se realizan periódicamente planes de producción, de compras y de ventas.	E6. Mantener buenas relaciones con los clientes actuales, especialmente con los supermercados y hoteles; y buscar nuevos clientes potenciales del sector comercial y de servicios.	E3. Elaborar un Plan Integral de Marketing que tome como eje la página web de la empresa, aprovechando el alcance que tiene el internet, para comercializar sus productos, tanto a nivel nacional como internacional.
D5. No cuenta con un Departamento de Marketing especializado.	E7. Aplicar nuevas herramientas de negociación con los clientes comerciales de la empresa como: degustación, trade marketing y promociones.	E9. Diseñar y poner en ejecución una propuesta de Plan Estratégico.
D6. No cuenta con un Plan Integral de Marketing.	E8. Mantener los niveles de calidad de los productos, y continuar con el esquema puntual y responsable de distribución y entrega del producto a cargo de la empresa.	E10. Crear e implementar un Departamento de Marketing especializado, que se dedique a planificar, ejecutar y evaluar acciones relacionadas con la promoción, publicidad, distribución e innovación de los productos de la empresa.
D7. No realiza publicidad a través de medios de comunicación masivos.	E11. Incrementar la capacidad productiva de la empresa y reducir los costos operativos; con el fin de disminuir los precios de venta, sin minimizar la rentabilidad actual.	E11. Incrementar la capacidad productiva de la empresa y reducir los costos operativos; con el fin de disminuir los precios de venta, sin minimizar la rentabilidad actual.
D8. Precios más altos que los de la competencia.		
D9. Marca no posicionada y poco conocida en el mercado.		
D13. Procesos de la empresa sin documentar.		

Elaborado por: Diego Burgos

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico constituye una guía para la Empresa ENVAGRIF C.A., ya que le permitirá obtener su norte empresarial, unificar criterios y avanzar, mediante el aprovechamiento de las oportunidades futuras basada en el razonamiento, su experiencia y la capacidad de su recurso humano.

Los componentes del Direccionamiento Estratégico son la Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa.

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

ACTIVIDAD:

Área: Industria Alimenticia

Actividad General: Producción y Comercialización de Pulpa de Frutas, Enlatados, Envasados y Conservas

Actividad Específica: Producción y Comercialización de pulpa de frutas naturales (12 variedades), enlatados (Palmito), envasados (salsa de tomate y mermeladas) y Conservas (duraznos y piñas en almíbar).

NEGOCIO REAL:

Clientes: Empresas del sector del comercio mayorista y minorista como: supermercados, autoservicios, comisariatos y micromercados; y empresas del sector de los servicios como: hoteles, restaurantes, pizzerías, y panaderías; de la ciudad de Quito.

Necesidades que satisface:

Empresas del Sector del Comercio: Abastecimiento, seguridad, calidad.

Empresas del Sector de los Servicios: Abastecimiento, rapidez, calidad.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A.:

La Empresa ENVAGRIF C.A. se desarrolla dentro de la Industria Alimenticia, produciendo y comercializando pulpas de frutas naturales (12 variedades), enlatados (palmito), envasados (salsa de tomate y mermeladas) y conservas (piñas y duraznos en almíbar), para empresas del sector del comercio mayorista y minorista como los supermercados, autoservicios, comisariatos y micromercados; y empresas del sector de los servicios como: hoteles, restaurantes, pizzerías, y panaderías; de la ciudad de Quito, que buscan con la compra de sus productos: abastecimiento, rapidez, seguridad y calidad.

3.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La Filosofía Corporativa constituye un marco conceptual e ideológico para la Empresa ENVAGRIF C.A., mediante el cual la sociedad reconozca su personalidad, sus cualidades y su afán por contribuir a su desarrollo mediante valores, principios y acciones con responsabilidad social.



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”

TABLA N° 28: Matriz Axiológica para la Determinación de Principios y su Incidencia, según los Grupos de Referencia.

PRINCIPIO	GRUPO DE REFERENCIA						
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	PERSONAL	SOCIOS
Eficiencia	x	x			x	x	x
Eficacia	x	x	x	x	x	x	x
Trabajo en Equipo			x	x	x	x	x
Innovación	x	x	x	x	x	x	x
Compromiso	x	x	x	x		x	x
Responsabilidad Social	x	x	x	x	x	x	x

TABLA N° 29: Matriz Axiológica para la Determinación de Valores y su Incidencia, según los Grupos de Referencia.

VALOR	GRUPO DE REFERENCIA						
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	PERSONAL	SOCIOS
Honestidad	x	x	x	x	x	x	x
Solidaridad	x	x				x	
Responsabilidad	x	x	x	x		x	x
Fidelidad	x	x	x	x		x	x
Lealtad	x	x	x	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x		x	x

Elaborado por: Diego Burgos

3.3.1 PRINCIPIOS

- **EFICIENCIA-EFICACIA:** En la producción y comercialización de los productos.
- **INNOVACIÓN:** Permanente y Creatividad para lograr la competitividad.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Por parte de todos sus miembros, para ofrecer un producto acorde a las necesidades de la sociedad.

3.3.2 VALORES

- **HONESTIDAD:** En todas nuestras actividades, procurando salvaguardar los intereses de los clientes, del personal, de los accionistas y de la sociedad.
- **RESPONSABILIDAD:** Mediante la entrega oportuna de productos de calidad a los clientes.
- **LEALTAD:** Al cumplir su compromiso con la sociedad, clientes, empleados y directivos.

3.3.3 MISIÓN

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

Naturaleza del negocio: Productor y comercializador de productos alimenticios.

Razón para existir: Asegurar la nutrición de sus clientes.

Mercado al que sirve: Familias ecuatorianas

Características generales de productos o servicios: Calidad, variedad, precios competitivos.

Principios y Valores: responsabilidad, eficiencia-eficacia

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a asegurar la nutrición de las familias ecuatorianas, a través de la producción y comercialización de pulpas de frutas, enlatados, envasados y conservas de calidad y a precios competitivos, que trabajamos con responsabilidad, eficiencia y eficacia, para satisfacer las necesidades alimenticias de la sociedad.

3.3.4 VISIÓN

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

Posición en el Mercado: Líder

Tiempo: 5 años

Ámbito del mercado: regional

Productos o servicios: alimentación (pulpas de frutas, enlatados, envasados y conservas).

Valor: lealtad

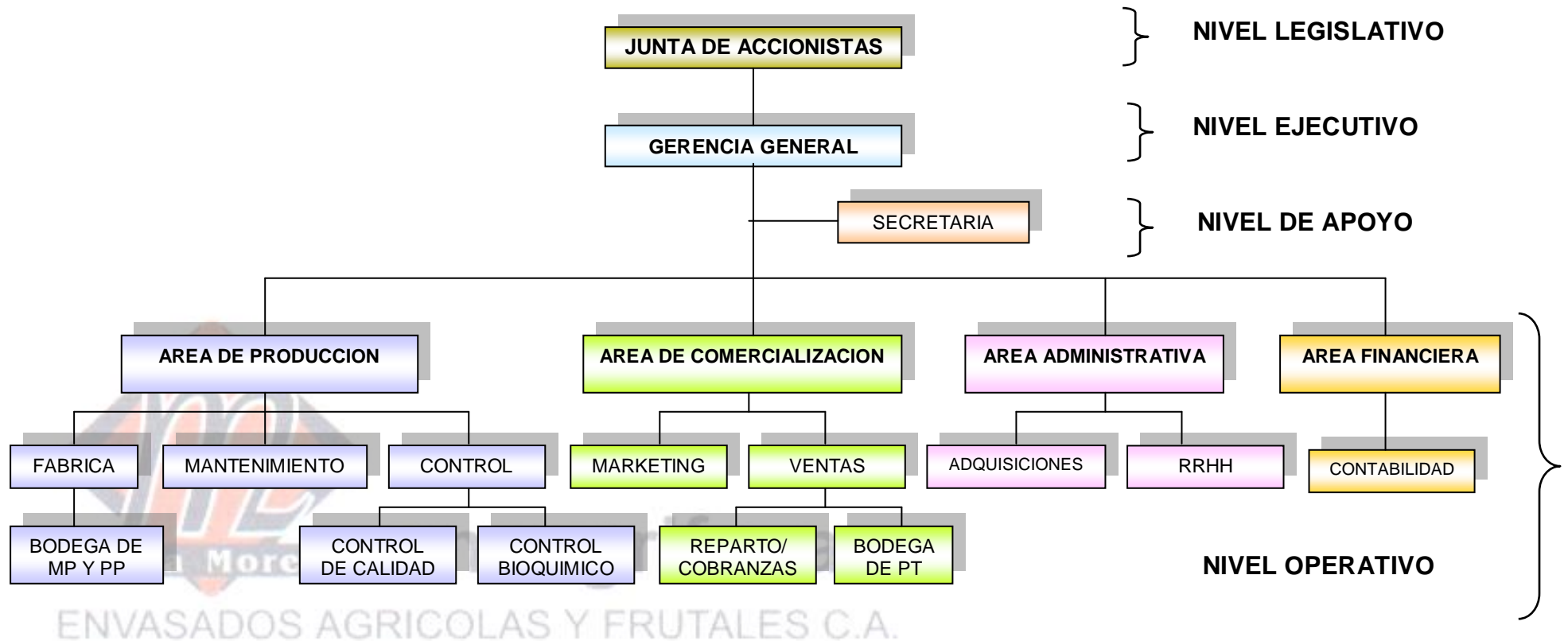
Principio Organizacional: compromiso

VISIÓN 2011

Ser empresa líder en la producción y comercialización de pulpas de frutas, enlatados, envasados y conservas a nivel regional, en un marco de lealtad hacia el cliente, trabajando con compromiso para ofrecerle con rapidez y seguridad, productos de alta calidad a favor del consumidor.

3.3.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA

Gráfico No. 27: Organigrama Estructural Propuesto para la Empresa ENVAGRIF C.A.



Elaborado por: Diego Burgos

3.3.6 FUNCIONES

JUNTA DE ACCIONISTAS:

Los **Accionistas** son encargados de:

- Nombrar y remover al Gerente General o Representante Legal de la compañía.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas anuales.
- Programar las reuniones ordinarias y extraordinarias de los accionistas.
- Asesorar a la Gerencia General en la toma de decisiones internas.
- Aprobar el ingreso y salida de los socios a la empresa.

GERENCIA GENERAL:

El **Gerente General** será el encargado de:

- Representar legalmente a la empresa en actos contractuales y legales.
- Responder ante los socios o accionistas sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales, previstas en las leyes, por la ejecución de todos los actos, acuerdos y decisiones que fueren de su incumbencia.

- Presentar periódicamente informes a la Junta de Accionistas sobre la gestión de la empresa.
- Firmar los balances generales y estados de resultados.
- Aprobar los presupuestos.
- Nombrar o remover a los jefes departamentales.
- Aprobar movimientos y transferencias de recursos de la empresa.
- Dictar, aprobar y monitorear el cumplimiento de políticas para la empresa.
- Aprobar la contratación o despido del personal de la empresa.
- Autorizar la realización de inversiones por parte de la compañía.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa en coordinación con los jefes de los distintos departamentos.
- Cumplir con reuniones periódicas con los jefes de los distintos departamentos.
- Velar por el cumplimiento de la compañía con disposiciones legales externas.
- Decidir finalmente la contratación de determinados proveedores de materias primas, insumos y suministros.
- Decidir finalmente la contratación de medios de promoción y publicidad.

SECRETARÍA

La **Secretaria** estará encargada de:

- Recepción, elaboración y entrega de todo tipo de documentos relacionados a la actividad de la empresa.
- Controlar, organizar, archivar y custodiar documentos.
- Manejo de fondo rotativo.

AREA DE PRODUCCIÓN:

El **Jefe de Producción** será el encargado de:

- Ejecutar órdenes de parte del gerente general.
- Realizar actividades de ingeniería del producto y laboratorio.
- Planificar, dirigir, supervisar y controlar la producción.

El **Jefe de Control de Calidad** será el responsable de:

- Realizar los análisis y pruebas de Control de Calidad de los productos.
- Manejo y custodia del Laboratorio y sus respectivos implementos.

La persona encargada del **Control Bioquímico** será responsable de:

- Dar apoyo bioquímico para los productos de la empresa.
- Manejo y trámite de los Registros Sanitarios.

La persona encargada de **Mantenimiento** será responsable de:

- Dar mantenimiento preventivo, concurrente y reactivo a la maquinaria de la empresa.
- Realizar adecuaciones con partes y piezas de los activos de la empresa.

Los **Obreros** están encargados de:

- Recepción de las materias primas, insumos y materiales necesarios para el proceso.
- Fabricación del producto.
- Realizar controles durante el proceso productivo.
- Manejo y custodia de la bodega de materia prima y productos en proceso (una persona).

AREA DE COMERCIALIZACIÓN:

El **Gerente de Comercialización** será el encargado de:

- Ejecutar órdenes de parte del gerente general.
- Planificación, organización dirección y control de todas las actividades relacionadas con el área comercial y de mercado.

La persona encargada del área de **Marketing** será responsable de:

- Realizar Investigaciones de Mercado periódicas sobre temas relacionados a satisfacción del cliente, competencia y demanda.
- Hacer estudios de alternativas de nuevos productos.
- Estudios de importación y exportación.
- Actividades relacionadas con promoción, publicidad y posicionamiento de la marca.

Las personas encargadas del **Reparto y Cobranzas** son encargadas de:

- Venta, distribución y entrega de productos a los clientes dentro y fuera de la ciudad.
- Realizar pagos y cobros relacionados a la actividad comercial de la empresa.

La persona encargada de la **Bodega de Producto Terminado** es responsable de:

- Ingreso, custodia y entrega de productos terminados destinados para la venta.
- Empaque y embalaje del producto.
- Llevar un Control de Inventarios.

AREA ADMINISTRATIVA:

El **Jefe Administrativo** será el encargado de:

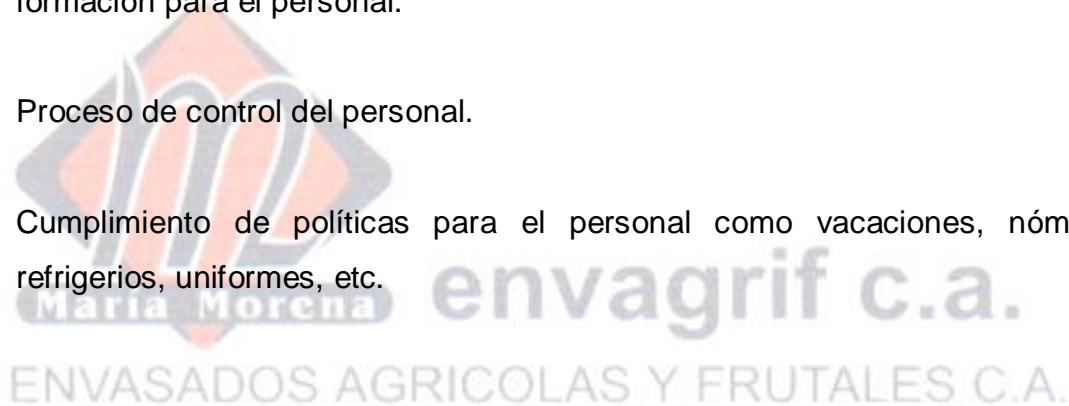
- Planificación, organización dirección y control de todas las actividades relacionadas con el área administrativa de la empresa.
- Ejecutar órdenes de parte del gerente general.

La persona encargada de **Adquisiciones**, es responsable de:

- Planificación y ejecución de compras de materias primas, insumos, materiales o activos para la empresa.
- Control de precios de las materias primas en el mercado.
- Análisis, contratación y remoción de proveedores.

La persona encargada de **Recursos Humanos**, es responsable de:

- Realizar los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación e Inducción del personal a la empresa.
- Creación, modificación y valoración de perfiles de puestos de trabajo.
- Realizar programas permanentes de capacitación, adiestramiento y formación para el personal.
- Proceso de control del personal.
- Cumplimiento de políticas para el personal como vacaciones, nómina, refrigerios, uniformes, etc.



AREA FINANCIERA:

El **Jefe Financiero** será el encargado de:

- Ejecutar órdenes de parte del gerente general.
- Supervisar la elaboración, firmar y presentar informes y balances financieros a los directivos y accionistas de la empresa.
- Realizar Análisis y Planes de inversión y financiamiento.

El **Auxiliar Contable** será el encargado de:

- Realizar el proceso contable.
- Elaborar y presentar informes y balances financieros.
- Hacer declaraciones de impuestos al valor agregado y a la renta al Servicio de Rentas Internas SRI.
- Hacer declaraciones de pago de aportes patronales y personales de los trabajadores al IESS.
- Realizar actividades y documentos contables como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, estados financieros, retenciones, guías, etc.
- Proceso de registro, contabilización y pago de nómina (sueldos y beneficios).

3.3.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS CORPORATIVOS:

TABLA N° 30: Matriz de Áreas de Priorización Estratégica.

N°	EJE ESTRATÉGICO	CONNOTACION
1	Gestión Productiva	Aplicación de Controles de Calidad permanentes.
2	Gestión Administrativa	Ambiente laboral agradable, trabajadores comprometidos en cumplimiento de objetivos.
3	Mercado	Empresa pionera en el mercado en producir y vender pulpa de fruta, producto de alto crecimiento en el mercado.
4	Tecnología / Mercadeo	Empresa cuenta con página Web, en la cual se da a conocer las características de la empresa y sus respectivos productos, a nivel nacional e internacional.
5	Mercadeo	Expectativas por la construcción y funcionamiento del nuevo Aeropuerto de Quito en Puenbo.
6	Gestión Productiva	Existe gran cantidad de oferentes de las materias primas que utiliza la empresa.
7	Rentabilidad	La existencia y crecimiento de empresas comerciales y de servicios garantiza las ventas y el crecimiento de Envagrif.
8	Mercadeo	Los clientes están conformes con la calidad del producto, los procesos de negociación, forma de pago y la entrega.
9	Gestión Estratégica	No cuenta con un Plan Estratégico.
10	Gestión Estratégica	No se realizan periódicamente planes de producción, de compras y de ventas.
11	Mercadeo	No cuenta con un Departamento de Marketing especializado.
12	Mercadeo	No cuenta con un Plan Integral de Marketing.
13	Mercadeo	No realiza publicidad a través de medios de comunicación masivos.
14	Rentabilidad	Precios más altos que los de la competencia.
15	Mercadeo	Marca no posicionada y poco conocida en el mercado.
16	Gestión Administrativa	Procesos de la empresa sin documentar.
17	Rentabilidad	Existencia de varios productos sustitutos.
18	Mercado	Alto número de competidores en el mercado.
19	Mercado	Barreras de entrada poco contundentes.

Elaborado por: Diego Burgos

TABLA N° 31: Matriz de Identificación de Pre Objetivos Estratégicos.

N°	EJE	FACTOR	MEDIDA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	PRE OBJETIVO
1	Gestión Administrativa	Mejorar el proceso Administrativo. Impulsar la capacitación.	Implementación de planes y políticas. Horas capacitación.	Gerente General	Humanos Tecnológicos Financieros	2 años	Mejorar la gestión administrativa de la empresa para los siguientes 2 años, mediante la implementación de planes, políticas y una capacitación permanente.
2	Gestión Productiva	Optimizar el proceso productivo. Manejo de inventarios.	Nivel de producción Unidades producidas.	Jefe de Producción	Humanos Tecnológicos Financieros Materiales	5 años	Incrementar los niveles de producción de la empresa en los próximos cinco años, mediante el manejo de inventarios y la optimización del proceso productivo.
3	Mercadeo	Ampliar el comercio y los canales de distribución. Promocionar y publicitar.	Manejo comercial Unidades vendidas Nuevos clientes	Gerente de Comercialización	Humanos Tecnológicos Financieros	5 años	Incrementar las ventas de la empresa en los próximos 5 años, mediante la ampliación de los canales de distribución, la promoción y la publicidad.
4	Mercado	Responder al entorno con estrategias innovadoras e inteligentes	Participación en el mercado.	Gerente de Comercialización	Humanos Tecnológicos Financieros Materiales	5 años	Incrementar la participación de cada uno de los productos de la empresa en el mercado, para los cinco años siguientes, mediante el aumento de las ventas, de los canales de distribución y de nuevos clientes.
5	Tecnología	Lograr un desarrollo tecnológico.	Implementación de nuevos sistemas	Jefe de Adquisiciones	Humanos Tecnológicos Financieros	3 años	Lograr un desarrollo tecnológico en los próximos 3 años, mediante la implementación de nuevos sistemas (HS) en las áreas administrativa y productiva.
6	Gestión Estratégica	Aprovechar el impacto de factores externos e internos estratégicamente	Crecimiento de todos los grupos de referencia	Gerente General y Jefes Operativos	Humanos Tecnológicos Financieros	5 años	Lograr el desarrollo de la empresa, socios, personal y sociedad en los próximos 5 años, mediante la aplicación de la estrategia.
7	Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad	Utilidad Neta Utilidad por acción	Gerente General y Jefes Operativos	Humanos Tecnológicos Financieros	5 años	Mejorar los índices de rentabilidad de la empresa para los próximos cinco años, mediante la aplicación de este plan estratégico.

Elaborado por: Diego Burgos

TABLA N° 32: Matriz de Priorización de Pre Objetivos Estratégicos.

INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
10 =Alto 5 = Medio 1= Bajo			Posibilidad Inversión	Posibilidad RRHH apto	Posibilidad Tecnológica	TOTAL	Aporte Interno	Aporte Externo	TOTAL
N°	EJE	PRE OBJETIVO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	Gestión Administrativa	Mejorar la gestión administrativa de la empresa para los siguientes 2 años, mediante la implementación de planes, políticas y una capacitación permanente.	8	7	5	6.8	9	7	8
2	Gestión Productiva	Incrementar los niveles de producción de la empresa en los próximos cinco años, mediante el manejo de inventarios y la optimización del proceso.	4	7	4	4.9	8	8	8
3	Mercadeo	Incrementar las ventas de la empresa en los próximos 5 años, mediante la ampliación de los canales de distribución, la promoción y la publicidad.	6	7	6	6.3	8	10	9
4	Mercado	Incrementar la participación de cada uno de los productos de la empresa en el mercado, para los cinco años siguientes, mediante el aumento de las ventas, de los canales de distribución y de nuevos clientes.	6	7	5	6	8	10	9
5	Tecnología	Lograr un desarrollo tecnológico en los próximos 3 años, mediante la implementación de nuevos sistemas (HS) en las áreas administrativa y productiva.	5	5	4	4.7	8	8	8
6	Gestión Estratégica	Lograr el desarrollo de la empresa, socios, personal y sociedad en los próximos 5 años, mediante la aplicación de la estrategia.	7	7	6	6.7	7	7	7
7	Rentabilidad	Mejorar los índices de rentabilidad de la empresa para los próximos cinco años, mediante la aplicación de este plan estratégico.	7	7	6	6.7	10	9	9.5

Elaborado por: Diego Burgos en Coordinación con el Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A.

TABLA N° 33: Matriz de Factibilidad e Impacto de Pre Objetivos Estratégicos.

		I M P A C T O		
		←	→	
F A C T I B I L I D A D	10	Bajo Impacto Alta Factibilidad	Alto Impacto Alta Factibilidad	
			Mejorar la gestión administrativa de la empresa para los siguientes 2 años, mediante la implementación de planes, políticas y una capacitación permanente.	
			Incrementar las ventas de la empresa en los próximos 5 años, mediante la ampliación de los canales de distribución, la promoción y la publicidad.	
			Incrementar la participación de cada uno de los productos de la empresa en el mercado, para los cinco años siguientes, mediante el aumento de las ventas, de los canales de distribución y de nuevos clientes.	
			Lograr el desarrollo de la empresa, socios, personal y sociedad en los próximos 5 años, mediante la aplicación de la estrategia.	
	5			Mejorar los índices de rentabilidad de la empresa para los próximos cinco años, mediante la aplicación de este plan estratégico.
		Bajo Impacto Baja Factibilidad	Alto Impacto Baja Factibilidad	
				Incrementar los niveles de producción de la empresa en los próximos cinco años, mediante el manejo de inventarios y la optimización del proceso.
	0		Lograr un desarrollo tecnológico en los próximos 3 años, mediante la implementación de nuevos sistemas (HS) en las áreas administrativa y productiva.	
		0	10	

Elaborado por: Diego Burgos

TABLA N° 34: Matriz de Identificación de Objetivos Estratégicos, según Perspectivas del Balanced ScoreCard.

PERSPECTIVAS	IMPULSORES	OBJETIVOS
RESULTADOS FINANCIEROS	VALOR PARA ACCIONISTAS	Maximizar el valor para los accionistas, mediante la entrega de resultados favorables de forma sostenida.
	CRECIMIENTO DE INGRESOS RENTABLES	Incrementar la participación de nuestros productos en el mercado para el año 2011.
VALOR PARA CLIENTES	SATISFACTORES BÁSICOS	Vender productos alimenticios de calidad, con un alto contenido nutricional y a precios competitivos.
	ATRIBUTOS DIFERENCIADORES	Maximizar el valor para el cliente, proporcionando a nuestros productos aspectos diferenciadores de los productos de la competencia.
	DESARROLLO DE LA MARCA	Lograr el posicionamiento de la Marca “María Morena” en el mercado.
	SERVICIOS AGIL Y EFICIENTE	Brindar un servicio de entrega de los productos, ágil y eficiente, acorde a las necesidades de los clientes.
EFICIENCIA DE PROCESOS	OPERATIVOS Y RELACIONAMIENTO	Mejorar la gestión administrativa, productiva y comercial de la empresa y optimizar sus procesos.
	PROCESOS DE INTELIGENCIA DE MERCADO	Contar con un Sistema de Información de Mercado SIM, que le permita conocer a la empresa, aspectos relevantes sobre sus clientes y la competencia.
	PROCESOS DE INNOVACION	Innovar permanentemente los productos, realizando cambios acordes a las necesidades del consumidor final.
	PROCESOS REGULATORIOS	Implementar Sistemas Integrales de Gestión,
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Lograr el desarrollo del talento humano de la empresa.
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear una Cultura Corporativa dentro de la empresa.
	CAPITAL INFORMÁTICO	Lograr un desarrollo tecnológico de la empresa para el año 2011, en especial en las áreas administrativa y productiva.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	IMAGEN INSTITUCIONAL	Alcanzar el reconocimiento nacional e internacional como una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios de calidad y alto contenido nutricional.
	IMPACTO EN LA COMUNIDAD	Minimizar los impactos ambientales, que por la actividad de la empresa, causa al área geográfica de influencia directa más cercana.

Elaborado por: Diego Burgos

3.3.8 POLÍTICAS

3.3.8.1 POLÍTICA GENERAL

La investigación permanente, la capacitación del recurso humano y la inversión en desarrollo tecnológico como ejes del crecimiento y desarrollo de la empresa, para el cumplimiento de su misión, el logro de la competitividad y el aporte significativo a la sociedad.

3.3.8.2 POLÍTICAS OPERACIONALES

3.3.8.2.1 POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A., el Área de Producción, deberá aplicar las siguientes políticas:

- 1.- El esquema de producción será continuo o bajo pedido, dependiendo de la capacidad productiva de la empresa o de los requerimientos del mercado.
- 2.- Se llevará un control de inventarios tanto para la materia prima como para el producto terminado.
- 3.- El mantenimiento de la maquinaria y equipo será de tipo Preventivo, con la finalidad de reducir los contratos ocasionales por concepto de mantenimiento de tipo reactivo ante el daño o deterioro de la maquinaria, lo cual genera un costo más alto para la empresa.
- 4.- Se aplicará un Control Concurrente durante todo el proceso productivo, desde el ingreso de la materia prima hasta la obtención del producto terminado, con la finalidad de garantizar la óptima calidad de los productos.

3.3.8.2.2 POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A., el Área de Comercialización deberá aplicar las siguientes políticas:

5.- Se mantendrá el esquema de distribución (transporte y entrega) de los pedidos de los productos a cargo de la empresa.

6.- Se aplicará nuevas formas de negociación con los clientes, especialmente con los supermercados, como: promociones, descuentos, ofertas, con el fin de obtener beneficios e incrementar el volumen de ventas.

7.- La forma de pago de los clientes será mediante efectivo o a crédito personal a 30 días plazo.

8.- Se negociará la forma de pago a proveedores, mediante efectivo o a crédito personal hasta 45 días plazo.

9.- La empresa firmará alianzas estratégicas con empresas del medio, que le permitan captar nuevos clientes, incrementar sus ventas, aumentar su participación en el mercado, y por tanto mejorar sus ingresos.

3.3.8.2.3 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A., el Área de Administración deberá aplicar las siguientes políticas:

10.- Se realizará periódicamente planes de compras, ventas, producción y financiamiento; con el objetivo de conocer los requerimientos mínimos en cada una de estas áreas.

11.- La empresa se preocupará por la seguridad integral de sus trabajadores, en lo que a Seguridad Industrial y Enfermedades Laborales se refiere, dotándoles de los implementos, equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, así mismo; mediante la capacitación y la prevención oportuna sobre algunos temas como robo, incendio, etc.

12.- Los procesos, actividades y tareas estarán documentados y reposarán en manuales de procedimientos por cada área, los cuales servirán como base de referencia para el desarrollo de las actividades normales y su cumplimiento.

13.- Se dispondrá de manuales, formatos y demás documentación para la descripción de: Uso de los equipos, maquinaria y herramientas, Procedimientos Regulares en cada área de trabajo, Horarios, etc.

14.- Se realizará una calificación previa, para seleccionar a los proveedores de las materias primas que ofrezcan productos de la más alta calidad y los precios más competitivos del mercado.

3.3.8.2.4 POLÍTICAS FINANCIERAS

Para el cumplimiento de los objetivos corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A., el Área de Finanzas deberá aplicar las siguientes políticas:

15.- Se realizará con periodicidad anual la elaboración de un presupuesto unificado, en donde se detallen los principales ingresos y egresos que la empresa afrontará en el período contable.

16.- Declarar oportunamente el Impuesto al Valor Agregado IVA y el Impuesto a la Renta, al fisco, a través de su Agente de Retención, el Servicio de Rentas Internas SRI.

17.- Pagar cumplidamente los Aportes Patronales de los empleados, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, en la fecha establecida para el efecto, esto es; hasta el día 15 del mes siguiente a la contabilización del aporte.

18.- Se destinará un porcentaje de las utilidades que la empresa tenga como resultado de sus operaciones anuales, para su capitalización.

19.- Se realizará provisiones económicas periódicas, con el fin de asegurar un fondo destinado a la reposición de activos fijos en el futuro.

3.3.8.2.5 POLÍTICAS TECNOLÓGICAS

Para el cumplimiento de los objetivos corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A., el Área de Tecnología deberá aplicar las siguientes políticas:

20.- Se realizará provisiones económicas periódicas, con el fin de asegurar un fondo destinado a la inversión tecnológica tanto para sistemas (software) como para equipo (hardware).

21.- La empresa, en su búsqueda por desarrollarse en el ámbito tecnológico, realizara adquisiciones de software y hardware corporativos relacionados a su área de competencia estratégica, que le permitan alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3.3.8.2.6 POLÍTICAS DEL TALENTO HUMANO

Para el cumplimiento de los objetivos corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A., el Área de Recursos Humanos deberá aplicar las siguientes políticas:

22.- Se desarrollará permanentemente a todos los trabajadores de la empresa, mediante programas de adiestramiento en cada una de las áreas de trabajo y a través de programas de formación y capacitación en temas de interés para el personal y para la empresa; y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, relacionados a su área de competencia estratégica.

23.- Aplicación de un Sistema de Coaching por parte de las líneas de supervisión internas, mediante la supervisión, monitoreo y retroalimentación permanente de las actividades relacionadas y no relacionadas al trabajo de los empleados.

24.- Aplicación de un sistema de incentivos y remuneración de acuerdo al cumplimiento de metas.

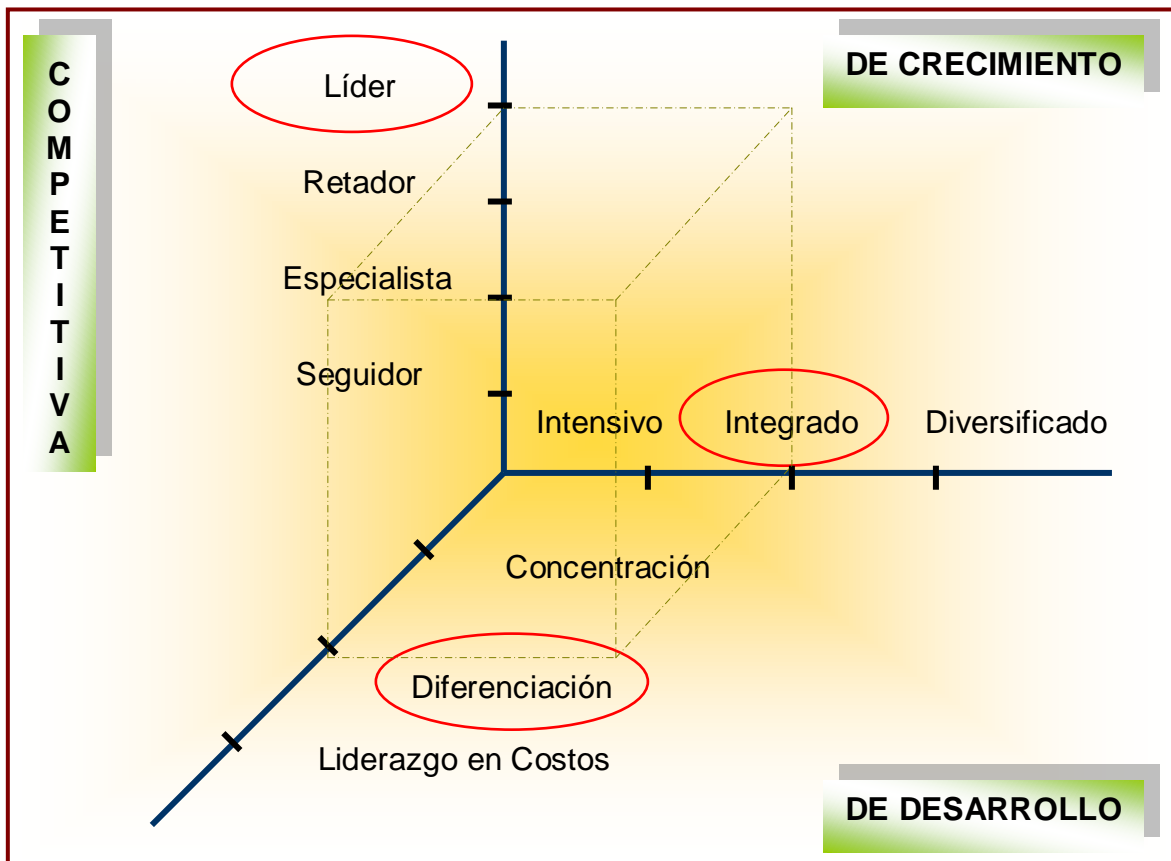
25.- Inducción a todos los miembros de la empresa para ingresar en un Sistema de Gestión por Competencias.

26.- Para cada puesto de trabajo existirá un Perfil, en el que conste los requerimientos mínimos en cuanto a: aptitudes académicas, experiencia, y actitudes de comportamiento, necesarias para ocupar dicho puesto; al igual que su valoración económica respectiva, de acuerdo a una escala previamente establecida.

3.3.9 ESTRATEGIAS

3.3.9.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Gráfico N° 28: Determinación de las Estrategias Corporativas por Categoría



Elaborado por: Diego Burgos

ESTRATEGIA COMPETITIVA:

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Líder	La estrategia se basa en adoptar una posición de liderazgo en el mercado. Para el caso de la Empresa ENVAGRIF C.A., consistirá en adaptar las estrategias tomadas por la competencia, mejorarlas y superarlas; realizando actividades intensivas de promoción y publicidad de sus productos, con el fin de alcanzar el posicionamiento de la marca en el medio.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO:

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Diferenciación	La estrategia se basa en dotar a los productos de la empresa de características diferenciadoras de los de la competencia, con el fin de ser considerados únicos por los atributos percibidos por los clientes. En el caso de la Empresa ENVAGRIF C.A., consistirá en la creación de productos de superioridad técnica y alta calidad y de servicios relacionados.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRADO:

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Integración Hacia Abajo	La estrategia se basa en la creación de un canal de salida de los productos a cargo de la misma empresa, con el fin de aumentar las opciones de venta y su respectivo control. Para el caso de la Empresa ENVAGRIF C.A., consistirá en el establecimiento de un punto de venta directo hacia el consumidor final, en el cual se expendan sus productos al detalle y productos elaborados como jugos, obleas, etc.

3.3.9.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

VINCULACIÓN POLÍTICAS VS. ESTRATEGIAS

TABLA N° 35: Aporte de las Políticas en la consecución de las Estrategias Empresariales.

ESTRATEGIA GENÉRICA	POLÍTICA
E1. Tomar como base los controles de calidad existentes para implementar Sistemas Integrales de Gestión.	11. Seguridad Integral trabajadores 12. Documentación de procesos 13. Manuales de procedimientos
E2. Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación masivos y económicos como radio, publicidad móvil y vallas, con el propósito de posicionar la marca en el mercado, valiéndose del Plan Integral de Marketing.	9. Alianzas Estratégicas 15. Presupuesto anual
E3. Elaborar un Plan Integral de Marketing que tome como eje la página web de la empresa, aprovechando el alcance que tiene el Internet, para comercializar sus productos, tanto a nivel nacional como internacional.	10. Realización de planes 14. Calificación de proveedores 15. Presupuesto anual
E4. Utilizar el nuevo aeropuerto de Quito y sus accesos, como principal medio de transporte, comercialización y promoción de sus productos tanto a nivel nacional e internacional.	10. Realización de planes 15. Presupuesto anual
E5. Poner un punto de venta en la vía que conduce al nuevo aeropuerto, cerca de la empresa; con el fin de promocionar los productos y posicionar la marca en el mercado.	15. Presupuesto anual 18. Capitalización
E6. Mantener buenas relaciones con los clientes actuales, especialmente con los supermercados y hoteles; y buscar nuevos clientes potenciales del sector comercial y de servicios.	7. Forma de Pago Clientes 9. Alianzas Estratégicas

<p>E7. Aplicar nuevas herramientas de negociación con los clientes comerciales de la empresa como: degustación, trade marketing y promociones.</p>	<p>6. Formas de negociación</p> <p>9. Alianzas Estratégicas</p>
<p>E8. Mantener los niveles de calidad de los productos, y continuar con el esquema puntual y responsable de distribución y entrega del producto a cargo de la empresa.</p>	<p>5. Esquema de Distribución</p>
<p>E9. Diseñar y poner en ejecución una propuesta de Plan Estratégico.</p>	<p>12. Documentación de procesos</p> <p>23. Sistema de Coaching</p> <p>24. Sistema de Incentivos de acuerdo a cumplimiento de metas</p> <p>25. Sistema de Gestión por Competencias</p> <p>26. Establecimiento de perfiles de puestos</p>
<p>E10. Crear e implementar un Departamento de Marketing especializado, que se dedique a planificar, ejecutar y evaluar acciones relacionadas con la promoción, publicidad, distribución e innovación de los productos de la empresa.</p>	<p>20. Previsiones para inversión tecnológica</p> <p>21. Adquisición de hardware y software corporativo</p>
<p>E11. Incrementar la capacidad productiva de la empresa y reducir los costos operativos; con el fin de disminuir los precios de venta, sin minimizar la rentabilidad actual.</p>	<p>1. Esquema de Producción</p> <p>3. Mantenimiento Preventivo</p>
<p>E12. Mantener los niveles de calidad de los productos, reducir los costos y mejorar la distribución, con el fin de lograr una mayor participación en el mercado y consolidar una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores.</p>	<p>2. Control de Inventarios</p> <p>4. Control de Calidad concurrente</p> <p>5. Esquema de Distribución</p> <p>22. Capacitación permanente</p>

Elaborado por: Diego Burgos

3.3.9.3 Tabla No. 36: Matriz de Estrategias Genéricas por Perspectiva y Objetivo Estratégico.

PERSPECTIVAS	IMPULSORES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
RESULTADOS FINANCIEROS	VALOR PARA ACCIONISTAS	Maximizar el valor para los accionistas, mediante la entrega de resultados favorables de forma sostenida.	Entrega de utilidades anuales sostenidas y crecientes para los próximos 5 años. Mejora significativa de los índices financieros de la empresa.
	CRECIMIENTO DE INGRESOS RENTABLES	Incrementar la participación de nuestros productos en el mercado para el año 2011.	Incremento del nivel de producción y de ventas de la empresa en los próximos 5 años. Ampliación de los canales de distribución. Realización de campañas de promoción y la publicidad. Reducción de costos operativos.
VALOR PARA CLIENTES	SATISFACTORES BÁSICOS	Vender productos alimenticios de calidad, con un alto contenido nutricional y a precios competitivos.	Mantener los controles de calidad existentes durante todo el proceso productivo.
	ATRIBUTOS DIFERENCIADORES	Maximizar el valor para el cliente, proporcionando a nuestros productos aspectos diferenciadores de los productos de la competencia.	Diferenciar cada uno de los productos de los de la competencia, dándoles un valor agregado en aspectos como: en el Producto: contenido nutricional, en lo Físico: nuevos empaques, en lo Ideológico: nuevos usos; y otorgando servicios relacionados como la entrega a domicilio, etc.
	DESARROLLO DE LA MARCA	Lograr el posicionamiento de la Marca “María Morena” en el mercado.	Creación del Departamento de Marketing. Diseño e implementación de un Plan de Marketing. Aplicación de campañas de promoción y publicidad masiva, a través de medios de comunicación económicos como radio, prensa escrita y publicidad móvil.
	SERVICIOS AGIL Y EFICIENTE	Brindar un servicio de entrega de los productos, ágil y eficiente, acorde a las necesidades de los clientes.	Buen manejo de relaciones con clientes actuales. Nuevas formas de negociación como promociones, descuentos, etc. Búsqueda de clientes potenciales. Entrega oportuna del producto a cargo de la empresa. Facilidades de pago, etc.
EFICIENCIA DE PROCESOS	PROCESOS OPERATIVOS Y RELACIONAMIENTO	Mejorar la gestión administrativa, productiva y comercial de la empresa y optimizar sus procesos.	Implementación de planes, políticas y estrategias que permitan definir y evaluar todas y cada una de sus actividades. Realizar actividades de degustación. Aplicación de herramientas de mercadeo como: Trade Marketing, Merchandising y Material Pop. Ventas on line a través de su pagina web.

ENVAGRIF C.A.

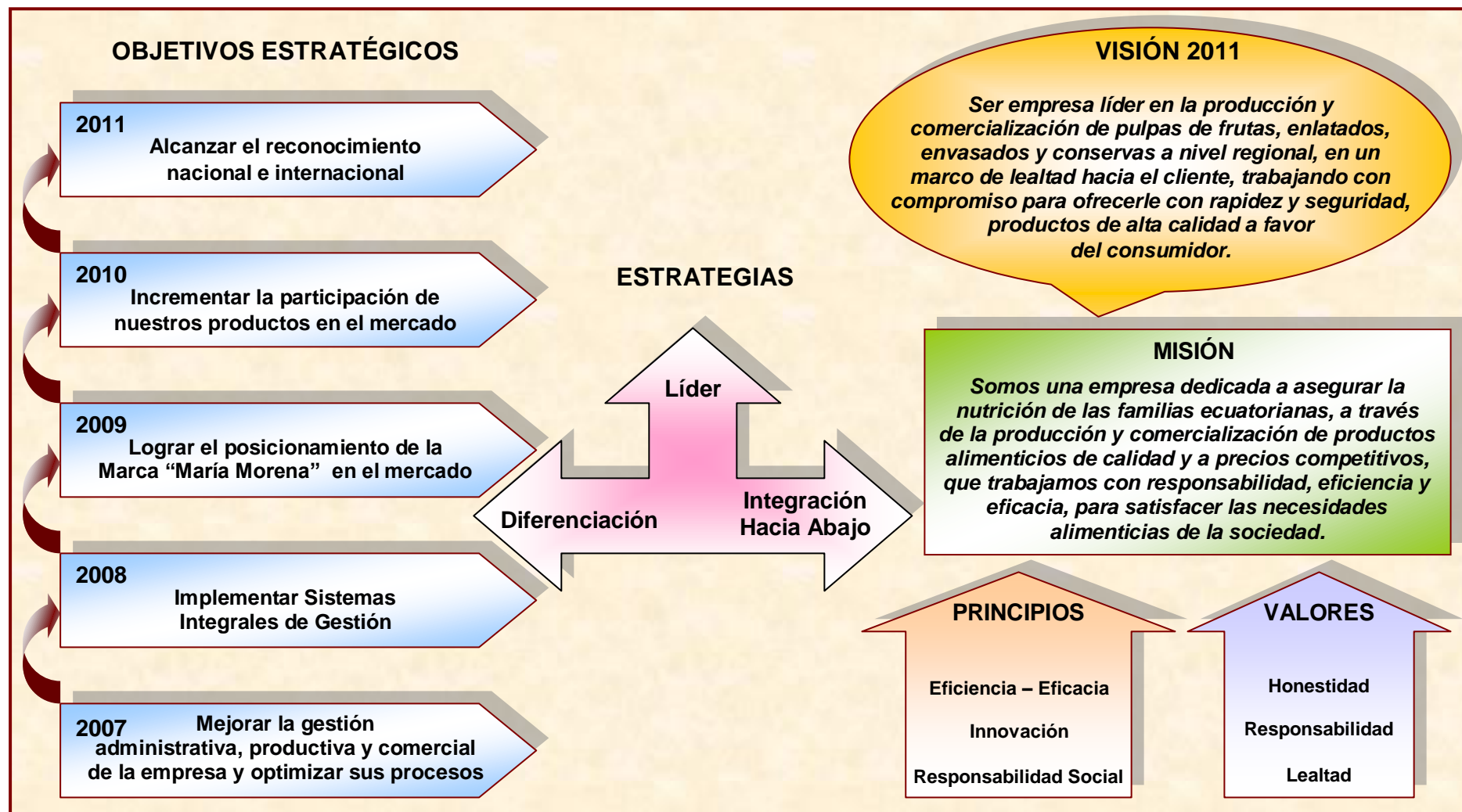
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES

“María Morena”

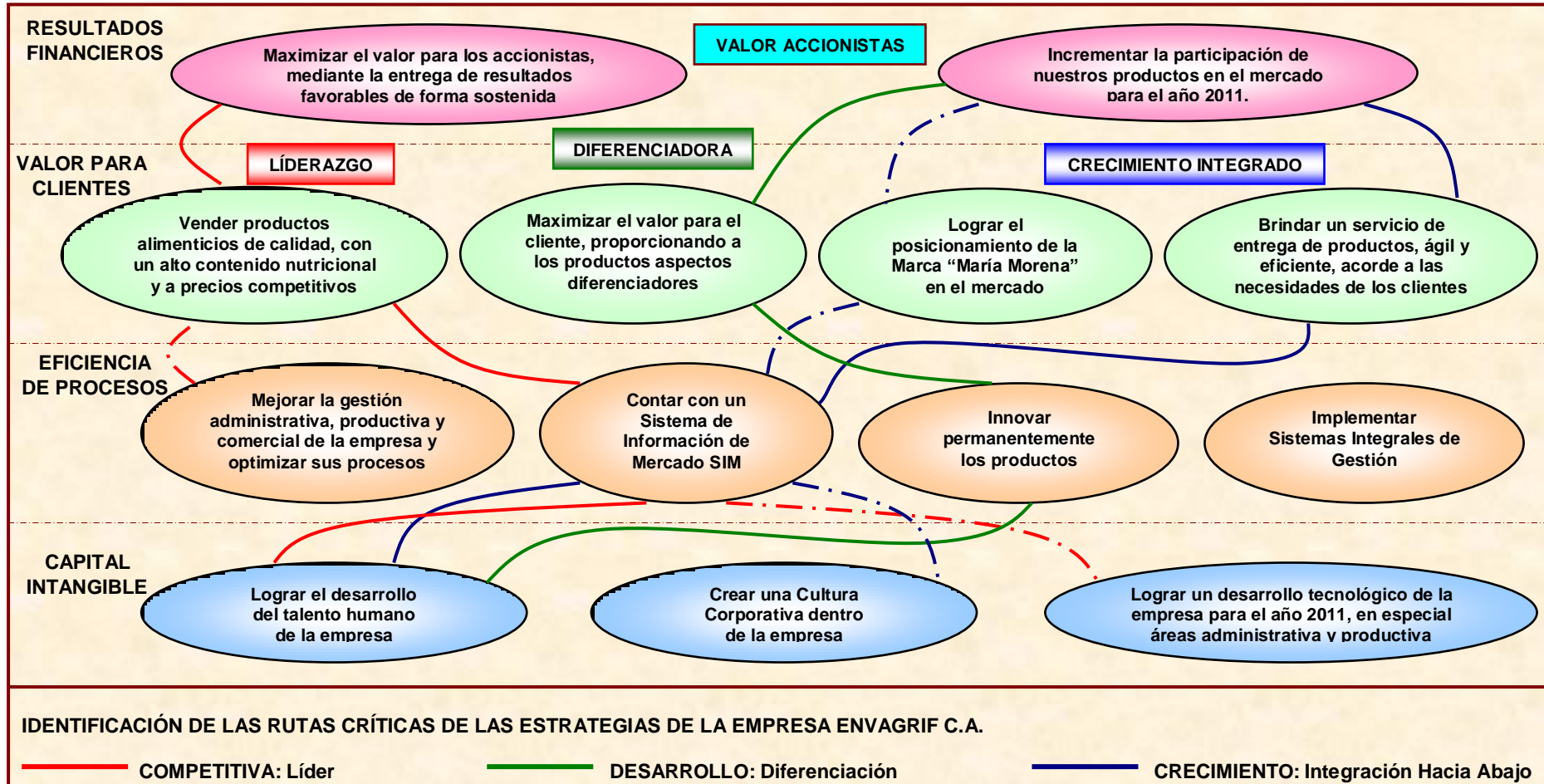
EFICIENCIA DE PROCESOS	PROCESOS DE INTELIGENCIA DE MERCADO	Contar con un Sistema de Información de Mercado SIM, que le permita conocer a la empresa, aspectos relevantes sobre sus clientes y la competencia.	Elaboración de un Plan Integral de Marketing. Creación del Punto de Venta directo al consumidor final, vía al nuevo Aeropuerto de Quito en la localidad de Puenbo. Creación de una isla de venta directa al consumidor final de productos elaborados con productos de la Marca María Morena, como: jugos, obleas con mermelada, etc.
	PROCESOS DE INNOVACION	Innovar permanentemente los productos, realizando cambios acordes a las necesidades del consumidor final.	Investigación permanente de las necesidades del consumidor final en cuanto a productos alimenticios elaborados.
	PROCESOS REGULATORIOS	Implementar Sistemas Integrales de Gestión,	Tomar como base los controles de calidad existentes para implementar Sistemas Integrales de Gestión.
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Lograr el desarrollo del talento humano de la empresa.	Programas de adiestramiento, formación y capacitación para los empleados, en temas de interés para la empresa y el personal, de acuerdo al área de su competencia estratégica. Aplicación de un Sistema de Gestión por Competencia y Coaching.
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear una Cultura Corporativa dentro de la empresa.	Aplicación de este Plan Estratégico 2011 y seguimiento de la Filosofía Corporativa sugerida en el mismo.
	CAPITAL INFORMATICO	Lograr un desarrollo tecnológico de la empresa para el año 2011, en especial en las áreas administrativa y productiva.	Inversión Tecnológica. Adquisición de licencias. Capacitación y uso de herramientas tecnológicas en software y hardware relacionadas al giro de la empresa.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	IMAGEN INSTITUCIONAL	Alcanzar el reconocimiento nacional e internacional como una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios de calidad y alto contenido nutricional.	Posicionamiento de la marca. Incremento del nivel de producción y ventas. Innovación y Diferenciación de sus productos. Obtención de Certificaciones de Calidad, Procesos y Medio Ambiente. Aporte a la sociedad.
	IMPACTO EN LA COMUNIDAD	Minimizar los impactos ambientales, que por la actividad de la empresa, causa al área geográfica de influencia directa más cercana.	Implementación de sistemas de tratamiento de agua, reutilización o reciclaje de desechos y distribución adecuada de los mismos.

Elaborado por: Diego Burgos

3.2.9.4 Gráfico N° 29: MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A. 2006 – 2011



3.2.9.5 Gráfico No. 30: RUTA CRÍTICA PARA LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A. 2007 – 2011



R
E
S
P
O
N
S
A
B
I
L
I
D
A
D

S
O
C
I
A
L

Elaborado por: Diego Burgos

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Luego de realizar el Diagnóstico y el Direccionamiento Estratégico es necesario incursionar en un conjunto de acciones, encaminadas a detallar los proyectos, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

A continuación se presentan Iniciativas Estratégicas para cada objetivo, las cuales se convertirán en Proyectos Estratégicos para la Empresa ENVAGRIF C.A.; dichos proyectos por áreas, se priorizan y determinan a continuación:

Tabla No. 37: Matriz de las 3M.

PERSPECTIVA	IMPULSOR	OBJETIVO	MEDIDAS INDICADOR KPI's	METAS			MEDIOS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
				BASE 2006	2007	2011	
RESULTADOS FINANCIEROS	VALOR PARA ACCIONISTAS	Maximizar el valor para los accionistas, mediante la entrega de resultados favorables de forma sostenida.	Margen de Utilidad	10.08%V	12.48%V	21.24%V	Control Presupuestario
			Utilidad por Acción	\$ 1.98	\$ 2.93	\$ 10.06	
	CRECIMIENTO DE INGRESOS RENTABLES	Incrementar la participación de nuestros productos en el mercado para el año 2011.	Participación de Mercado	0.79 %	0.94 %	1.90 %	Punto de Venta directo al consumidor final
VALOR PARA CLIENTES	SATISFACTORES BÁSICOS	Vender productos alimenticios de calidad, con un alto contenido nutricional y a precios competitivos.	Increment. de Ventas	21.36 %	19.21 %	101.93 %	Degustaciones Nuevos Empaques (skuisi)
			Satisfacción del Cliente	77%	80%	95%	
	ATRIBUTOS DIFERENCIADORES	Maximizar el valor para el cliente, proporcionando a nuestros productos aspectos diferenciadores de los productos de la competencia.	Número de cambios realizados a los productos por año	0	1/producto	≥ Comp.	Plan de Producción de productos clase C Nuevos Empaques (skuisi)
			DESARROLLO DE LA MARCA	Lograr el posicionamiento de la Marca “María Morena” en el mercado.	Top of Mind	Puesto 7 de 10 marcas	Puesto 6 de 10 marcas
SERVICIOS ÁGIL Y EFICIENTE	Brindar un servicio de entrega de los productos, ágil y eficiente, acorde a las necesidades de los clientes.	Tiempo de Entrega del Producto	Máx. 24 horas	Máx. 24 horas	Máx. 8 horas	Inversión en otro vehículo para transporte y entrega	
EFICIENCIA DE PROCESOS	PROCESOS OPERATIVOS Y RELACIONAMIENTO	Mejorar la gestión administrativa, productiva y comercial de la empresa y optimizar sus procesos.	Nivel de Producción	410000 Kg. fruta	467755 Kg. fruta	792420 Kg. fruta	Aumento de la Capacidad Productiva
			Costos de no calidad	1%Compras Netas	0.8%Compras Netas	0%Compras Netas	Control de Calidad en Producción

ENVAGRIF C.A.

ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES

“María Morena”

EFICIENCIA DE PROCESOS	PROCESOS DE INTELIGENCIA DE MERCADO	Contar con un SIM, que le permita conocer a la empresa, aspectos relevantes sobre el mercado.	Información disponible sobre la competencia	Precio: +-2% C	Precio: +-2% C	Precio: +-2% C	Investigación de Mercados (empresa). Contratación de espec.
	PROCESOS DE INNOVACIÓN	Innovar permanentemente los productos, realizando cambios acordes a las necesidades del consumidor final.	Número de cambios realizados a los productos	0	1/producto	>= Comp.	Plan de Producción de productos clase C Nuevos Empaques
	PROCESOS REGULATORIOS	Implementar Sistemas Integrales de Gestión,	N° procesos levantados y documentados	0	2	10	Contratación de espec. Doc. de Procesos (empresa)
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Lograr el desarrollo del talento humano de la empresa.	Horas Capacitación	0 h/mes/em	4 h/mes/em	20 h/mes/em	Programas de Capacitación
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear una Cultura Corporativa dentro de la empresa.	% Conocimiento Corporativo	6.67 %	25 %	100 %	Plan de Difusión de Filosofía Corporativa
	CAPITAL INFORMÁTICO	Lograr un desarrollo tecnológico de la empresa para el año 2011, en especial en las áreas administrativa y productiva.	N° de procesos con herramientas tecnológicas	2	4	todos	Diagnóstico de Necesidades Tecnológicas - Investigación de Herramientas Tecnológicas
RESPONSAB. SOCIAL	IMAGEN INSTITUCIONAL	Alcanzar el reconocimiento nacional e internacional como una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios de calidad y alto contenido nutricional.	Número de premios y o reconocimientos a la empresa o sus productos	0	1	2	Inscripción en concursos de calidad (productos) Ser miembro de organizaciones de control de calidad
	IMPACTO EN LA COMUNIDAD	Minimizar los impactos ambientales, que por actividad de la empresa, causa al área geográfica de influencia directa más cercana.	N° procesos con tratamiento especial para desechos	1	2	3	Sistemas de Tratamiento para desechos líquidos y sólidos.

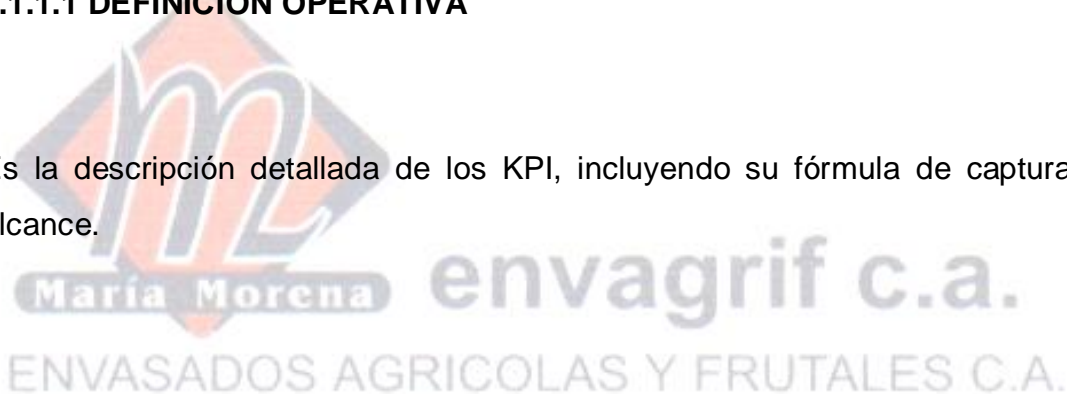
Elaborado por: Diego Burgos, en coordinación con el Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A.

4.1.1 MEDIDAS O KPI's

Se refiere al nombre del KPI (key performance indicator), indicadores claves de desempeño, que medirán y garantizarán el logro de los objetivos estratégicos de la Empresa ENVAGRIF C.A.

4.1.1.1 DEFINICIÓN OPERATIVA

Es la descripción detallada de los KPI, incluyendo su fórmula de captura y su alcance.



4.1.1.2 FRECUENCIA DE REVISIÓN DE LA ACTUACIÓN

Es la frecuencia con que el KPI se capturará, analizará y se tomará decisiones con la información generada. Puede ser mensual, trimestral, semestral, etc. Lo importante no es la frecuencia de captura de los datos, sino la frecuencia de toma de decisiones por parte de los directivos de la Empresa ENVAGRIF C.A. con la información obtenida.

Para la Empresa ENVAGRIF C.A. se han establecido los siguientes KPI:

Tabla No. 38: KPI's para la Empresa ENVAGRIF C.A

No.	KPI	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA
1	Margen de Utilidad	Utilidad Neta sobre Ventas	Mensual
2	Utilidad por Acción	Utilidad Neta / # de acciones en circulación	Anual
3	Participación de Mercado	% de las ventas totales del mercado de pulpa de fruta, enlatados, envasados y conservas, que son de nuestra empresa.	Trimestral
4	Crecimiento del Nivel de Ventas por año	$((\text{Ventas período actual} - \text{Ventas período anterior}) / \text{Ventas período anterior}) * 100$	Mensual
5	Satisfacción del Cliente	Nivel de percepción del cliente en relación al producto. Clientes satisfechos / Total de clientes	Trimestral
6	Top of Mind	Nivel de percepción del consumidor final en relación a la marca, de acuerdo a encuestas. Ubicación de la marca María Morena frente a todas las marcas del mercado.	Semestral
7	Tiempo de Entrega del Producto	Horas transcurridas desde orden del cliente hasta entrega del producto en su local. (comparación con la competencia)	Mensual
8	Nivel de Producción	Cantidad de Kg. de fruta procesada.	Mensual
9	Costos de no calidad	Cantidad de de fruta dañada o de rechazo que genera pérdidas del total de fruta adquirida.	Mensual
10	Información disponible sobre el mercado	Cantidad de datos, reporte, información ingresada, procesada y analizada sobre el mercado (precio).	Mensual
11	Cambios realizados a los productos por año	Número de cambios realizados a los productos cada año.	Anual
12	Procesos levantados y documentados	Número de Procesos levantados y documentados	Anual
13	Horas de Capacitación	Cantidad de Horas – Hombre, de Capacitación recibidas	Trimestral
14	Conocimiento Corporativo	Nivel (%) de conocimiento de la Filosofía Corporativa de la Empresa, por parte del personal	Trimestral
15	Procesos con herramientas tecnológicas	Número de procesos que disponen de una herramienta tecnológica para su ejecución (software y hardware)	Anual
16	Número de Premios	Número de premios y o reconocimientos acreditados a la gestión de la empresa o a sus productos	Anual
17	Procesos con tratamiento especial para desechos	Número de procesos que cuentan con tratamiento especial para desechos líquidos y sólidos.	Anual

Elaborado por: Diego Burgos



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”



4.2 PERFILES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.2.1 Tabla No. 40: PERFIL PROYECTO No. 1

Tema:	<i>Diseño e Implementación de un Plan Integral de Marketing en la Empresa ENVAGRIF C.A.</i>						
Alcance:	El Plan de Marketing servirá para dar a conocer las acciones específicas que el Área de Comercialización ejecutará, con el fin de alcanzar los objetivos específicos de Marketing, y los objetivos corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A.						
Objetivo General:	Incrementar la participación de los productos María Morena en el mercado.						
Objetivo Específico:	Contar con un documento en donde se establezcan las actividades específicas que el Área de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A. ejecutará.						
Actividades:	1) Elaboración de la propuesta del Plan de Marketing						
	2) Análisis de factibilidad e impacto						
	3) Aprobación y asignación de recursos						
	4) Contratación del especialista en Marketing.						
	5) Investigación de Mercados						
	- Planificación y diseño de las técnicas de investigación						
	- Aplicación de técnicas (investigación de campo)						
	- Tabulación de Resultados						
- Realización del Informe							
6) Ejecución del Plan							
7) Evaluación del Plan							
8) Retroalimentación							
Tiempo:	6 meses	Fecha de Inicio:	02 - Abril - 2007	Fecha de Fin:	28 - Septiembre - 2007		
Recursos:	Humanos:	X	Tecnológicos:	X	Materiales:	X	
					Financieros:	X	
Ejecución:	Interna:	X	Externa:	X	Presupuesto Aproximado:	\$ 6000,00	
Responsable:	Ing. Juan Almeida, Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A.						

Elaborado por: Diego Burgos



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”

4.2.2 Tabla No. 41: PERFIL PROYECTO No. 2

Tema:	Programa de Capacitación al Personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.							
Alcance:	Desarrollo Integral: Capacitación Niveles: Operativo y de Apoyo Áreas: Comercial							
Objetivo General:	Desarrollar el talento humano de la Empresa ENVAGRIF C.A. mediante programas de adiestramiento en cada una de las áreas de trabajo, programas de formación y capacitación sobre temas de interés para el personal y para la empresa; y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, relacionados a su área de competencia estratégica.							
Objetivo Específico:	Dictar un curso de capacitación al personal del Área de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A. en temas de interés estratégico como: Técnicas de Venta, Servicio y Atención al Cliente y Relaciones Humanas.							
Actividades:	1) Planificación del Programa de Capacitación							
	2) Asignación de Recursos							
	3) Contratación de Personal Especializado							
	4) Adecuación del Local							
	5) Ejecución del Programa de Capacitación							
	6) Evaluación del Programa de Capacitación (pruebas prácticas)							
	7) Retroalimentación							
Tiempo:	5 meses	Fecha de Inicio:		02 - Abril - 2007	Fecha de Fin:		31 – Julio - 2007	
Recursos:	Humanos:	X	Tecnológicos:	X	Materiales:	X	Financieros:	X
Ejecución:	Interna:	X	Externa:	X	Presupuesto Aproximado:		\$ 2300,00	
Responsable:	Ing. Ramiro Almeida, Gerente General de la Empresa ENVAGRIF C.A							

Elaborado por: Diego Burgos

4.2.3 Tabla No. 42: PERFIL PROYECTO No. 3

Tema:	Programa de Difusión de Cultura Corporativa al personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.							
Alcance:	Se realizará una serie de actividades de diversa índole, y se utilizará varios recursos; con el fin de dar a conocer los Principios, Valores, Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Políticas Institucionales al personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.							
Objetivo General:	Mejorar el proceso de comunicación interna de la empresa, mediante el fortalecimiento del conocimiento, la capacidad crítica, y la colaboración participativa del empleado; en el establecimiento de las directrices empresariales.							
Objetivo Específico:	Desarrollar y evaluar el nivel de conocimiento de Cultura Corporativa a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa.							
Actividades:	1) Planificación del Programa de Difusión de Cultura Corporativa							
	2) Selección de Medios de Comunicación, a través de los cuales se efectuará la Difusión.							
	3) Designación del Personal involucrado							
	4) Asignación de Recursos							
	5) Ejecución del Programa de Difusión de Cultura Corporativa.							
	6) Evaluación del Programa de Difusión de Cultura Corporativa.							
	- Planificación y Diseño de Encuestas							
	- Aplicación de Encuestas							
	- Tabulación de los Resultados							
	- Presentación de Informe							
	7) Retroalimentación							
Tiempo:	4 meses	Fecha de Inicio:		02 - Abril - 2007	Fecha de Fin:		31 - Julio - 2007	
Recursos:	Humanos:	X	Tecnológicos:	X	Materiales:	X	Financieros:	X
Ejecución:	Interna:	X	Externa:		Presupuesto Aproximado:		\$ 1000,00	
Responsable:	Ing. Ramiro Almeida, Gerente General de la Empresa ENVAGRIF C.A							

Elaborado por: Diego Burgos

4.2.4 Tabla No. 43: PERFIL PROYECTO No. 4

Tema:	Creación e Implementación del Punto de Venta directo al consumidor final vía al nuevo Aeropuerto de Quito.							
Alcance:	El punto de venta servirá para dar a conocer a las personas que circulan desde y hacia el nuevo Aeropuerto de Quito, de la existencia de la Empresa ENVAGRIF C.A. y de los productos de la marca Maria Morena, así como también; como canal de comercialización directa al consumidor final de sus productos.							
Objetivos Generales:	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar el valor para el cliente. - Buscar nuevos clientes. - Lograr el Crecimiento Integrado de la Empresa ENVAGRIF C.A. mediante la aplicación de la estrategia de Integración Vertical Hacia Abajo 							
Objetivo Específico:	Realizar el estudio, diseñar e implementar el punto de venta directo al consumidor final, en la vía al nuevo Aeropuerto de Quito.							
Actividades:	1) Planificación del Proyecto Punto de Venta							
	- Estudio de Mercado							
	- Análisis de Factibilidad e Impacto							
	2) Diseño de la obra							
	3) Asignación de Recursos							
	4) Ejecución del Proyecto							
	5) Evaluación del Proyecto							
	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de encuestas - Tabulación de los resultados - Presentación de Informe 							
Tiempo:	6 meses	Fecha de Inicio:		01 - Abril - 2009	Fecha de Fin:		30 – Septiembre - 2009	
Recursos:	Humanos:	X	Tecnológicos:	X	Materiales:	X	Financieros:	X
Ejecución:	Interna:	X	Externa:	X	Presupuesto Aproximado:		\$ 8000,00	
Responsable:	Ing. Juan Almeida, Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A.							

Elaborado por: Diego Burgos



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”





ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”





ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”





ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”



4.4 DESARROLLO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.4.1 PROYECTO Nº 1

4.4.1.1 TEMA:

“Diseño e Implementación de un Plan Integral de Marketing en la Empresa ENVAGRIF C.A.”

4.4.1.2 INTRODUCCIÓN:

Un Plan de Marketing es una herramienta fundamental e indispensable para las empresas de hoy, debido a que le proporciona una dirección y le permite mejorar su posición frente a los competidores del mercado, puede estar enfocado a un producto, a una línea de productos, a la marca o al área de Marketing.

Para el caso de la Empresa ENVAGRIF C.A., se implementará un Plan Integral, es decir; para toda el Área de Comercialización; maximizando de esta manera sus ventajas competitivas frente a otras empresas del sector.

4.4.1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

La importancia de la creación e implementación de un Plan Integral de Marketing en la Empresa ENVAGRIF C.A., radica en el establecimiento de un documento único que permita definir los objetivos y las estrategias a ser adoptadas por el Área de Comercialización de la compañía, en consistencia con los objetivos corporativos.

La compañía desde su creación no ha implementado un Plan de Marketing que le permita conocer las acciones específicas necesarias para: introducir sus productos al mercado, conocer las necesidades de sus clientes, evaluar su nivel de satisfacción, o posicionar la marca María Morena en el mercado; razón por la cual, la implementación de un Plan Integral de Marketing está justificada.

4.4.1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL:

Incrementar la participación de los productos María Morena en el mercado.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Formular un Plan de Marketing, en donde se establezcan las actividades específicas que el Área de Comercialización ejecutará, con el fin de alcanzar los objetivos específicos de Marketing, y los objetivos corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A.

4.4.1.5 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 1: Elaboración de la Propuesta del Plan de Marketing

La elaboración de la Propuesta del Plan de Marketing será realizada por el Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A. desde el día lunes 02 de abril hasta el día viernes 06 de abril del 2007.

La propuesta, definirá las etapas que conlleva este proyecto, las cuales básicamente son:

Tabla No. 44: Propuesta Básica de Plan Integral de Marketing

PROPUESTA BÁSICA DE PLAN INTEGRAL DE MARKETING	
Capítulo I	Generalidades de la Empresa Antecedentes Giro del Negocio Productos y Servicios Estructura Organizacional Determinación del Problema Marco Teórico y Conceptual
Capítulo II	Análisis Situacional Análisis Externo Macro Ambiente Micro Ambiente Análisis Interno Matriz FODA
Capítulo III	Investigación de Mercados Oferta Análisis de la Industria Evaluación Comparativa con la Competencia Posicionamiento de la marca “María Morena” en el mercado. Demanda Tamaño del Mercado Nivel de Satisfacción de los Clientes de la empresa. Gustos y Preferencias del Consumidor Final Participación de los productos “María Morena” en el mercado.
Capítulo IV	Objetivos y Estrategias
Capítulo V	Plan Operativo de Marketing Variables de Marketing Mix 4P
Capítulo VI	Análisis Financiero
Capítulo VII	Conclusiones y Recomendaciones

Elaborado por: Diego Burgos

ACTIVIDAD 2: Análisis de Factibilidad e Impacto

El Análisis de Factibilidad e Impacto del Plan de Marketing será realizado por el Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A. desde el día lunes 09 de abril hasta el día viernes 13 de abril del 2007.

Este análisis es de suma importancia para los directivos de la compañía, pues determinará si el Proyecto de Creación e Implementación de un Plan Integral de Marketing es viable y de impacto positivo para la actividad de la empresa.

ACTIVIDAD 3: Aprobación y Asignación de Recursos

Si como resultado del análisis anterior se determina que el Plan de Marketing es un Proyecto Factible y de Alto Impacto, el Gerente General deberá aprobar la asignación de los recursos necesarios para su ejecución, hasta el día viernes 20 de abril del 2007, por un monto total de \$ 6000.00

ACTIVIDAD 4: Contratación del Especialista en Marketing

Para la ejecución del Plan de Marketing se contratará a una persona experta en Investigación de Mercados, la misma que será la encargada de realizar los Estudios de Mercado, elaborar e implementar el Plan de Marketing, realizar las respectivas evaluaciones y presentar un informe final a la gerencia.

Esta actividad se la realizará desde el día lunes 23 de abril hasta el día viernes 27 de abril del 2007. Para esto, se investigará empresas consultoras por Internet y de acuerdo a nuestras posibilidades y a la aceptación de la más conveniente, se procederá a contratarla.

Se firmará un Contrato por un período de 5 meses que iniciará el día miércoles 02 de mayo y finalizará el día viernes 28 de septiembre del 2007, y en el cual se establecerá el rubro por concepto de Honorarios valorado y aprobado por \$4000.00, distribuidos en 5 pagos mensuales de \$ 800.00, cancelados al final de cada mes.

ACTIVIDAD 5: Investigación de Mercados

La Investigación de Mercados constituye una serie de estudios destinados a determinar fortalezas y debilidades de la Empresa ENVAGRIF C.A. en aspectos de marketing; e identificar oportunidades y amenazas que el mercado le presenta para los productos de la compañía.

Para el caso de la Empresa ENVAGRIF C.A. la Investigación de Mercados, se centralizará en realizar los siguientes estudios:

- Análisis de la Industria
- Evaluación Comparativa con la Competencia
- Posicionamiento de la marca “María Morena” en el mercado.
- Tamaño del Mercado
- Nivel de Satisfacción de los Clientes de la empresa.
- Gustos y Preferencias del Consumidor Final
- Participación de los productos “María Morena” en el mercado.

5.1 Planificación y Diseño de las Técnicas de Investigación

En esta etapa, el investigador de mercados deberá diseñar las técnicas más apropiadas para recabar la mayor cantidad de información sobre el mercado. Esta actividad deberá realizarse desde el día miércoles 02 de mayo hasta el día viernes 04 de mayo del 2007.

Esta comprobado que la Encuesta es una técnica apropiada para la recopilación de información del mercado, por lo cual se sugerirá la aplicación de esta técnica de investigación.

5.2 Aplicación de Encuestas (Investigación de Campo)

El investigador de mercados será el encargado de aplicar las encuestas de cada uno de los estudios a los elementos muestrales, en un período de 18 días, que iniciará el 07 de mayo y finalizará el 31 de mayo del 2007.

5.3 Tabulación de Resultados

Así mismo, el investigador de mercados será el encargado de tabular los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas en cada uno de los estudios, actividad que se realizará en un período de 16 días, que iniciará el 01 de junio y finalizará el 22 de junio del 2007.

5.4 Realización del Informe

De acuerdo a la tabulación de la encuestas se obtendrá información relevante sobre cada uno de los estudios de mercado. El experto contratado será el encargado de elaborar un informe consolidado, que refleje resultados sobre la investigación. Esta actividad deberá realizarse desde el día lunes 25 de junio hasta el día viernes 29 de junio del 2007, fecha en la cual se procederá a la respectiva presentación y entrega del informe a la gerencia.

ACTIVIDAD 6: Ejecución del Proyecto

La ejecución de este proyecto implica la Implementación del Plan Integral de Marketing en la Empresa ENVAGRIF C.A. para lo cual se llevarán a cabo las estrategias y tácticas que se establecieron previamente en este plan, y entre las cuales podemos predecir pueden ser las siguientes:

- Campañas Publicitarias.
- Programas de Degustación de los productos.
- Campañas Promocionales como descuentos en precio y cantidad.
- Programas de Capacitación para vendedores
- Mejoramiento de la Distribución de los productos.
- Desarrollo e innovación de productos, etc.

Esta etapa de ejecución deberá realizarse en un período de 2 meses, que iniciará el día lunes 02 de julio y que finalizará el día viernes 31 de agosto del 2007.

ACTIVIDAD 7: Evaluación del Proyecto

El experto contratado, será el encargado de evaluar permanentemente la ejecución de este proyecto en sus diferentes etapas.

Sin embargo, el Gerente de Comercialización será el responsable de realizar una Evaluación Formal del Proyecto, actividad que se realizará en un período de 15 días, que iniciará el día lunes 03 de septiembre y finalizará el día viernes 21 de septiembre del 2006, con el objetivo de calificar de manera cuantitativa y cualitativa el aporte que ha dado la implementación de este proyecto a la empresa.

ACTIVIDAD 8: Retroalimentación

La Evaluación Formal del Proyecto, en este caso de la Creación e Implementación del Plan Integral de Marketing en la Empresa ENVAGRIF C.A, permitirá:

- Conocer los avances que se han logrado con la ejecución de este proyecto en el área de marketing.
- Identificar los gaps o brechas que existen, y de acuerdo a esta información;
- Proponer nuevas estrategias relacionadas al área de Marketing, para aplicarlas en el futuro y así poder cumplir los objetivos corporativos.

Contribuyendo de esta manera a cumplir el objetivo de incrementar la participación de los productos María Morena en el mercado.

4.4.2 PROYECTO Nº 2

4.4.2.1 TEMA:

“Programa de Capacitación para el Personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.”

4.4.2.2 INTRODUCCIÓN:

El talento humano de la empresa es la parte integrante más importante de la misma, como tal; requiere de cierto tratamiento y desarrollo. Los trabajadores deben ser productivos y competitivos, esto es; generar el mayor grado posible de aporte o valor al producto o servicio que la empresa produce. Para lograrlo es necesario de su desarrollo integral, esto implica:

Adiestramiento: Se refiere a las técnicas, uso de herramientas y aplicaciones necesarias para realizar actividades específicas.

Capacitación: Se refiere al uso de programas formales de instrucción que generan aptitudes y nuevos conocimientos relacionados a su área de competencia estratégica y de interés organizacional.

Formación: Se refiere al desarrollo de actitudes y modelos de comportamiento o competencias necesarias para alcanzar los objetivos individuales y corporativos.

4.4.2.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

La Empresa ENVAGRIF C.A. en su afán por competir y sobresalir en su mercado, y de acuerdo a sus necesidades; ve la necesidad de ejecutar un Plan de Capacitación para los empleados del Área de Comercialización sobre temas relacionados a: Técnicas de Venta, y Servicio y Atención al Cliente, aspectos clave que le permitirá lograr sus objetivos propuestos.

La importancia de la ejecución de este proyecto, radica en la necesidad de la empresa por desarrollar al personal en el área comercial, área en la cual la empresa quiere despegar. La problemática de mercado y la ejecución de otros proyectos paralelos como el Plan de Marketing y el Punto de Venta también justifican este proyecto.

4.4.2.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar el talento humano de la Empresa ENVAGRIF C.A. mediante programas de adiestramiento en cada una de las áreas de trabajo, programas de formación y capacitación sobre temas de interés para el personal y para la empresa; y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, relacionados a su área de competencia estratégica.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Dictar un curso de capacitación al personal del Área de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A. en temas de interés estratégico como: Técnicas de Venta y Servicio y Atención al Cliente.

4.4.2.5 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 1: Planificación del Programa de Capacitación

Esta actividad se realizará en un período de 20 días, desde el día lunes 02 de abril hasta el día viernes 27 de abril del 2007; y comprende:

1.1 Investigación de la Situación Actual

La investigación de la situación actual de la Empresa ENVAGRIF C.A. en relación al tema de la Capacitación, se centró en identificar las necesidades de cada una de las partes integrantes de la misma, es decir; del Gerente General, de los Jefes de cada área y del personal.

1.1.1 Consulta a Gerencia General sobre las necesidades generales de capacitación.

Se realizó una consulta breve a modo de entrevista personal, al Gerente General de la Empresa ENVAGRIF C.A., en la cual; la única pregunta que se le formuló fue: ***¿Cree usted que es necesario la ejecución de cursos de capacitación para el personal de la empresa que usted dirige?***

A lo que él respondió: “Es imprescindible contar con cursos de capacitación para el área de comercialización, mucho más si la empresa desea incursionar en actividades netamente del área de mercado como: promoción, publicidad, programas de degustación, la apertura de un punto de venta, etc.”

1.1.2 Aplicación de Entrevistas a los Jefes de cada Área

A los cuatro Jefes Departamentales de la Empresa ENVAGRIF C.A. de las áreas de: Producción, Administrativo, Financiero y Comercialización; se les entrevistó para conocer las necesidades de capacitación que existe dentro de cada área de trabajo.

El modelo de Entrevista aplicada fue:

ENTREVISTA

Objetivo: Determinar las necesidades de capacitación para el personal de su área de trabajo en la actualidad.

Datos Informativos:

Nombre:.....

Cargo:.....

Área:.....

Cuestionario:

1) Considera usted que el personal de su área se encuentra 100% capacitado?

Si

No

2) Considera usted que el personal de su área necesita capacitación?

Si

No

3) Ha recibido algún curso de capacitación en su área por parte de la empresa?

Si

No

4) Cuáles serían los cursos más idóneos a aplicarse dentro del departamento bajo su dirección? Sugiera dos por favor?

1).....

2).....

5)Cuál sería el horario más apropiado para que el personal de su área reciba el curso?

.....

Gracias por su colaboración.

Fecha de la Entrevista:.....

Entrevistador: Diego Burgos

Tabla N° 45: Tabulación de Respuestas de Entrevistas a Jefes de Área

N°	PREGUNTA	PRODUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN	ADMINISTRACIÓN	FINANCIERO
1	Considera usted que el personal de su área se encuentra 100% capacitado?	No	No	No	No
2	Considera usted que el personal de su área necesita capacitación?	Si	Si	Si	Si
3	Ha recibido algún curso de capacitación en su área por parte de la empresa?	Si	No	SI	No
4	Cuáles serían los cursos más idóneos a aplicarse dentro del departamento bajo su dirección? Sugiera dos por favor?	* Control de Calidad * Procesamiento de otras frutas como: coco, mandarina.	* Técnicas de Venta * Servicio y Atención al Cliente	* Microsoft Project * Trabajo en Equipo	* Manejo de Sistemas Contables * Administración Financiera
5	Cuál sería el horario más apropiado para que el personal de su área reciba el curso?	Cualquier horario fuera del horario de trabajo	Una hora diaria al final del día	Sábados por la mañana	Cualquier horario

Elaborado por: Diego Burgos

1.1.3 Aplicación de Encuestas al Personal

A todo el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A., dentro de cada área, se consultó a través de una encuesta, cuáles son los cursos que ellos desean recibir de acuerdo a la utilidad para su puesto de trabajo y sus expectativas personales.

El modelo de Encuesta aplicada fue:

ENCUESTA

Objetivo: Determinar las necesidades de capacitación para el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A. en su área de trabajo.

Datos Informativos:

Nombre:.....
Cargo:..... **Área:**.....

Cuestionario:

1) Marque con una X el o los cursos que usted desearía recibir, aquellos que usted piensa le serán de utilidad para desarrollar su trabajo o están de acuerdo a sus expectativas personales.

<input type="checkbox"/>	Atención y Servicio al Cliente
<input type="checkbox"/>	Técnicas de Venta
<input type="checkbox"/>	Procesamiento de otras frutas como: coco, mandarina, etc.
<input type="checkbox"/>	Control de Calidad
<input type="checkbox"/>	Trabajo en Equipo
<input type="checkbox"/>	Microsoft Project
<input type="checkbox"/>	Administración Financiera
<input type="checkbox"/>	Manejo de Sistemas Contables
<input type="checkbox"/>	Motivación y Desarrollo Personal
<input type="checkbox"/>	Administración de Tiempos
<input type="checkbox"/>	Relaciones Humanas
<input type="checkbox"/>	Archivo
<input type="checkbox"/>	Desarrollo de la Comunicación
<input type="checkbox"/>	Tributación

Gracias por su colaboración.

Fecha de la Encuesta:.....

Encuestador: Diego Burgos



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”



1.2 Análisis de Resultados

- El Gerente General manifestó la necesidad de implementar cursos de capacitación para el área de comercialización, debido a intereses estratégicos que la empresa busca a futuro en esta área.
- Todos los Jefes departamentales coinciden en que el personal a su cargo no está completamente capacitado y por lo tanto, requiere de un programa formal de capacitación.
- El 71.4 % del personal del Área de Producción, desearía recibir cursos de capacitación en temas referentes a Procesamiento de Frutas como coco, mandarina, etc. Un 57.1 % sobre Control de Calidad, y el restante; sobre otros temas.
- El 100 % del personal del Área de Comercialización, desearía recibir cursos de capacitación en temas referentes a: Atención y Servicio al Cliente y Técnicas de Venta.
- El 66.7 % del personal del Área Administrativa, desearía recibir cursos de capacitación en temas referentes a: Trabajo en Equipo, Microsoft Project y Motivación y Desarrollo Personal.
- El 100 % del personal del Área Financiera, desearía recibir cursos de capacitación en temas referentes a: Atención y Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo, Administración Financiera, Manejo de Sistemas Contables, Relaciones Humanas y Desarrollo de la Comunicación.

- Haciendo un análisis consolidado, podemos determinar que el 36.7 % de todo el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A., desearía recibir cursos de capacitación en temas referentes a: Atención y Servicio al Cliente y Técnicas de Venta.

1.3 Determinación de las Necesidades de Capacitación

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se concluye que existe una necesidad imperiosa y prioritaria, por implementar un Programa de Capacitación sobre dos temas fundamentales: Técnicas de Venta y Servicio y Atención al Cliente; para el personal del Área de Comercialización, debido a las siguientes razones:

- A las necesidades del personal interno de la empresa.
- Al conjunto de acciones paralelas que la empresa quiere realizar como parte de esta propuesta estratégica.
- A las expectativas empresariales en el área de mercado.

1.4 Formulación del Plan de Capacitación

Una vez definido los dos cursos de capacitación a dictarse, se establecen los siguientes Planes de Capacitación:

Tabla No. 47: Planes de Capacitación para el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A. sobre Técnicas de Venta y Servicio y Atención al Cliente

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A. “TÉCNICAS DE VENTA”
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar de manera integral al talento humano de la empresa, satisfaciendo sus necesidades de carácter personal y profesional. ▪ Lograr resultados favorables en el desempeño del personal del Área de Comercialización a mediano y largo plazo. ▪ Desarrollar competencias generales y específicas en el Área Comercial con el propósito de formar personal altamente capacitado en ventas, y así dar una imagen profesional para su compañía.
<p>Participantes:</p> <p>Dirigido a todo el personal del Área de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A.</p>
<p>Contenido del Curso:</p> <p>Los temas que se tratarán son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de Ventas: Estímulo – Respuesta, Estados Mentales, Venta Adaptativa, y Atención a Necesidades y Problemas. ▪ Táctica de Ventas: Prospección, Contactos, Acercamiento, Presentación, Objeciones, Cierre y Post Venta. ▪ Habilidades Sociales: Comunicación, Negociación y Persuasión. ▪ Habilidades Específicas: Que cubren productos específicos, cartera, los precios, cultura de la empresa, etc.
<p>Duración: 20 horas</p>
<p>Metodología: Charla, Taller y Clínica de Ventas.</p>
<p>Número de Participantes: 8 personas.</p>
<p>Responsable: Eco. Juan Almeida, Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A.</p>
<p>Empresa Consultora: Corporación de Marketing y Negocios</p>

**PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A.
“SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE”**

Objetivos:

- Desarrollar de manera integral al talento humano de la empresa, satisfaciendo sus necesidades de carácter personal y profesional.
- Lograr resultados favorables en el desempeño del personal del Área de Comercialización a mediano y largo plazo.
- Desarrollar habilidades críticas en un negocio para las personas con contacto con los clientes en su atención y servicio, que se denominan “Momentos de Verdad”, con el fin de mantener, aumentar y fidelizar clientes.

Participantes:

Dirigido a todo el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Contenido del Curso:

Los temas que se tratarán son:

- Qué es un Cliente?: Significado e Importancia
- Lo que todo Cliente quiere: La Satisfacción de sus Necesidades Reales.
- Empatía y Armonía: Bases para un Servicio Bueno y Esmerado.
- El Comportamiento Ideal con el Cliente.
- Los Siete Secretos del Servicio al Cliente.
- Los Principios Básicos del Servicio Extraordinario.
- Las Palabras Mágicas para una Atención de Excelencia.
- Los Secretos para retener Clientes.

Duración: 20 horas

Metodología: Charla y Taller

Número de Participantes: 30 personas.

Responsable: Eco. Juan Almeida, Gerente de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Empresa Consultora: Corporación de Marketing y Negocios

Elaborado por: Diego Burgos

1.5 Programación del Plan de Capacitación

Tabla No. 48: Programación de los Planes de Capacitación para el personal del Área de Comercialización de la Empresa ENVAGRIF C.A. sobre Técnicas de Venta y Servicio y Atención al Cliente.

PROGRAMACIÓN					
CURSO	DURACIÓN	# HORAS	HORARIO	FECHA INICIO	FECHA FIN
Técnicas de Venta	5 días	20 horas	08h00 a 13h00	Sábado 12 de mayo del 2007	Sábado 09 de junio del 2007
Servicio y Atención al Cliente	5 días	20 horas	08h00 a 13h00	Sábado 16 de junio del 2007	Sábado 07 de julio del 2007

Elaborado por: Diego Burgos

envagrif c.a.
ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES C.A.

ACTIVIDAD 2: Asignación de Recursos

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, formulado el Plan y presentado el respectivo Programa, el Gerente General deberá aprobar la asignación de los recursos necesarios para su ejecución, hasta el día viernes 27 de abril del 2007, por un monto total de \$ 2300.00

ACTIVIDAD 3: Contratación de Personal Especializado

Para la ejecución del Programa de Capacitación se contratará a una persona experta en los temas: Técnicas de Venta y Servicio y Atención al Cliente, la misma que será la encargada de dictar dichos cursos, realizar las respectivas evaluaciones y presentar un informe final a la gerencia.

Esta actividad se la realizará desde el día miércoles 2 de mayo hasta el día viernes 11 de mayo del 2007. Para esto, se investigará empresas consultoras por Internet y de acuerdo a nuestras posibilidades y a la aceptación de la más conveniente, se procederá a contratarla.

Se firmará un Contrato por 40 Horas, por un período de 8 días sábados en cada uno de los cuales se dictarán 5 horas de capacitación. El período de capacitación iniciará el día sábado 12 de mayo y finalizará el día sábado 07 de julio del 2007, y en el cual se establecerá el rubro por concepto de Honorarios valorado y aprobado por \$40.00 cada hora, haciendo un total de \$1600.00 + IVA, cancelados en dos cuotas, al inicio y al fin del programa.

ACTIVIDAD 4: Adecuación del Local

La Secretaria de la Empresa ENVAGRIF C.A. será la encargada y responsable de adecuar el local en el que se dictarán los cursos de capacitación y entregar personalmente las respectivas invitaciones a los participantes.

Debido al número reducido de participantes (8), se lo realizará al interior de la empresa, es decir; en sus instalaciones, ubicadas en Calle Carchi N° 904 y Vía Interoceánica Km. 14.5, Barrio Rumihuayco, Tumbaco, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador. Actividad que la realizará el día sábado 12 de mayo del 2007

ACTIVIDAD 5: Ejecución del Programa de Capacitación

Para la Ejecución del Programa de Capacitación, está previsto:

- Impartir dos cursos: Técnicas de Venta y servicio y Atención al Cliente.
- La colaboración de un experto externo, responsable de dictar los cursos.

- La participación de 8 colaboradores del Área de Comercialización más los dirigentes de la empresa.
- Una duración de 60 horas en 3 meses, con una Fecha de Inicialización para el día lunes 14 de mayo y una Fecha de Finalización para el día lunes 6 de agosto del año 2007.

ACTIVIDAD 6: Evaluación del Programa de Capacitación (pruebas prácticas)

El experto contratado, será el encargado de evaluar a los participantes, al finalizar los dos cursos de capacitación, mediante pruebas teórico – prácticas que permitan medir el grado o nivel de conocimiento en relación a estos temas.

De ahí hacia el futuro, el Gerente de Comercialización será el responsable de realizar pruebas teórico – prácticas para evaluar el desarrollo y evolución del personal en esta áreas específicas.

ACTIVIDAD 7: Retroalimentación

Las pruebas teórico – prácticas aplicadas al personal del área de Comercialización, por parte: tanto del experto como del Gerente de Comercialización; permitirán:

- Conocer los avances que se han logrado con este proyecto.
- Identificar los gaps o brechas que existen, y de acuerdo a esta información;
- Proponer nuevos cursos de capacitación, que se deberán realizar en el futuro de manera permanente, no sólo para el personal de esta área sino para todos.

Contribuyendo de esta manera a cumplir el objetivo de desarrollo integral del talento humano de la empresa.

4.4.3 PROYECTO N° 3

4.4.3.1 TEMA:

“Programa de Difusión de la Planificación Estratégica al personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.”

4.4.3.2 INTRODUCCIÓN:

La Planificación Estratégica es una herramienta vital para las empresas de hoy, debido a que proporciona una dirección a través de la cual, la organización debe enrumbarse para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Parte importante de la Planificación Estratégica constituye la Filosofía Corporativa, que es un marco conceptual e ideológico que define la personalidad de la organización, y a través de la cual; se plasman los ideales y anhelos de sus miembros.

Los Valores, Principios, Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Políticas institucionales, crean en los empleados un sentido de pertenencia, generando compromiso y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades y para alcanzar los objetivos corporativos a presente y futuro.

4.4.3.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

La importancia y justificación para la ejecución de este proyecto, radica en el establecimiento de un vínculo entre los trabajadores y la Empresa ENVAGRIF C.A., como requisito fundamental para el logro de los intereses corporativos. Debido a que, mediante el conocimiento de la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Políticas se logra un mayor grado de compromiso y responsabilidad por parte de los empleados, para trabajar en busca de los propósitos tanto personales como empresariales.

4.4.3.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar el proceso de comunicación interna de la empresa, mediante el fortalecimiento del conocimiento, la capacidad crítica, y la colaboración participativa del empleado; en el establecimiento de las directrices empresariales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Desarrollar y evaluar el nivel de conocimiento de Cultura Corporativa a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa.

4.4.3.5 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 1: Planificación del Programa de Difusión

1.1 Investigación de la Situación Actual

La investigación de la situación actual de la Empresa ENVAGRIF C.A. en relación al tema de la Cultura Corporativa, se centró en determinar el nivel de conocimiento de la Cultura Corporativa existente, a través de la aplicación de encuestas a todo el personal.

El modelo de Encuesta aplicada fue:

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de la Cultura Corporativa que tiene el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Datos Informativos:

Nombre:

Cargo: **Área:**

Cuestionario: Marque con una X:

1) Conoce usted los Principios Corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A.?

Si No

2) Conoce usted los Valores Corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A.?

Si No

3) Conoce usted cuál es la Visión de la Empresa ENVAGRIF C.A. para el futuro?

Si No

4) Si su respuesta anterior fue Si, se siente identificado con ella?

Si No

5) Conoce usted cuál es la Misión de la Empresa ENVAGRIF C.A.?

Si No

6) Conoce usted cuáles son los Objetivos de la Empresa ENVAGRIF C.A. a corto, mediano y largo plazo?

Si No

7) Conoce usted cuáles son los Objetivos de su área; a corto, mediano y largo plazo?

Si No

8) Conoce alguna estrategia que la Empresa ENVAGRIF C.A. desea aplicar en el futuro?

Si No

Gracias por su colaboración.

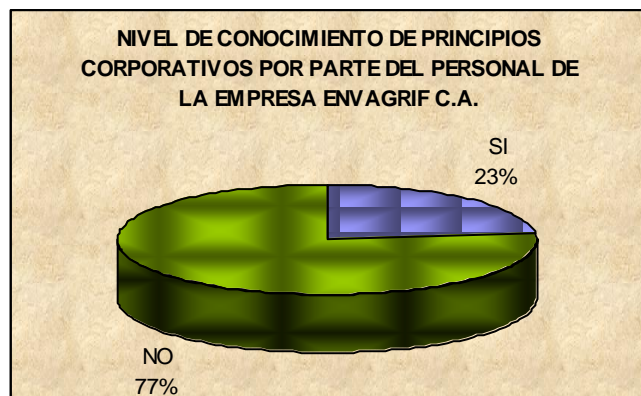
Fecha de la Encuesta:

Encuestador : Diego Burgos

1.2 Análisis de Resultados

1) Conoce usted los Principios Corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A.?

RESPUESTA	#	%
SI	7	23.3
NO	23	76.7
TOTAL	30	100

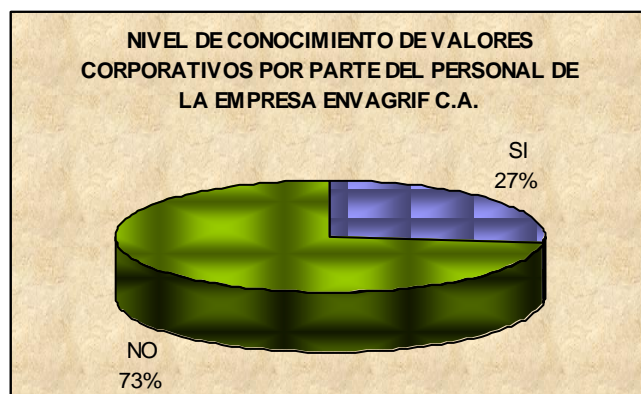


Resultado: El 23.3 % de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A. conocen los Principios Corporativos, mientras que el 76.7 % los desconoce.

ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES C.A.

2) Conoce usted los Valores Corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A.?

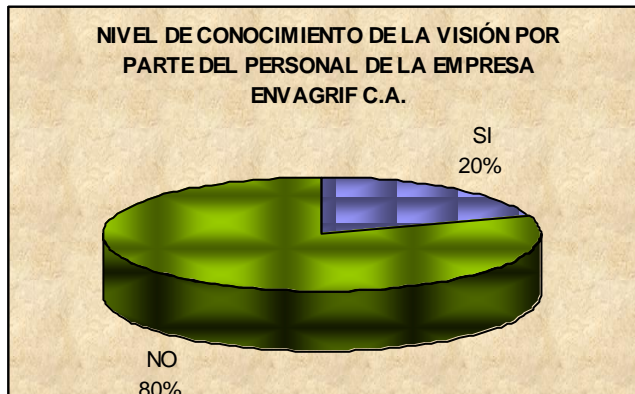
RESPUESTA	#	%
SI	8	26.7
NO	22	73.3
TOTAL	30	100



Resultado: El 26.7 % de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A. conocen los Valores Corporativos, mientras que el 73.3 % los desconoce.

3) Conoce usted cuál es la Visión de la Empresa ENVAGRIF C.A. para el futuro?

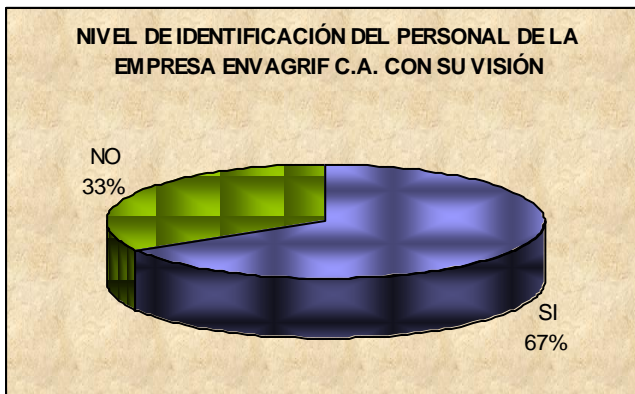
RESPUESTA	#	%
SI	6	20.0
NO	24	80.0
TOTAL	30	100



Resultado: El 20 % de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A. conocen la Visión, mientras que el 80 % la desconoce.

4) Si su respuesta anterior fue Si, se siente identificado con ella?

RESPUESTA	#	%
SI	4	66.7
NO	2	33.3
TOTAL	6	100



Resultado: El 66.7 % de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A., que conocen la Visión, se sienten identificados con ella; mientras que el 33.3 % no lo está.

5) Conoce usted cuál es la Misión de la Empresa ENVAGRIF C.A.?

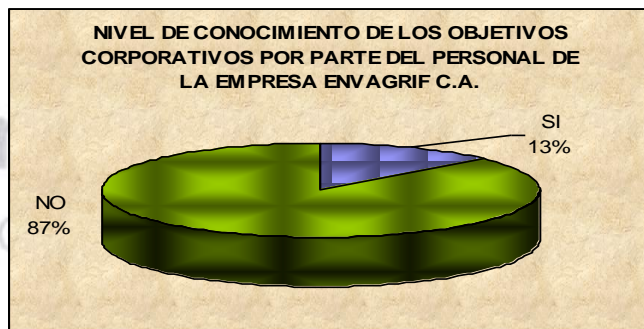
RESPUESTA	#	%
SI	6	20.0
NO	24	80.0
TOTAL	30	100



Resultado: El 20 % de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A. conocen la Misión, mientras que el 80 % la desconoce.

6) Conoce usted cuáles son los Objetivos de la Empresa ENVAGRIF C.A. a corto, mediano y largo plazo?

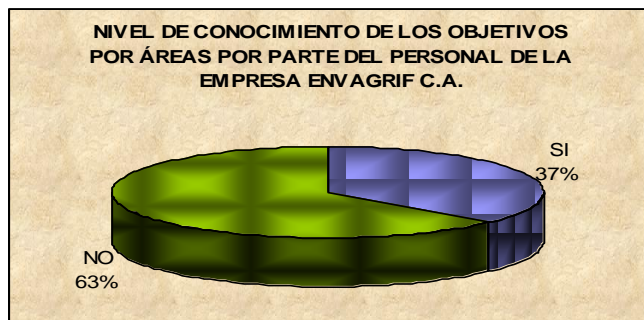
RESPUESTA	#	%
SI	4	13.3
NO	26	86.7
TOTAL	30	100



Resultado: El 13% de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A. conocen los Objetivos a corto, mediano o largo plazo; mientras que el 87% los desconoce.

7) Conoce usted cuáles son los Objetivos de su área; a corto, mediano y largo plazo?

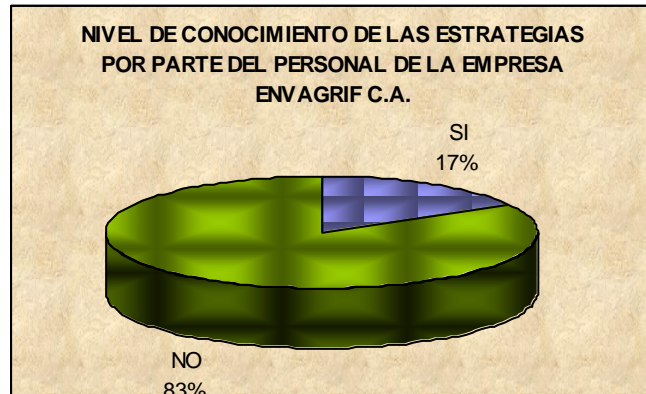
RESPUESTA	#	%
SI	11	36.7
NO	19	63.3
TOTAL	30	100



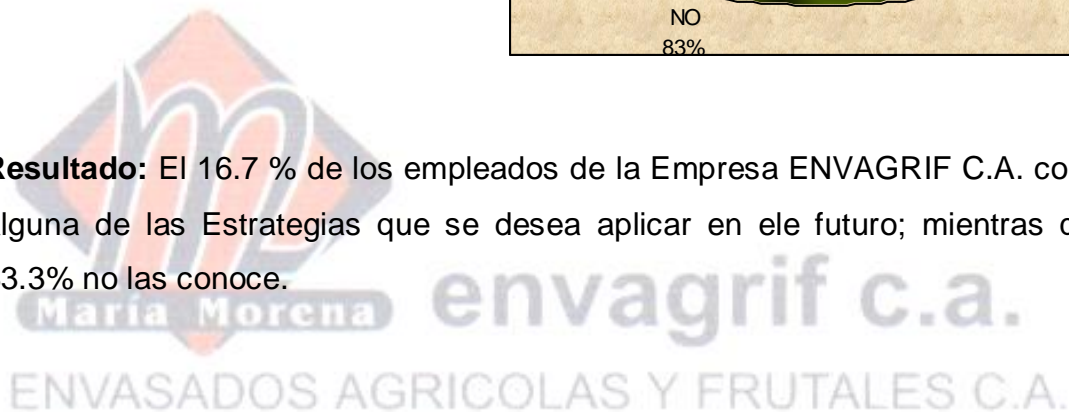
Resultado: El 36.7 % de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A. conocen los Objetivos de su área de trabajo, mientras que el 63.3 % los desconoce.

8) Conoce alguna estrategia que la Empresa ENVAGRIF C.A. desea aplicar en el futuro?

RESPUESTA	#	%
SI	5	16.7
NO	25	83.3
TOTAL	30	100



Resultado: El 16.7 % de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A. conocen alguna de las Estrategias que se desea aplicar en ele futuro; mientras que el 83.3% no las conoce.



1.3 Determinación de las Necesidades de Difusión

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se concluye que existe una necesidad imperiosa y prioritaria por implementar un Programa de Difusión de la Planificación Estratégica para todo el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A., debido principalmente al conjunto de acciones paralelas que la empresa quiere realizar como parte de esta propuesta estratégica y sus expectativas empresariales.

ACTIVIDAD 2: Selección de Medios y Estrategias de Comunicación

2.1 Organización de Conferencia sobre Planificación Estratégica de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Esta actividad está prevista para realizarse desde el día lunes 28 de mayo hasta el día viernes 22 de junio del 2007, y estará dirigida para todo el personal.

2.1.1 Agenda

Tabla No. 49: Agenda de la Conferencia para el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A. sobre “Planificación Estratégica 2007 - 2011”

CONFERENCIA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A. “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2007 - 2011”
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevar el nivel de conocimiento en el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A., sobre Planificación Estratégica 2007 – 2011. ▪ Crear una Cultura Corporativa dentro de la empresa. ▪ Generar aptitudes y actitudes en el empleado, que apoyen de manera directa a la consecución de los objetivos personales y corporativos.
<p>Participantes:</p> <p>Dirigido a todo el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.</p>
<p>Contenido del Curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reseña Histórica de la Empresa ENVAGRIF C.A. ▪ Importancia de la Planificación Estratégica ▪ Filosofía Corporativa de la Empresa ENVAGRIF C.A. ▪ Principios, Valores, Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Políticas (corporativo). ▪ Objetivos, Estrategias, Políticas (por cada área). ▪ Principales Proyectos a realizarse a corto, mediano y largo plazo. ▪ Resumen.
<p>Duración: 20 horas</p>
<p>Número de Participantes: 30 personas.</p>
<p>Responsable: Eco. Ramiro Almeida, Gerente general de la Empresa ENVAGRIF C.A.</p>

Elaborado por: Diego Burgos

2.1.2 Programación de la Conferencia sobre Planificación Estratégica al personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Tabla No. 50: Programación General y Detallada de la Conferencia para el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A. sobre “Planificación Estratégica 2007 - 2011”

PROGRAMACIÓN GENERAL					
TEMA	DURACIÓN	# HORAS	HORARIO	FECHA INICIO	FECHA FIN
Planificación Estratégica Empresa ENVAGRIF C.A.	20 días	20 horas	18h00 a 19h00	Lunes 28 de mayo del 2007	Viernes 22 de junio del 2007
PROGRAMACIÓN DETALLADA					
TEMA	DÍA	FECHA	HORARIO		
Reseña Histórica de ENVAGRIF C.A.	Lunes	28/05/2007	17 – 18 H		
Generalidades	Martes	29/05/2007	17 – 18 H		
Identificación de Problemas	Miércoles	30/05/2007	17 – 18 H		
Importancia de la Planificación Estratégica	Jueves	31/05/2007	17 – 18 H		
Filosofía Corporativa	Viernes	01/06/2007	17 – 18 H		
Principios Corporativos	Lunes	04/06/2007	17 – 18 H		
Valores Corporativos	Martes	05/06/2007	17 – 18 H		
Establecimiento de la Visión	Miércoles	06/06/2007	17 – 18 H		
Establecimiento de la Misión	Jueves	07/06/2007	17 – 18 H		
Objetivos Corporativos	Viernes	08/06/2007	17 – 18 H		
Objetivos por áreas	Lunes	11/06/2007	17 – 18 H		
Estrategias Corporativas	Martes	12/06/2007	17 – 18 H		
Estrategias por áreas	Miércoles	13/06/2007	17 – 18 H		
Políticas Corporativas	Jueves	14/06/2007	17 – 18 H		
Políticas por áreas	Viernes	15/06/2007	17 – 18 H		
Principales Proyectos	Lunes	18/06/2007	17 – 18 H		
Procesos, Actividades y Tareas	Martes	19/06/2007	17 – 18 H		
Mapa Estratégico 2007 – 2011	Miércoles	20/06/2007	17 – 18 H		
Resumen y Compromisos	Jueves	21/06/2007	17 – 18 H		
Evaluación	Viernes	22/06/2007	17 – 18 H		

Elaborado por: Diego Burgos

2.2 Envío de Comunicaciones Vía Correo Electrónico

El envío de mensajes escritos vía correo electrónico, es un medio de comunicación eficaz que permite llegar a varios destinatarios a la vez, a un costo bajo y con un alto impacto en el receptor.

Es por esto que la Empresa ENVAGRIF C.A. en su afán por dar a conocer los aspectos más relevantes sobre su Planificación Estratégica, incursionará en una Campaña de Envío de Comunicaciones a través de este medio, hacia todo el personal, todos los días.

Algunos modelos de comunicación que se plantean son los siguientes:



ENVAGRIF C.A.

Envasados Agrícolas y Frutales

1

DE: Empresa ENVAGRIF C.A.
PARA: Luis Luzuriaga
ASUNTO: Visión de la Empresa ENVAGRIF C.A.
FECHA: 11 de Abril del 2007

Estimado Colaborador:

La Visión es un sueño que queremos alcanzar en el futuro, representa nuestros anhelos en conjunto y gracias a tu apoyo podremos alcanzarla.

Te invitamos a conocer y participar de nuestra Visión para el año 2011:



VISIÓN 2011

“Ser empresa líder en la producción y comercialización de pulpas de frutas, enlatados, envasados y conservas a nivel regional, en un marco de lealtad hacia el cliente, trabajando con compromiso para ofrecerle con rapidez y seguridad, productos de alta calidad a favor del consumidor.”



ENVAGRIF C.A.

Envasados Agrícolas y Frutales

2

DE: Empresa ENVAGRIF C.A.
PARA: Luis Luzuriaga
ASUNTO: Misión de la Empresa ENVAGRIF C.A.
FECHA: 12 de Abril del 2007

Estimado Colaborador:

La Misión es nuestra razón de ser y nuestro motivo para existir, representa el trabajo diario que realizamos y nuestro compromiso por hacerlo bien.

Te invitamos a conocer y participar de nuestra Misión:



MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a asegurar la nutrición de las familias ecuatorianas, a través de la producción y comercialización de productos alimenticios de calidad y a precios competitivos, que trabajamos con responsabilidad, eficiencia y eficacia, para satisfacer las necesidades alimenticias de la sociedad.”

Elaborado por: Diego Burgos

2.3 Diseño de Cartelera Mapa Estratégico ENVAGRIF 2007 - 2011

Las cartelera constituyen un medio de comunicación efectivo al interior de las organizaciones, debido a su permanencia por períodos indefinidos, al bajo costo y al resultado enfocado que produce, es decir; la recepción de los mensajes a un grupo definido de personas, en este caso; el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Un modelo de cartelera que se plantea es el siguiente:



2.4 Diseño de Carné para todo el Personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Se plantea la elaboración y entrega de identificaciones tipo carné de plástico con cordón colgante, para ser utilizado por todo el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A., en el que se incluirá:

- Nombre de la Empresa
- Marca
- Nombre del Colaborador
- Fotografía del Colaborador
- Número de Identificación (Cédula)
- Área de Trabajo a la que pertenece
- Visión de la Empresa
- Misión de la Empresa
- Principios de la Empresa
- Valores de la Empresa

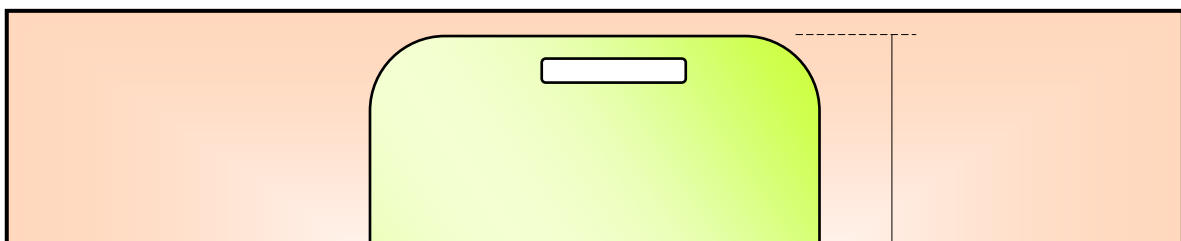
* Diseño Cordón Colgante

ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES

ENVAGRIF C.A. ENVAS

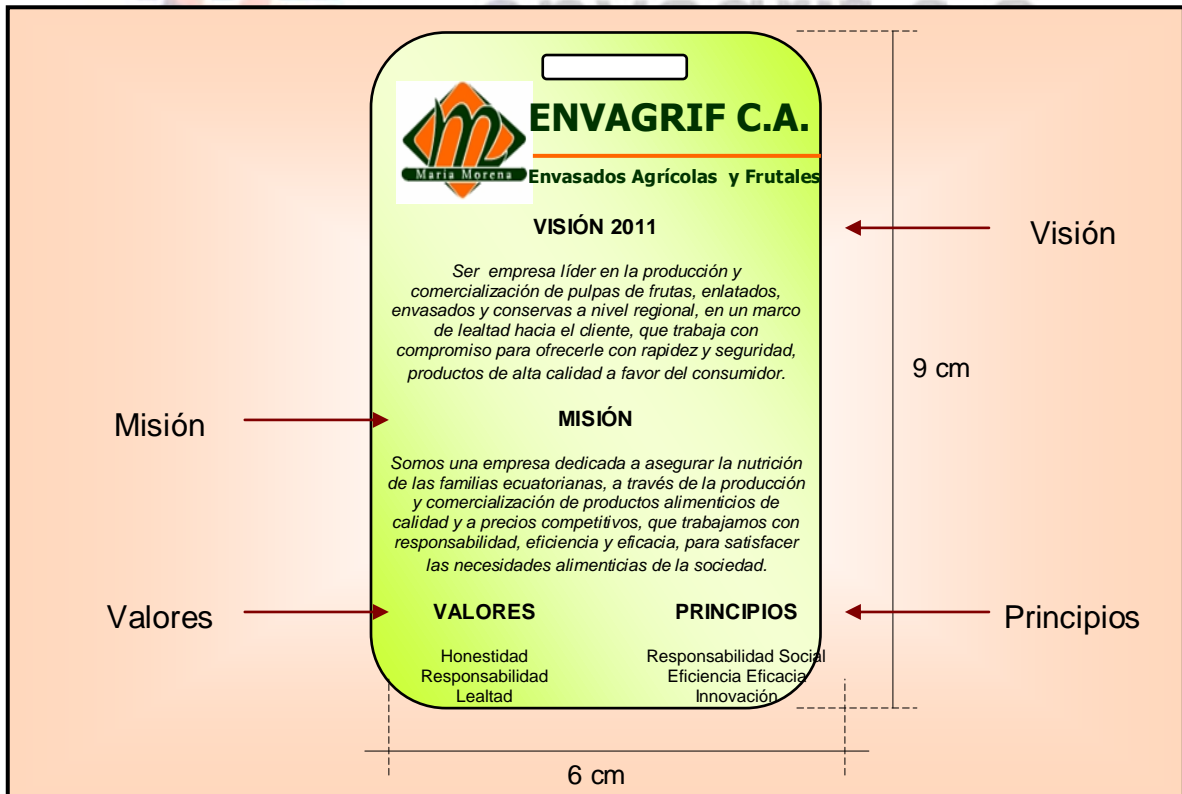
* Diseño Carné

ANVERSO





REVERSO

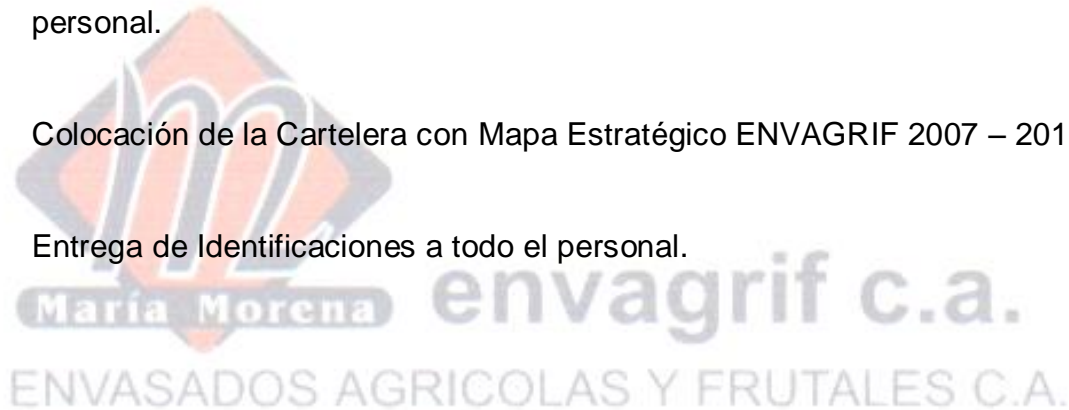


ACTIVIDAD 3: Ejecución del Programa de Difusión de Cultura Corporativa.

La ejecución del Programa de Difusión de Cultura Corporativa se la realizará desde el día lunes 28 de mayo hasta el día viernes 22 de junio del 2007.

Esta etapa incluirá:

- Ejecución de la Conferencia sobre Planificación Estratégica de la Empresa ENVAGRIF C.A.
- Inicio de Envío de Comunicaciones Vía Correo Electrónico a todo el personal.
- Colocación de la Cartelera con Mapa Estratégico ENVAGRIF 2007 – 2011.
- Entrega de Identificaciones a todo el personal.



ACTIVIDAD 4: Evaluación del Programa de Difusión de Cultura Corporativa

4.1 Planificación y Diseño de Encuestas

Para evaluar el grado de aporte que proporcionará el Programa de Difusión de Cultura Corporativa sobre el nivel de conocimiento en los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A. en relación a este tema, se aplicará una encuesta a todo el personal, con el fin de determinar el avance y los gap existentes.

El modelo de Encuesta que se aplicará es:



ENCUESTA

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de la Cultura Corporativa que tiene el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Datos Informativos:

Nombre:

Cargo: **Área:**

Cuestionario: Conteste las siguientes preguntas:

1) Cuáles son los Principios Corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A.?
.....

2) Cuáles son los Valores Corporativos de la Empresa ENVAGRIF C.A.?
.....

3) Indique cuál es la Visión de la Empresa ENVAGRIF C.A. para el futuro:
.....
.....

4) Se siente usted identificado con esta visión?

Si

No

5)Cuál es la Misión de la Empresa ENVAGRIF C.A.?
.....

6) Indique un Objetivo de la Empresa ENVAGRIF C.A. a corto, mediano y largo plazo:

Corto Plazo.....

Mediano Plazo.....

Largo Plazo.....

7) Indique un Objetivo de su área de trabajo:
.....

8) Señale alguna estrategia que la Empresa ENVAGRIF C.A. esté aplicando:
.....

Gracias por su colaboración.

Fecha de la Encuesta:.....

Encuestador : Diego Burgos

4.2 Aplicación de Encuestas

Esta actividad se realizará desde el día lunes 2 hasta el viernes 6 de julio del 2007 y consistirá en aplicar la encuesta previamente diseñada a todo el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.

4.3 Tabulación de los Resultados

Esta actividad se realizará desde el día lunes 9 hasta el viernes 13 de julio del 2007 y consistirá en tabular los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a todo el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.

4.4 Presentación de Informe

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, se elaborará un Informe con la información concluyente más relevante. Esta actividad se realizará desde el día lunes 16 hasta el viernes 20 de julio del 2007, fecha en la cual se presentará el mismo, a la Gerencia General.

ACTIVIDAD 5: Retroalimentación

Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y la información presentada en el informe, permitirán:



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”

- Conocer los avances que se han logrado con este proyecto.
- Identificar los gaps o brechas que existen, y de acuerdo a esta información;
- Proponer nuevos medios y herramientas de difusión, que se deberán realizar en el futuro de manera permanente, para todo el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A.

Contribuyendo de esta manera a cumplir el objetivo de Crear una Cultura Corporativa dentro de la empresa.



4.4.4 PROYECTO N° 4 (Mediano Plazo Año 2009)

4.4.4.1 TEMA:

“Creación e Implementación del Punto de Venta directo al consumidor final vía al nuevo Aeropuerto de Quito”

4.4.4.2 INTRODUCCIÓN:

La Empresa ENVAGRIF C.A. desde su creación hasta la actualidad, ha venido comercializando sus productos únicamente a clientes corporativos, los cuales adquieren sus productos para venderlos o utilizarlos para la prestación de sus servicios.

Como resultado de esta propuesta estratégica, la empresa está decidida en enfocar el proceso de ventas hacia el consumidor final, aprovechando de esta manera un sin número de oportunidades que le permitirán alcanzar sus objetivos corporativos, especialmente; el de incrementar la participación de sus productos en el mercado, razón por la cual se propone la ejecución de este proyecto en el *mediano plazo*.

4.4.4.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

La importancia y justificación de este proyecto radica en que, para alcanzar este objetivo, la empresa aplicará la Estrategia de Crecimiento Integrado Hacia Abajo, mediante la implementación de un Punto de Venta Directo al Consumidor Final.

Este punto de venta se instalará en un punto estratégico para la actividad de la empresa: en la Vía Interoceánica, la cual conducirá al nuevo Aeropuerto de Quito localizado en Puembo, y cerca de las instalaciones de la empresa.

4.4.4.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL:

Lograr el Crecimiento Integrado de la Empresa ENVAGRIF C.A. mediante la aplicación de la estrategia de Integración Vertical Hacia Abajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Realizar el estudio, diseñar e implementar el punto de venta directo al consumidor final, en la vía al nuevo Aeropuerto de Quito, con el fin de dar a conocer a las personas que circulan desde y hacia este punto estratégico, de la existencia de la Empresa ENVAGRIF C.A. y de los productos de la marca María Morena, así como también; utilizar como canal de comercialización directo de sus productos, al consumidor final.

4.4.4.5 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 1: Planificación del Proyecto Punto de Venta

1.1 Estudio de Mercado

El Estudio de Mercado se centrará en determinar si las personas que circulan por la Vía Interoceánica, desde y hacia el nuevo aeropuerto de Quito, estarían



ENVAGRIF C.A.

ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES

“María Morena”

dispuestas a hacer una parada provisional y momentánea para adquirir productos de la Empresa ENVAGRIF C.A. de la marca María Morena en su nuevo local.

1.1.1 Diseño de Encuestas

Un modelo de Encuesta propuesto para aplicar es:

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el nivel de aceptación que tendría la apertura de un punto de venta destinando a comercializar los productos María Morena de la Empresa ENVAGRIF C.A., que se localizará en la vía al nuevo aeropuerto de Quito.

Datos Informativos:

Nombre:.....
Género:..... **Edad:**.....

Cuestionario: Marque con una X:

1) Consume productos elaborados a base de frutas como: pulpas, mermeladas, salsa de tomate, duraznos y piñas en almíbar?
Si No

2) Con qué frecuencia adquiere usted este tipo de productos?
Diario Semanal Quincenal Mensual Anual

3) Cuando adquiere estos productos, cuánto asigna de su presupuesto para la compra?
Menos de \$5 De \$5 a \$10 Más de \$10

4) Con qué frecuencia circula usted o su familia por esta vía o este sector?
Diario Semanal Quincenal Mensual Anual

5) Estaría dispuesto a detenerse por un momento para adquirir este tipo de productos cuando circule por esta vía?
Si No

Gracias por su colaboración.

Fecha de la Encuesta:.....

Encuestador : Diego Burgos

1.1.2 Aplicación de Encuestas

La aplicación de esta encuesta se realizará desde el día 09 de abril hasta el día 13 de abril del año 2009, a las personas naturales que circulen por la Vía Interoceánica, desde y hacia Puenbo.

1.1.3 Análisis de Resultados y Presentación del Informe

El Análisis de Resultados y Presentación del Informe se realizarán en un período de 5 días que iniciará el día 16 de abril y finalizará el día 20 de abril del año 2009.

1.2 Análisis de Factibilidad e Impacto

De acuerdo a los resultados que se obtengan de la aplicación de las encuestas, se determinará si existe la Factibilidad y un Alto Impacto para crear e implementar un Punto de Venta directo hacia el consumidor, que se localice en la Vía Interoceánica, desde y hacia Puenbo.

ACTIVIDAD 2: Diseño de la Obra

El diseño de la obra se realizará en un período de 16 días, desde el día miércoles 02 de mayo hasta el día miércoles 23 de mayo del 2009, y estará a cargo de un arquitecto que será contratado exclusivamente para la realización de esta actividad.

ACTIVIDAD 3: Asignación de Recursos

Una vez que el estudio de mercado inicial ha reflejado factibilidad para la realización de este proyecto, el gerente general será el encargado y responsable de asignar los recursos necesarios para el mismo, es decir; por un monto total de \$ 8000.00, actividad que se deberá realizar hasta el día jueves 31 de mayo del 2009.

ACTIVIDAD 4: Ejecución del Proyecto Punto de Venta

La ejecución de este proyecto implica la implementación del Punto de Venta directo al consumidor final, en la Vía Interoceánica vía a Puenbo; la cual podrá darse bajo dos figuras: la construcción de un local nuevo o el arrendamiento de un local comercial destinado par el efecto.

En caso de darse la segunda opción, el costo del proyecto cambiaría y tendría que ajustarse a un presupuesto que indique un Rubro por Concepto de Arrendamiento del local comercial con periodicidad mensual y anual.

Sin embargo, bajo cualquier figura, esta actividad deberá realizarse en un período de 65 días laborables, que iniciará el día 01 de junio y finalizará el día 31 de agosto del año 2009.

ACTIVIDAD 5: Evaluación del Proyecto Punto de Venta

La etapa de evaluación de este proyecto, tendrá como objetivo determinar el nivel de aceptación que ha tenido el local comercial, durante el período en el cual ha permanecido abierto al público.

Para esto, se utilizará varias técnicas de investigación como: observación directa, encuesta y entrevista. Sin embargo, indicadores clave para evaluarlo serán el nivel de ventas que se han generado en este local, el número de visitantes, etc.

ACTIVIDAD 6: Retroalimentación

La retroalimentación se realizará constantemente, pero de manera formal en un período de 10 días que iniciará el día 17 de septiembre y finalizará el día 28 de septiembre del año 2009, actividad que permitirá detectar y corregir errores de la ejecución de este proyecto.



ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”





ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”





ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”





ENVAGRIF C.A.
ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES
“María Morena”



CAPÍTULO V

INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del desempeño de la empresa, ya sea en su totalidad o en una de sus partes, que al ser comparada con algún parámetro de referencia, puede señalar desviación, sobre la cual se tomarán medidas correctivas o preventivas en la consecución de los objetivos corporativos.

Para el caso de la Empresa ENVAGRIF C.A. los indicadores de gestión que nos permitirán cuantificar el desempeño de cada uno de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas son:

5.1 MARGEN DE UTILIDAD

5.1.1 DEFINICIÓN

Las empresas realizan grandes esfuerzos para precautelar su margen de utilidad. Este es un indicador que se define como el rendimiento que obtiene la empresa en un período determinado como resultado de sus operaciones normales, es decir; de sus ventas.

envagrif c.a.
ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES C.A.

5.1.2 FÓRMULA

$$\text{Margen de Utilidad \%} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * 100$$

5.1.3 RESULTADOS

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE	$\frac{99144.76}{*100}$	---	10.08 %	---

2006	983720			
META	<u>146363.51</u>			
2007	1172661.56			
META	<u>503009.44</u>			
2011	2367976.78			
	*100	10 %	10.08 %	12.48 %
	*100	17.03 %	19.17 %	21.24 %

Elaborado por: Diego Burgos

5.2 UTILIDAD POR ACCIÓN




5.2.1 DEFINICIÓN

Los inversionistas, en este caso los socios o accionistas de las compañías, realizan grandes esfuerzos por precautelar y obtener su máximo beneficio, el cual se ve reflejado en la Utilidad por Acción. Este indicador, se define como el rendimiento que obtiene el inversionista en un período determinado por cada una de las acciones de las que dispone, en el capital de una sociedad.

5.2.2 FÓRMULA

$$\text{Utilidad por Acción} = \text{Utilidad Neta} / \# \text{ Acciones en Circulación}$$

5.2.3 RESULTADOS

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	<u>99144.76</u> 50000	---	1.98	---
META 2007	<u>146363.51</u> 50000	1.90	1.98	2.93
META 2011	<u>503009.44</u> 50000	5.67	7.62	10.06

Elaborado por: Diego Burgos

5.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO




5.3.1 DEFINICIÓN

La participación de mercado es un indicador que se define como el porcentaje de las ventas totales del mercado que pertenecen a una empresa o ente económico, por producto, línea de productos, área de negocios, o sector comercial. Para el caso de la Empresa ENVAGRIF C.A., este indicador medirá el porcentaje de las ventas totales del mercado de pulpa de fruta, enlatados, envasados y conservas, que son de nuestra empresa.

5.3.2 FÓRMULA

$$\text{Participación de Mercado \%} = (\text{Ventas Empresa} / \text{Ventas del Mercado}) * 100$$

5.3.3 RESULTADOS

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	$\frac{983720.00}{124'573480.00} * 100$	---	0.79 %	---
META 2007		0.78 %	0.79 %	0.94 %
META 2011		1.34 %	1.59 %	1.90 %

Elaborado por: Diego Burgos

5.4 CRECIMIENTO DEL NIVEL DE VENTAS




5.4.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como la variación en cantidad y precio, que sufren las ventas de una empresa de un año a otro, la cual puede ser positiva o negativa denotando un crecimiento o decrecimiento en el nivel de ventas. Se lo puede analizar ya sea en dólares o como porcentaje, siendo éste último el más utilizado, debido a que permite visualizar de manera directa el crecimiento o evolución en este rubro.

5.4.2 FÓRMULA

$$\text{Crecimiento del Nivel de Ventas} = \frac{\text{Ventas Período Actual} - \text{Ventas Período Anterior} * 100}{\text{Ventas Período Anterior}}$$

5.4.3 RESULTADOS

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	$\frac{983720 - 810575}{810575} * 100$	---	21.36 %	---
META 2007	$\frac{1172661.56 - 983720}{983720} * 100$	19 %	19.21 %	20 %
META 2011	$\frac{2367976.78 - 1172661.56}{1172661.56} * 100$	100.53 %	101.93 %	107.36 %

Elaborado por: Diego Burgos

5.5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE




5.5.1 DEFINICIÓN

El nivel de satisfacción del cliente, es un indicador que se define como el número de clientes de la Empresa ENVAGRIF C.A. que se encuentran satisfechos con los productos, servicios y condiciones que ofrece la empresa, en relación al número total de clientes de la misma.

5.5.2 FÓRMULA

$$\text{Nivel de Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Número de Clientes Satisfechos} * 100}{\text{Número Total de Clientes}}$$

5.5.3 RESULTADOS

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	$\frac{19}{25} * 100$	---	77 %	---
META 2007		76 %	77 %	80 %
META 2011		86 %	90 %	95 %

Elaborado por: Diego Burgos

5.6 TOP OF MIND

5.6.1 DEFINICIÓN

El Top of Mind es un indicador, que se define como el grado de posicionamiento que ha logrado una marca específica, ya sea de un bien o un servicio, en la mente de un grupo de consumidores. Este indicador se lo puede determinar como la ubicación que tiene una marca frente a todas las demás marcas del mercado que compiten dentro de una misma industria.

Su importancia radica en la identificación clara y precisa del nivel de percepción que tiene el consumidor final, en relación a un producto o servicio, sus características, su calidad, incluso su prestigio.

5.6.2 FÓRMULA

Ubicación de la Marca “María Morena” frente a las demás marcas del mercado, que computen en el sector de alimentos elaborados.

5.6.3 RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	---	Puesto 7 de 10 marcas	---
META 2007	Puesto 8 de 10 marcas	Puesto 7 de 10 marcas	Puesto 6 de 10 marcas Nuevo Cliente: Mi Comisariato
META 2011	Puesto 4 de 10 marcas	Puesto 3 de 10 marcas	Puesto 2 de 10 marcas Incremento de Ventas y Participación en el Mercado

Elaborado por: Diego Burgos

5.7 TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO

5.7.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como el tiempo que se demora el producto en llegar a las oficinas o bodegas del cliente, cuando éste realice una compra a la Empresa ENVAGRIF C.A. Tiempo que será cuantificado mediante el número de Horas Transcurridas desde la orden del cliente hasta la entrega del producto en su local.

La importancia de este indicador radica, en que el cliente puede comparar este parámetro con el de la competencia, y producto de su análisis comparativo, determinará la posibilidad de una próxima compra.

5.7.2 FÓRMULA

Tiempo de Entrega del Producto (horas) = Hora de Llegada del Producto – Hora de Compra

5.7.3 RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	---	Máximo 24 horas Competencia: Máximo 24 horas	---
META 2007	Más de 24 horas	Máximo 24 horas	Máximo 24 horas
META 2011	Más de 24 horas	Máximo 24 horas	Máximo 8 horas

Elaborado por: Diego Burgos

5.8 CRECIMIENTO DEL NIVEL DE PRODUCCIÓN




5.8.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como la variación en cantidad y precio, que sufren la producción de la Empresa ENVAGRIF C.A. de un año a otro, la cual puede ser positiva o negativa denotando un crecimiento o decrecimiento en el nivel de producción. Se lo puede analizar ya sea como cantidad de fruta procesada, en dólares o como porcentaje; siendo éste último el más utilizado, debido a que permite visualizar de manera directa el crecimiento o evolución en este rubro.

5.8.2 FÓRMULA

$$\text{Crecimiento del Nivel de Producción (kg)} = \frac{\text{Producción Período Actual} - \text{Producción Período Anterior} * 100}{\text{Producción Período Anterior}}$$

5.8.3 RESULTADOS

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	$\frac{410000 - 337000}{337000} * 100$	---	21.66 %	---
META 2007	$\frac{467755 - 410000}{410000} * 100$	14 %	14.09 %	15 %
META 2011	$\frac{818120 - 712542}{712542} * 100$	68.9 %	69.41 %	74.9 %

Elaborado por: Diego Burgos

5.9 COSTOS DE NO CALIDAD

5.9.1 DEFINICIÓN




Este indicador se define como el conjunto de rubros, relacionados a la actividad de la empresa, que le ocasionan pérdidas.

Para el caso de la Empresa ENVAGRIF C.A., el rubro que mayormente le ocasiona pérdidas es la cantidad de fruta dañada o de rechazo que se adquiere y que debe desecharse. La cuantificación se la realizará en relación a las compras netas de materia prima de la empresa.

5.9.2 FÓRMULA

$$\text{Costos de NO Calidad \%} = \frac{\text{Materia Prima Desechada (\$)} * 100}{\text{Compras Netas (\%)}}$$

5.9.3 RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	---	1.0 %	---
META 2007	1.1 %	1.0 %	0.8 %
META 2011	0.3 %	0.2 %	0.0 %

Elaborado por: Diego Burgos

5.10 CANTIDAD DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO




5.10.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como la cantidad de datos, reportes, o información ingresada, procesada y analizada sobre el mercado, de la cual dispone la Empresa ENVAGRIF C.A. en un período determinado. Para un mejor análisis se lo cuantificará como porcentaje y se lo comparará con el valor de la competencia o promedio del sector. En este caso se analizará el precio.

5.10.2 FÓRMULA

$$\text{Información sobre el mercado (\%)} = \frac{\text{Precio Promedio del Sector} - \text{Precio María Morena} \times 100}{\text{Precio Promedio del Sector}}$$

5.10.3 RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	---	Precio María Morena: +- 2 % Precio Promedio Sector	---
META 2007	+- 10 %	+- 5 %	+- 2 %
META 2011	+- 10 %	+- 5 %	+- 2 %

Elaborado por: Diego Burgos

5.11 CANTIDAD DE CAMBIOS REALIZADOS AL PRODUCTO

5.11.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como el número de cambios que sufran cada uno de los productos de la Empresa ENVAGRIF C.A., como resultado de investigaciones exhaustivas realizadas por parte de la compañía, sobre los gustos, preferencias y satisfacción de los clientes y consumidores de los productos; y siempre y cuando estos cambios se los implemente con el fin de mejorar el producto o dar un valor agregado al cliente.

5.11.2 FÓRMULA

Cambios realizados al producto = Número de Cambios realizados a cada Producto por Año

5.11.3 RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	0	---	---
META 2007	0	Productos mermelada y salsa de tomate: Envase tipo skuisi 0 – 1 / producto	Productos mermelada y salsa de tomate: Envase tipo skuisi 1 / producto
META 2011	< Competencia	= Competencia	> Competencia

Elaborado por: Diego Burgos

5.12 CANTIDAD DE PROCESOS DOCUMENTADOS




5.12.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como el número de procesos de la Empresa ENVAGRIF C.A., identificados, levantados y documentados, en un período determinado, en este caso de un año.

5.12.2 FÓRMULA

Cantidad de Procesos Documentados = Número de Procesos Levantados y Documentados

5.12.3 RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	0	---	---
META 2007	0	Proceso Productivo 1	Proceso Productivo Proceso de Compras 2
META 2011	Procesos: Productivo, Compras, Control de Calidad, Ventas, Contable, Administrativo, Selección del Personal 7	Procesos: Productivo, Compras, Control de Calidad, Ventas, Contable, Administrativo, Selección del Personal, Capacitación. 8	Procesos: Productivo, Compras, Control de Calidad, Ventas, Contable, Administrativo, Selección del Personal, Capacitación, Entrega, Tributario. 10

Elaborado por: Diego Burgos

5.13 HORAS DE CAPACITACIÓN




5.13.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como el número de horas que cada uno de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A., recibe de parte de la compañía, en cursos de capacitación, adiestramiento o formación en un período determinado de tiempo, en este caso de un mes.

5.13.2 FÓRMULA

$$\text{Horas de Capacitación} = \frac{\text{Total Horas de Capacitación al Mes}}{\text{Número de Empleados}}$$

5.13.3 RESULTADOS

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	$\frac{0}{30}$	0	---	---
META 2007	$\frac{120}{30}$	0	2	4
META 2011	$\frac{600}{30}$	12	16	20

Elaborado por: Diego Burgos

5.14 NIVEL DE CONOCIMIENTO CORPORATIVO




5.14.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como el porcentaje de los empleados de la Empresa ENVAGRIF C.A. que tienen conocimiento sobre los principales lineamientos estratégicos de la compañía, tales como: principios, valores, visión, misión, objetivos, estrategias y políticas; y aplican los mismos en su trabajo diario, con el fin de cumplir sus objetivos personales y los objetivos corporativos.

5.14.2 FÓRMULA

$$\text{Nivel de Conocimiento Corporativo} = \frac{\text{Número de Empleados con Conocimiento Corporativo}}{\text{Número Total de Empleados}}$$

5.14.3 RESULTADOS

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	$\frac{2}{30}$	---	6.67 %	---
META 2007	$\frac{8}{30}$	13.33 %	20 %	26.67 %
META 2011	$\frac{30}{30}$	50 %	83.33 %	100 %

Elaborado por: Diego Burgos

5.15 CANTIDAD DE PROCESOS CON HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

5.15.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como número de procesos de la Empresa ENVAGRIF C.A. que disponen de una herramienta tecnológica para su manejo o utilización, en un período determinado de tiempo, en este caso en un año.

5.15.2 FÓRMULA

$$\text{Cantidad de Procesos con Herramientas Tecnológicas} = \text{Número de Procesos que cuentan con una Herramienta Tecnológica}$$

5.15.3 RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	2 (contable y control de calidad)	---	---
META 2007	2 (contable y control de calidad)	3 (contable, control de calidad y producción)	4 (contable, control de calidad, producción y ventas)
META 2011	9 (contable, control de calidad, producción, ventas, compras, administrativo, selección de personal, capacitación, entrega)	10 (contable, control de calidad, producción, ventas, compras, administrativo, selección de personal, capacitación, entrega, tributario)	12 (contable, control de calidad, producción, ventas, compras, administrativo, selección de personal, capacitación, entrega, tributario, rol de pagos, competencias)

Elaborado por: Diego Burgos

5.16 CANTIDAD DE PREMIOS

5.16.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como el número de premios o reconocimientos que la Empresa ENVAGRIF C.A. obtenga como resultado de su excelente gestión, la óptima calidad de sus productos o el aporte significativo que haga hacia la sociedad, en un período determinado de tiempo, en este caso cada año.

5.16.2 FÓRMULA

Cantidad de Premios = Número de Premios o Reconocimientos por Año

5.16.3 RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	0	---	---
META 2007	0	0 – 1 Premio a la Calidad	1 Premio a la Calidad
META 2011	0	1 – 2 Premio a la Calidad Premio a la Gestión	2 Premio a la Calidad Premio a la Gestión

Elaborado por: Diego Burgos

5.17 CANTIDAD DE PROCESOS CON TRATAMIENTO ESPECIAL PARA DESECHOS

5.17.1 DEFINICIÓN

Este indicador se define como el número de procesos relacionados con el Área de Producción de la Empresa ENVAGRIF C.A., que cuentan con algún tipo de tratamiento especial para el manejo o reutilización de los desechos, tanto líquidos como sólidos, que la empresa genera como resultado de sus operaciones normales, y que tienen un impacto negativo sobre el área geográfica de influencia más cercana.

5.17.2 FÓRMULA

Cantidad de Procesos con Tratamiento Especial para Desechos = Número de Procesos con Tratamiento Especial para Desechos

5.17.3 RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2006	---	1 Tratamiento de Agua	---
META 2007	1 Tratamiento de Agua	1 – 2 Tratamiento de Agua Tratam. de Desechos L y S	2 Tratamiento de Agua Tratam. de Desechos L y S
META 2011	2 Tratamiento de Agua Tratam. de Desechos L y S	2 – 3 Tratamiento de Agua Tratam. de Desechos L y S Reciclaje	3 Tratamiento de Agua Tratam. de Desechos L y S Reciclaje

Elaborado por: Diego Burgos



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para las empresas de hoy, debido a que proporciona una guía detallada sobre un

conjunto de acciones que las organizaciones deberán seguir con el fin de alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazos.

- El presente Plan Estratégico, presenta en el Capítulo I, de una manera clara y sencilla, las Generalidades de la Empresa ENVAGRIF C.A., su historia, el giro de su negocio, su ubicación geográfica, sus productos y servicios, sus clientes; y su evolución desde su creación hasta la actualidad.
- En el Capítulo II, el presente Plan Estratégico ha permitido identificar, luego de un Análisis Situacional, la problemática actual que aqueja a la Empresa ENVAGRIF C.A., el cual es: su Poca Participación en el Mercado de los productos elaborados a base de fruta natural.
- Como parte de esta propuesta estratégica, destinada a solucionar la problemática identificada anteriormente, en el Capítulo III; se ha elaborado la Filosofía Corporativa para la Empresa ENVAGRIF C.A., la cual consta de: Principios, Valores, Visión para el año 2011, Misión, Objetivos por Perspectivas, Políticas por cada área y Estrategias tanto Corporativas como Genéricas. Todo lo cual se refleja en el Mapa Estratégico para la Empresa ENVAGRIF C.A. 2006 – 2011.
- En el Capítulo IV, de acuerdo a los Objetivos Estratégicos de la Empresa ENVAGRIF C.A. a corto, mediano y largo plazos; se han establecido y desarrollado una serie de acciones en que la organización deberá incurrir con el fin de alcanzarlos. Dichas acciones constituyen Proyectos Estratégicos, los cuales son ejecutables, debido a que reflejan resultados positivos y razonables para la empresa en el futuro. Los que contempla esta propuesta son:
 - 1) Diseño e Implementación de un Plan Integral de Marketing para la Empresa ENVAGRIF C.A. (en el corto plazo).

- 2) Programa de Capacitación para el personal de la Empresa ENVAGRIF C.A. sobre: “Técnicas de Venta” y “Servicio y Atención al Cliente. (en el corto plazo).
 - 3) Programa de Difusión de la Planificación Estratégica al personal de la Empresa ENVAGRIF C.A. (en el corto plazo).
 - 4) Creación e Implementación de un Punto de Venta Directo hacia el consumidor final, en la Vía Interoceánica que conducirá al nuevo Aeropuerto de Quito. (en el mediano plazo).
- Para la medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos por la Empresa ENVAGRIF C.A. en este plan, en el Capítulo V; se han establecido Indicadores de Gestión para cada uno de ellos, presentando de manera concisa su definición, fórmula de cálculo y las mediciones correspondientes.
 - En el Capítulo VI se presentan las conclusiones y las recomendaciones a las cuales ha llegado el autor de este Plan Estratégico.

6.2 RECOMENDACIONES

- ENVAGRIF C.A., deberá aplicar un proceso de Planificación Estratégica, que le permita enrumbarse en el camino para atacar su problemática actual y alcanzar sus objetivos en el corto, mediano y largo plazos.
- Tomar en consideración las estrategias genéricas presentadas como resultado del Análisis FODA, ya que éstas permitirán aprovechar de mejor manera las oportunidades que el ambiente le presenta a la empresa y sus

fortalezas; y minimizar el impacto de las amenazas externas y sus debilidades internas.

- El cumplimiento de este plan requiere la responsabilidad y el compromiso de todos, por lo que se recomienda su entera y constante difusión y retroalimentación.
- Aplicar los proyectos propuestos de forma adecuada y oportuna, debido a que éstos permitirán en el corto plazo, atacar y solucionar de manera estratégica la problemática actual de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de las políticas definidas en este plan, por parte de todo el personal, ya que esto ayudará a la ejecución y control de las actividades diarias de la empresa.
- Utilizar los Indicadores de Gestión como herramientas válidas para cuantificar las metas y los objetivos propuestos en este plan, con el fin de registrar sus avances, ajustarlos o corregirlos.
- Investigar permanentemente nuevas teorías, métodos, técnicas y herramientas administrativas; que apoyen de manera directa al desarrollo y crecimiento de la empresa y la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- MÉNDEZ, Carlos (2001) “Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación”, III Edición, Mc Graw Hill, Bogotá.

- GARRIDO, Santiago (2003) “Dirección Estratégica”, Mc Grow Hill, España.
- SALLENAVE, Jean Paúl (1993) “Gerencia y Planificación Estratégica”, Editorial Norma S.A., Bogotá.
- PAZMIÑO, Iván (1997) “Metodología de la Investigación Científica”, Gráficas Fuentes, 1997.
- BARRACAN, Francisco (2001) “Planificación Estratégica de Recurso Humano, Del Marketing Interno a la Planificación”, España, Edición Pirámide.
- TRIGO, Joaquín y S.A., DRUDIS, Antoni (2002) “Alianza Estratégica, Ediciones Gestión Barcelona.
- KAPLAN, Robert y Gestión NORTON, David (2002) “Cuadro de Mando Integral, Ediciones S.A., España.
- ROCHE, Fernando (1998) “Planificación Estratégica en las Organizaciones”, Business & Economics.
- BUENAÑO; Javier: “Apuntes de Inv. De Mercados, 7mo Nivel”.
- SALAZAR, Francis (2004) “Gestión Estratégica de Negocios”, Management Advise & Consulting.