

# 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

## Introducción

El negocio de la “comida rápida” es conocido también con el término en inglés “fast food”. La globalización ha permitido que tendencias y culturas de varios países del mundo incursionen en otras sociedades fuera de las suyas. Ecuador no ha sido una excepción y también ha sido parte de esta tendencia comercial y de servicio de comida rápida, habiéndose concretado convenios con franquicias.

En el País hoy en día se encuentra una gran variedad de comida, japonesa, alemana, italiana, entre otros, que se ofrecen a la comunidad en casi todo el País y especialmente en las grandes ciudades. Estos negocios ofrecen una gran variedad de alimentos y bebidas a los consumidores dentro del convenio de franquicias, a las cuales están sujetas. El negocio de comida rápida es caracterizado por ofrecer un servicio rápido con estándares de calidad y precios accesibles dentro de las condiciones y parámetros preestablecidos en el contrato de franquicias. Esto hace que estos servicios sean muy atractivos para los clientes, casi a todo nivel económico.

## 1.1 ENTORNO MACRO

### 1.1.1 Político – Legal

En Ecuador los restaurantes que pertenecen al Sector de Alimentos y Bebidas son todos aquellos establecimientos que de modo habitual y mediante precio ofrecen comidas y/o bebidas con o sin servicios de carácter complementario.<sup>1</sup>

Los establecimientos que ofrecen este tipo de productos y servicios se clasifican en restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, drivers inn y bares.

---

<sup>1</sup> Cámara Provincial de Turismo del Pichincha. Sector de Comidas y Bebidas. Internet. <http://www.quito-turismo.com/Documentos/alimentosybebidas.pdf> Acceso: Marzo 2010

Estos locales requieren permisos del Ministerio de Turismo para operar. La base legal está respaldada en los Artículos 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.

Además deben estar afiliados a la respectiva Cámara Provincial de Turismo. La base legal está respaldada en los Artículos 4 y 5 de la Ley de Cámaras de Turismo y su Reglamento.

Anualmente estos establecimientos deben obtener la Licencia de Funcionamiento en el Municipio o Administraciones Zonales, donde cancelan la Patente Municipal, Tasa de Turismo, Aporte anual a CAPTUR y Permisos de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos; así como tener el Permiso Sanitario otorgado en el Ministerio de Salud y el permiso de Uso de Suelo otorgado en las Administraciones Municipales o Zonales correspondientes.

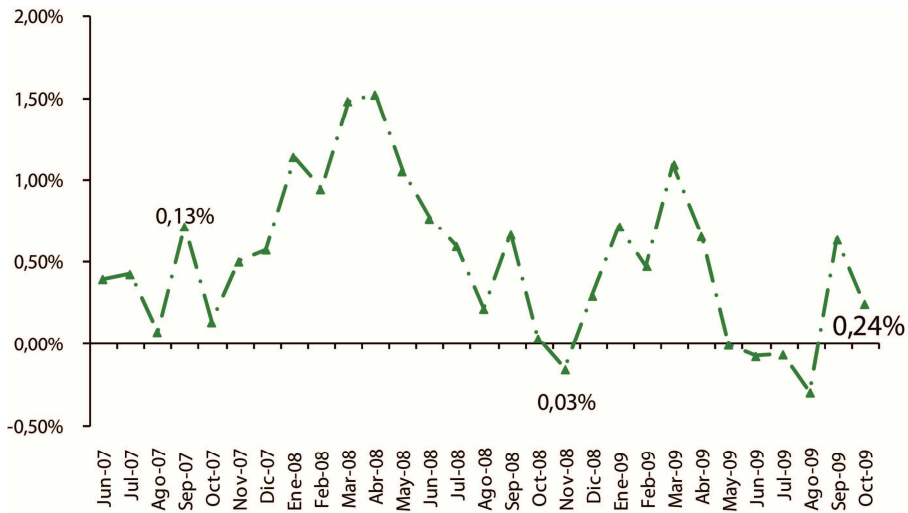
## **1.1.2 Económico**

### *1.1.2.1 Inflación*

La variación mensual del IPC en Octubre de 2009 registró un valor de 0,24%, esta variación es mayor a la mostrada en el mes de septiembre (0,63%) y la presentada en Octubre del 2008, en el cual se registró una inflación mensual de 0,03%. (Gráfico 1.1).

**Gráfico 1.1**

**Comparación de la inflación mensual desde Junio 2007 hasta Octubre 2009**



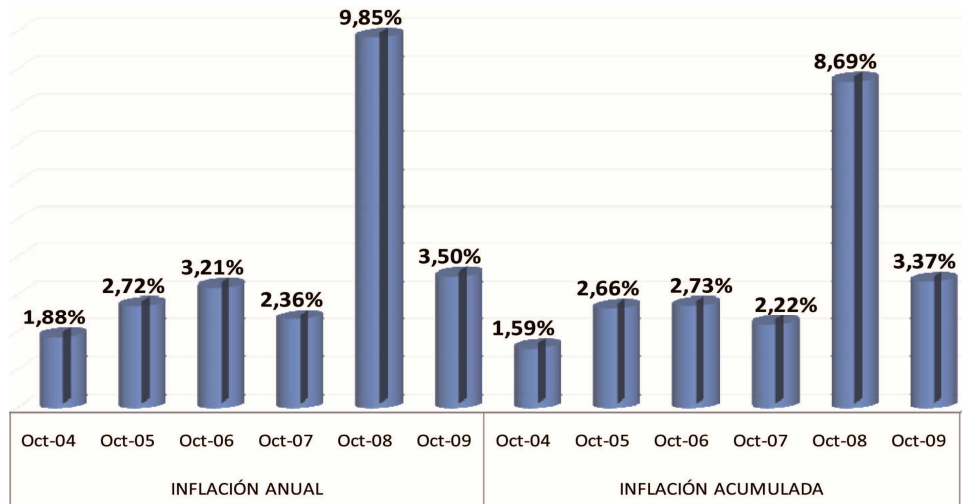
**Fuente:** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

La inflación anual en octubre de 2009 fue de 3,50%, mayor a la presentada el mes anterior de 3,29% e inferior a la registrada en octubre de 2008 de 9,85%. En cuanto a la inflación acumulada para octubre fue de 3,37%, la misma que es superior a la registrada en septiembre de 2009 de 3,12% e inferior a la del mismo mes de 2008 de 8,69%. La inflación acumulada registra la variación de precios desde diciembre 2008 hasta el presente mes.

Al comparar la inflación anual de los últimos años para octubre se evidencia una importante reducción con respecto a la tasa anual presentada en el 2008, sin embargo continúa superando el análisis mensual de inflación de octubre del 2009 cinco registros anteriores a dicho año. Situación similar ocurre con la inflación acumulada, en el gráfico # 1.2 se ilustra ambas variaciones.

**Gráfico1.2**

**Inflación anual y acumulada de los últimos seis años**



**Fuente:** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

*1.1.2.2 Inflación por división de productos*

La variación de la inflación de octubre se debe básicamente al incremento de precios de los artículos relacionados a tres de las doce divisiones consideradas, la misma que representa 0,243 puntos porcentuales.

Al analizar la incidencia de la inflación de octubre de acuerdo a las divisiones de los artículos, se puede evidenciar que aquellos que forman parte de la clasificación Alimentos y bebidas no alcohólicas son los artículos que han contribuido en mayor medida a que el índice general de precios aumente; pues constituyen 0,168 puntos porcentuales. Sobresalen las subclases de frutas frescas refrigeradas en (0,041), granos (0,034) y carne de aves de corral (0,033).

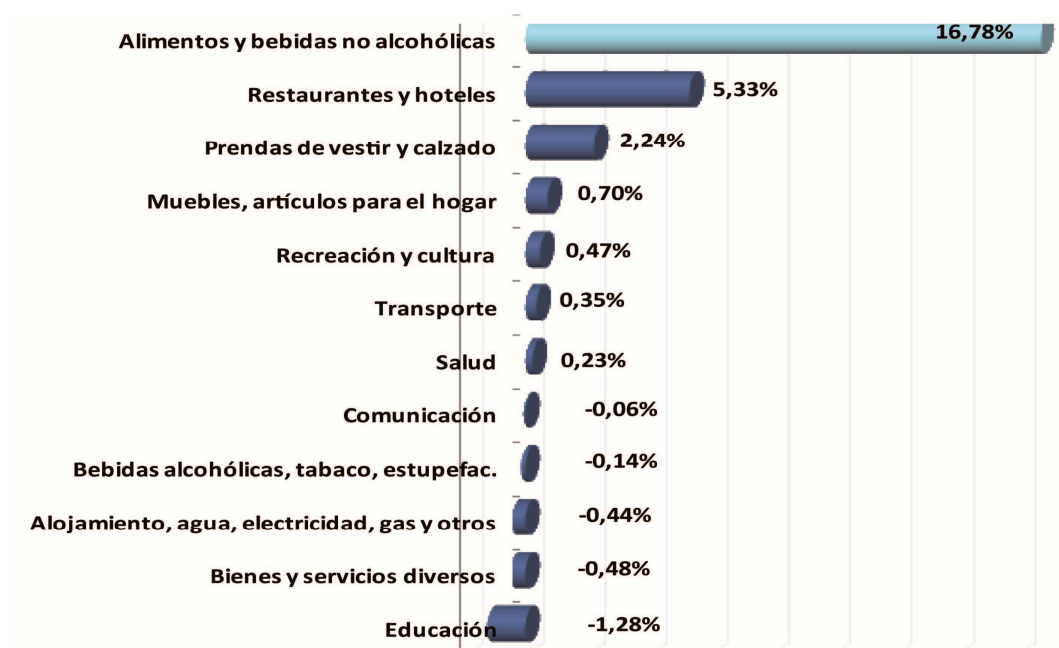
La división que se ubica a continuación es restaurantes y hoteles, pues contribuye con 0,053 puntos porcentuales destacándose la subclase de: restaurantes, cafés y establecimientos similares (0,049).

La tercera división de mayor aporte a la inflación es la división de prendas de vestir y calzado con 0,022 puntos porcentuales sobresaliendo la subclases de prendas de vestir de mujeres de trece años y más (0,019) y prendas de vestir de niños y niñas de tres a doce años (0,003).

Las nueve divisiones restantes contribuyen a la inflación de Octubre en 0,006 puntos porcentuales. El gráfico # 1.3 se muestra con mayor detalle la incidencia del resto de divisiones de artículos.

**Gráfico 1.3**

**Incidencia en la inflación mensual de las divisiones de artículos**



**Fuente:** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

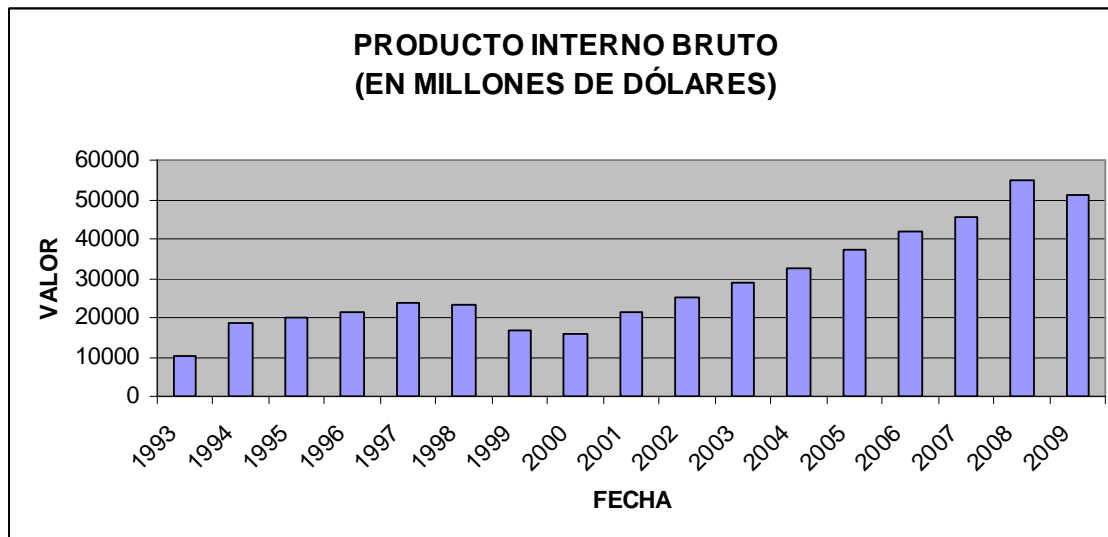
El mayor aporte para que el IPC de octubre aumente se dio por la división de alimentos y bebidas no alcohólicas que representa el 70,80% de la inflación.<sup>2</sup>

*1.1.2.3 Producto Interno Bruto*

Entre 1993 y el 2008, el PIB del Ecuador se cuadruplicó, en el año 2008 el PIB alcanza el punto más alto, y en el 2009 empieza a bajar. A pesar de llegar a tan altos valores, el nivel de vida de los ecuatorianos no ha mejorado. El incremento del PIB se ha dado por la parte de los precios y no por la producción. El gráfico # 1.4 muestra el detalle del PIB desde el año 1993 al 2009.

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Análisis inflacionario. Internet. <http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio/inflacionario/mensual>. Acceso: Marzo 2010.

**Gráfico 1.4**  
**Producto Interno Bruto (En millones de dólares)**



**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

En el estudio hecho por la Revista Ekos en el año 2008 por primera vez tres firmas de comida rápida se posicionaron dentro del ranking de las 500 empresas con mayores ventas del Ecuador, así tenemos a Int Food Services (KFC), Deli International (El Español) y Arcgold del Ecuador (Mc Donald's). El segmento de comida rápida en el Ecuador mueve más de 138 millones de dólares al año<sup>3</sup>, y genera una gran cantidad de fuentes de empleo.

Según la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores en el 2009, existen 60 franquicias de restaurantes de comida rápida en el País, de los cuales la Corporación KFC maneja 16 de las marcas.

### 1.1.3 Tecnológico

La mayoría de los negocios de comida rápida en el Ecuador corresponden a convenios de franquicias, las cuales son reglamentadas y reguladas por el

<sup>3</sup> Revista Vistazo. Hambre de Mercado. Internet. <http://www.vistazo.com/ea/dinero/?eImpresa=1013>. Acceso: Marzo 2010

propietario de la marca, quien establece las condiciones, parámetros, estándares de calidad, políticas, infraestructura, procesos, imagen, estructura y tecnología necesaria para los locales. Esto permite que los negocios se encuentren en una permanente renovación tecnológica. A pesar de esto, en el sector de alimentos y de comidas rápidas no se requiere de tecnología sofisticada. La tecnología sigue siendo la misma que se utilizaba años antes.

En cuestión de recursos tecnológicos la Corporación dispone de computadoras, audio, video, proyectores, radios, equipos y maquinaria de cocina y producción de alimentos, así como sistemas informáticos para la administración del negocio.

#### **1.1.4 Socio – Cultural**

Resultado de la globalización, muchos productos han pasado de ser característicos de un país o región, a convertirse en productos globales. Los alimentos, tipo “comida rápida”, por ejemplo, se han popularizado y adaptado en países diferentes al de su origen, tal es el caso por ejemplo de los tacos mexicanos, el sushi japonés, hamburguesas alemanas, choripanes argentinos, pollos horneados. Uno de los que mayor impacto y satisfacción ha generado en la sociedad, es la “hamburguesa”<sup>4</sup>.

La expansión global de este producto ha sido el resultado de una combinación de factores que han jugado a su favor, incluyendo su presentación, su sabor y la estrategia de mercado de las cadenas para la comercialización. Pero también es una muestra de la posibilidad de promover el consumo de determinados productos nacionales con sus comidas típicas.

Hoy en día existen nuevas tendencias dentro del sector de la comida rápida. Los alimentos ligeros, o más conocidos como alimentos “Light”, se ofertan en los establecimientos de comida rápida. Cada vez hay un número mayor de menús saludables como ensaladas, frutas y productos de bajas calarías. Según Paula Novo, Socia Directora de Iboo, la sociedad esta cada vez más conciente de la importancia de tener una dieta sana por lo cual el sector de comida rápida ofrece más variedades

---

<sup>4</sup> Orbe Mauricio. La comida rápida también se globaliza. Internet. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-comida-rapida-tambien-se-globaliza-334825.html>. Acceso: Marzo 2010.

de productos intentando satisfacer a los consumidores con comida saludable y a un menor precio.<sup>5</sup>

Según datos procedentes de la Encuesta Continua de Presupuestos Familiares del 2003, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), dicen que alrededor de un seis por ciento de las personas consumen productos “Light” y la mayoría de consumidores son mujeres.<sup>6</sup>

## 1.2 ENTORNO MICRO

### 1.2.1 Historia de KFC en el mundo

A continuación se presenta la historia de Kentucky Fried Chicken, la cual se extrajo de la página web oficial de la cadena de comida rápida.<sup>7</sup>

Kentucky Fried Chicken, fundada por el Coronel Harland Sanders, ha crecido hasta convertirse en uno de los sistemas de restaurantes de servicio rápido más grandes del mundo. Cada año, en más de 80 países y territorios en todo el mundo, se sirven más de mil millones de menús de pollo de Kentucky Fried Chicken.

En 1896 murió el padre de Harland y su madre se vio obligada a salir a trabajar para poder mantener a su familia. A la edad de seis años, el joven Harland era responsable del cuidado de sus hermanos menores y se encargaba de preparar muchas de las comidas de la familia. Un año después era casi un experto en la preparación de varios platos regionales. En el transcurso de los siguientes 30 años, Sanders trabajó en diferentes tipos de empleos, desde conductor de tranvía hasta vendedor de seguros, y a pesar de todo nunca perdió su habilidad como cocinero.

En 1930, Sanders, con 40 años, trabajaba como operador de una estación de servicio en Corbin, Kentucky, y fue allí que comenzó a cocinar para los viajeros hambrientos que se detenían a cargar gasolina. Como todavía no tenía un

---

<sup>5</sup> Infofranquicias.com. El fast-food se lleva “light”. Internet: <http://www.infofranquicias.com/cd-1825/El-fast-food-se-lleva-light.aspx>. Acceso: Marzo 2010

<sup>6</sup> Digitalmusic.com. ¿Comida Light ¿Salud o Enfermedad?. Internet: <http://digitalmusic.blogspot.com/2009/03/comida-light-salud-o-enfermedad.html>. Acceso: Marzo 2010

<sup>7</sup> KFC. Historia Coronel Harland Sanders. Internet: [http://espanol.kfc.com/kfc/enes/24/\\_www\\_kfc\\_com/about/colonel.asp](http://espanol.kfc.com/kfc/enes/24/_www_kfc_com/about/colonel.asp). Acceso: Enero 2010.



restaurante, los clientes regulares comían en el comedor de la humilde vivienda de la estación de servicio. Fue entonces que inventó lo que se conoce como "reemplazo de una comida casera": ofrecer una comida completa a las familias muy activas y con poco tiempo disponible. Y lo llamó "la cena del domingo, los siete días de la semana".

A medida que crecía la reputación de Sanders, en 1935 el gobernador Ruby Laffoon lo nombra Coronel de Kentucky en reconocimiento a su contribución a la cocina local. Casi cuatro años después, su restaurante figuraba en la guía "Adventures in Good Eating" de Duncan Hines.

Cada vez acudía más gente sólo por la comida que ofrecía, se mudó enfrente para aumentar la capacidad del local. En el curso de la siguiente década, perfeccionó su mezcla secreta de 11 hierbas y especias y la técnica básica de cocción que todavía se usa actualmente.

En 1955, seguro de la calidad de su pollo frito, el Coronel se dedicó a desarrollar el negocio de las franquicias. Casi 10 años después, Sanders ya tenía más de 600 franquicias de KFC en los Estados Unidos y Canadá, y en 1964 vendió su participación en la compañía estadounidense por un valor de \$2 millones a un grupo de inversores que incluía a John Y. Brown Jr. (quien luego se convertiría en gobernador de Kentucky).

Kentucky Fried Chicken Corporation creció rápidamente con sus nuevos dueños. Sus acciones comenzaron a cotizarse en los años sesenta en la Bolsa y, finalmente, en 1986 fue comprada por PepsiCo, Inc. En 1997, PepsiCo, Inc. escindió sus restaurantes de servicio rápido, incluido KFC, y creó una compañía de restaurantes independientes: Tricon Global Restaurants, Inc. Actualmente, la compañía de restaurantes (ahora conocida como YUM! Brands, Inc.), es la más grande del mundo en cantidad de unidades con casi 32,500 restaurantes en más de 110 países en todo el mundo.

Hasta el momento de su muerte a causa de la leucemia en 1980, a la edad de 90 años, el Coronel viajaba 250,000 millas por año para visitar los restaurantes KFC alrededor del mundo.

## **1.2.2. Corporación KFC en Ecuador**

Para obtener la información sobre el contexto, antecedentes e historia de Gerensa S. A., se procedió a entrevistar al Director de Recursos Humanos, adicionalmente se recopiló información del Plan Estratégico de Recursos Humanos 2009<sup>8</sup>.

### *1.2.1.1 Contexto*

La Corporación KFC es una organización mercantil que tiene como actividades la preparación y prestación del servicio de comida rápida, bajo diferentes marcas comerciales como: KFC, Tropi Burguer, GUS, El Español, entre otras.

Para la administración integral de este grupo de servicios, se ha constituido la empresa Gerensa S. A., que tiene como objetivo gestionar la logística, finanzas, recursos humanos, mercadeo y desarrollo de la Corporación.

La Dirección de Recursos Humanos de Gerensa S. A. administra los diferentes subsistemas de recursos humanos de todas las empresas que forman el grupo corporativo, con el objeto de optimizar los recursos disponibles y disponer de personal competente, comprometido y con altos niveles de satisfacción laboral.

### *1.2.1.2 Antecedentes e Historia del Grupo KFC en Ecuador*

En 1975 incursiona KFC en el Ecuador bajo la dirección del Sr. Jorge Anhalzer, con uno solo local en el Centro Comercial Ñaquito (CCI); en el año 1990 concede la franquicia a su sobrino Juan Carlos Serrano, quien abre tres restaurantes y se inicia así, un crecimiento sostenido del grupo KFC en el Ecuador y más tarde también en Venezuela. De esta manera la Corporación KFC Ecuador es propietaria de la cadena de restaurantes KFC y Pizza Hut en Venezuela.

Actualmente, pertenecen a este grupo dieciséis diferentes cadenas de comida a nivel nacional, entre los cuales tenemos: KFC, Gus, Menestras del Negro, Tropi Burguer, Baskin Robins, Cinnabon, El Artesano, Cajún, China Wok, Terracafé, El

---

<sup>8</sup> Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos 2009. Quito, Biblioteca particular.

Español, American Deli, Juan Valdez, Arrcafé y City Bistro. La Corporación KFC cuenta actualmente con más de 4000 empleados directos.

Hasta el año 2006 el departamento de Recursos Humanos manejaba solamente la nómina y la capacitación dentro de la Corporación KFC; así la administración del personal estaba a cargo de cada restaurante y la selección del personal se la realizaba mediante el sistema de tercerización. Todo empleado de la Corporación ha recibido todos los beneficios de ley sin importar si eran planta o tercerizados.

Con el Mandato Ocho, declarado en la Asamblea Constitucional en el año 2007, todo el personal pasó de las tercerizadoras a empresas operadoras de personal, con las mismas funciones que las tercerizadoras y recibiendo de la misma manera todos los beneficios de ley.

A partir del año 2008 se crea el departamento de Desarrollo Organizacional, con el objetivo de tener un control administrativo integral del personal, dentro del grupo corporativo. De esta manera todo el personal de las empresas operadoras pasan a ser administrados por un solo ente, llamado el departamento de Desarrollo Organizacional. Con el tiempo y por las necesidades del grupo, se fueron creando y formalizando los subsistemas respectivos.

El área de Recursos Humanos ha permitido la interacción de estudiantes de diferentes universidades, quienes han aportado con estudios y trabajos, dejando herramientas útiles para el manejo de los subsistemas de Recursos Humanos. Parte de la información y documentación desarrollada corresponde a: Formularios para la Evaluación del Desempeño<sup>9</sup>, y un Estudio de los Costos de la Rotación de Personal<sup>10</sup>.

Gerensa S. A. al momento no cuenta con procesos de Recursos Humanos, para la administración de una manera más eficiente y eficaz de los subsistemas de recursos humanos.

Se recurrió a la Biblioteca General de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en busca de trabajos de disertación que tengan relación al propuesto en el

---

<sup>9</sup> Álvarez Cristina. Formularios para la Evaluación del Desempeño. Universidad Central del Ecuador. 2007.

<sup>10</sup> Rodríguez Andrea. Estudio de los Costos de la Rotación de Personal. Universidad Central del Ecuador. 2008.

presente plan de disertación, no se encontró ningún proyecto que esté directamente relacionado.

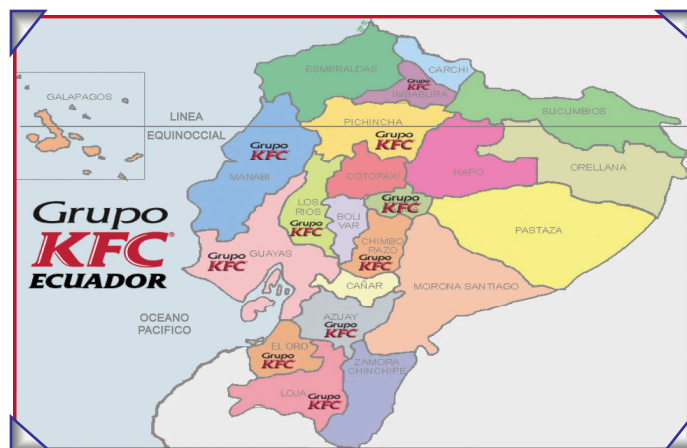
En la disertación desarrollada por Enriqueta Andrade Maldonado de la Facultad Psicología con el tema: “Propuesta de revisión de procesos de selección y capacitación para el área de Recursos Humanos de una Institución Financiera” se enfoca únicamente al desarrollo de dos subsistemas de Recursos Humanos de una Institución Financiera.

En la disertación desarrollada por María de los Ángeles Andrade Ulloa y María Eugenia Cabrera de la Facultad de Administración con el tema: “Rediseño de procesos de recursos humanos enfocado a la gestión por competencias para una Imprenta de la ciudad de Quito” se enfoca específicamente al desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos por Competencias en una Imprenta.

El presente trabajo de disertación se diferencia en gran medida de las otras disertaciones antes mencionadas en que abarca los componentes de identificación, levantamiento, diseño y mejoramiento de procesos. En segundo lugar, contemplan todos los subsistemas de Recursos Humanos de la Empresa y finalmente las actividades del negocio donde se va realizar el trabajo son distintas a las de las otras disertaciones. Además se establecerán indicadores de gestión para el monitoreo del desempeño del área de Recursos Humanos.

**Gráfico 1.5**

**Mapa de ubicación de locales del Grupo KFC en el Ecuador**



**Fuente:** Corporación KFC Ecuador

## 1.2.2 Datos de la Institución

Para el desarrollo del presente capítulo se recopiló información de documentos existentes en la Empresa, así como de entrevistas con el personal de la Dirección de Recursos Humanos.

### 1.2.2.1 Datos Generales

**Nombre:** Gerensa S. A.

**Actividad:** La empresa Gerensa S.A. parte del grupo Corporativo KFC, se dedica a la administración centralizada de las cadenas de restaurantes de comida rápida.

**Ubicación:** Correa 126 y Av. Amazonas. Edificio Belmonte. Quito-Ecuador.

**Características:** Gerensa S. A. tiene como función el manejo de la parte administrativa de la Corporación KFC. Está conformada por cuatro direcciones: Administrativa Financiera, Mercadeo, Recursos Humanos y Desarrollo.<sup>11</sup> La Dirección Administrativa Financiera está conformada por el área de Finanzas, Contabilidad, Planificación Tributaria, Legal y Sistemas. La Dirección de Mercadeo está conformada por las áreas de Mercadeo de cada Marca. La Dirección de Recursos Humanos está conformada por las áreas de Selección, Remuneraciones y Capacitación.

### 1.2.2.2 Estructura Organizacional

Los organigramas sirven para visualizar las interacciones, dependencias, correspondencias y vinculación que existe entre los departamentos y diferentes niveles de autoridad.

La estructura de la Empresa se puede apreciar con el siguiente organigrama del gráfico # 1.6.

---

<sup>11</sup> Gerensa S.A. Organigrama Estructural 2009. Quito, Biblioteca particular.

Gráfico 1.6

Organigrama Estructural del Grupo KFC Ecuador



Fuente: KFC Ecuador

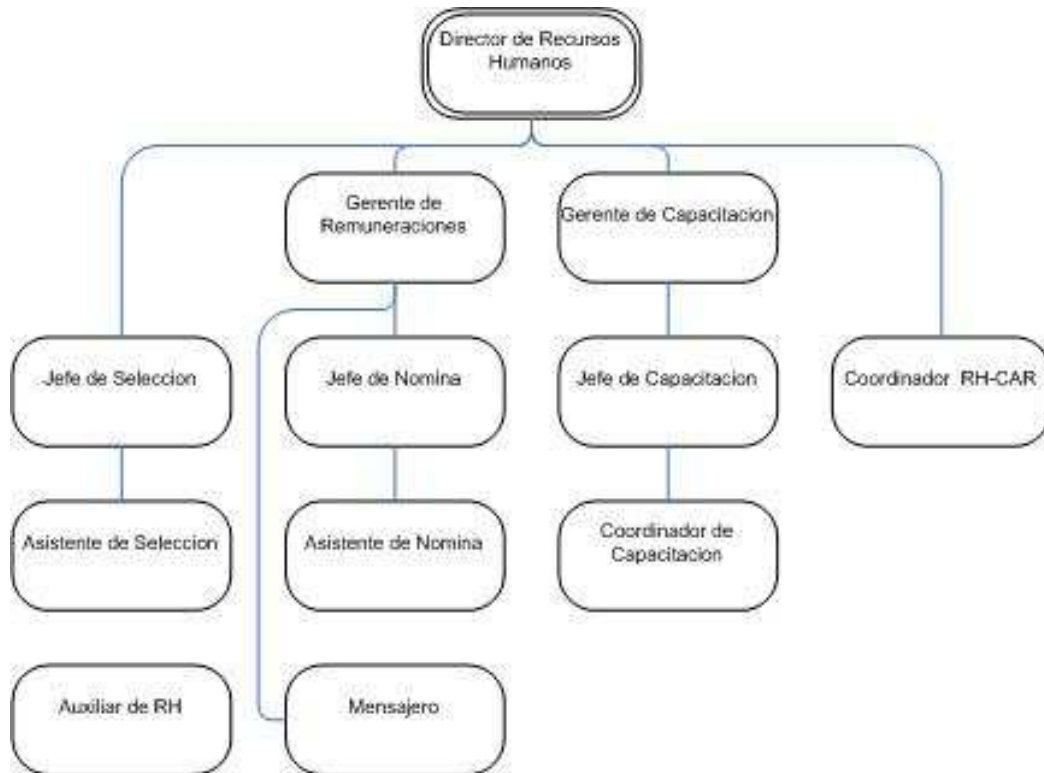
En el gráfico se pueden observar las áreas, departamentos y posiciones de la Empresa. No se puede apreciar específicamente la cadena de valor.

La estructura organizacional es mixta, pero para el proceso de toma de decisiones muestra una estructura piramidal.

### 1.2.2.3 Estructura posicional de Recursos Humanos

Es una herramienta que sirve para representar gráficamente a puestos o cargos, guías de comunicación, reportes y sueldos; se lo utiliza como un elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de los sistemas administrativos de personal.

**Gráfico 1.7**  
**Organigrama Posicional de la Dirección de Recursos Humanos del Grupo KFC**  
**Ecuador**



12

**Fuente:** KFC Ecuador

En la estructura posicional de Recursos Humanos se encuentran varios puntos que amerita comentar y los cuales se observan en el gráfico # 1.7.

- Existe un Auxiliar de Recursos Humanos que no reporta a nadie.
- No están estandarizados los nombres de los puestos dentro de una misma área.
- Existe un número de niveles que no está bien diagramado.

<sup>12</sup> Gerensa S.A. Organigrama Estructural 2009. Quito, Biblioteca particular.

#### 1.2.2.4 Misión y Visión

##### **Misión**

- *Creer en nuestra gente.*
- *Innovar continuamente el mercado de comida.*
- *Superar nuestros resultados todos los años.*<sup>13</sup>

Es recomendable que la misión de la Corporación sea revisada, debería responder a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué productos ofrece, definiendo la razón de ser de la empresa.

##### **Visión**

*“Ser reconocidos como líderes de mercado en cada una de las categorías en las que participamos”*<sup>14</sup>

La visión de igual manera debe ser revisada para que reposada a dónde quiere llegar la empresa y en cuanto tiempo.

#### 1.2.2.5 Infraestructura

La Corporación cuenta con todos los servicios básicos. Las oficinas y locales se encuentran completamente equipadas con: salas de reuniones, oficinas, bodegas, salas de capacitación y estacionamientos para el personal y clientes.

El Grupo Corporativo cuenta con 247 locales en todo el País. En la ciudad de Quito y Guayaquil tienen respectivamente una planta de producción. Cuentan con tres oficinas administrativas, dos en Quito y una en Guayaquil.

---

<sup>13</sup> Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos 2008- 2009. Quito, Biblioteca particular.

<sup>14</sup> Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos 2008 -2009. Quito, Biblioteca particular.



Como se puede observar la Corporación se encuentra en crecimiento, por lo que a futuro seguramente va a seguir ampliando su infraestructura dentro y fuera del País, incorporando nuevas oficinas administrativas, locales y plantas de producción de alimento.

#### *1.2.2.6 Financiera*

El Grupo maneja una nómina de 4272 empleados, de los cuales 300 trabajan en la parte administrativa y 3972 en la parte de operaciones. Además cuentan con un cuatro por ciento de empleados discapacitados, así como la ley lo establece.

El valor aproximado facturado por la Corporación en el año 2009 fue de cien millones, representando casi un ochenta por ciento del total de ventas del sector de comida rápida del País.

#### *1.2.2.7 Sistemas*

Los programas informáticos hoy en día son herramientas necesarias para la administración de información que sirven para mejorar la productividad y competitividad. Los programas informáticos se encuentran en un continuo desarrollo y mejoramiento, por lo que es importante que las empresas vayan adaptándose a los cambios que existen en el medio.

La empresa cuenta con varios sistemas informáticos: contables, de recursos humanos, nómina, control de personal y un sistema para la el manejo de los locales.

#### *1.2.2.8 FODA*

A continuación se presenta el diagnóstico y los objetivos de la planificación estratégica 2008-2009 elaborada por la Dirección de Recursos Humanos.

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización o área. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo.

Dentro de cada uno de los ambientes se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo se encuentran las amenazas y las oportunidades y dentro del ambiente interno se encuentran las fortalezas y las debilidades.

### FODA de Recursos Humanos 2008-2009

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de claridad en los procedimientos de RRHH.</li> <li>• Herramientas para potenciar procesos de RRHH (Tecnología).</li> <li>• Políticas salariales y beneficios.</li> <li>• Identificación de potencial (gestión del talento).</li> <li>• Organización, manejo y optimización de la información (indicadores de gestión).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente agradable de trabajo.</li> <li>• Preocupación por la gente.</li> <li>• Capital humano con experiencia.</li> <li>• Organización en crecimiento.</li> <li>• Receptividad a procesos de RRHH.</li> <li>• Avances en áreas operativas de capacitación y desarrollo de cultura.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desperdicio de Recursos.</li> <li>• Pérdida de talentos.</li> <li>• Clima Organizacional.</li> <li>• Alineación con nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización de procesos.</li> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Manejo de nuevas herramientas de RRHH.</li> <li>• Integración y sinergia entre los diferentes departamentos.</li> <li>• Posicionamiento de RRHH como área estratégica.</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> </ul>

**Fuente:** Planificación Estratégica de RRHH 2008 – 2009. Dirección de Recursos Humanos de Gerensa S.A.

#### *1.2.2.9 Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos*

El objetivo general y los objetivos específicos fueron extraídos de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos 2008-2009.

#### **Objetivo General**

Posicionar al área de Recursos Humanos como un departamento asesor y estratégico dentro de la Organización.

#### **Objetivos Específicos**

- Formalización de procedimientos del área de Recursos Humanos
- Optimización de recursos (modelo de competencias)
- Análisis estructura organizacional (salarios y sistema de remuneración)
- Manejo de la información, sistemas de evaluación de la gestión de Recursos Humanos (indicadores) para determinar el impacto de Recursos Humanos en la productividad y rentabilidad del negocio.

En la planificación estratégica de Recursos Humanos faltan establecer las estrategias que van acompañadas por los objetivos.

Uno de los objetivos específicos de Recursos Humanos es la formalización de los sus procedimientos, esto se lo desarrollará en los capítulos siguientes.

---

<sup>15</sup> Gerensa S.A. Planificación Estratégica de RRHH 2008 - 2009. Quito, Biblioteca particular.