

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN
OPERATIVO CON SU IMPLEMENTACIÓN A TRES MESES DE LA
MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y DISEÑO DE LA MATRIZ DE
EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA
MICROEMPRESA DULCES DE ALICIA UBICADA EN LA CIUDAD
DE CUENCA – ECUADOR.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

LUIS FRANCISCO OCHOA DELGADO

DIRECTOR: ING. CHRISTIAN FAJARDO MGTR

QUITO, FEBRERO DEL 2015

DIRECTOR DE TRABAJO:

INGENIERO CHRISTIAN FAJARDO MGTR.

INFORMANTES DE TESIS:

INGENIERA PAULINA CADENA MGTR.

INGENIERO RODRIGO SALTOS MBA

AGRADECIMIENTO:

A mis padres por apoyarme en cada decisión que tomo, procurando que pueda alcanzar mis metas y sueños. A mis familiares que me dieron apertura para realizar este trabajo en su empresa y me motivan constantemente a seguir adelante. A mis amigos de la universidad, por haber compartido experiencias únicas e inolvidables.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO, iv

RESUMEN EJECUTIVO, ix

CAPÍTULO I, 1

1. GENERALIDADES, 1

- 1.1. INTRODUCCIÓN, 1
- 1.2. ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS DE LAS MICROEMPRESAS EN EL ECUADOR, 3
- 1.3. HISTORIA DE LA EMPRESA DULCES DE ALICIA, 7
 - 1.3.1. Productos de la Empresa, 9
 - 1.3.2. Puntos de Venta, 15

CAPÍTULO II, 17

2. ANÁLISIS SECTORIAL E INTERNO DE LA EMPRESA DULCES DE ALICIA, 17

- 2.1. SITUACIÓN ACTUAL, 17
- 2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 21
 - 2.2.1. Evaluación del Clima Laboral, 21
 - 2.2.2. Evaluación de la Cultura Organizacional, 25
 - 2.2.3. Clasificación de la Cultura Organizacional, 28
- 2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO, 30
 - 2.3.1. Perfil Estratégico del Entorno, 30
 - 2.3.2. Evaluación de Factores Externos, 45
- 2.4. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO, 51
 - 2.4.1. Evaluación de factores Internos, 51

CAPÍTULO III, 57

3. ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCIÓN ORGANIZATIVA, 57

- 3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 57
 - 3.1.1. Organigrama, 57
 - 3.1.2. Descripción de Funciones y Responsabilidades, 59
- 3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 71
 - 3.2.1. Formulación de la Misión, 71
 - 3.2.2. Formulación de la Visión, 71
 - 3.2.3. Valores Empresariales, 72
 - 3.2.4. Establecimiento de Objetivos Adecuados, 73
- 3.3. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS, 76

- 3.3.1. Estrategias a Nivel Empresarial, 76
- 3.3.2. Estrategias a Nivel Operacional, 87
- 3.3.3. Estrategias Corporativas, 92

CAPÍTULO IV, 102

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, 102

- 4.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN, 102
- 4.2 IMPLEMENTACIÓN DE OBJETIVOS, 104
- 4.3 DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS, 106

CAPÍTULO V, 109

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 109

- 5.1. CONCLUSIONES, 109
- 5.2. RECOMENDACIONES, 110

BIBLIOGRAFÍA, 112

ANEXOS: 117

- ANEXO 1: ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, 117
- ANEXO 2: TABULACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS DATOS 120
- ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, 129
- ANEXO 4: TABULACIÓN E INTERPRETACION DE DATOS, 132
- ANEXO 5: MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO, 140
- ANEXO 6: MATRIZ MEFE, 141
- ANEXO 7: MATRIZ MEFI, 142
- ANEXO 8: PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO – BSC, 143
- ANEXO 9: MAPA ESTRATÉGICO – BSC, 146
- ANEXO 10: CADENA DE VALOR, 147
- ANEXO 11: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO, 148
- ANEXO 12: MATRIZ FODA, 149
- ANEXO 13: ESTRATEGIAS SELECCIONADAS PARA LA MATRIZ FODA, 150
- ANEXO 14: MATRIZ ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES, 151
- ANEXO 15: MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP, 152
- ANEXO 16: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE HOLMES, 153
- ANEXO 17: INDICADORES - CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 154
- ANEXO 18: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS, 158

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Quesadillas de 185 gramos	9
Ilustración 2: Quesadilla premium 222g	10
Ilustración 3: Quesadilla bandeja transparente de 185g	10
Ilustración 4: Quesadilla bandeja pequeña de 90g	11
Ilustración 5: Quesadilla de 45g	11
Ilustración 6: Bizcochos	12
Ilustración 7: Alfajor	12
Ilustración 8: Dona Rosca	13
Ilustración 9: Melvas	13
Ilustración 10: Orejitas	14
Ilustración 11: Suspiros	14
Ilustración 12: Muffins	15
Ilustración 13: PIB Nominal vs Crecimiento Real %	31
Ilustración 14: Organigrama Dulces de Alicia	57
Ilustración 15: Organigrama mejorado de Dulces de Alicia	57
Ilustración 16: Estrategias genéricas según Michael Porter	76
Ilustración 17: Nuevo empaque quesadilla 185g	77
Ilustración 18: Matriz estratégica y evaluación de acciones	97
Ilustración 19: Matriz de la gran estrategia	99
Ilustración 20: Modificación página web Dulces de Alicia	102
Ilustración 21: Misión de la empresa en la página web	102
Ilustración 22: Visión de la empresa en la página web	103
Ilustración 23: Evaluación de estrategias	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores críticos del éxito - Oportunidades.....	47
Tabla 2: Factores críticos del éxito - Amenazas.....	48
Tabla 3: Factores críticos del éxito - Fortalezas.....	53
Tabla 4: Factores críticos del éxito - Debilidades.....	53
Tabla 5: Estructura orgánica de cargos generales.....	58
Tabla 6: Estructura orgánica de cargos específicos.....	64
Tabla 7: Actividades primarias - Logística interna.....	79
Tabla 8: Actividades primarias - Operaciones.....	80
Tabla 9: Actividades primarias - Logística externa.....	81
Tabla 10: Actividades primarias - Marketing y ventas.....	82
Tabla 11: Actividades primarias - Servicio postventa.....	82
Tabla 12: Actividades de apoyo - Abastecimiento.....	83
Tabla 13: Actividades de apoyo - Desarrollo tecnológico.....	84
Tabla 14: Actividades de apoyo - Administración de recursos humanos.....	85
Tabla 15: Actividades de apoyo - Infraestructura.....	86

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación busca elaborar una planificación estratégica para la microempresa Dulces de Alicia, ubicada en la ciudad de Cuenca – Ecuador, con el propósito de mejorar la gestión administrativa y proporcionar una herramienta que permita el desarrollo y crecimiento de la organización.

Se ha desarrollado la investigación en cinco capítulos, partiendo desde el análisis de la problemática de las microempresas en el país y la historia de la empresa Dulces de Alicia, en el capítulo uno, para conocer algunos aspectos importantes de la compañía como su creación, principales productos y su participación en el mercado.

En el capítulo dos se establece el estudio interno y sectorial de la compañía, donde se evalúa su situación actual con el fin de identificar el clima y cultura organizacional, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Adicionalmente se aplicarán algunos modelos de matrices para determinar fuerzas externas y factores condicionantes para el giro de negocio. En el tercer capítulo se propone la dirección organizativa se propone la misión, visión, objetivos y estrategias.

La implementación de la misión, visión, objetivos y diseño de la matriz de evaluación de estrategias se realiza en el capítulo cuatro. Esta implementación se la realiza por un tiempo

aproximado de tres meses. Finalmente en el último capítulo se reflejan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las condiciones que presenta el mercado generan múltiples retos para las compañías, ya que existen aspectos políticos, sociales, económicos y culturales que están en constante cambio y limitan el accionar empresarial. Por ende las compañías buscan implementar herramientas y sistemas tecnológicos que les permita anticiparse a las permutaciones del entorno, con el fin de subsistir ante la competencia, satisfacer las necesidades de los clientes y obtener mayor rentabilidad económica.

La complejidad de adquirir nuevos clientes y sobretodo retener a los antiguos ha ocasionado que las empresas empleen la mayoría de sus recursos en el diseño y ejecución de estrategias con el fin de posicionar sus productos, mejorar la atención al cliente, incrementar la productividad en planta y principalmente satisfacer las necesidades de los consumidores. (Gonzales, 2013)

Pero el hecho de diseñar una estrategia no significa que ésta se implemente adecuadamente, ya que puede estar enfocada en aspectos que no son necesarios para la organización o simplemente no está ligada con la misión, visión y objetivos empresariales. Por tales motivos, hoy en día la mayoría de empresas optan por una planificación estratégica, que es una herramienta que facilita la gestión administrativa, puesto que permite anticiparse a los cambios del medio y proporciona los cimientos básicos de la organización que son la misión, visión y valores. (Cruz C. , 2008)

Definir la parte filosófica de la organización es vital para los propósitos de la empresa, puesto que delimita su condición actual y visualiza lo que pretende alcanzar a futuro, es decir que concreta la base de la compañía sobre la que se articula el desarrollo de la misma. Cada acción que se realice en la empresa debe estar relacionada con la misión y visión, por ende su importancia de establecerlas con claridad y que se divulguen entre todos los miembros de la firma.

La planificación estratégica representa una ventaja para aquellas empresas que la implementen exitosamente, ya que contribuye a una mejora continua de su gestión en donde constantemente los objetivos y metas impulsan cambios positivos tanto en los empleados como en los procesos de la cadena de valor. De modo que el desarrollo de esta herramienta debe tener el apoyo de la gerencia, al igual que un constante control en la ejecución de estrategias para evitar el fracaso del mismo. (Rojas, 2010)

1.2. ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS DE LAS MICROEMPRESAS EN EL ECUADOR

Las microempresas en el Ecuador están consideradas dentro del grupo de las Pymes y se caracterizan principalmente por estar administradas por un grupo de familiares o individuos de niveles económicos similares, generalmente medios y bajos. A través de un proyecto de emprendimiento forman la compañía con el fin de maximizar sus ingresos y estar al frente de su propio negocio. (Dávila, 2006)

Este tipo de organizaciones aplica dinamismo, innovación y creatividad a su estructura empresarial para afrontar las condiciones que presenta el país en la actualidad. Adicionalmente contribuyen a la generación de empleo, incremento de la productividad y un alto beneficio social, por tales razones se considera que las Pymes forman parte del motor de la economía. Hoy en día las Pymes constituyen la mayor cantidad de empresas en el país ya que no requieren de una alta inversión para su constitución, además ha mejorado el nivel de ingresos en la población lo que ha incrementado el consumo en el mercado nacional. De acuerdo a las estadísticas existen más de 16 000 de estas organizaciones. (EKOS, 2013).

Pero no todas las Pymes alcanzan el éxito, la gran mayoría afronta múltiples problemas que las pueden llevar a la ruina. Uno de los principales limitantes en la actualidad es la falta de liquidez, lo cual obliga a los empresarios a recurrir al crédito y en el peor de los casos al usurero. La falta de dinero limita el accionar de

la empresa, no solo impide cubrir las necesidades organizacionales si no que frena la ejecución de estrategias.

Las microempresas antes de recurrir al endeudamiento generalmente buscan ampliar el plazo de sus cuentas por cobrar y reducir aquél de las cuentas por cobrar. Pero si no es posible gestionar adecuadamente estas cuentas, las organizaciones acuden a los bancos para realizar préstamos o sobregiros afrontando altos intereses. (Mariño, 2013)

Uno de los puntos clave relacionado con el endeudamiento es el manejo de inventarios, ya que la mayoría de organización no pueden controlarlos apropiadamente y se embodegan, lo cual genera costos adicionales de almacenamiento y cuidado de la materia prima y producto terminado. Por ende las compañías buscan trabajar bajo un sistema de justo a tiempo, pero que no se logra consolidar por múltiples factores entre los que se destaca el poder de negociación por parte de los proveedores y la falta de planificación del inventario.

La capacidad de modernización es otro de los limitantes que enfrentan las empresas. La ausencia de tecnología en la organización dificulta la generación de información oportuna para la toma de decisiones, así como la integración de los distintos procesos de la cadena de valor. Por otra parte si no existe la posibilidad de automatizar los procesos, implementando nueva maquinaria y normas de

calidad se corre el riesgo de que los productos pierdan el posicionamiento y la participación que tienen en el mercado. (Fernández, 2010)

Muchas de las pequeñas empresas no le dan importancia a la innovación de sus productos o servicios, lo que les interesa es la reducción de sus costos con el objetivo de maximizar las utilidades. Pero estas empresas se olvidan que las necesidades de los clientes cada día son más complejas y que existe una gran variedad de productos en el mercado que pueden suplirlas. Por tales motivos cada vez hay menores oportunidades de ventas y mayor competitividad en el mercado.

La comercialización de los productos en el mercado se ha convertido en un punto crucial para toda organización, principalmente para aquellas que tienen escasos recursos. Encontrar proveedores de materia prima se ha convertido en una tarea de mucha exigencia, ya que existe desconfianza en la calidad y tiempo de entrega de aquellos existentes en el mercado. Por otra parte el acceso a nuevos mercados es un tema muy complicado, dado que las grandes empresas han impuesto múltiples barreras de entrada que obliga a las microempresas a buscar nuevos nichos de mercado. (Escudero, 2009)

Otro gran dificultad para las microempresas está relacionada con la gestión que realizan puertas adentro, esto debido a que no existe una adecuada planificación del trabajo. No existe una clara delimitación departamental, lo que conlleva a problemas de información y confusión en el desarrollo de los procesos internos.

La falta de planificación también afecta la administración de los recursos empresariales, ya que se desperdician en actividades que no son prioritarias. (Olvera, 2010)

Uno de los mayores problemas en cuanto a la gestión se da en el área de contabilidad, donde la mayoría de empresas no cuenta con un sistema contable adecuado que permita registrar la información e manera oportuna y confiable. Estas organizaciones se manejan con sistemas antiguos basados en la experiencia que los gerentes han obtenido a través de los años, en el que no aparecen flujos de caja ni balances generales, únicamente se manejan las cuentas que afectan el capital de trabajo y el estado de resultados. (Rodríguez, 2012)

Finalmente, el manejo y dirección de los empleados genera una gran preocupación para los gerentes de estas empresas. Las condiciones de trabajo en algunas industrias ocasionan insatisfacción en el personal, que se ve reflejado en una baja productividad y un alta grado de ausentismo. Por otra parte el personal contratado por este tipo de organizaciones, en la mayoría de los casos, no es el adecuado ya que no existe un análisis del puesto previo a la contratación. Adicionalmente no existe un sistema de evaluación para los empleados, ni mucho menos trabajos por objetivos lo que dificulta la retroalimentación del trabajo que se realiza. (Cordero, 2011)

Como se ha expuesto en este análisis, las microempresas de nuestro país están sujetas a distintos factores que pueden ocasionar su fracaso, por ende radica la importancia de evaluarlas a plenitud y buscar los elementos y herramientas que permitan reducir el impacto negativo sobre las organizaciones.

1.3. HISTORIA DE LA EMPRESA DULCES DE ALICIA

Dulces de Alicia nace en 1993 como un emprendimiento familiar que se inició en la cocina de Alicia Palacios con sus recetas tradicionales, donde se destacaba principalmente la elaboración de dos productos: las quesadillas y los quimbolitos. Estos dulces típicos de la ciudad de Cuenca eran comercializados principalmente por la panificadora “El Imperio del Pan” y por el micromercado “Bodegón Manolo”.

En un inicio los productos eran preparados de forma artesanal, en la que el proceso se lo realizaba manualmente. La única máquina que se empleaba era para extender la masa de harina de los dulces. Pese a ser un producto hecho de manera informal, su sabor y calidad permitieron que se den a conocer en todos los rincones de la ciudad de Cuenca.

Debido al aumento de la demanda de algunos productos, principalmente de quesadillas, aparecieron nuevas oportunidades en el mercado que representaban

mayores ingresos para la empresa. Se empezó a comercializar los productos a través de las cadenas de Maxipan y nuevos micromercados, lo que desencadenó en una industrialización de la empresa que tuvo como principal actor a uno de los hijos de la Señora Alicia Palacios, el Señor Rómulo Delgado actual gerente general de la compañía.

El primer gran paso que dio la organización fue la construcción de su planta de producción en un terreno ubicado en el sector de Capulispamba, al norte de la ciudad de Cuenca. Este nuevo proyecto trajo consigo la adquisición de maquinarias para la elaboración y empaquetado de sus productos. Los procesos productivos se beneficiaron de las nuevas adquisiciones y se logró incrementar la capacidad de la planta y sobretodo la productividad.

El segundo gran paso que dio la empresa fue introducir su producto estrella, las quesadillas, en la cadena de comisariatos Supermaxi de la empresa La Favorita. Este hecho permitió posicionar el producto en el mercado de Cuenca y a nivel nacional como uno de los mejores dulces tradicionales. Este impulso facilitó la adquisición de nuevas maquinarias para automatizar procesos, la adecuación de las instalaciones de la compañía y el desarrollo de nuevos productos.

Actualmente, la empresa cuenta con 9 empleados en planta, y ha logrado implementar normas de Buenas Prácticas de Manufactura, lo cual le permite

mantener y mejorar la calidad de sus productos. Adicionalmente, cuenta con más de 12 productos y más de 20 puntos de venta a nivel nacional.

1.3.1. Productos de la Empresa:

- Quesadillas: dulce típico ecuatoriano elaborado a base de queso, huevos y almidones. La Quesadilla ecuatoriana es parte de los dulces tradicionales de Corpus Cristi en la ciudad de Cuenca, se cree que éstos llegaron con las religiosas españolas, y que a través del tiempo se han ido mestizando con materias primas propias del Ecuador.

Actualmente, la empresa tiene cinco variedades de Quesadillas que son comercializadas en distintas presentaciones, dependiendo del nicho de mercado al que se dirija el producto.

1. Quesadillas Dulces de 185 gramos

Ilustración 1: Quesadillas de 185 gramos



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

2. Quesadillas Dulces Premium 222 gramos:

Ilustración 2: Quesadilla premium 222g



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

3. Quesadillas Dulces Bandeja Transparente de 185 gramos:

Ilustración 3: Quesadilla bandeja transparente de 185g



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

4. Quesadillas Dulces Bandeja Pequeña 12 unidades 90 gramos:

Ilustración 4: Quesadilla bandeja pequeña de 90g



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

5. Quesadillas Dulces de 45 gramos:

Ilustración 5: Quesadilla de 45g



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

- Bizcochos: galleta salada, crocante y migajosa, considerado como uno de los bocaditos más tradicionales y conocidos del país.

Ilustración 6: Bizcochos



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

- Alfajor: galletas redondas rellenas de mermelada de mora y decoradas con coco.

Ilustración 7: Alfajor



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

- Dona Rosca: producto desarrollado a partir de los famosos Dulces de Corpus, es una dona con alma de rosca de viento o masa de yemas.

Ilustración 8: Dona Rosca



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

- Melvas: producto de origen francés que se ha mestizado en Ecuador ya que se las recubre con cacao nativo.

Ilustración 9: Melvas



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

- Orejitas: masas de hojaldre en forma de orejitas

Ilustración 10: Orejitas



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

- Suspiros: merengue con sabor a chicle decorado con grageas

Ilustración 11: Suspiros



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

- Muffins: cake con sabor a naranja y limón, con chispas de chocolate

Ilustración 12: Muffins



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

- Pan de Casa 7 unidades

1.3.2. Puntos de Venta:

- a) Nacional: La Favorita.

Mediante las cadenas Supermaxi, Megamaxi y Gran Aki, Dulces de Alicia ha logrado comercializar sus productos a nivel nacional. Actualmente está presente en más de 20 locales de la empresa La Favorita ubicados en distintas ciudades del país.

b) Cuenca

La mayor parte del mercado de la empresa se encuentra en la ciudad de Cuenca. Con el tiempo que lleva en la industria, sus productos han ganado fama y prestigio, permitiéndoles estar presente en distintos puntos de venta que se detalla a continuación:

- Gerardo Ortiz – Almacenes Coral
- Gasolineras Móvil
- Cafeterías
- Clínica Santana
- Hospirio
- Hospital José Carrasco
- Supermercados de Cooperativas
- Indublog
- Universidades
- Tiendas y supermercados pequeños.

c) Distribuidores Cuenca

La empresa cuenta con dos distribuidores que reparten sus productos a los cantones del Azuay:

- CEDA
- DYCOM

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SECTORIAL E INTERNO DE LA EMPRESA DULCES DE ALICIA

2.1. SITUACIÓN ACTUAL

La empresa Dulces de Alicia posee una estructura organizacional sencilla, y aunque no tiene un organigrama definido, se puede establecer a simple vista la división de las actividades de la compañía en dos áreas: la gerencia y la planta de producción. En la actualidad la empresa cuenta con 11 miembros de los cuales dos pertenecen a la parte gerencial, ocho se encargan de la producción y uno de la distribución y entrega de los productos.

La planta de producción se divide en cuatro secciones: panadería, quesadillas, dulces y empaçado. Cabe destacar que la producción está regida bajo normas de buenas prácticas de manufactura, de modo que se cumplen con ciertos estándares relacionados a la calidad e higiene de los productos, garantizando la seguridad para el consumo humano. Además, la empresa cuenta con maquinaria moderna que ha permitido automatizar los procesos y aumentar la productividad.

Una de las grandes falencias de la organización radica en los inventarios, ya que no se lleva un control permanente de las materias primas, productos en procesos ni productos terminados. Lo que provoca inconvenientes en la cadena de suministros e impide trabajar en un sistema justo a tiempo. Por otra parte esta falta de control ha ocasionado que la empresa compre mayores insumos de los que necesita para la producción, lo que genera mayores costos de almacenamiento y afecta al capital de trabajo.

En cuanto a la parte administrativa, Dulces de Alicia no posee un departamento de contabilidad, esto debido a que la empresa cuenta con una calificación artesanal y principalmente porque algunos registros contables son manejados por la asistente de gerencia. Entre los registros más importantes que archiva la compañía se encuentran: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ventas, roles de pago, caja - bancos y proveedores. Hoy en día la gerencia analiza la posibilidad de incorporar un contador a la organización para tener un control real de los activos, pasivos y patrimonio, y además para que la asistente de gerencia pueda ejercer otras funciones.

El tema financiero representa el principal inconveniente en la gestión empresarial, esto debido a los largos períodos de cobro y fundamentalmente por el endeudamiento externo. La falta de liquidez para cubrir las necesidades de la empresa, como el pago a acreedores y la compra de materias primas, obligó a la empresa a optar por préstamos y el posterior pago de intereses.

La parte de marketing y ventas de la empresa presenta varios inconvenientes, debido a la falta de recursos para invertir en publicidad y estrategias de marketing directo. La compañía cuenta con su propia página web y el principal medio para realizar promociones son las redes sociales, especialmente Facebook. En cuanto a las ventas, Dulces de Alicia cuenta con gran participación en el mercado de la ciudad de Cuenca, posee más de veinte puntos de venta en las cadenas de comercialización más importantes de la ciudad. La organización tiene una gran posibilidad de exportar el producto a Estados Unidos, pero se debe incrementar la durabilidad de los productos de tres a seis u ocho meses.

La compañía cuenta con un camión para la distribución de sus productos y aunque no existe una planificación de la logística las rutas de entrega se establecen por parte de la asistente de gerencia dependiendo de los pedidos diarios. Por otro lado, la persona que maneja el camión se encarga de realizar algunos cobros en los distintos puntos de venta. En la actualidad, la gerencia busca ampliar su fuerza de ventas en las ciudades de Quito y Guayaquil pero no cuenta con los recursos para adquirir nuevos camiones.

La organización no ha logrado implementar sofisticados sistemas de información gerencial como un ERP o un CRM, pero utiliza Excel para almacenar los datos referentes al giro de negocio lo cual les permite obtener información vital sobre las ventas de los distintos productos en el mercado y de ese modo facilitar el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, la compañía también utiliza una

herramienta para controlar al personal, que mediante un reloj biométrico y un software especial logran ejercer un registro de los turnos y horarios de trabajo.

La constante capacitación y apoyo que recibe la empresa por parte de instituciones del estado, principalmente del MIPRO y PRO ECUADOR, ha permitido que la empresa mejore sus conocimientos en distintas áreas y ha generado oportunidades en el mercado internacional. El gerente general de la empresa acude a múltiples seminarios e incluso a ferias internacionales, promovidas por estas organizaciones, con el fin de dar a conocer los productos a nivel internacional y buscar nuevos mercados.

La competencia en el mercado es relativamente fuerte ya que existen algunos competidores que cuentan con más recursos y mayor participación en el mercado. El principal rival de las “Quesadillas de Alicia” es el producto de la empresa Delipan que se encuentra en casi todas las tiendas, almacenes de la ciudad y en las grandes cadenas de comercialización del país. Por otra parte compañías como La Canasta, Maxipan y, Maboli forman parte de los competidores más difíciles de la industria de la panadería y dulces tradicionales, puesto que tienen mayor capacidad de producción en sus plantas y han logrado fidelizar a sus clientes.

2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.2.1. Evaluación del Clima Laboral

Evaluar el Clima Organizacional que existe en la compañía permite conocer aquellos factores empresariales que influyen en el desempeño de los empleados y afectan el desarrollo de las actividades. Mediante este estudio se puede obtener información precisa que contribuya a mejorar la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y los resultados empresariales. (deGerencia.com Redacción, 2006)

Para realizar este estudio se aplicó una encuesta tomada del Instituto Politécnico Nacional, para medir el clima y ambiente laboral de las distintas áreas de la unidad académica. (Escuela Superior de Comercio y Administración, 2010). El cuestionario consta de 11 factores: 1) comunicación interna, 2) necesidades y motivación, 3) objetivos y roles, 4) integración y colaboración, 4) liderazgo, 6) innovación y cambio 7) condiciones de trabajo 8) administración de capital humano 9) productividad y resultados 10) satisfacción laboral y 11) autoevaluación. Cada factor presenta una serie de preguntas, donde el encuestado selecciona la mejor opción dependiendo el nivel de acuerdo o desacuerdo con el enunciado.

La presente encuesta consta de 7 factores (Véase el Anexo1) que se ajustan a la realidad de la empresa Dulces de Alicia. Los siete elementos son: 1) comunicación interna, 2) necesidades y motivación, 3) objetivos y roles, 4) integración y colaboración, 4) liderazgo, 6) innovación y cambio y 7) condiciones de trabajo.

En la tabulación de los resultados (Véase el Anexo2) se utilizó una escala de Likert, ya que se puede asignar puntos a cada respuesta en una escala predeterminada con el objetivo de dar un valor numérico a los datos y determinar hasta qué punto el encuestado está de acuerdo o no con el enunciado. (Frenz, 2010).

Los resultados que se obtuvieron demuestran que el clima organizacional en la empresa es muy bueno ya que en la mayoría de los factores analizados se obtuvieron puntuaciones promedio superiores al 80%, pero existen algunos aspectos que se pueden mejorar a futuro. A continuación se detalla la puntuación de cada elemento estudiado:

En lo referente a la comunicación que existe en la organización, se obtuvo un puntaje promedio de 4,6 sobre 5, lo que nos indica que existe una comunicación efectiva, donde la información respecto a los logros, metas y actividades se da a conocer a través de distintos medios para que sean comprendidos fácilmente. Además, existe una buena comunicación entre el

personal y la gerencia de la compañía, lo que permite que las ideas de los trabajadores sean tomadas en cuenta. Una de las oportunidades de mejora está en la retroalimentación que reciben los empleados ya que en algunos casos no es clara.

Respecto a las necesidades y motivaciones de la empresa se obtuvo un puntaje promedio de 4,6 lo que demuestra un gran nivel de motivación en el personal. El trabajo que estas personas realizan en la compañía les permite establecer nuevas metas personales, desarrollar lazos de amistad entre trabajadores y sobretodo contribuye a tener una alta autoestima. El único aspecto negativo que existe en este factor está relacionado con la continuidad a futuro en la empresa, ya que tres de diez empleados tienen cierta incertidumbre.

Los objetivos y roles presentan una puntuación de 4,5 lo cual nos dice que el personal está comprometido con los objetivos de sus puestos, ya que estos son alcanzables y además contribuyen al bienestar de la empresa. La mayoría de los empleados tienen claras sus funciones dentro de la organización y además consideran que su labor es importante para cumplir sus objetivos personales.

La integración y colaboración en la empresa obtuvo un puntaje de 4,8 ya que el personal está muy familiarizado con los distintos procesos tanto de

producción como administrativos, además se fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo. De acuerdo a las encuestas tabuladas la totalidad del personal está orgullosa de pertenecer a Dulces de Alicia.

En relación al liderazgo se obtuvo uno de los puntajes más altos, 4,7 sobre 5. Los resultados señalan al gerente de la empresa como un buen líder que se preocupa por el bienestar de sus empleados, que está al tanto de las actividades que éstos realizan, que escucha y comparte ideas con sus trabajadores y principalmente que está comprometido con la compañía y todos sus integrantes.

El tema de la innovación y cambio obtuvo el menor puntaje de todos los factores analizados. Aunque el valor de 4,2 sobre 5 no es malo, ofrece algunos aspectos que se pueden mejorar a corto y largo plazo. De acuerdo a los resultados obtenidos en la organización existen cambios repentinos y algunos trabajadores no se pueden adaptar rápidamente a ellos. Pero estos cambios permiten al personal desarrollar nuevas habilidades y sobretodo realizar actividades que salen de la rutina y representan nuevos retos.

Finalmente, se obtuvo un puntaje de 4,6 para las condiciones de trabajo. Esto principalmente porque la empresa ha invertido en adecuar la planta de producción y trabaja bajo estándares de buenas prácticas de manufactura. Por ende la puntuación que se obtuvo refleja que la iluminación, espacio,

temperatura, humedad, ruido, nivel de seguridad y aseo son óptimos para desempeñar las actividades.

Como conclusión del estudio del clima organizacional, se puede mencionar que la empresa cuenta con excelentes condiciones para trabajar, donde el personal está motivado, con ganas de realizar su trabajo y sobretodo comprometidos con la compañía. Estas circunstancias conducen a Dulces de Alicia a una satisfacción general, permitiendo el aumento de la productividad mediante un óptimo rendimiento de su personal.

2.2.2. Evaluación de la Cultura Organizacional

La investigación sobre la cultura organizacional busca medir la manera en que los empleados ven a su compañía, contribuye a identificar los rasgos característicos de la firma que la diferencian de las demás. También nos ayuda a determinar el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de la empresa. (Robbins, 2013)

Para el presente estudio se empleó un cuestionario tomado de la tesis de la licenciada María Soledad Saldaña, con la cual realizó su titulación en licenciatura en ciencias de la comunicación en mayo del 2005 y propone el “Análisis de la cultura organizacional, evaluación de la imagen e identidad

corporativa para la creación de manuales corporativos para la empresa transportes Saldaña Granda S.A. de C.V.” (Saldaña, 2005). La encuesta estaba conformada por 24 reactivos agrupados en cinco factores: 1) mejoramiento de la calidad y productividad, 2) adaptación al cambio, 3) comunicación, 4) trabajo en equipo y 5) desarrollo personal. Cada reactivo presenta dos opciones a y b; con el fin de obtener un resultado positivo o negativo.

El cuestionario que propone se resume en 15 reactivos (Véase Anexo 3), agrupados en los mismos factores, pero que se ajusta a la realidad de la empresa Dulces de Alicia. De modo que las preguntas 1, 8, 9, 12 y 15 permiten medir la mejora de la calidad y productividad, las preguntas 3, 10 y 13 pertenecen a la adaptación al cambio, las preguntas 4 y 5 a comunicación, las preguntas 14 y 11 a trabajo en equipo y por último las preguntas 2, 6 y 7 a desarrollo personal.

Para la tabulación e interpretación de los datos (Véase Anexo 4) se utilizó Microsoft Excel para generar gráficos que representen los resultados obtenidos. Del presente análisis se obtuvieron los siguientes resultados:

Respecto a la Mejora en la Calidad y Productividad, constantemente la empresa recurre a sus empleados para tener mayor número de ideas, en cuanto a la resolución de problemas y además para poder identificar

oportunidades de mejora en la organización. Además en algunas ocasiones la empresa permite que los empleados actúen y decidan frente a dificultades que se presentan en el día a día, lo cual ha permitido que los trabajadores desarrollen sus capacidades e incrementen su motivación. Por otra parte, los trabajadores califican positivamente las inversiones en maquinaria y equipos que realiza la compañía, ya que esto les permite mejorar la producción y elaborar dulces de mejor calidad. En relación a las oportunidades de mejora, existe el pensamiento que se debe mejorar el servicio al cliente en los distintos puntos de contacto con el consumidor.

En Cuanto a la Adaptación al Cambio existe la ideología de apoyo a todos los planes e ideas de mejora que proponga la gerencia, tal es el caso de las inversiones en maquinaria y equipos que se mencionó en el párrafo anterior. A más de apoyar este tipo de iniciativas, los trabajadores consideran que es importante que exista la crítica constructiva ya que representa una oportunidad para mejorar y adaptarse mejor a los cambios propuestos. Por otra parte, la empresa permite modificar las rutinas de trabajo para que exista flexibilidad en la producción.

En relación a la Comunicación, los empleados piensan que hay libertad para expresar sus ideas y propuestas ya que la gerencia se toma su tiempo para escucharlos. Además no existe ningún tipo de sanción ni castigo para los portadores de malas noticias, de modo que no existe temor para expresarse

abiertamente. Se puede observar que la comunicación es uno de los puntos más fuertes de la organización.

El trabajo en Equipo que se realiza en la organización busca impulsar el desarrollo de todos los miembros de la misma, es decir que todos tengan oportunidades de crecimiento y desarrollo. Además permite fomentar la confianza y el respeto entre compañeros y por ende satisfacer las necesidades de estima y motivación. Este factor se lo puede asociar con la Colaboración e Integración evaluado en el clima laboral.

El Desarrollo Personal en la empresa es uno de los temas en los que mayor énfasis se pone. De acuerdo a las encuestas, el personal piensa que el ambiente y las condiciones de trabajo son adecuados, de modo que se pueden realizar las actividades con eficiencia y seguridad. La flexibilidad que existe en cuanto a permisos y horarios es un factor positivo entre los trabajadores, que les permite ajustarse a sus necesidades y a las de la empresa.

Para terminar se evaluó la opinión sobre la remuneración y se determinó que la mayoría considera que son equitativos y justos.

2.2.3. Clasificación de la Cultura Organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la cultura organizacional de Dulces de Alicia es fuerte ya que existe libertad para que el personal pueda tomar sus propias decisiones y así resolver los problemas referentes a cada cargo. Además existe flexibilidad en el trabajo y la gerencia se preocupa por el bienestar de cada trabajador.

Otro de los factores que contribuye a la fortaleza de la cultura organizacional es la equidad en los sueldos y las compensaciones basadas en los niveles de productividad de cada empleado. De modo que todos los miembros de la organización respetan sus lineamientos y comparten en absoluto los criterios que la rigen.

Donde la cultura es fuerte, existe un alto grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores organizacionales. Además la gente hace las cosas porque creen que es lo que hay que hacer, eludiendo el riesgo del pensamiento de grupo que se rehúsa a desafiar el pensamiento organizacional. “Las organizaciones innovadoras necesitan de personas que estén dispuestas a desafiar el status quo, ya sea el pensamiento de grupo o de la burocracia, y también necesitamos procedimientos para aplicar las nuevas ideas de manera eficaz.” (Enciclopedia Financiera, 2012)

2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

2.3.1. Perfil Estratégico del Entorno

Es importante definir e identificar las variables del entorno que afectan e influyen en el desempeño de la organización de forma que se puedan identificar oportunidades y amenazas externas para la empresa. Las principales fuerzas que se analizan a continuación son: Fuerzas Económicas, Fuerzas Científico – Tecnológicas, Fuerzas Político – Legales y Fuerzas Socio - Culturales (Medina Q., 2009)

2.3.1.1. Fuerzas Económicas

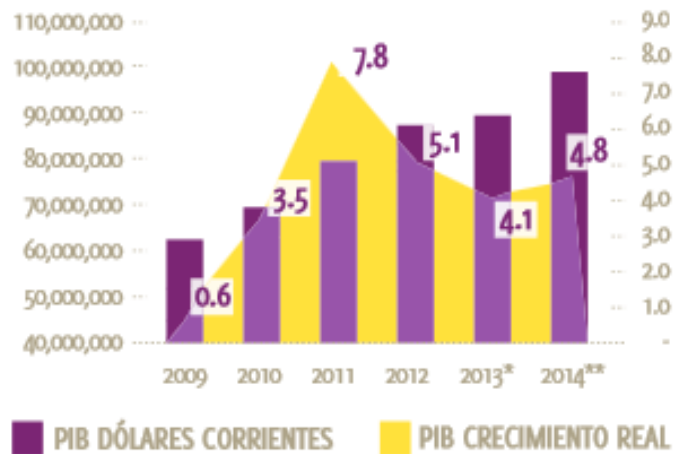
Estabilidad Macroeconómica:

Según el Reporte de Competitividad Global que publica el Foro Económico Mundial, el Ecuador dio un salto positivo al ubicarse en el puesto 71 de 148 países. Uno de los pilares que permitió este avance es la estabilidad macroeconómica del país que abarca la deuda del gobierno, el Déficit Fiscal y el nivel de Ahorro Nacional.

Crecimiento Económico:

En el año 2013 el Producto Interno Bruto creció 4.1%, según los datos presentados en el Banco Central. “Si revisamos los agregados macroeconómicos con relación al PIB notamos que el país crece básicamente por el consumo, aunque también por la inversión de capital, principalmente en infraestructura pública.” (Alemán, Perspectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial, 2014)

Ilustración 13: PIB Nominal vs Crecimiento Real %



**Fuente: Perspectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial.
Autor: Francisco Alemán**

Inflación:

Con relación al aumento generalizado de precios, la cifra obtenida en el 2013 es una de las más bajas de los últimos 5 años. “El índice

anualizado fue del 2.70%. La perspectiva de inflación para el próximo año es del 3.2% según la previsión del Ministerio de Finanzas, aunque el FMI cree estará en 2.4%.” (Alemán, Perspectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial, 2014)

Las Tasas de Interés:

“El precio del dinero se ha mantenido con relación al último año, y no se vislumbra para el 2014 ningún cambio. Con datos a Octubre, se muestra que el sector financiero ha incrementado sus volúmenes de crédito en un buen porcentaje, destacando el crecimiento en PYMES (22%).” (Alemán, Perspectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial, 2014)

“Del total de créditos otorgados en el país en los últimos cuatro años -79.660,8 millones de USD- el 94% (75.137,1 millones de USD) corresponde al Sistema Financiero Privado y el 6% (4.523,7 millones de USD) al Sistema Financiero Público.” (Naveda Hidalgo, 2014)

Balanza Comercial:

Las importaciones continúan liderando el mercado en Ecuador, pese a las políticas adoptadas por el Gobierno de

turno, estas en el 2013 han crecido un 9% con respecto al mismo periodo del año 2012 porcentaje superior al percibido en el año anterior cuando con respecto al 2011 las importaciones crecieron un 6%. Es importante destacar la composición de estas importaciones ya que el 77% de las mismas en el 2013 corresponde a productos No Petroleros, esta misma tendencia se mantiene en años anteriores. %. De esta forma, el déficit comercial se situó en \$1,060 millones de dólares a Octubre del 2013. (Naveda Hidalgo, 2014)

Los Salarios:

Siguiendo la política salarial desde el año 2000 se ha dado un incremento al salario mínimo vital de tal forma que éste supere a la inflación, de forma que los asalariados tienen mayor poder adquisitivo. Por otra parte este aumento ocasiona que las empresas tengan que incrementar su productividad y ventas para absorber los costos totales. (Aleman, Perspectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial, 2014)

2.3.1.2. Fuerzas Científico – Tecnológicas

Se considera el conjunto de herramientas tecnológicas que mejoren la gestión administrativa, el desarrollo de nuevos productos y apoyen al proceso de toma de decisiones a través de sistemas de información gerencial.

La política de I & D busca mejorar la productividad, incrementar la eficiencia de todos los procesos y disminuir los costos de producción. Además representa un proceso de mejora continua que involucra a todo el personal y se ajusta a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. (Callejón, 2010)

La política de I&D en América Latina tiene un alcance limitado. En términos de inversiones en I&D como proporción del PIB, la mayoría de los países de América Latina dedica pocos recursos. El desarrollo de las políticas se basa en el desarrollo de nuevos productos y procesos a escala mundial, mejoramiento de los productos y procesos, uso de tecnología e investigación básica. (Revista Perspectiva, 2010)

En el Ecuador, las propuestas técnicas de investigación se orientan a la transformación y progreso del país en cinco áreas: 1.- agricultura sostenible, 2.- manejo ambiental para el desarrollo, 3.- fomento industrial y productivo, 4.- energía y sus alternativas renovables y 5.- tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). (SENACYT, 2007)

2.3.1.3. Fuerzas Políticas y Legales.

Está relacionado con las leyes y regulaciones restrictivas y de proteccionismo, las cuales afectan el nivel de competencia en la industria, además ocasionan cambios en las estrategias corporativas de las organizaciones. Por otra parte integran factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales se desenvuelven las empresas. (Medina Q., 2009)

Para el presente análisis se tomará como variables la situación política que vive el país ya que es una de las que más afecta el entorno económico de las empresas. Otro de los factores a estudiar es la legislación económica social, la cual promueve un interés especial, en los actores económicos y en los ciudadanos. La Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General favorece la inclusión económica y social de millones de ecuatorianos, lo que ha posibilitado se visibilice jurídicamente a las organizaciones de economía popular y solidaria. (Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, 2012)

La política económica es otro factor clave, ya que ésta permite:

Formular y coordinar una gestión económica integral, articulada y transparente, a través de políticas en los ámbitos: fiscal, financiero, externo y del sector real, que coadyuven a la consolidación del sistema económico, integrado por la economía pública, privada, mixta y popular y solidaria, que

privilegio al ser humano y genere las condiciones para el buen vivir, administrando adecuadamente los flujos de ahorro-inversión. (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2014)

2.3.1.4. Fuerzas Socioculturales.

En cuanto a los derechos culturales podemos decir “son aquellos que garantizan el desarrollo libre, igualitario y solidario de los seres humanos y de los pueblos para simbolizar y crear sentidos de vida que les permite comunicarse e interactuar con otros individuos y grupos sociales.” (Preciado, 2007)

Dentro de los factores socioculturales se seleccionó aquellos que tienen mayor incidencia en la empresa, tal es el caso de los valores y actitudes predominantes en la población, las características de los distintos grupos sociales y el mercado del trabajo en la actualidad.

Referente a los valores y actitudes de los ecuatorianos sobresale el orgullo nacional. Según la encuesta mundial de valores publicada en el periódico el Telégrafo, entre el 90% y 95% de los ecuatorianos se sienten orgullosos de haber nacido en el país. Por otra parte, existen diversos grupos sociales que cuentan con sus propias características e ideologías. Finalmente, el mercado de

trabajo en el país ha evolucionado en los últimos años, donde el aspecto de mayor relevancia es el incremento del mercado laboral en el sector público. Ante este hecho, “las empresas privadas tienen que esforzarse por ofrecer una mejor carrera profesional, con salarios competitivos y posibilidades reales de crecimiento.” (Estrada, 2013)

2.3.1.5. Aplicación del Perfil Estratégico del Entorno.

De acuerdo a los factores que se detallaron dentro de cada dimensión se realizó la matriz de perfil estratégico (Véase Anexo5), permitiendo calificar cada aspecto en un rango del 1 al 5, tomando (1) como muy negativo, (2) negativo, (3) equilibrio, (4) positivo y (5) muy positivo. De este modo se pueden identificar las oportunidades y amenazas del entorno.

De la matriz se concluyó, conjuntamente con la gerencia de la empresa, que existen cinco aspectos que representan oportunidades y cuatro posibles amenazas para la compañía. De los positivos podemos decir que la dimensión tecnológica presenta mayores oportunidades, mientras que la dimensión cultural despliega mayores amenazas. Por otra parte, la dimensión económica y política refleja ciertos riesgos y peligros que deberá afrontar la empresa, al igual que incentivos beneficiosos en el mercado.

Al hablar de las oportunidades, el aspecto de mayor relevancia es el Fomento Industrial y Productivo ya que muchas empresas reciben apoyo de las instituciones gubernamentales para automatizar y mejorar los procesos con el fin de incrementar la productividad y mejorar la calidad de los productos. Tal es el caso del MIPRO que busca impulsar el desarrollo productivo del país buscando incentivar la inversión e innovación tecnológica para la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y calidad. (MIPRO, 2013)

La Estabilidad Macroeconómica y el Crecimiento Económico que presenta el país en los últimos años, constituye un panorama prometedor para los inversionistas extranjeros, principalmente a iniciativas dirigidas al cambio de la matriz productiva y en sectores que no han tenido mucho desarrollo. (PROECUADOR, 2014)

La Política Económica del País en la actualidad ofrece oportunidades para las empresas locales, debido principalmente a las normas de sustitución selectiva de importaciones que implica una nueva matriz productiva centrada en el turismo, la industria nacional y bioservicios. Por otra parte la creación de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado permite regular y controlar los monopolios y oligopolios, de forma que éstos no perjudiquen a pequeñas y medianas empresas. (Rosero, 2013)

Finalmente, la última oportunidad se relaciona con las Tecnologías de Información y Comunicación ya que en la actualidad estas herramientas ofrecen ventajas competitivas en el mercado. El manejo y procesamiento de los datos, la mejora de la eficiencia y productividad, la innovación de los sistemas contables y financieros y los aportes a los procesos de toma de decisión son algunos de los aspectos positivos para una organización. (Córdova, 2013)

En el análisis de las amenazas, ninguna de las cuatro variables son críticas, pero si afectan las condiciones de la industria. El crecimiento de la inflación anualmente y el incremento del salario básico unificado son factores que preocupan a las empresas. Un incremento excesivo de la inflación no es bueno “porque entra en juego la subida de las tasas de interés, que daña el valor actual de los flujos de fondos futuros de las empresas por distintos canales.” (America Económica, 2013)

La situación política que vive el país puede generar algunas amenazas que repercutan el accionar de las empresas. Finalmente el mercado de trabajo presenta cambios respecto al subempleo y la población económicamente activa. Este incremento de la PEA se da principalmente por el número de jóvenes que se han incorporado al sector laboral. Por otro lado, la tecnología ha reemplazado la mano de obra y esto limita las plazas de trabajo. (Maldonado, 2013)

2.3.1.6. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

1. Poder de Negociación de los Clientes:

Los clientes tienen el poder de negociación ya que existe facilidad para cambiar de producto, ya sea a uno sustituto o a uno de la competencia. Los costes de cambiar de empresa para el consumidor no representan mayores inconvenientes, ya que no existe dependencia sobre los canales de distribución y son pocas las compañías que presentan ventajas diferenciales en sus productos. De modo que la competencia en la industria es fuerte, se caracteriza por la sensibilidad de los compradores a los precios y calidad de los productos.

Por otra parte, es difícil que los clientes logren integrarse hacia atrás dado que existe mucha competencia y la inversión es relativamente alta, para ser competitivos en el mercado.

2. Poder de Negociación de los Proveedores:

Dulces de Alicia cuenta con varios proveedores que suministran los distintos insumos para la producción. En la mayoría de los

casos la empresa no tiene problemas para cambiar de proveedor si éstos incrementan los precios o disminuyen la calidad de los productos. Los costos de realizar dicho cambio no representan incrementos en el costo total del producto.

Respecto a algunos insumos no existen productos sustitutos o son pocos los proveedores existentes, de modo que la empresa se debe ajustar a las condiciones que éstos presenten. Para no perder poder de negociación respecto a estos proveedores, la organización ha logrado desarrollar buenas relaciones a largo plazo que les permitan extender los plazos de las cuentas por pagar y obtener insumos de calidad.

Finalmente, no existen posibilidades de que los proveedores se integren hacia adelante, ya que la mayoría tienen sus propios negocios y carecen del Know How para realizar los dulces típicos de la ciudad.

3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes:

Existen microempresas y negocios informales que pretenden ingresar al mercado pero las barreras de entrada que han

impuesto las grandes empresas del sector impiden que éstas logren ganar participación en el mercado y sobrevivir a largo plazo. Estos nuevos negocios no tienen la capacidad para competir con las empresas que dominan el mercado, puesto que no tienen los recursos económicos para ajustar la capacidad en la producción y por lo tanto se les dificulta trabajar en un sistema de economías de escala. Además la mayoría de los productos son “informales”, es decir, no cuentan con registros sanitarios ni una marca posicionada en la industria.

El acceso a los canales de distribución es otra barrera de entrada ya que los márgenes que se ofrezcan a los distribuidores no serán altos y además se encarece el producto para los consumidores. Por otra parte los nuevos competidores tendrán que competir con las compañías ya posicionadas que han desarrollado relaciones estrechas con sus distribuidores y sus minoristas a lo largo del tiempo. (Allen & Gorgeon, 2008)

4. Amenaza de Productos Sustitutos:

Son varios los productos sustitutos existentes en el mercado que cumplen la misma función que los dulces tradicionales. Por ejemplo en el caso de las quesadillas los principales sustitutos

son el pan, las galletas, las tostadas y los cakes. En el mercado existe una gran variedad de estos productos y los consumidores fácilmente pueden acceder a ellos.

Los precios de los sustitutos no varían en mayor medida con aquellos pertenecientes a Dulces de Alicia, lo cual es peligroso ya que los consumidores pueden pasar de un producto a otro sin mayores perjuicios económicos. Los compradores realizan el proceso de selección de producto en base a la calidad de los productos, a los niveles percibidos de diferenciación y a la fidelización hacia una marca en particular.

La propensión del comprador a sustituir en esta industria es relativamente alta, las personas buscan opciones más económicas para satisfacer sus necesidades de modo que existe mayor dificultad para que las empresas incrementen los precios de sus productos. (Pérez, 2014)

5. Rivalidad Entre los Competidores:

La competencia en el mercado es fuerte, existen grandes empresas que cuentan con mayores recursos y han logrado implementar estrategias de diferenciación en sus productos,

como las empresas: Delipan, Maboli y La Canasta. Se puede decir que el sector está fragmentado dado que existen muchos competidores pero ninguno cuenta con una cuota de mercado significativa. Por lo tanto, la rivalidad entre empresas tiende a ser más intensa donde se compite por los mismos clientes y recursos. (Allen & Gorgeon, 2008)

La industria de los dulces en la ciudad de Cuenca presenta múltiples empresas pequeñas e informales, como el caso de panaderías o tiendas de barrio, lo cual representa una competencia moderada ya que sus productos tienen precios más altos y no pueden fabricarlos en cantidad. La competitividad en el mercado está dada por la diferenciación en la presentación y calidad de cada producto.

2.3.2. Evaluación de Factores Externos

2.3.2.1. Identificación de Oportunidades y Amenazas.

Luego de realizar el perfil estratégico del entorno y el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, se identificó para la empresa Dulces de Alicia las siguientes oportunidades:

1. Entrar en nuevos mercados o segmentos: este hace referencia a nivel nacional e internacional. La empresa tiene la opción de abrir nuevos puntos de venta en las principales ciudades del país y adicionalmente con la ayuda de Pro Ecuador tiene la oportunidad de promover sus productos en el extranjero.
2. Atender a grupos adicionales de clientes: la compañía puede buscar nuevos nichos de mercado, dentro de la misma industria, para ampliar su participación en el mercado.
3. Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes: la compañía puede incursionar en la producción de otros dulces típicos o automatizar la producción de empanas y bocaditos para eventos.
4. Crecimiento rápido del mercado: de acuerdo a las estadísticas presentadas en las fuerzas económicas el crecimiento del mercado es un factor positivo que genera oportunidades de crecimiento y desarrollo para las empresas.
5. Invertir en procesos, herramientas y formación para mejorar la productividad.
6. Invertir en tecnología: existencia una gran variedad de sistemas en el mercado que pueden ser adaptados a las necesidades internas de la empresa.
7. Innovar en productos, en servicios y en operaciones: aplicar los principios de mejora continua no solo en el área de producción de la compañía, sino en toda la empresa.

8. Nuevos canales de marketing: mejora de los canales actuales y desarrollo de nuevos con el fin de llevar los productos al mercado al mejor precio y en condiciones óptimas.
9. Oportunidades para ganar los rivales la participación de mercado: ofrecer mejores productos y servicios en el mercado con el fin de fidelizar clientes y atraer los clientes de la competencia.
10. Oportunidades de mercado: Dulces de Alicia puede obtener registros sanitarios para algunos de sus productos con el fin de comercializarlos a través de las principales cadenas de supermercados del país.

Respecto a las amenazas que presenta el mercado, se identificaron las siguientes:

1. Aparición de nuevos competidores en la misma zona de influencia.
2. Competencia muy agresiva: la competitividad en el mercado está dada por la diferenciación y calidad de cada producto.
3. Aumento del precio de los insumos: principalmente de aquellos que son fundamentales para la producción de los dulces y no tienen productos sustitutos.
4. Pérdida de ventas debido a productos sustitutos.
5. Cambio de hábitos de los consumidores.
6. Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.

7. Guerra de precios.
8. Nuevos requerimientos reguladores costosos: la reglamentación que exigen los organismos reguladores de reglamento sanitario, etiquetado de producto, entre otros.

2.3.2.2. *Determinación de Factores Críticos del Éxito.*

Respecto a las oportunidades presentadas en el apartado anterior se procede a colocarlas en orden descendente, de acuerdo a su importancia relativa en el éxito de la empresa. Además se coloca el peso estimado de cada factor que se utilizará posteriormente al realizar la matriz MEFE.

Tabla 1: Factores críticos del éxito - Oportunidades

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESO
OPORTUNIDADES	
Entrar en nuevos mercados o segmentos.	0,12
Invertir en tecnología	0,12
Invertir en procesos, herramientas y formación.	0,07
Innovar en productos, en servicios y en operaciones.	0,05
Nuevos canales de marketing.	0,05
Registro Sanitario	0,05
Crecimiento rápido del mercado.	0,04
Atender a grupos adicionales de clientes.	0,03
Ampliación de la cartera de productos	0,03
Ganar a los rivales la participación de mercado	0,03

Fuente: Autor

De esta forma logramos identificar que la entrada a nuevos mercados o segmentos, conjuntamente con la inversión en tecnología y procesos representan los factores más relevantes para el éxito de la empresa. Mientras que atender a nuevos grupos de clientes, ampliar la cartera de productos y ganar participación de los rivales son los de menor incidencia.

Respecto a las amenazas mencionadas anteriormente, se realizó el mismo procedimiento para ordenar y puntuar a los factores críticos:

Tabla 2: Factores críticos del éxito – Amenazas

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESO
AMENAZAS	
Aumento de precio de insumos	0,1
Nuevos requerimientos reguladores costosos	0,1
Pérdida de ventas debido a productos sustitutos	0,06
Cambio de hábitos de los consumidores	0,05
Competencia muy agresiva	0,03
Aparición de nuevos competidores	0,03
Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores	0,02
Guerra de precios	0,02

Fuente: Autor

Podemos ver que las amenazas más significativas para la empresa son el aumento del precio de los insumos, los requerimientos reguladores costos y las pérdidas en ventas por productos sustitutos. Mientras que la guerra de precios entre productos de los

competidores y el poder de negociación de clientes y proveedores son los que menores riesgos presentan.

2.3.2.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Una vez que se determinó la importancia y el peso de cada oportunidad y amenaza, se procede a calificar del 1 al 4 cada factor dependiendo su incidencia en el éxito de la empresa. Las calificaciones van de: 4 = alta; 3 = media alta; 2 = media Baja; 1 = mala. Finalmente se procede a multiplicar el peso de cada factor por la calificación para obtener una calificación ponderada. De modo que se pueda identificar si la compañía responde exitosamente a las oportunidades y a las amenazas que se le presentan. (Medina Q., 2009)

La matriz de evaluación de los factores externos (Véase Anexo 6) nos indica que se obtuvo un promedio ponderado de 2,57 el cual apenas supera la media de 2,5. Este puntaje nos revela que la compañía está capitalizando correctamente pocas oportunidades de las existentes en el entorno. De modo que la organización puede diseñar e implementar estrategias pertinentes, que le permitan aprovechar a plenitud las circunstancias favorables del mercado.

Por otra parte, el resultado obtenido de la matriz MEFE señala que la empresa debe trabajar más para protegerse de las amenazas existentes, ya que estas pueden causar impactos negativos en el giro de negocio. El aumento del precio de los insumos clave, así como la aparición de nuevos requerimientos reguladores costos dificultan el accionar de la empresa y son difíciles de controlar y reducir su impacto.

2.4. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Una vez que se realizó el análisis de la situación externa de la compañía, se procede a realizar el estudio situacional interno con el fin de definir las principales fortalezas y debilidades. Éstas nos permitan entender a plenitud la organización y así tener las bases ideales para establecer la dirección organizativa de la empresa.

2.4.1. Evaluación de factores Internos

2.4.1.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades.

Al determinar la situación actual de la compañía y realizar las evaluaciones del clima y cultura organizacional se logró identificar

las capacidades especiales con las que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. De modo que las principales fortalezas son las siguientes:

1. Fidelidad de los clientes respecto a los principales productos de la empresa.
2. Productos de calidad, rentables y de consumo masivo.
3. Elaboración de los productos bajo normas de buenas prácticas de manufactura.
4. Precios competitivos en el mercado.
5. Personal comprometido y motivado
6. Clima y cultura organización excelente.
7. Eficiencia y capacidad productiva alta.
8. Imagen positiva ante los consumidores a nivel local, referente a marca e imagen empresarial.
9. Constante capacitación de la gerencia.
10. Automatización de procesos productivos.
11. Prioridad al trabajo en equipo

Por otro lado, se determinaron aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia que impiden realizar positivamente las actividades clave de la compañía. A continuación se detallan las principales debilidades organizacionales:

1. Escaso esfuerzo publicitario, las estrategias de promoción y publicidad son ineficaces.
2. Capacidades de gestión administrativa deficiente, existen algunos problemas operativos internos debido a la falta de medidas de control a nivel administrativo.
3. Descripción de funciones administrativas poco claras.
4. Desconocimiento sobre las estrategias de la competencia.
5. No existe una dirección estratégica oportuna.
6. Fuerza de ventas deficiente, la empresa carece de personal que impulse y comercialice los productos en otras ciudades.
7. Deficiente control de inventarios, incluye materia prima y producto terminado.
8. Inadecuada estructura organizacional, pese a ser una estructura simple carece de un área de contabilidad definida.
9. Falta de liquidez.

2.4.1.2. Determinación de los Factores Críticos del Éxito.

Respecto a las fortalezas presentadas en el apartado anterior se procede a colocarlas en orden descendente, de acuerdo a su importancia relativa en el éxito de la empresa. Además se coloca el peso estimado de cada factor que se utilizará posteriormente al realizar la matriz MEFI.

Tabla 3: Factores críticos del éxito - Fortalezas

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	
FORTALEZAS	PESO
Productos de calidad, rentables y de consumo masivo.	0,12
Elaboración de los productos bajo normas de buenas prácticas de manufactura.	0,09
Automatización de procesos productivos.	0,07
Eficiencia y capacidad productiva alta.	0,07
Clima y cultura organización excelente.	0,04
Imagen positiva ante los consumidores (marca e imagen)	0,04
Fidelidad de los clientes	0,03
Precios competitivos en el mercado.	0,03
Personal comprometido y motivado	0,03
Constante capacitación de la gerencia.	0,02
Prioridad al trabajo en equipo	0,02

Fuente: Autor

Respecto a las debilidades mencionadas anteriormente, se realizó el mismo procedimiento para ordenar y puntuar a los factores críticos:

Tabla 4: Factores críticos del éxito - Debilidades

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	
DEBILIDADES	PESO
No existe una dirección estratégica oportuna.	0,1
Falta de liquidez.	0,09
Deficiente control de inventarios	0,07
Escaso esfuerzo publicitario.	0,05
Capacidades de gestión administrativa deficiente.	0,04
Desconocimiento sobre las estrategias de la competencia.	0,03
Inadecuada estructura organizacional	0,02
Descripción de funciones administrativas poco claras.	0,02
Fuerza de ventas deficiente	0,02

Fuente: Autor

2.4.1.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Una vez que se determinó la importancia y el peso de cada fortaleza y debilidad, se procede a calificar del 1 al 4 cada factor dependiendo su incidencia en el éxito de la empresa. Las calificaciones van de: 4 = alta; 3 = media alta; 2 = media Baja; 1 = mala. Finalmente se procede a multiplicar el peso de cada factor por la calificación para obtener una calificación ponderada.

La matriz de evaluación de los factores externos (Véase Anexo7) nos indica que se obtuvo un promedio ponderado de 2,63 el cual supera la media de 2,5. Este puntaje nos revela que la compañía cuenta con importantes fortalezas en relación a la calidad de sus productos, la implementación de buenas prácticas de manufactura en su elaboración, la automatización de los procesos productivos y la alta eficiencia y capacidad en la producción. Además pueden mejorar aspectos como la fidelidad de los clientes, la imagen positiva de la marca ante los consumidores y ampliar la capacitación no solo a la gerencia si no a otras áreas y empleados.

Los resultados también demuestran que existen debilidades significativas en la organización en relación a la dirección estratégica, a la falta de liquidez, que dificulta el accionar diario, y

las falencias de la gestión administrativa. Es importante que la empresa potencie sus fortalezas con el fin de neutralizar y resolver las debilidades que afectan el desempeño interno.

CAPÍTULO III

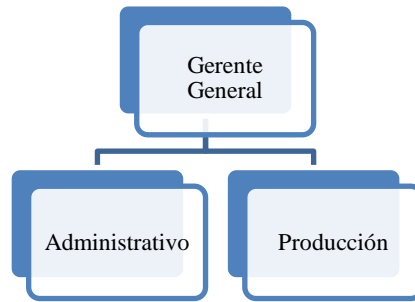
3. ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCIÓN ORGANIZATIVA

3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa de la empresa es simple, lo que le permite a la compañía ser rápida y flexible. La relación entre superiores y subordinados es cercana, de manera que se agiliza la toma de decisiones. Por otra parte, este tipo de organización permite identificar y asignar responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización. (Maggiorani, 2005)

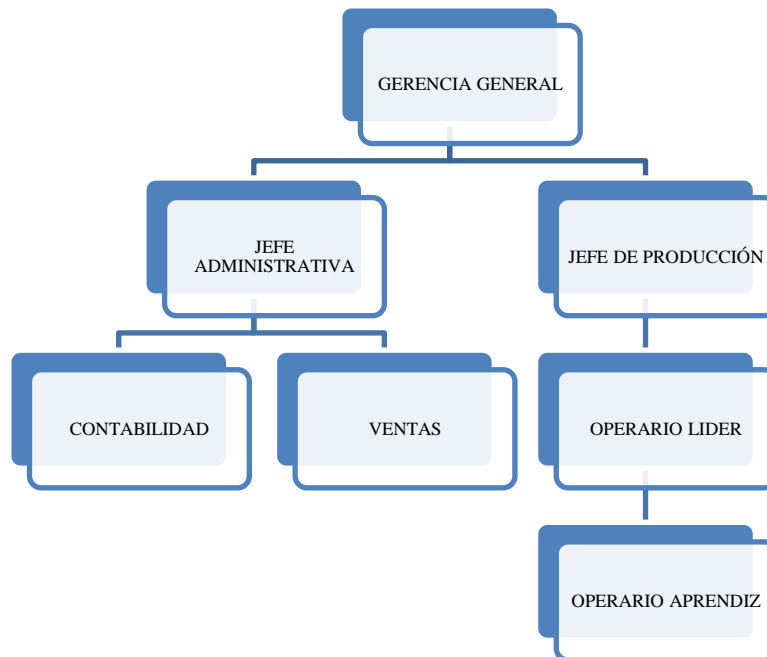
3.1.1. Organigrama

Al iniciar esta investigación, se determinó que la estructura organizacional de Dulces de Alicia presenta dos unidades departamentales que están supervisadas por el gerente general. Además dentro de la unidad administrativa se detallan las funciones de contabilidad y ventas.

Ilustración 14: Organigrama Dulces de Alicia

Fuente: Autor

Luego de examinar los resultados del análisis situacional interno y externo de la organización, la gerencia ha decidido incorporar a su equipo de trabajo a una contadora y una ingeniera en alimentos para contrarrestar el impacto de algunas debilidades en la compañía. De modo que la estructura organizativa actual de Dulces de Alicia se ha modificado de la siguiente manera:

Ilustración 15: Organigrama mejorado de Dulces de Alicia

Fuente: Autor

Los principales cambios en el área administrativa se dan al crear dos nuevas unidades, el área de contabilidad y el área de ventas. De modo que la persona antes encargada del departamento administrativo ahora se convierte en jefe administrativa, lo que ha permitido simplificar el trabajo y dividir las funciones.

Respecto a la producción, la incorporación de la ingeniera en alimentos ha permitido crear una jefatura de producción que supervise el trabajo de los operarios líder y los operarios aprendices. Dentro de la unidad de operarios líder existen cuatro cargos: líder en bodega, líder en quesadillas, líder en empaque y líder panificador.

3.1.2. Descripción de Funciones y Responsabilidades

Tabla 5: Estructura orgánica de cargos generales

ESTRUCTURA ORGÁNICA:	
A. ÓRGANO DE DIRECCIÓN	
1.	Gerencia General
B. ÓRGANOS DE LÍNEA	
1.	Jefe Administrativa
1.1.	Unidad de Contabilidad
1.2.	Unidad de Ventas
2.	Jefe de Producción
2.1.	Operario Líder
2.1.1.	Operario Aprendiz

Fuente: Autor

Una vez que se determinó el organigrama actual de la empresa, se detalló los cargos desde una estructura orgánica con el objetivo de definir las funciones generales y específicas que se deben cumplir en cada nivel de la organización.

A. Funciones y Responsabilidades Generales:

Del Órgano de Dirección:

Son funciones y atribuciones de la Gerencia las siguientes:

- Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades productivas, administrativas y financieras.
- Orientar a los órganos de Dulces de Alicia en la correcta aplicación de las normas de control interno de los sistemas administrativos y hacer el seguimiento de los mismos.
- Promover actividades de capacitación para todo el personal.
- Conducir el proceso de formulación, evaluación y control de los planes y programas de desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar y controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas consignadas en los planes y programas, detectando los

problemas de su ejecución y recomendando las medidas correctivas necesarias.

- Realizar pronósticos de ventas y realizar un adecuado control y análisis de las ventas.

De los Órganos de Línea:

Jefe Administrativa

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar, a través de las áreas que la integran, todas las actividades administrativas de la organización.
- Contribuir en la formulación y desarrollo del presupuesto de la empresa.
- Ejecutar los procesos de control de asistencia, calificación y rotación del personal de la empresa.
- Llevar el control del record de permisos y períodos de vacaciones.
- Clasificación, recepción y registro de la documentación que ingresa y/o salen a la Gerencia
- Cumplir con las funciones que les asigne la Gerencia.
- Informar oportunamente sobre la disponibilidad financiera así como la captación y correcta utilización de los fondos a la Gerencia.

Unidad de Contabilidad

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones, normas y procesos de acuerdo las leyes contables vigentes.
- Programar, organizar y ejecutar las acciones de contabilidad.
- Efectuar los análisis de los saldos de la cuenta.
- Generar la información financiera requerida por la Gerencia.
- Elaborar los estados financieros de la empresa
- Conciliar mensualmente los ingresos y egresos del Centro de Producción.

Unidad de Ventas

- Gestionar el conjunto de actividades y tareas diseñadas en la empresa con la finalidad de atender a clientes.
- Emisión, seguimiento y control de pedidos.
- Recepción de quejas y/o reclamaciones y su tramitación.
- Perchar el producto en los distintos puntos de venta.
- Realizar publicidad y promoción de ventas.
- Revisión de información de ventas y marketing.
- Llevar un adecuado control de las ventas realizadas.
- Mantener y desarrollar las relaciones con los clientes y en mejorar la imagen y posición de la compañía ante ellos.

- Diseño, ejecución y seguimiento de las acciones para captar nuevos clientes y fidelización de los ya existentes.
- Recolección de información referente al mercado, competidores, productos, etc.

Jefe de Producción

- Contribuir en el diseño del plan de Producción
- Producir dulces de acuerdo a los Planes de Producción establecidos.
- Elaborar los dulces bajo estándares de calidad preestablecidos.
- Utilizar con eficiencia los recursos asignados, evitando desperdicios y costos elevados.

Operario Líder

- Planificar la producción diaria
- Cumplir con el flujo del proceso, tiempos y temperaturas estipuladas.
- Utilizar los equipos de acuerdo a la capacidad y modo de operación indicado.
- Contribuir al desarrollo de la empresa.
- Planificar el almacenamiento de los insumos y producto terminado.

- Realizar los controles de calidad en la elaboración de los dulces según los parámetros estipulados.

Operario Aprendiz

- Garantizar el envasado y empaçado en condiciones asépticas.
- Utilizar los equipos de acuerdo a la capacidad y modo de operación indicado.
- Colaborar con otras áreas de producción.

B. Funciones y Responsabilidades Específicas

Para identificar aquellas funciones específicas para cada cargo, debemos partir de un cuadro orgánico de cargos que detalle el nombre del mismo, el número de personas y el inmediato superior.

Tabla 6: Estructura orgánica de cargos específicos

ORD EN	DENOMINACIÓN DE CARGOS	Nº	OBSERVA
1	ÓRGANO DE DIRECCIÓN		
	GERENCIA	1	
	ÓRGANOS DE LÍNEA		
	OFICINA ADMINISTRATIVA		
2	JEFE ADMINISTRATIVA	1	GERENCIA
2,1	ASISTENTE CONTABLE	1	JEFE ADMINISTRATIVA
2,2	VENDEDOR	1	JEFE ADMINISTRATIVA
	PRODUCCIÓN		
3	JEFE DE PRODUCCIÓN	1	GERENCIA
3,2	OPERARIO LIDER DE BODEGA	1	JEFE DE PRODUCCIÓN
3,2	OPERARIO LIDER EMPAQUE	1	JEFE DE PRODUCCIÓN
3,2	OPERARIO LIDER QUESADILLAS	1	JEFE DE PRODUCCIÓN
3,2	OPERARIO LIDER PANIFICADOR	1	JEFE DE PRODUCCIÓN
3,3	OPERARIO APRENDIZ	4	JEFE DE PRODUCCIÓN

Fuente: Autor

Del Gerente:

- a. Representar judicial y legalmente a la Empresa.
- b. Manejo adecuado de los recursos con los que cuenta la organización.
- c. Participación en el desarrollo de la planificación y presupuesto de la compañía.

- d. Evaluar nuevos proyectos de mejora y crecimiento para Dulces de Alicia.
- e. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo optimizando los recursos disponibles.
- f. Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- g. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de capacitación para potenciar sus habilidades y destrezas.
- h. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- i. Medir continuamente el impacto de las actividades realizadas.
- j. Búsqueda de nuevas tecnologías que se puedan implementar en la organización, de acuerdo al presupuesto y tamaño.
- k. Análisis y evaluación de los aspectos financieros de la organización.
- l. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- m. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- n. Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.

De la Jefe Administrativa:

- a. Cumplir a cabalidad con los horarios de trabajo y las normas de conducta de la empresa “Dulces de Alicia”.
- b. Generar las facturas de ventas
- c. Manejo del personal de la empresa
- d. Control y supervisión de la unidad de contabilidad y ventas
- e. Actividades de Call Center
- f. Pagos a proveedores
- g. Manejo de cuentas bancarias
- h. Supervisión del proceso de cobranza
- i. Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

De la Contadora:

- a. Cumplir a cabalidad con los horarios de trabajo y las normas de conducta de la empresa “Dulces de Alicia”.
- b. Manejar la contabilidad según las NIFF'S,
- c. Realizar las tributaciones fiscales.
- d. Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.

- e. Manejo de contabilidad de costos
- f. Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- g. Asegurar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- h. Contribuir al desarrollo de la empresa

Del Vendedor:

- a. Cumplir con las normas y políticas de calidad de la empresa.
- b. Inspeccionar visualmente el producto antes de su embarque.
- c. Cuidar y colaborar en la limpieza del camión repartidor.
- d. Control de la temperatura y humedad del camión repartidor.
- e. Planificar la distribución y entrega del producto con el fin de evitar la exposición a altas temperaturas o exceso de tiempo en el camión repartidor.
- f. Llenar los registros correspondientes.
- g. Ampliar la cobertura y puntos de venta de la empresa
- h. Promocionar los productos de la empresa.
- i. Contribuir al desarrollo de la empresa

De la Jefa de Producción:

- a. Manejo del inventario.

- b. Control completo de las bodegas.
- c. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.
- d. Dirigir, controlar y ejecutar las acciones de producción de dulces.
- e. Velar por el manejo adecuado y conservación óptima de bienes y equipos.
- f. Evaluar los procesos de elaboración de dulces, incluyendo los controles de procesos.
- g. Garantizar el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, así como los estándares de calidad de los distintos productos.

Del Operario Líder Panificador y Quesadillas:

- a. Cumplir a cabalidad con los horarios de trabajo y las normas de conducta y aseo de la planta.
- b. Planificar la producción diaria con el fin de cumplir con la demanda existente.
- c. Dosificar la producción con la seguridad de mantener la reproducibilidad del producto
- d. Cumplir exactamente con el flujo del proceso, tiempos y temperaturas estipuladas.
- e. Utilizar los equipos de acuerdo a la capacidad y modo de operación indicado.
- f. Reportar cualquier anomalía en el proceso o producto.

- g. Estar capacitado para colaborar con otras áreas de producción.
- h. Cuidar y colaborar en la limpieza del área de trabajo.

Del Operario Líder de Empaque:

- a. Cumplir a cabalidad con los horarios de trabajo y las normas de conducta y aseo de la planta.
- b. Garantizar que el envasado y empacado en condiciones asépticas.
- c. Utilizar los equipos de acuerdo a la capacidad y modo de operación indicado.
- d. Reportar cualquier anomalía en el proceso o producto.
- e. Estar capacitado para colaborar con otras áreas de producción.
- f. Cuidar y colaborar en la limpieza del área y equipos de trabajo.

Del Operario Líder de Bodega:

- a. Cumplir a cabalidad con los horarios de trabajo y las normas de conducta y aseo de la planta.
- b. Inspeccionar el producto antes de su entrada a bodega.
- c. Inspeccionar visualmente el producto antes de su despacho.
- d. Realizar el dosificado para todos los lotes a ser elaborados en el día.
- e. Estar capacitado para colaborar con otras áreas de producción.

- f. Cuidar y colaborar en la limpieza del área y equipos de trabajo.
- g. Control de bodega de empaques.

Del Operario Aprendiz:

- a. Cumplir a cabalidad con los horarios de trabajo y las normas de conducta y aseo de la planta.
- b. Garantizar que el envasado y empaclado en condiciones asépticas.
- c. Utilizar los equipos de acuerdo a la capacidad y modo de operación indicado.
- d. Reportar cualquier anomalía en el proceso o producto.
- e. Cuidar y colaborar en la limpieza del área y equipos de trabajo.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.2.1. Formulación de la Misión

Elaborar y compartir productos alimenticios tradicionales, que sean el fiel reflejo de lo bueno, lo rico y lo hermoso que es Ecuador.

3.2.2. Formulación de la Visión

Posicionar la marca y productos De Alicia en el mercado nacional mediante la expansión geográfica a Quito y Guayaquil, y mejorar la capacidad competitiva con el fin de situarnos como una empresa líder en la industria alimenticia a nivel local.

3.2.3. Valores Empresariales

- **Identidad:** es el conjunto de atributos y valores que nos caracterizan, y que los compartimos a la sociedad través de cada producto y actividad que realizamos. (Sanchez, 2005)
- **Pro actividad:** es la actitud en la que nuestro personal asume su conducta en el desempeño de las labores diarias, lo que implica la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para ofrecer productos de calidad al consumidor. (López, 2010)
- **Responsabilidad:** Cumplir con la parte que nos corresponde en todo trabajo y en todo momento. (Cruz I. , 2010)
- **Integridad:** actuar en todo momento bajo un compromiso personal con la honestidad, la franqueza y la justicia.
- **Confianza:** Actuar con profesionalismo, con un deseo de transparencia y de calidad para satisfacer a todos clientes. (Cerde, 2007)

- **Pasión:** la búsqueda permanente de la excelencia en cada acción que realizamos, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes.

3.2.4. Establecimiento de Objetivos Adecuados

3.2.4.1. Objetivos a Corto Plazo

1. Expandir la base de clientes en un 25% hasta mediados del 2015.
2. Abrir nuevos puntos de venta en la ciudad de Cuenca.
3. Disminuir el monto de las cuentas por cobrar en un 20% a fin de año.
4. Incrementar la productividad de los empleados en el área administrativa.
5. Optimización de los procesos contables y manejo de software.
6. Reducción de gastos innecesarios en los próximos 3 meses.
7. Incrementar la efectividad en atención al cliente.
8. Mejorar el proceso de toma de decisiones.
9. Incrementar las destrezas del personal.
10. Incrementar la satisfacción de los clientes.

3.2.4.2. *Objetivos a Largo Plazo*

1. Incrementar la rentabilidad de la empresa en los próximos 5 años.
2. Aumentar los ingresos de la cartera de clientes existentes en los próximos 2 años.
3. Abrir puntos de venta en las principales ciudades del país para el año 2018.
4. Disminución del endeudamiento externo en un 50% en los próximos 2 años.
5. Mejorar la eficiencia operativa en los próximos 3 años.
6. Desarrollar e implementar un CRM en la organización en los próximos 5 años.
7. Mejorar el posicionamiento de nuestra marca e imagen en el mercado en los próximos 3 años.
8. Mejorar la productividad y calidad de los procesos internos administrativos, así como la mejora continua de los productos y procesos de elaboración de dulces.
9. Fidelizar la mitad de nuestra cartera de clientes.

3.2.4.3. *Cuadro de Mando Integral (B.S.C)*

Luego de establecer los objetivos a corto y largo plazo de la organización, se procede a utilizar la metodología del cuadro de

mando integral propuesto por Kaplan y Norton, (Véase Anexo 8 y 9). De modo que se expresarán los objetivos en un mapa estratégico que presenta cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. (López Viñega, 2002)

En la perspectiva financiera se colocaron aquellos objetivos que tiene como finalidad mejorar la rentabilidad de la compañía. Para ello se los ha separado de acuerdo al tipo de estrategia, ya sea de crecimiento o de productividad, que se piensa implementar en la organización. Dentro de las estrategias de crecimiento se idearán tácticas que permitan alcanzar los objetivos de aumentar los ingresos y expandirse geográficamente, mientras que en las estrategias de productividad se buscara alcanzar aquellos relativos a la estructura financiera, a la estructura de costos y la eficiencia operativa. (Catalina, EOI WIKI: Balance Score Card, 2012)

En la perspectiva de clientes se buscará desarrollar las estrategias que permitan gestionar adecuadamente las necesidades de los clientes, con el propósito de generar valor para el consumidor. De modo que se plantearon objetivos relativos al incremento de la satisfacción, fidelización e incremento de clientela, que están relacionados con aquellos mencionados en la perspectiva financiera. (Fernández Hatre, 2004)

Para generar mayor valor al cliente, debemos enfocarnos en la perspectiva de procesos internos, para lo cual se han fijado objetivos relacionados a la optimización de procesos, a la mejora de la calidad y productividad y al desarrollo de efectividad en la atención al cliente. Finalmente está la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se enfoca en el desarrollo del talento humano, y es la base para el progreso de las perspectivas mencionadas anteriormente.

3.3. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

3.3.1. Estrategias a Nivel Empresarial

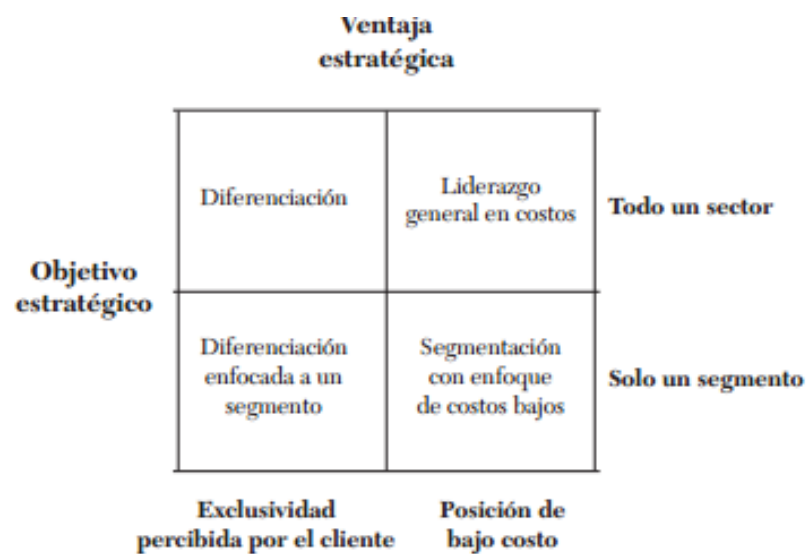
3.3.1.1. Estrategias Genéricas de Michael Porter

De acuerdo a Michael Porter un producto o servicio puede seguir dos estrategias: el liderazgo en costos o ser líder en diferenciación, pero se debe tomar en cuenta si la estrategia se dirige a todo el sector o sólo a un segmento específico del mismo. (Mata Fernández, 2008)

Según el análisis realizado de las cinco fuerzas de Porter y los objetivos planteados, es más conveniente para la empresa adoptar

una estrategia de diferenciación para todo el mercado que competir a través de bajos costos en la industria. Esto debido a que la empresa busca transmitir valores referentes a la familia, la amistad y sobre todo aquellos principios que se resaltan en la misión.

Ilustración 16: Estrategias genéricas según Michael Porter



Fuente: Revista de Economía y Derecho. Un nuevo modelo de clasificación de los entornos de la actividad empresarial.

Desde un principio Dulces de Alicia optó por diferenciarse de los productos de la competencia, para ello ha colocado frases inspiradoras en las cajas de quesadillas que se distribuyen dentro del país. Hoy en día la gerencia de la compañía tratando de agregar mayor valor a sus productos ha decidido refrescar la imagen del empaque de las quesadillas, con el apoyo del MIPRO, y en los próximos meses se introducirá al mercado el nuevo empaque.

Ilustración 17: Nuevo empaque quesadilla 185g

Fuente: Autor

En la fotografía podemos observar que además del producto se ha colocado un elemento típico de la ciudad como lo es la catedral de Cuenca, elemento que permite asociar lo tradicional de la capital azuaya con la marca y productos de la empresa. Esta nueva imagen busca diferenciar a las quesadillas de Alicia de los inmediatos competidores, ofrecerle oportunidades en nuevos mercados del país y sobretodo añadir un valor extra al producto.

La estrategia de diferenciación que se propone, busca cambiar los aspectos de otros productos para potenciarlos en el mercado, tratando de posicionarlos en la mente del consumidor con el fin de incrementar la cuota de mercado y fidelizar a los clientes. Actualmente se trabaja en el rediseño de la presentación de las

roschas, melvas, biscochos, muffins y orejitas buscando relacionar lo tradicional de la ciudad con los valores y productos de la compañía.

3.3.1.2. *La Cadena de Valor*

El análisis de la cadena de valor de Dulces de Alicia (Véase Anexo 10), permitirá idear las estrategias para la consecución de los objetivos dentro de la perspectiva de procesos internos, ya que se analiza a plenitud las actividades primarias y las de apoyo que se desempeñan dentro de la organización. De modo que se puede determinar aquellas que agregan valor y las que se deben mejorar. (Chávez & Torres Rabello, 2012)

Actividades Primarias:

Dentro de las actividades primarias tenemos: la logística interna, en la cual se almacena la materia prima que proviene de distintos proveedores. Este proceso añade valor al negocio ya que el aprovisionamiento de los insumos se realiza bajo normas de buenas prácticas de manufactura, lo que permite el adecuado tratamiento y acopio de los materiales.

Tabla 7: Actividades primarias - Logística interna

LOGÍSTICA INTERNA	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD
Almacenamiento de materia prima	La empresa tiene buen sistema para almacenar ordenadamente los insumos.	Directa
Manejo de materiales	Debido al uso de normas BPM el manejo de las materias primas se lo realiza en condiciones óptimas, asegurando la calidad de los insumos.	Aseguramiento Calidad
Control de Inventarios	La organización tiene carencia en el control de inventarios, no existe un adecuado registro	Indirecta

Fuente: Autor

Una de las principales falencias dentro la logística interna es el control de inventarios, ya que la organización aún no ha logrado establecer dentro de su sistema contable, una unidad dentro de planta para que se encargue de controlar los niveles de materia prima e insumos. Se propone la compra de un computador para instalarlo en el área de planta, y capacitar al jefe de producción y al operario líder en bodega para que puedan implementar el módulo de inventarios del software contable que posee la organización.

Dentro de las actividades de operación de la empresa aquellas que ofrecen directamente valor para el comprador son la elaboración de dulces, el empaque de los productos y su respectivo almacenamiento. Estos procesos cuentan con maquinaria que ha permitido estandarizar y automatizar la producción, además el

personal está muy comprometido a trabajar bajo las normas indispensables para la elaboración de productos alimenticios.

Tabla 8: Actividades primarias - Operaciones

OPERACIONES	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD
Elaboración de dulces	La estandarización y automatización de productos junto a la aplicación de normas BPM permiten fabricar dulces de alta calidad. Además se trabaja en la disminución de costos.	Directa
Empaque de productos	El empaque de los artículos garantiza la calidad y durabilidad del producto, además se innova constantemente el diseño del empaque externo para que sea más atractivo para el consumidor	Directa
Control de Calidad	Existen algunos puntos de control en la elaboración de dulces para garantizar la calidad de los mismos.	Aseguramiento Calidad
Almacenamiento de Producto Terminado	La fábrica cuenta con un área destinada para el almacenamiento del producto terminado, de modo que sea más fácil el despacho de mercadería. Pero no tiene un adecuado sistema de inventarios	Directa

Fuente: Autor

En este tipo de actividades también existe la falencia en el control de inventario de producto terminado, lo que ocasiona problemas al no contar con stock para cumplir con los pedidos ya facturados.

Dentro de las actividades de logística externa la que debe agregar valor directamente al consumidor es la distribución de los productos. En este caso la empresa cuenta únicamente con un camión para el reparto de dulces, pero se debe mejorar la logística

en las entregas para optimizar los tiempos y simplificar las rutas de reparto. Para esto se puede realizar un análisis de los tiempos de entrega, la distancia entre empresa – clientes, cercanía de los puntos de venta y frecuencia de los pedidos.

Tabla 9: Actividades primarias - Logística externa

LOGÍSTICA EXTERNA	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD
Distribución de productos	La empresa cuenta con un camión para realizar la entrega del producto a los distintos puntos de venta de la ciudad de Cuenca. La fuerza de ventas de la empresa se encarga de colocar la mercadería en los puntos de venta de los clientes, es decir ordenan los productos en las perchas	Directa
Manejo de materiales	La mercadería se apila de acuerdo a ciertas normas, en el caso de las cajas de quesadillas se pueden apilar hasta un máximo de 6 cajas. De modo que el manejo de materiales tiene ciertas normas para garantizar que el producto llegue en condiciones óptimas al lugar de venta.	Aseguramiento Calidad
Preparación de informes	Luego de realizar las entregas se presenta un informe a la jefe administrativa de los lugares visitados, las facturas canceladas y las facturas a crédito	Indirecta

Fuente: Autor

En la parte de marketing y ventas existen muchas falencias, la fuerza de ventas de la empresa es mínima y no se destinan recursos para realizar campañas publicitarias o promocionales.

Tabla 10: Actividades primarias - Marketing y ventas

MKT Y VENTAS	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD
Búsqueda nuevos clientes	El vendedor de la empresa busca nuevos puntos de venta en la ciudad, se pretende ingresar los productos en panaderías y locales que vendan dulces en la ciudad de Cuenca. Se pretende dividir la ciudad en zonas para planificar las visitas y la sectorización de clientes.	Indirecta
Promociones y publicidad	No existen iniciativas publicitarias ni promocionales. Lo único que hace la empresa es actualizar la página de la empresa en Facebook.	Directa
Fuerza de ventas	La fuerza de ventas de la empresa es reducida, se planea aumentarla en un futuro.	Indirecta

Fuente: Autor

La organización necesita incrementar su fuerza de ventas, para esto se debe establecer una serie de metas semanales y mensuales que permitan a la empresa controlar y medir el desempeño de los vendedores. Además se debe diseñar planes de capacitación para los nuevos elementos, así como un plan de incentivos económicos por objetivos alcanzados.

Tabla 11: Actividades primarias - Servicio postventa

SERVICIO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD
Soporte al cliente	En la oficina administrativa se da soporte a los clientes vía telefónica, es un proceso bastante ágil para resolver las dudas de los consumidores.	Directa
Resolución de quejas	Las quejas o sugerencias que se presentan en la organización son solucionadas adecuadamente y en un lapso de tiempo corto.	Directa

Fuente: Autor

Finalmente, las actividades de servicio postventa en la empresa se manejan adecuadamente pero se pueden mejorar. La atención al cliente se puede ampliar a través de las redes sociales de la empresa, lo cual ayuda a incrementar el porcentaje de clientes atendidos. Adicionalmente, se puede crear una base de datos de los clientes para realizar encuestas de satisfacción y contribuir al desarrollo de un CRM.

Actividades de Soporte:

Las actividades de abastecimiento de la empresa generan un valor agregado directo al consumidor, ya que se seleccionan los proveedores en base a criterios preestablecidos, priorizando la calidad de la materia prima. También existen actividades que indirectamente crean valor en la organización, como la contratación de servicios.

Tabla 12: Actividades de apoyo - Abastecimiento

ABASTECIMIENTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD
Compra de Insumos para dulces	Adquisición de las materias primas a los proveedores seleccionados en base a precio, calidad y condiciones de pago.	Directa
Compra de suministros	Se realizan a proveedores locales cuando se agotan las existencias.	Indirecta
Contratación de Servicios	Se contrata a proveedores conocidos para que brinden soporte técnico, adecuación de instalaciones y maquinaria.	Indirecta

Fuente: Autor

Dulces de Alicia está incursionando en las actividades de desarrollo tecnológico, por el momento está implementado el software contable en la organización. Se estima que dentro de seis meses se pueda utilizar a plenitud las funciones del software, como el manejo de inventarios y la presentación de balances contables.

Tabla 13: Actividades de apoyo - Desarrollo tecnológico

DESARROLLO TECNOLÓGICO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD
Software Contable	Recién se implementó el software contable y se está capacitando al personal para su adecuado uso.	Indirecta
Know How	El conocimiento que se ha desarrollado en la elaboración de dulces y el diseño de maquinaria ha permitido diferenciar los productos de la competencia.	Directa
Diseño de Producto	Existe una constante innovación de los productos, desde su elaboración hasta el diseño del empaque.	Directa

Fuente: Autor

La experiencia que la gerencia ha alcanzado a lo largo de los años ha permitido desarrollar un Know How en la elaboración de dulces, que facilita las actividades de diseño de producto.

En la administración de los recursos humanos es importante la capacitación que tiene el personal, pero también la empresa puede optar por acceder a las capacitaciones gratuitas que ofrece las instituciones públicas. Referente a las actividades de búsqueda de

personal, la empresa puede aplicar evaluaciones psicológicas para determinar si los prospectos se ajustan al clima y cultura organizacional. Adicionalmente la empresa debe realizar encuestas periódicas al personal para medir su satisfacción, motivación e intereses.

Tabla 14: Actividades de apoyo - Administración de recursos humanos

ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD
Capacitación Personal	Se capacita al personal constantemente, ya sea administrativo o de planta	Directa
Búsqueda Personal	Actualmente se busca personal de ventas y nuevos operarios	Indirecta
Clima Organizacional	Es muy bueno, se fomenta el trabajo en equipo y existen condiciones ideales para el pleno desarrollo de las actividades	Indirecta

Fuente: Autor

Finalmente, las actividades de infraestructura pueden automatizarse con el desarrollo tecnológico mencionado anteriormente, proceso que tiene un largo período de implementación. Lo que se pretende en la organización es simplificar los procesos administrativos y contables para tener mayor control de los recursos y mejorar la eficiencia del personal.

Tabla 15: Actividades de apoyo - Infraestructura

INFRAESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD
Gestión Contable	Debido a la reciente apertura de la unidad de contabilidad, existen algunos problemas internos en el uso del software y la eficiencia en las actividades diarias	Indirecta
Gestión Administrativa	Desempeña varias funciones, se encarga desde la recepción de pedidos hasta el análisis del presupuesto y ventas.	Indirecta

Fuente: Autor

3.3.2. Estrategias a Nivel Operacional

3.3.2.1. Estrategias Operativas

- a. Implementar el módulo de inventarios en la organización, tanto en materia prima como producto terminado, para tener mayor control y planificar la cantidad y períodos de compra.
- b. Establecer indicadores de productividad y de rendimiento de la mano de obra, para evaluar el desempeño de las operaciones en la empresa. (Aurélio Casaca, González González, & Castillo Merino, 2013)
- c. Establecer los parámetros de calidad de los dulces.
- d. Utilizar pronósticos de ventas para planificar la producción semanal y mensual.
- e. Documentar los procesos dentro del área administrativa, con el fin de optimizarlos.

- f. Establecer indicadores en los procesos de innovación de productos para tener un mayor control sobre la inversión y su rendimiento. (Catalina, EOI Wiki: Perspectiva de procesos internos del Balanced Scorecard, 2012)
 - 1) Costes de desarrollo / Beneficios operativos generado por un nuevo producto o nuevo diseño en un período de tiempo.
 - 2) Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto.
 - 3) Porcentaje de ventas procedentes de nuevos productos o diseños.
- g. Mejorar la logística externa de la empresa mediante un análisis de los tiempos de entrega, la distancia entre empresa – clientes, cercanía de los puntos de venta y frecuencia de los pedidos. De este modo se puede simplificar las rutas de entrega y optimizar los tiempos de entrega.

3.3.2.2. Estrategias Financieras

- a. Gestionar adecuadamente las utilidades de la empresa, para esto se sugiere crear dos fondos uno para eventualidades y el otro para reinversión.
- b. Presentación y análisis periódico del estado de resultados de la empresa, para obtener reportes reales del desempeño financiero de la empresa.

- c. Establecer indicadores de gestión financiera para monitorear la rentabilidad de la empresa.
- d. Realizar el levantamiento de activos fijos de la organización.
- e. Determinar un presupuesto de gastos esenciales y un presupuesto de ventas. De modo que se pueden generar comprobantes de ingreso y egreso que se monitorean, en un tablero de control, de acuerdo al presupuesto pactado.
(Hernández Mora, 2011)
- f. Una vez que se maneje a plenitud el software contable, se debe realizar un análisis del capital de trabajo.
- g. Establecer una contabilidad de costos, que permita definir los costos de producción y realizar análisis de punto de equilibrio y fijación de precios.
- h. Analizar la capacidad de endeudamiento, ya que esta debe ser coherente con la capacidad de pago y las necesidades de inversión en activos.
- i. La empresa puede aplicar a los programas de financiamiento que ofrece la Corporación Financiera Nacional, para el cambio de la matriz productiva.

3.3.2.3. Estrategias de Comercialización

- a. Realizar encuestas y focus group a los consumidores, en los distintos puntos de venta, con el fin de determinar sus

preferencias y satisfacción respecto a la marca y productos de Alicia.

- b. Efectuar una segmentación del mercado en base a variables demográficas, socioeconómicas y psicográficas, con el fin de determinar un mercado objetivo atractivo para la compañía. (Rodríguez Ardura, Ammetller Montes, & Maraver Tarifa, 2008)
- c. Potenciar el uso de redes sociales, mediante el diseño y análisis de promociones en Facebook y Twitter.
- d. Mantener una efectiva comunicación con los distintos puntos de venta para ver si el producto les llega en las condiciones pactadas, determinar la rotación de los dulces y recibir una retroalimentación que ayude a mejorar a la empresa.
- e. Buscar alianzas estratégicas con distribuidores físicos y tiendas online para incrementar la cobertura dentro de la ciudad.
- f. Destinar un presupuesto específico para realizar publicidad de la marca y productos de Alicia.
- g. Incrementar la fuerza de ventas de la empresa mediante la contratación de uno o dos vendedores, estableciendo parámetros específicos para medir su desempeño y metas semanales.
- h. Realizar un estudio de la logística que realiza el camión de reparto, identificando tiempos de entrega, cercanía de puntos de venta, frecuencia de pedidos semanales y mensuales.

3.3.2.4. Estrategias de Recursos Humanos

- a. Establecer programas de capacitación de acuerdo a los requerimientos de la empresa y las áreas de trabajo. La empresa puede acceder a las capacitaciones que brinda el SECAP y otras instituciones públicas.
- b. Medir y evaluar periódicamente el clima y cultura organizacional de la empresa.
- c. Determinar y documentar las políticas de reclutamiento, selección y promoción del personal.
- d. Realizar evaluaciones de desempeño periódicamente para darle a los empleados una retroalimentación efectiva y además generar información para la toma de decisiones. (Rodríguez Serrano, 2004)

3.3.2.5. Estrategias de Tecnología

- a. Implementar a plenitud las funciones del software contable en la organización.
- b. Analizar los distintos softwares de CRM en el mercado en cuanto a costos, funcionalidad, flexibilidad y adaptabilidad.
- c. Desarrollo de sistemas de atención al cliente a través de las distintas redes sociales.

- d. Realizar un análisis de costo – beneficio para determinar el retorno de la inversión en tecnología.
- e. Definir las necesidades de innovación en maquinaria que se ajusten al presupuesto de la empresa.

3.3.3. Estrategias Corporativas

3.3.3.1. Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo (Véase Anexo 11) nos permite analizar la competitividad de la empresa Dulces de Alicia frente a sus inmediatos rivales en la industria. Para el respectivo análisis se tomaron en cuanto las variables: 1) calidad de los productos, 2) Precio, 3) Experiencia en el mercado, 4) los canales de distribución, 5) la publicidad que utilizan, 6) la innovación y 7) la gama de productos que ofertan. (David, 2003)

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz, se puede observar que la competitividad de Dulces de Alicia es relativamente baja respecto a tres de sus principales contrincantes en la industria. Además se puede observar que ninguna empresa obtuvo un puntaje que sobresalga notoriamente del resto, lo cual

implica la competitividad del sector. Factores como el precio y los canales de distribución utilizados por las empresas son muy similares, las principales diferencias radican en la calidad de los productos, la innovación, la publicidad y la gama de dulces de cada compañía.

Dada las condiciones mencionadas, Dulces de Alicia puede utilizar una estrategia de integración hacia adelante con el fin de colocar un local propio y así crear un canal de distribución en el que no existan intermediarios. Una diversificación hacia adelante implica una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma la encargada de proporcionar al cliente el producto final. (Navas López & Guerras Martín, 2002)

Para esta estrategia la empresa deberá realizar la evaluación del proyecto que incluya el análisis de mercado, análisis operativo – técnico y análisis económico – financiero. Si la decisión sobre el proyecto es positiva, se puede buscar financiamiento a través de la CFN.

Otra estrategia que puede utilizar la empresa es el desarrollo de productos en busca de mejorar o añadir nuevas características a los dulces. La organización puede elaborar una línea de productos light

para ampliar su gama de dulces y además para atender más segmentos en el mercado. Por otra parte la compañía, a futuro, puede elaborar productos complementarios a los dulces tradicionales. (Navas López & Guerras Martín, 2002)

3.3.3.2. *Matriz FODA*

La matriz FODA (Véase Anexo 12 y 13) nos permite seleccionar las estrategias que contribuyen a aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas internas (FO), a superar las debilidades a través de las oportunidades externas (DO), a reducir las amenazas con las fortalezas organizacionales (FA) y a evitar las debilidades y amenazas que afronta la compañía (DA). (Medina Q., 2009)

Dentro del campo de Fortalezas vs Oportunidades (FO) se seleccionó las siguientes estrategias:

- 1) Alianzas estratégicas: anteriormente ya se mencionó que la empresa debe buscar asociarse con una empresa que se encargue de la distribución masiva de sus productos. Por otra parte Dulces de Alicia puede buscar una alianza con tiendas online como “Revoluciona tu precio”, empresa que

ha diseñado una tienda de E Commerce a nivel nacional y trabaja a nivel empresarial.

- 2) El crecimiento interno de la empresa, implica realiza inversiones en las áreas críticas de la empresa, tratando de mejorar procesos administrativos y productivos de la organización. (Navas López & Guerras Martín, 2002)
- 3) La penetración de mercado, tratando de incrementar las ventas ya sea con los clientes actuales o buscando nuevos. Para esto se puede analizar el presupuesto de la empresa para desarrollar campañas publicitarias de los dulces de la compañía, y en base a la diferenciación de los productos atraer nuevos clientes. También se pueden utilizar canales de marketing diferentes, como el marketing directo (Rodríguez Ardura I. , 2008)
- 4) El desarrollo de mercado, busca añadir características nuevas y diferentes a los productos actuales. Para esto se puede cambiar la imagen de productos tradicionales como las melvas, orejas, suspiros y alfajores para hacerlos más atractivos al consumidor y atraer consumidores de otros segmentos. Por otra parte se puede desarrollar nuevos canales de distribución que permitan abarcar nuevas zonas geográficas a través de una red de Franquicias. (Blanc Fleisman, 2002)

Dentro del campo de Debilidades vs Oportunidades (DO) se seleccionó las siguientes estrategias:

- 1) La Generación de tecnología interna mediante el desarrollo de maquinaria para la producción y el Know how tanto en la parte productiva como administrativa. Además se puede adquirir tecnología que contribuya a mejorar los procesos internos y que sus costos sean accesibles para la empresa.
- 2) Las estrategias a nivel operacional propuestas también contribuyen a mejorar las distintas actividades organizacionales y así reducir el impacto de las debilidades en la organización.

Dentro del campo de Fortalezas vs Amenazas (FA) se seleccionó las siguientes estrategias:

- 1) El desarrollo de productos, como se mencionó anteriormente la organización puede elaborar una línea de productos light para atender nuevos segmentos del mercado.
- 2) La diversificación horizontal, permite que la empresa desarrolle nuevos productos para ofertarlos en mercados similares a los que atiende la empresa. De modo que la empresa pueda aprovechar de mejor forma sus recursos y

tratando de beneficiarse de las economías de escala. (Navas López & Guerras Martín, 2002)

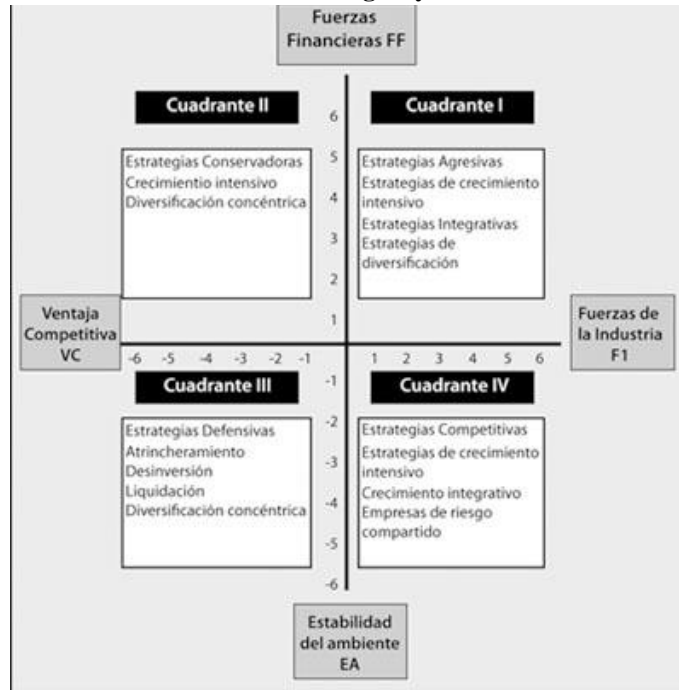
Dentro del campo de Debilidades vs Amenazas (DA) se seleccionó las siguientes estrategias:

- 1) Estrategia de encogimiento, permite que la organización se reagrupe mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. Esta estrategia también implica reducir o eliminar los procesos que no añaden valor al negocio. (Amaya, 2005)

3.3.3.3. Matriz Estratégica y Evaluación de Acciones

Esta matriz permite determinar el tipo de estrategia que la organización debe seguir (Véase Anexo 14). Para su ejecución se debe tomar en cuenta cuatro aspectos: 1).- Fortaleza Financiera, 2).- Estabilidad del Ambiente, 3).- Ventaja Competitiva y 4).- Fortaleza de la Industria. (Medina Q., 2009)

Ilustración 18: Matriz estratégica y evaluación de acciones



Fuente: Libro Decisiones estratégicas. Macroadministración
Fuente: José María Mendoza

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz, se concluye que las estrategias recomendables para la organización deben ser competitivas ya que el punto xy alcanzado fue de 0,2 en el eje X, y - 1,2 en el eje Y. Esto implica que las estrategias seleccionadas anteriormente se ajustan a la postura competitiva.

3.3.3.4. Matriz de Boston Consulting Group. (BCG)

Mediante esta matriz (Véase Anexo 15) podemos clasificar a los productos de la empresa en relación al crecimiento del mercado y la cuota de mercado. El análisis también permite dilucidar cuáles

productos generan liquidez y las necesidades de liquidez de otras unidades estratégicas de negocio. (Mendoza Guerra, 2011)

Del presente estudio se concluye que las quesadillas están ubicadas en el segundo cuadrante, de los productos estrella, ya que la tasa de crecimiento y cuota del mercado son altas. Para estos productos la política de precios puede ser una estrategia adecuada, ya que pretende aumentar las barreras de entrada. También se puede utilizar la estrategia de penetración de mercado mencionada anteriormente. (Mendoza Guerra, 2011)

Por otra, dentro de los productos interrogantes tenemos: alfajor, orejitas, dona rosca, muffins y pan de casa. Estos dulces tienen una baja cuota de mercado pero están situados en un mercado de alto crecimiento, por ende se recomienda utilizar las estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de producto realizando una gestión adecuada de precios, promoción y distribución. (Navas López & Guerras Martín, 2002)

Por último, las melvas y los bizcochos se encuentran en el tercer cuadrante: vacas lecheras, lo que significa que tienen una alta cuota de mercado pero la tasa de crecimiento es baja. Éstos son generadores de liquidez, por lo tanto, las inversiones deben estar

orientadas exclusivamente a mantener la cuota de mercado. (Muñiz González, 2012)

3.3.3.5. Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz se basa en la posición competitiva y el crecimiento de mercado para su evaluación y las estrategias que se seleccionen serán ordenados según su atractivo para la organización. (Medina Q., 2009)

Ilustración 19: Matriz de la gran estrategia

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
		CUADRANTE II		CUADRANTE I	
POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Enajenación 6. liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica 	POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL
		CUADRANTE III		CUADRANTE IV	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerados 4. Alianzas estratégicas 	
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: Autor

Dulces de Alicia se ubica en el segundo cuadrante, donde el crecimiento de mercado es alto pero la posición competitiva de la

empresa es deficiente. De modo que las estrategias seleccionadas buscan mejorar su posición competitiva en la industria.

3.3.3.6. *Matriz de Priorización de Holmes*

Para el análisis de esta matriz (Véase Anexo 16) se propuso comparar las estrategias corporativas seleccionadas en base a la viabilidad para su ejecución dentro de la organización. De modo que las estrategias más adecuadas y que mejor se adaptan a las condiciones actuales de la empresa son:

- 1) Desarrollo de productos
- 2) Desarrollo de mercado
- 3) Penetración de mercado
- 4) Alianzas estratégicas
- 5) Crecimiento interno de la empresa
- 6) Diversificación horizontal
- 7) Integración vertical hacia adelante
- 8) Encogimiento

CAPÍTULO IV

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO:

4.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Para la implementación se realizó una reunión con todos los miembros de la organización, con el fin de difundir la misión y visión que se definió en el capítulo anterior.

Por otra parte se compró dos placas de acrílico y se realizó un diseño con la misión, visión y logo de la empresa para situarlas en la pared. Estas placas se las colocó de la siguiente manera: la primera en las oficinas administrativas para que los clientes y proveedores, que se acerquen a la empresa, conozcan la razón de ser de la compañía y lo que se pretende ser a futuro. La otra placa se la colocó en el “área de comedor” de los empleados, de este modo todo el personal tiene a su alcance estos elementos.

En la página web de la empresa se realizó algunas modificaciones para añadir una pestaña que muestra la misión, visión, valores y reseña histórica de la empresa.

Ilustración 20: Modificación página web Dulces de Alicia



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

Ilustración 21: Misión de la empresa en la página web



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

Ilustración 22: Visión de la empresa en la página web



Fuente: Página web Dulces de Alicia (2014)

4.2 IMPLEMENTACIÓN DE OBJETIVOS

Para la implementación se utilizó el cuadro de mando de integral propuesto en el anexo 9, de forma que se realizó una reunión entre los jefes departamentales y el gerente general con el fin de detallar a profundidad lo que se pretende alcanzar en el corto y largo plazo y además para determinar el seguimiento que cada departamento debe realizar. Para esto se propuso una serie de indicadores (Véase

Anexo 17), que se obtuvieron del libro Gerencia: Planeación & Estrategia (Amaya, 2005) y se modificaron para justarlos a las necesidades de este estudio.

Dichos indicadores permiten medir y controlar el avance de los objetivos dentro de cada perspectiva del balance score card. Tal es el caso de la perspectiva financiera, donde se plantearon indicadores relacionados al crecimiento de los ingresos, a los costos y la eficiencia del capital circulante. Adicionalmente el uso de indicadores financieros, estrategia propuesta en el capítulo anterior, también contribuirá con información pertinente para el proceso de evaluación.

Dentro de la perspectiva clientes se pretende medir el volumen y la satisfacción de los clientes, mientras que en la perspectiva de procesos internos se plantearon indicadores relacionados a la productividad en planta. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se propuso indicadores referentes a las TIC's, a la motivación, formación y capital humano.

De esta forma, los mandos altos de la gerencia, pueden realizar reuniones periódicas para evaluar el desarrollo de la empresa, determinar la asignación de recursos para ejecutar las estrategias e idear las acciones correctivas necesarias.

4.3 DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Con el fin de obtener los resultados esperados de las estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Esta evaluación se centra en examinar los resultados reales con las metas esperadas, y de ser necesario el uso de acciones correctivas o planes de contingencia para lograr una concordancia con lo planeado. (Gómez & López , 2008)

El proceso de evaluación que se propone consiste de un análisis de los factores internos y externos que varían por la implementación de las estrategias y las condiciones cambiantes que se viven en la actualidad. Este estudio también permite comparar el desempeño organizacional entre dos períodos ya que proporciona los datos para los indicadores que miden el desarrollo de los objetivos.

El análisis ofrece un marco de evaluación de estrategias para determinar si éstas contribuyeron a potenciar las fortalezas de la empresa, si redujeron el impacto de las debilidades, si permitieron a la organización aprovechar las oportunidades del mercado y si disminuyeron el riesgo de las amenazas detectadas. Para este estudio se tomó la matriz de “Valoración de la evaluación de estrategias” del libro Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente, (Medina Q., 2009), la cual examina los cambios en la posición estratégica interna, externa y el avance hacia el logro de los objetivos proyectados.

Ilustración 23: Evaluación de estrategias

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la Empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la Empresa?	¿Ha avanzado la Empresa hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados?	Resultado
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Si	Si	Si	Tomar medidas correctivas
Si	Si	No	Tomar medidas correctivas
Si	No	Si	Tomar medidas correctivas
Si	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Si	Si	Tomar medidas correctivas
No	Si	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Si	Seguir el actual curso de la Estrategia

**Fuente: Libro Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente.
Autor: Jorge Medina Quintana**

De la matriz presentada, se proponen algunos cambios con el fin de evaluar otros factores que se consideran importantes para la organización (Véase Anexo 18). Para esto se añaden dos columnas más, una para analizar el desarrollo de una ventaja competitiva y la otra para medir la relación beneficio – costo de cada estrategia implementada. Al final de cada estudio se decide si se continúa con el curso actual de la estrategia o si se aplican acciones correctivas.

El uso de la información proveniente de los indicadores seleccionados anteriormente, para la medición del desarrollo de los objetivos, contribuye a responder las preguntas planteadas en la matriz propuesta y además permite idear acciones correctivas durante la ejecución de las estrategias para conseguir los resultados esperados.

De este modo, Dulces de Alicia puede controlar y evaluar las estrategias durante y después de su implementación, tratando de alcanzar los objetivos a corto y largo plazo mediante el uso adecuado de los recursos que la organización posea. Además permite la documentación de información necesaria para la toma de decisiones y la elaboración de planes de contingencia.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La planificación estrategia fue el primer paso para que Dulces de Alicia pueda establecer los cimientos sobre los cuales la organización realizará sus actividades y afrontará los distintos retos provenientes de la industria y el entorno en el que se encuentra inmerso.
- Establecer un direccionamiento estratégico permite a la organización concentrar sus esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos propuestos, con el fin de fomentar el desarrollo y crecimiento de la empresa a futuro.
- La determinación de la estructura organizacional y la descripción de los cargos y funciones fue muy importante para la empresa, puesto que ayudó a visualizar las actividades que se realizan dentro de la organización, las responsabilidades que cada empleado y cada área de trabajo deben cumplir.
- La formulación de la misión y visión, de forma sencilla y concreta, facilita su implementación y divulgación dentro de la organización. Además contribuye a incrementar el sentido de pertenencia del personal, que se compromete a cumplir las metas propuestas.

- La metodología del balance score card permitió realizar un mapa estratégico de los objetivos, separándolos por perspectivas. De este modo se facilitó la comprensión para los miembros de la organización.
- El análisis situacional determinó las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta la organización. Asimismo, generó información pertinente para el desarrollo de las estrategias a nivel empresarial, operacional y corporativo.
- El diseño de las estrategias para Dulces de Alicia, busca desarrollar una ventaja competitiva duradera que ayude a la consecución de los objetivos propuestos y a la creación de una estructura organizacional eficiente, eficaz y competitiva.
- La evaluación de las estrategias propuestas permite la fijación de puntos de control efectivo, ya que utiliza criterios cualitativos y cuantitativos. El uso de indicadores pertinentes ayuda a comparar los resultados reales con los esperados, además representa el progreso de la empresa respecto a los objetivos trazados.

5.2. RECOMENDACIONES

- La gerencia y los jefes de área deben comprometerse y apoyar la implementación del plan estratégico en la organización. Asimismo, se tiene que preparar a la organización para introducir cambios importantes, de este modo los empleados no se resistirán a la idea y se comprometerán para alcanzar los objetivos propuestos.

- La información proveniente de la implementación de las estrategias y desarrollo de los objetivos debe ser compartida a los jefes de cada área y éstos a su vez al personal, de modo que se divulguen los resultados de las acciones ejecutadas.
- Se debe realizar periódicamente evaluaciones del clima y cultura laboral, con el fin de obtener una retroalimentación por parte de los empleados que contribuya a mejorar la productividad y la satisfacción del personal.
- El estudio situacional hay que analizarlo periódicamente, ya que es una herramienta que contribuye a detectar los cambios que se producen en el entorno y además permite la evaluación de las estrategias, según el método propuesto.
- Al presente estudio se deberán sumar otros análisis, como la gestión financiera de la organización y la elaboración de un plan de marketing para los productos de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemán, F. (2014). Perspectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/PerspectivaEconomica2014UnEnfoqueGerencial.pdf>
- Alemán, F. (2014). Perspectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/PerspectivaEconomica2014UnEnfoqueGerencial.pdf>
- Allen, D., & Gorgeon, A. (17 de Septiembre de 2008). IE Business school. Obtenido de <http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia.
- America Económica. (2013). Conozca cómo afecta la inflación en los mercados. America Económica: Economía & Mercados.
- Aurélio Casaca, J., González González, I., & Castillo Merino, D. (2013). Análisis de la performance de las empresas una perspectiva integrada - Biblioteca virtual. Barcelona: Editorial Uoc.
- Blanc Fleisman, D. (Octubre de 2002). Gestión en el Tercer Milenio. Obtenido de **MODELOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS:** http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing1.htm
- Callejón, M. (Marzo de 2010). UOC Papers Revista sobre la Sociedad del Conocimiento.
- Carbajal, M. (28 de Julio de 2011). Entrepreneur. Obtenido de Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/cultura-y-clima-organizacional-en-tu-empresa.html>
- Catalina, J. (2012). EOI WIKI: Balance Score Card. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_financiera_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas
- Catalina, J. (2012). EOI Wiki: Perspectiva de procesos internos del Balanced Scorecard. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_de_procesos_internos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas
- Cerda, F. (Marzo de 2007). Ni máquinas ni Plata. Obtenido de <http://www.franciscocerda.cl/content/view/179/El-valor-que-crea-la-confianza-en-las-empresas-apunte.html>
- Chávez, J. H., & Torres Rabello, R. (2012). Digitalia Biblioteca Virtual. Obtenido de Digitalia Biblioteca Virtual: <http://www.digitaliapublishing.com/visor/18714>

- Cordero, C. (30 de Noviembre de 2011). EF El Financiero. Obtenido de EF El Financiero: http://www.elfinancierocr.com/pymes/problemas-manejo-personal-Pymes-evitarlos_0_207579426.html
- Córdova, A. (2013). Pymes, área de oportunidad para las TIC. El Economista.
- Cruz López, I. (Septiembre de 2010). El 'valor' de la responsabilidad. CNN EXPANSIÓN, 1.
- Cruz, C. (2008). Las necesidades de la planeación estratégica en las organizaciones modernas. Temas de ciencia y tecnología, 17-28.
- Cruz, I. (Septiembre de 2010). El 'valor' de la responsabilidad. CNN EXPANSIÓN, 1.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson.
- Dávila, A. (Noviembre de 2006). Una mirada a las microempresas del Ecuador. Perspectiva, Revista.
- deGerencia.com Redacción. (19 de Enero de 2006). degerencia.com. Obtenido de degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/midiendo_el_clima_organizacional
- EKOS, R. (Octubre de 2013). PYMES 2013 las mayores pequeñas y medianas empresas en el Ecuador. EKOS, 144-158.
- Enciclopedia Financiera. (2012). Enciclopedia Financiera. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/cultura-fuerte-debil.htm>
- Escudero, A. (2009). Neo-Polis. Obtenido de Neo-Polis: <http://escudero.bligoo.com/content/view/52514/Las-Microempresas-y-sus-problemas.html#.U1QC3f150So>
- Escuela Superior de Comercio y Administración. (2010). Encuesta de clima y ambiente de trabajo. Quito, Ecuador.
- Estrada, R. (Abril de 2013). Revista Perspectiva. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/186-abril-2013/943-el-mercado-salarial-y-laboral-en-el-ecuador48>
- Fernández Hatre, A. (2004). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Fernández, D. (26 de Julio de 2010). CNN Expansión. Obtenido de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>
- Frenz, R. (2010). eHow. Obtenido de eHow: http://www.ehowenespanol.com/tipos-escalas-likert-lista_447841/
- Gómez, C., & López, G. (2008). Alipso. Obtenido de Universidad Santa María: Evaluación, control y revisión de Estrategias: http://www.alipso.com/monografias/evaluacion_estrategias/
- Gonzales, P. (2013). Planificación estratégica para la mediana y pequeña empresa. Nuevo Amanecer.
- Hernández Mora, J. (2011). Gestión Financiera para el Crecimiento Sostenible. Obtenido de http://www.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/exito-empresarial/2exito_empresarial.pdf
- López Viñega, A. (2002). Consultores M&TT: Cuadro de Mando Integral. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>
- López, A. (2010). LA PROACTIVIDAD EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD. . Ra Ximhai: Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable, 11.

- Maggiorani, R. (Febrero de 2005). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/estrororg.htm>
- Maldonado, D. (2013). Alrededor de 200 mil ecuatorianos ingresaron al mercado laboral en el 2013. El Comercio.
- Mariño, W. (9 de Junio de 2013). Los problemas de liquidez afectan más a la microempresa. Revista Líderes.
- Mata Fernández, G. (Noviembre de 2008). Revista Economía Y Derecho. Obtenido de <http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/10/121-139-gustavo-mata.pdf>
- Medina Q., J. R. (2009). Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente. CODEU.
- Mendoza Guerra, J. M. (2011). Digitalia - Biblioteca Virtual. Obtenido de Decisiones estratégicas. Macroadministración: <http://www.digitaliapublishing.com/a/12885/decisiones-estrat-gicas.-macroadministraci-n>
- Ministerio Coordinador de Política Económica. (2014). Ministerio Coordinador de Política Económica. Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. (2012). MIES. Obtenido de MIES: http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf
- MIPRO. (2013). Ministerio de Industrias y Productividad. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Muñiz González, R. (2012). Marketing XXI. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>
- Navas López, J., & Guerras Martín, L. (2002). Digitalia - Biblioteca Virtual. Obtenido de Formulación de estrategias: <http://www.digitaliapublishing.com/a/5720/formulaci-n-de-estrategias>
- Naveda Hidalgo, V. (17 de Enero de 2014). Poderes: Inteligencia Política. Obtenido de <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>
- Olvera, P. (2010). e-ngenium empowering business potential. Obtenido de e-ngenium empowering business potential: <http://www.engenium.com.mx/8-problemas-comunes-en-las-p>
- Pérez, J. (2014). Como determinar si es atractiva la industria en la que compete nuestra empresa. Camara de Comercio Cuenca, 4.
- Preciado, A. (2007). Ministerio de Cultura del Ecuador. Obtenido de <http://oegpc.flacsoandes.org/sites/default/files/Plan%20Nacional%20de%20Cultura%20del%20Ecuador%2021-11-07.pdf>
- PROECUADOR. (2014). Ministerio de Comercio Exterior. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2014/02/12/ecuador-presenta-sus-logros-econ%3%B3micos-y-sociales-en-londres/>
- Revista Perspectiva. (2010). I&D una inversión fundamental. Perspectiva.
- Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson.
- Rodríguez Ardura, I. (2008). Digitalia - Biblioteca Virtual. Obtenido de Principios y estrategias de marketing: <http://www.digitaliapublishing.com/a/20486/principios-y-estrategias-de-marketing>
- Rodríguez Ardura, I., Ammetller Montes, G., & Maraver Tarifa, G. (2008). Digitalia Biblioteca Virtual. Obtenido de <http://www.digitaliapublishing.com/a/20486/principios-y-estrategias-de-marketing>

- Rodríguez Serrano, J. (2004). El Modelo de Gestión de Recursos Humanos - Biblioteca Virtual. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya .
- Rodríguez, R. (12 de Abril de 2012). Contabilidad Para Pymes. Obtenido de Contabilidad Para Pymes: <http://micursodecontabilidad.com/blogs/contabilidad-para-pymes-factores-influyentes-en-su-desarrollo/>
- Rojas, L. (Octubre de 2010). GestioPolis. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fracplanest.htm>
- Rosero, L. (28 de Enero de 2013). El cambio del modelo y reafirmación de la política económica. El Telégrafo, pág. 1.
- Saldaña, M. S. (2005). Análisis de la cultura organizacional, evaluación de la imagen e identidad corporativa para la creación de manuales corporativos para la empresa transportes Saldaña Granda S.A. de C.V. Puebla.
- Sanchez, M. (2005). EL PAPEL DE LOS VALORES EN EL DESARROLLO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA. NEGOTIUM, 20.
- SENACYT. (Septiembre de 2007). POLÍTICA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DEL ECUADOR. Obtenido de https://www.healthresearchweb.org/files/pol_nac_cti.pdf

ANEXOS:

ANEXO 1: ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada y el cuestionario a desarrollar.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente en acuerdo

N°	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la empresa					
2	La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.					
3	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva					
4	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
5	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.					
6	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena					
7	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.					
8	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.					

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN		1	2	3	4	5
10	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.					
11	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada					
12	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros					
13	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.					
14	Me siento motivado(a) en la empresa					
15	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.					
OBJETIVOS Y ROLES		1	2	3	4	5
16	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos					
17	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables					
18	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales					
19	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos empresariales					
INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN		1	2	3	4	5
20	Estoy plenamente integrado en mi trabajo					
21	Me siento orgulloso de pertenecer a Dulces de Alicia					
22	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan					
23	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo					
24	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros					
25	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo					
26	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos					
LIDERAZGO		1	2	3	4	5
27	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
28	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.					
29	Mi jefe me trata con amabilidad					
30	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.					
31	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
32	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.					
33	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.					
34	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.					
35	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros					
36	Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					

INNOVACIÓN Y CAMBIO		1	2	3	4	5
37	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo					
38	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades					
39	Existen cambios repentinos en mi trabajo					
40	Me adapto rápidamente a los cambios					
CONDICIONES DE TRABAJO		1	2	3	4	5
42	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada					
43	Poseo suficiente espacio para trabajar					
44	La comodidad de mi área de trabajo es óptima					
45	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada					
46	El nivel de humedad es idóneo					
47	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo					
48	La limpieza y aseo en general son buenos					
49	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo					

ANEXO 2: TABULACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS DATOS

Rango para calificar cada pregunta:

total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
1	2	3	4	5

Tabulación y Calificación de los elementos:

Para la calificación se multiplicó el número de respuestas dentro de cada criterio por el valor correspondiente que se asignó en el rango. Posteriormente se suman estos resultados y lo obtenido se divide para el número de encuestas (10).

N°	COMUNICACIÓN	total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la empresa	-	1	1	1	7
2	La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.	-	-	-	3	7
3	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva	-	-	-	3	7
4	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.	1	-	1	2	6
5	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.	-	-	-	1	9

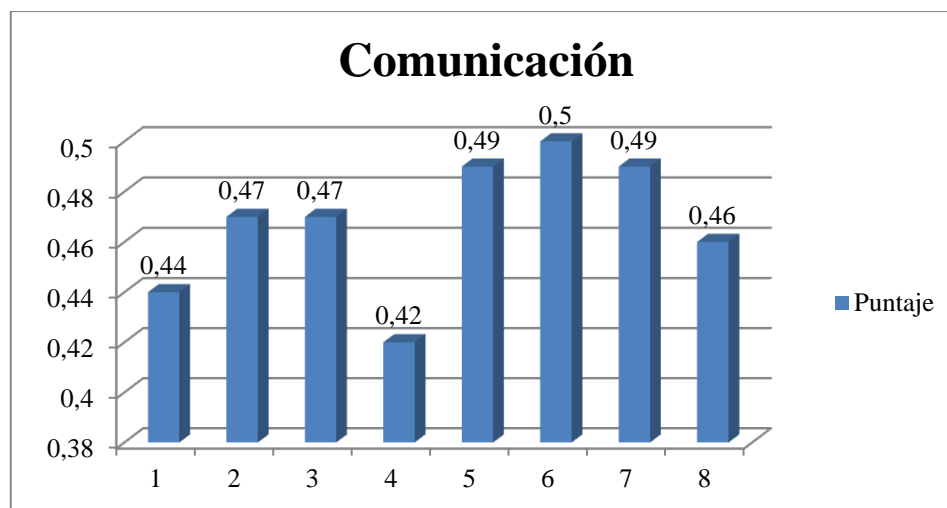
N°	COMUNICACIÓN	total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
6	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena	-	-	-	-	10
7	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.	-	-	-	1	9
8	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.	-	-	-	4	6

PORCENTAJE

N°	total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
1	0,00%	10,00%	10,00%	10,00%	70,00%
2	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
3	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
4	10,00%	0,00%	10,00%	20,00%	60,00%
5	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%
6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
7	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%
8	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%

CÁLCULO

$(x1 * p1 + xn * pn) / n$
0,44
0,47
0,47
0,42
0,49
0,5
0,49
0,46
0,4675



Como promedio de las ocho preguntas se obtuvo 0,4675 lo cual equivale a 4,6 sobre 5 puntos.

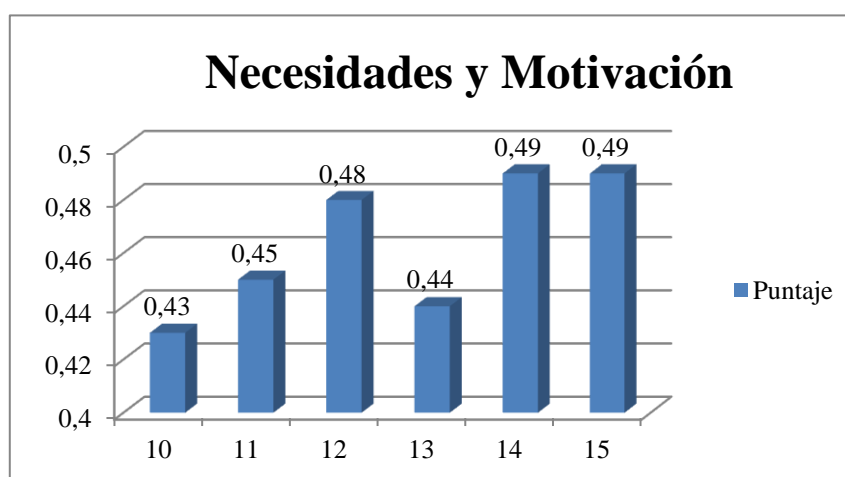
NECESIDADES Y MOTIVACIÓN		total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
10	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.	-	-	3	1	6
11	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada	-	-	1	3	6
12	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros	-	-	1	-	9
13	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.	-	-	2	2	6
14	Me siento motivado(a) en la empresa	-	-	-	1	9
15	La motivación que poseo me establezca nuevas metas.	-	-	-	1	9

PORCENTAJE

N°	total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
10	0,00%	0,00%	30,00%	10,00%	60,00%
11	0,00%	0,00%	10,00%	30,00%	60,00%
12	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	90,00%
13	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	60,00%
14	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%
15	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%

CÁLCULO

$(x1*p1 + xn*pn)/n$
0,43
0,45
0,48
0,44
0,49
0,49
0,463333333



Como promedio de las cinco preguntas se obtuvo 0,4633 lo cual equivale a 4,6 sobre 5 puntos.

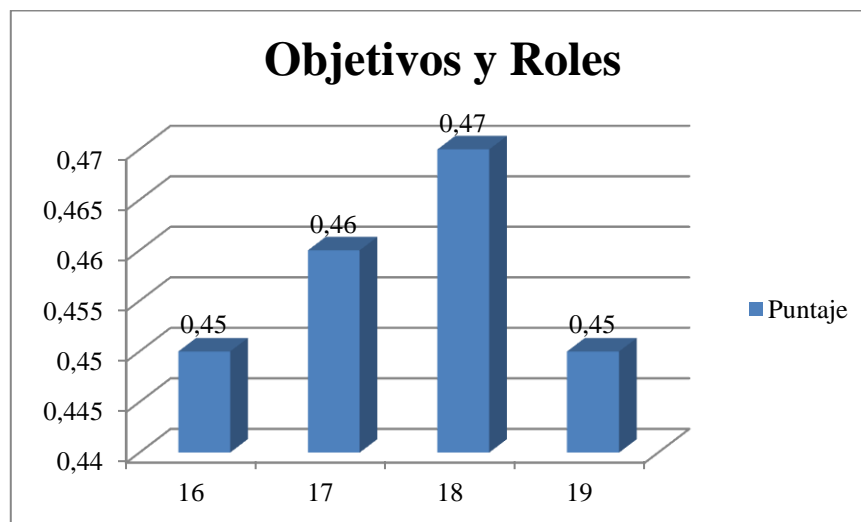
OBJETIVOS Y ROLES		total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
16	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	-	1	-	2	7
17	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables	-	-	1	2	7
18	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales	-	-	1	1	8
19	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos empresariales	-	-	1	3	6

PORCENTAJE

N°	total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
16	0,00%	10,00%	0,00%	20,00%	70,00%
17	0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	70,00%
18	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%	80,00%
19	0,00%	0,00%	10,00%	30,00%	60,00%

CÁLCULO

$(x1*p1 + xn*pn)/n$
0,45
0,46
0,47
0,45
0,4575



Como promedio de las cuatro preguntas se obtuvo 0,4575 lo cual equivale a 4,5 sobre 5 puntos.

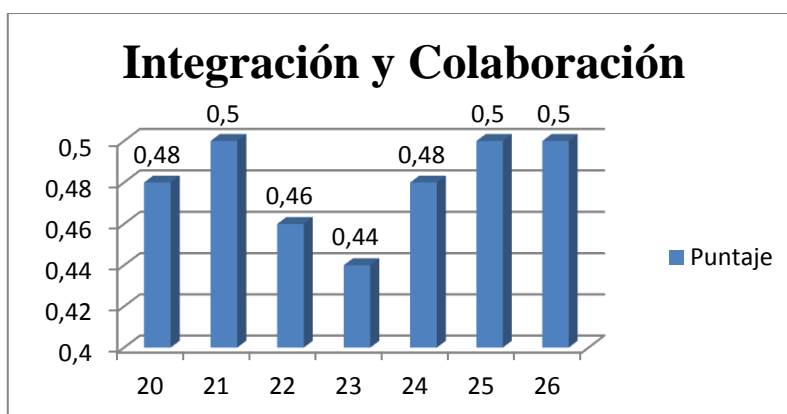
INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN		total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
20	Estoy plenamente integrado en mi trabajo	-	-	-	2	8
21	Me siento orgulloso de pertenecer a Dulces de Alicia	-	-	-	-	10
22	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan	-	-	1	2	7
23	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo	-	-	2	2	6
24	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	-	-	-	2	8
25	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	-	-	-	-	10
26	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos	-	-	-	-	10

PORCENTAJE

N°	total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
20	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
21	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
22	0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	70,00%
23	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	60,00%
24	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
25	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
26	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

CÁLCULO

$(x1*p1 + xn*pn)/n$
0,48
0,5
0,46
0,44
0,48
0,5
0,5
0,48



Como promedio de las siete preguntas se obtuvo 0,48 lo cual equivale a 4,8 sobre 5 puntos.

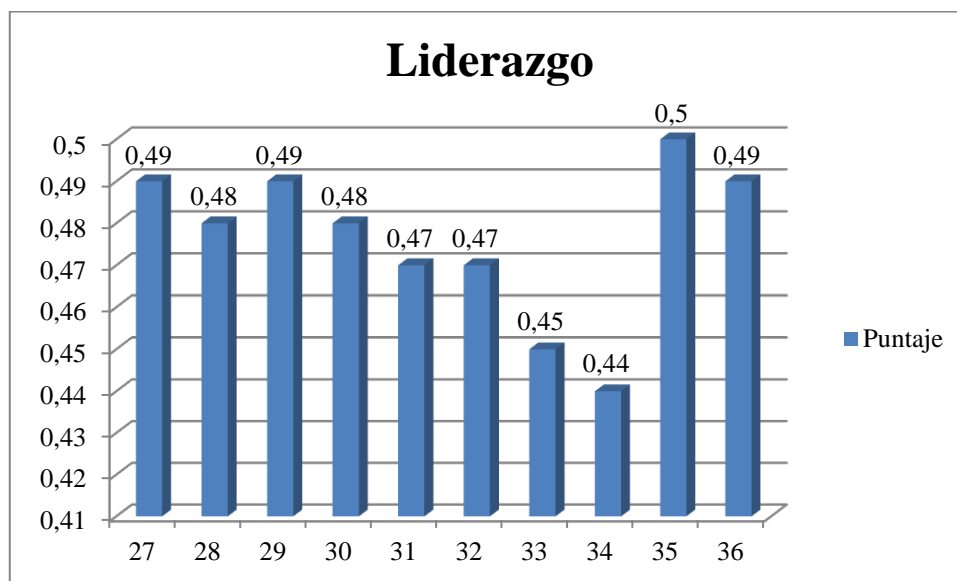
LIDERAZGO		total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
27	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	-	-	-	1	9
28	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	-	-	-	2	8
29	Mi jefe me trata con amabilidad	-	-	-	1	9
30	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.	-	-	-	2	8
31	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	-	-	-	3	7
32	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	-	-	-	3	7
33	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.	-	-	1	3	6
34	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.	-	-	2	2	6
35	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros	-	-	-	-	10
36	Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.	-	-	-	1	9

PORCENTAJE

N°	total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
27	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%
28	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
29	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%
30	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
31	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
32	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
33	0,00%	0,00%	10,00%	30,00%	60,00%
34	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	60,00%
35	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
36	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%

CÁLCULO

$(x1*p1 + xn*pn)/n$
0,49
0,48
0,49
0,48
0,47
0,47
0,45
0,44
0,5
0,49
0,476



Como promedio de las diez preguntas se obtuvo 0,476 lo cual equivale a 4,7 sobre 5 puntos.

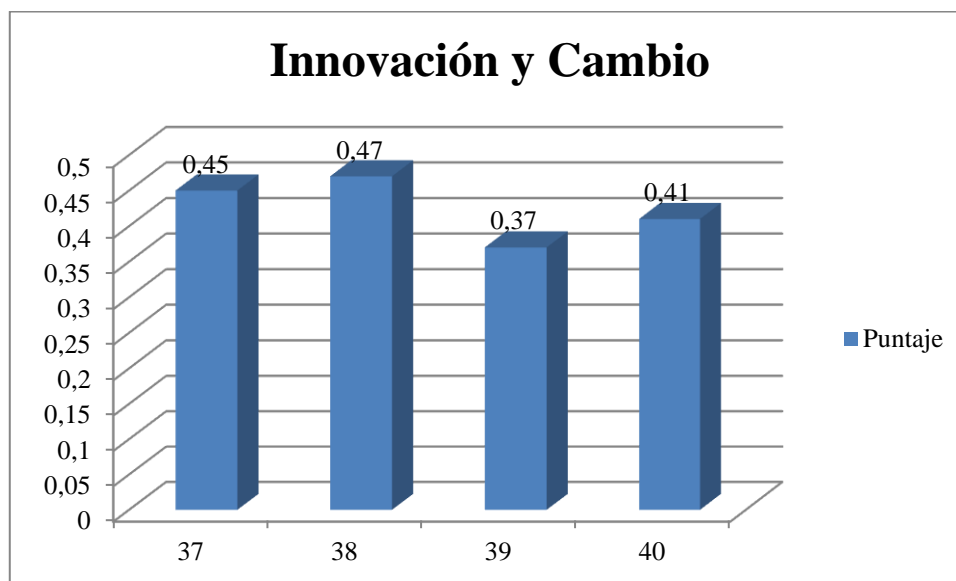
INNOVACIÓN Y CAMBIO		total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
37	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo	-	-	1	3	6
38	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	-	-	-	3	7
39	Existen cambios repentinos en mi trabajo	1	2	-	3	4
40	Me adapto rápidamente a los cambios	-	1	3	-	6

PORCENTAJE

N°	total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
37	0,00%	0,00%	10,00%	30,00%	60,00%
38	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
39	10,00%	20,00%	0,00%	30,00%	40,00%
40	0,00%	10,00%	30,00%	0,00%	60,00%

CÁLCULO

$(x1*p1 + xn*pn)/n$
0,45
0,47
0,37
0,41
0,425



Como promedio de las cuatro preguntas se obtuvo 0,425 lo cual equivale a 4,2 sobre 5 puntos.

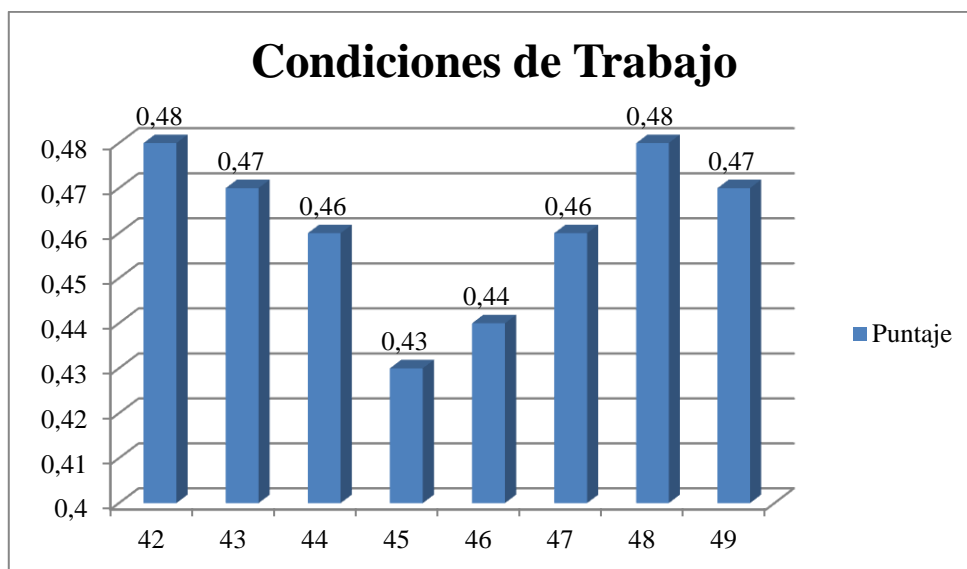
CONDICIONES DE TRABAJO		total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
42	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada	-	-	-	2	8
43	Poseo suficiente espacio para trabajar	-	-	-	3	7
44	La comodidad de mi área de trabajo es óptima	-	-	-	4	6
45	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada	1	-	-	3	6
46	El nivel de humedad es idóneo	-	-	1	4	5
47	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo	-	-	-	4	6
48	La limpieza y aseo en general son buenos	-	-	-	2	8
49	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo	-	-	-	3	7

PORCENTAJE

N°	total desacuerdo	desacuerdo	neutro	de acuerdo	total acuerdo
42	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
43	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
44	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
45	10,00%	0,00%	0,00%	30,00%	60,00%
46	0,00%	0,00%	10,00%	40,00%	50,00%
47	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
48	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
49	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%

CÁLCULO

$(x1*p1 + xn*pn)/n$
0,48
0,47
0,46
0,43
0,44
0,46
0,48
0,47
0,46125



Como promedio de las ocho preguntas se obtuvo 0,461 lo cual equivale a 4,6 sobre 5 puntos.

ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.- a) en nuestra empresa se recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas. ____

b) en nuestra empresa se recurre a algunos empleados para encontrar y resolver problemas. ____

2.- a) mi trabajo tiene un ambiente físico adecuado. ____

b) mi trabajo no tiene un ambiente físico adecuado. ____

3.- a) nuestra empresa apoya la crítica constructiva. ____

b) nuestra empresa desaprueba la crítica constructiva. ____

4.- a) en el trabajo es bueno que hablemos abiertamente de las posibilidades para resolver algunos problemas. ____

b) En el trabajo es malo que hablemos abiertamente de las posibilidades para resolver algunos problemas. ____

- 5.- a) En mi trabajo, afortunadamente, no se sanciona al portador de las malas noticias. ____
- b) En mi trabajo desafortunadamente, no se sanciona al portador de las malas noticias. ____
- 6.- a) En nuestra empresa existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar. ____
- b) En nuestra empresa jamás existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar. ____
- 7.- a) En nuestro trabajo, justamente, existe equidad en los salarios. ____
- b) En nuestro trabajo injustamente existe inequidad en los salarios. ____
- 8.- a) Para nuestra organización son tan importantes los empleados como los externos. ____
- b) Para nuestra organización son menos importantes los empleados que los externos. ____
- 9.- a) Mi empresa me da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas. ____
- b) Mi empresa me limita la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas. ____
- 10.- a) Los empleados apoyamos los planes de mejoramiento. ____
- b) los empleados cuestionamos los planes de mejoramiento. ____

11.- a) Los trabajadores confiamos en nuestros compañeros. ____

b) Los trabajadores desconfiamos de nuestros compañeros. ____

12.- a) En el trabajo siempre se obtiene maquinaria de primera para ofrecer productos a bajo costo. ____

b) En el trabajo raramente se obtiene maquinaria de primera para ofrecer productos a bajo costo. ____

13.- a) En mi empresa nunca se modifican las rutinas de trabajo. ____

b) En mi empresa se pueden modificar las rutinas de trabajo. ____

14.- a) Nuestra empresa impulsa constantemente el crecimiento de todos. ____

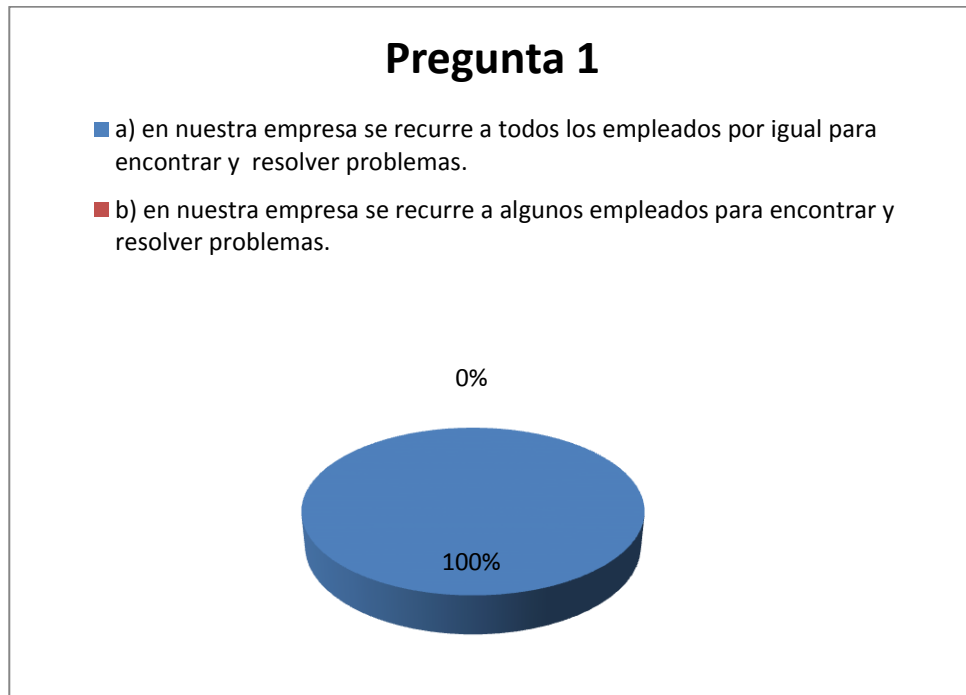
b) Nuestra empresa impulsa raramente el crecimiento de todos. ____

15.- a) En mi empresa se tendría que mejorar continuamente el servicio al cliente. ____

b) En mi empresa se debe mejorar continuamente el servicio al cliente. ____

ANEXO 4: TABULACIÓN E INTERPRETACION DE DATOS

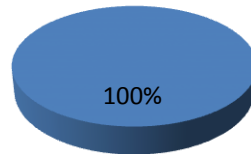
Respecto al factor Mejora en la Calidad y Productividad:



La gráfica nos indica que la empresa recurre a todo su personal para encontrar soluciones a los distintos problemas. Lo cual permite que el personal se preocupe por el bienestar de la empresa y se sienta una parte importante de la misma.

Pregunta 8

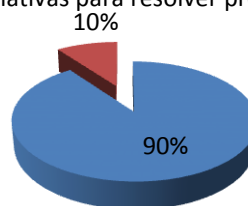
- a) Para nuestra organización son tan importantes los empleados internos como los externos.
- b) Para nuestra organización son menos importantes los empleados internos que los externos.



Todos los empleados están muy seguros que ellos son igual de importantes que los empleados externos a la organización.

Pregunta 9

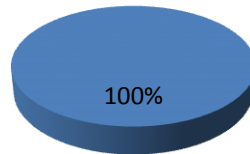
- a) Mi empresa me da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas.
- b) Mi empresa me limita la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas.



La compañía permite que sus empleados tomen sus propias decisiones para la resolución de problemas. El 90% de los empleados concuerdan con esta afirmación y un 10% cree que la empresa limita sus ideas.

Pregunta 12

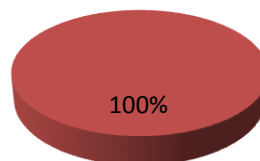
- a) En el trabajo siempre se obtiene maquinaria de primera para ofrecer productos a bajo costo
- b) En el trabajo raramente se obtiene maquinaria de primera para ofrecer productos a bajo costo.



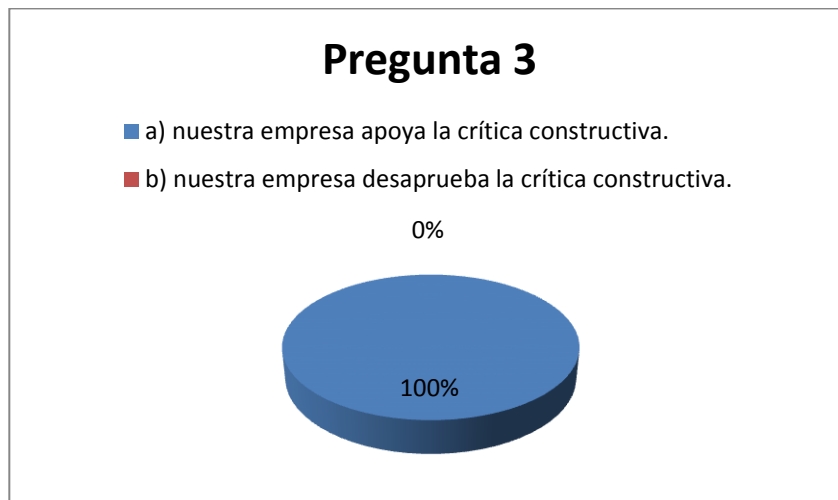
La gráfica indica que la totalidad de empleados están de acuerdo que la organización invierte en maquinaria y equipos de buena calidad para la elaboración de los productos.

Pregunta 15

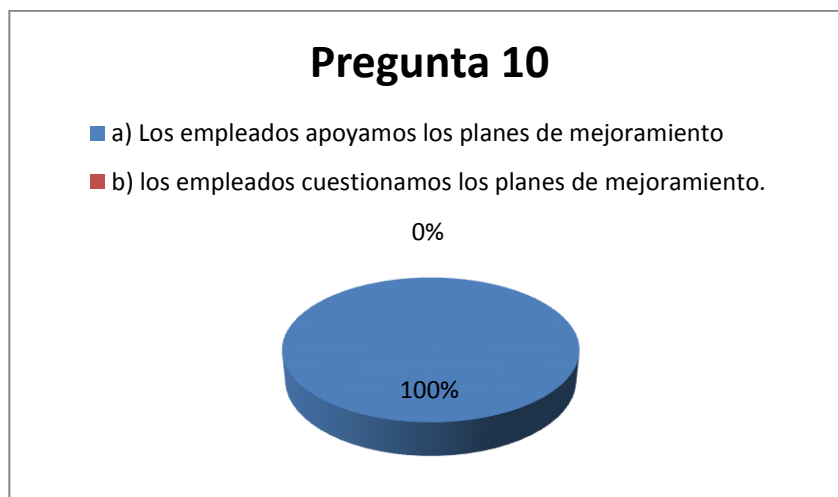
- a) En mi empresa se tendría que mejorar continuamente el servicio al cliente
- b) En mi empresa se debe mejorar continuamente el servicio al cliente.



Todos los empleados de Dulces de Alicia piensan que se debe mejorar constantemente el servicio al cliente.

Respecto al factor Adaptación al Cambio:

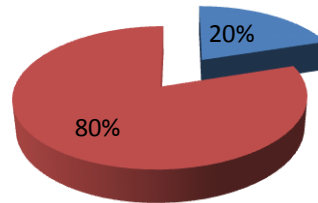
El pensamiento de todos los empleados indica que se apoya la crítica, siempre y cuando sea para mejorar.



Todos los empleados están dispuestos a apoyar los planes e ideas de mejora que proponga la organización.

Pregunta 13

- a) En mi empresa nunca se modifican las rutinas de trabajo
- b) En mi empresa se pueden modificar las rutinas de trabajo.

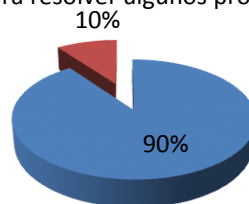


El 80% de los trabajadores dice que se pueden modificar las rutinas de trabajo, mientras que el 20% restante piensa lo contrario.

Respecto al factor Comunicación:

Pregunta 4

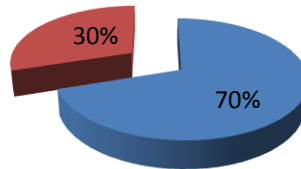
- a) en el trabajo es bueno que hablemos abiertamente de las posibilidades para resolver algunos problemas.
- b) En el trabajo es malo que hablemos abiertamente de las posibilidades para resolver algunos problemas.



El 90% de los empleados cree que es bueno aportar ideas para resolver problemas, mientras que el 10% restante está en contra de lo propuesto.

Pregunta 5

- a) En mi trabajo, afortunadamente, no se sanciona al portador de las malas noticias.
- b) En mi trabajo desafortunadamente, no se sanciona al portador de las malas noticias.

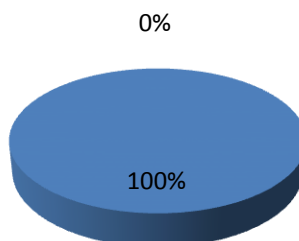


El 70% de los trabajadores piensa que está bien que no se sancione al portador de malas noticias, mientras que el 30% restante cree que si se debería sancionarlo.

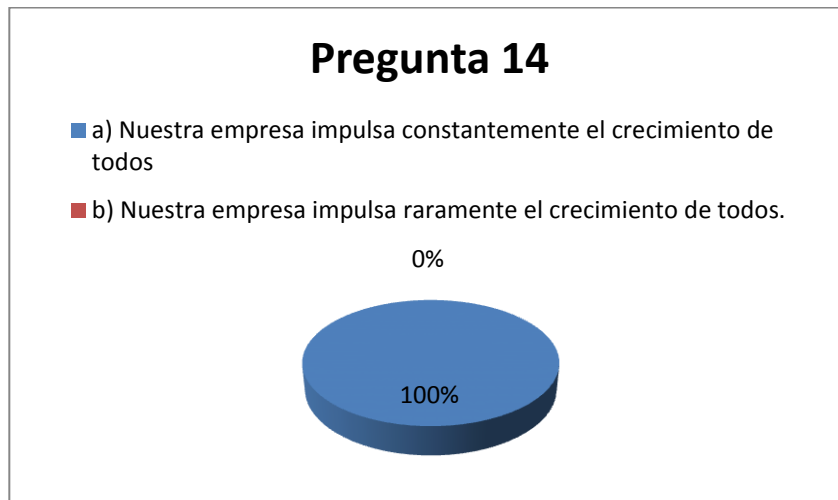
Respecto al factor Trabajo en Equipo:

Pregunta 11

- a) Los trabajadores confiamos en nuestros compañeros
- b) Los trabajadores desconfiamos de nuestros compañeros.

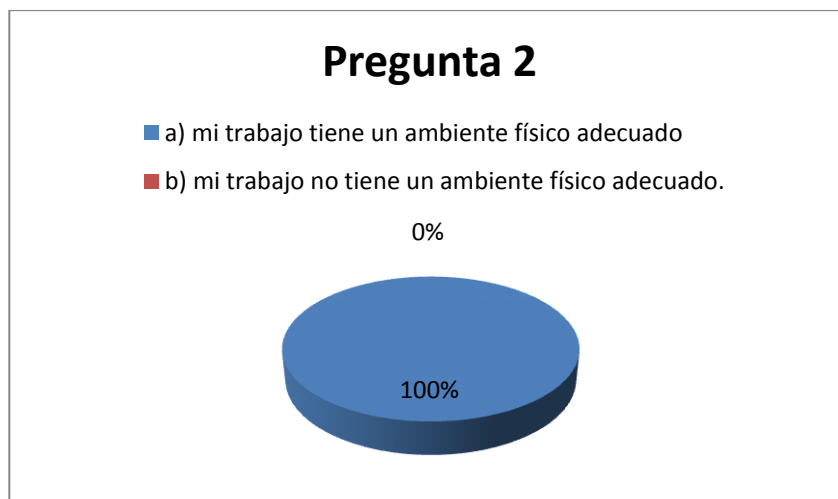


Existe plena confianza entre los compañeros de la organización, lo que significa que no hay problema para formar equipos de trabajo.



Los empleados consideran que la empresa constantemente busca el crecimiento para todos los miembros de la misma.

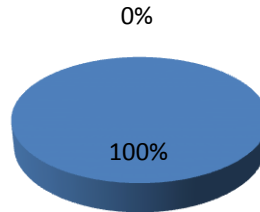
Respecto al factor Desarrollo Personal:



La totalidad de trabajadores considera que el ambiente físico de trabajo es adecuado, es decir que no existen problemas e impedimentos que mermen su productividad.

Pregunta 6

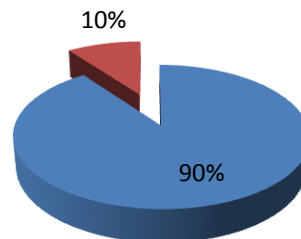
- a) En nuestra empresa existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar
- b) En nuestra empresa jamás existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar.



En la organización se cree que hay flexibilidad en cuanto a permisos y horas de trabajo.

Pregunta 7

- a) En nuestro trabajo, justamente, existe equidad en los salarios
- b) En nuestro trabajo injustamente existe inequidad en los salarios



El 90% de los empleados piensa que existe equidad en los salarios, mientras que el 10% cree todo lo contrario.

ANEXO 5: MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO	MN 1	N2	E3	P4	MP 5
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
Estabilidad Macroeconómica				X	
Crecimiento Económico				X	
Inflación		X			
Tasas de Interés			X		
Balanza Comercial			X		
Salarios		X			
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
Política I & D			X		
Fomento Industrial y Productivo					X
Manejo Ambiental para el Desarrollo			X		
Tecnologías de la Información y Comunicación				X	
DIMENSIÓN POLÍTICO - LEGAL					
Situación Política		X			
Legislación Económica Social			X		
Política Económica				X	
DIMENSIÓN SOCIO - CULTURAL					
Valores y Actitudes			X		
Grupos Sociales			X		
Mercado de Trabajo		X			

ANEXO 6: MATRIZ MEFE

Matriz de Evaluación de los Factores Externos:

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Entrar en nuevos mercados o segmentos.	0,12	4	0,48
Invertir en tecnología	0,12	3	0,36
Invertir en procesos, herramientas y formación.	0,07	4	0,28
Innovar en productos, en servicios y en operaciones.	0,05	3	0,15
Nuevos canales de marketing.	0,05	3	0,15
Registro Sanitario	0,05	3	0,15
Crecimiento rápido del mercado.	0,04	4	0,16
Atender a grupos adicionales de clientes.	0,03	3	0,09
Ampliación de la cartera de productos	0,03	3	0,09
Ganar a los rivales la participación de mercado	0,03	4	0,12
AMENAZAS			
Aumento de precio de insumos	0,1	1	0,1
Nuevos requerimientos reguladores costosos	0,1	1	0,1
Perdida de ventas debido a productos sustitutos	0,06	1	0,06
Cambio de hábitos de los consumidores	0,05	2	0,1
Competencia muy agresiva	0,03	2	0,06
Aparición de nuevos competidores	0,03	2	0,06
Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores	0,02	1	0,02
Guerra de precios	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,57

ANEXO 7: MATRIZ MEFI

Matriz de Evaluación de los Factores Internos:

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Productos de calidad, rentables y de consumo masivo.	0,12	4	0,48
Elaboración de los productos bajo normas de buenas prácticas de manufactura.	0,09	4	0,36
Automatización de procesos productivos.	0,07	4	0,28
Eficiencia y capacidad productiva alta.	0,07	3	0,21
Clima y cultura organización excelente.	0,04	3	0,12
Imagen positiva ante los consumidores (marca e imagen)	0,04	4	0,16
Fidelidad de los clientes	0,03	4	0,12
Precios competitivos en el mercado.	0,03	3	0,09
Personal comprometido y motivado	0,03	3	0,09
Constante capacitación de la gerencia.	0,02	3	0,06
Prioridad al trabajo en equipo	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
No existe una dirección estratégica oportuna.	0,1	1	0,1
Falta de liquidez.	0,09	1	0,09
Deficiente control de inventarios	0,07	1	0,07
Escaso esfuerzo publicitario.	0,05	2	0,1
Capacidades de gestión administrativa deficiente.	0,04	2	0,08
Desconocimiento sobre las estrategias de la competencia.	0,03	2	0,06
Inadecuada estructura organizacional	0,02	2	0,04
Descripción de funciones administrativas poco claras.	0,02	2	0,04
Fuerza de ventas deficiente	0,02	1	0,02
TOTAL	1		2,63

ANEXO 8: PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO - BSC

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Objetivos a Largo Plazo:

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en los próximos 5 años.
- Aumentar los ingresos de la cartera de clientes existentes en los próximos 2 años.
- Abrir puntos de venta en las principales ciudades del país para el año 2018.
- Disminución del endeudamiento externo en un 50% en los próximos 2 años.
- Mejorar la eficiencia operativa en los próximos 3 años.

Objetivos a Corto Plazo:

- Disminuir el monto de las cuentas por cobrar en un 20% a fin de año.
- Reducción de gastos innecesarios en los próximos 3 meses.

PERSPECTIVA CLIENTES:

Objetivos a Largo Plazo:

- Fidelizar la mitad de nuestra cartera de clientes.
- Mejorar el posicionamiento de nuestra marca e imagen en el mercado en los próximos 3 años.

Objetivos a Corto Plazo:

- Expandir la base de clientes en un 25% hasta mediados del 2015.
- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Abrir nuevos puntos de venta en la ciudad de Cuenca.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

Objetivos a Largo Plazo:

- Mejorar la productividad y calidad de los procesos internos administrativos, así como la mejora continua de los productos y procesos de elaboración de dulces.

Objetivos a Corto Plazo:

- Incrementar la efectividad en atención al cliente.
- Optimización de los procesos contables y manejo de software.

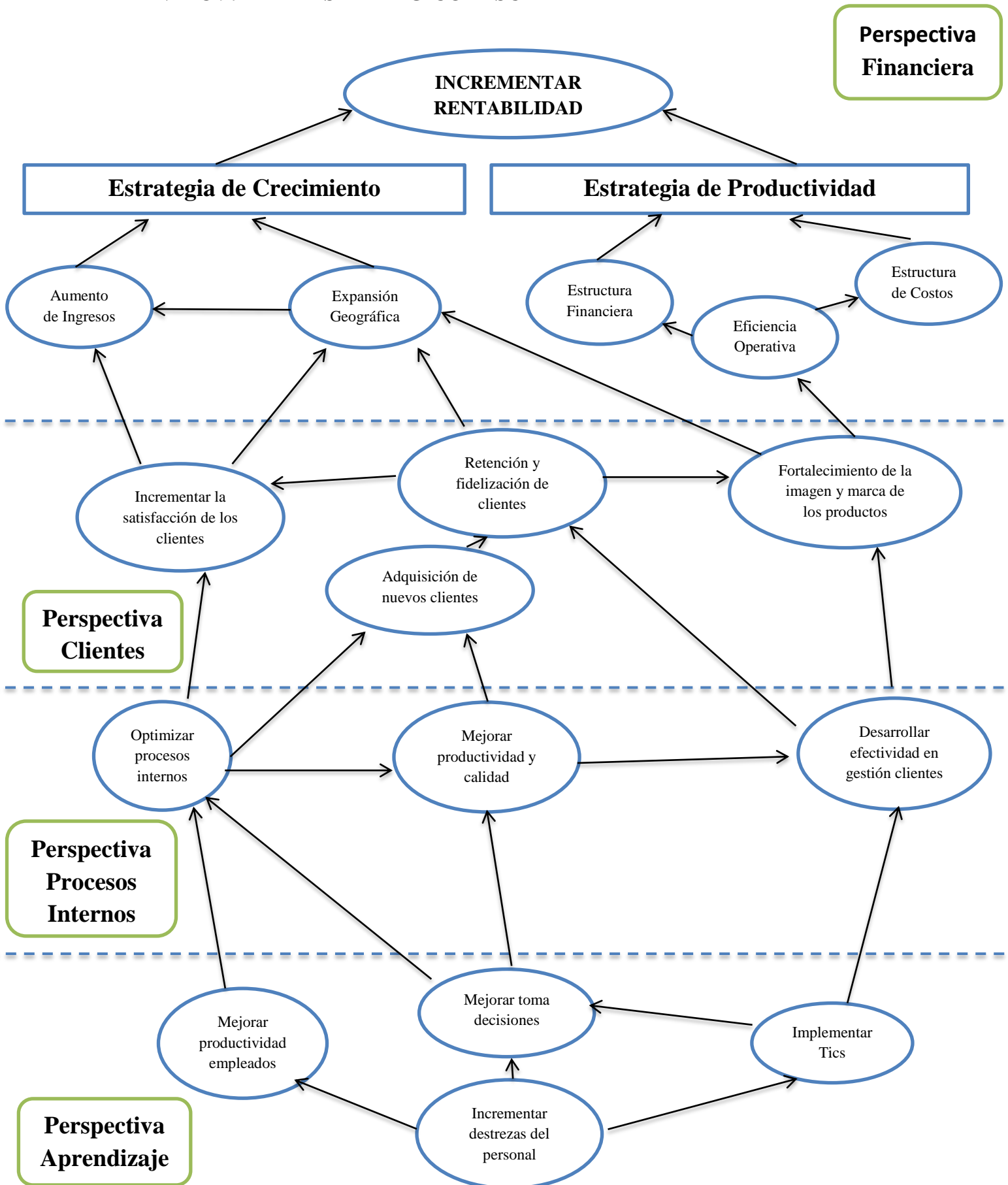
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:**Objetivos a Largo Plazo:**

- Desarrollar e implementar un CRM en la organización en los próximos 5 años.

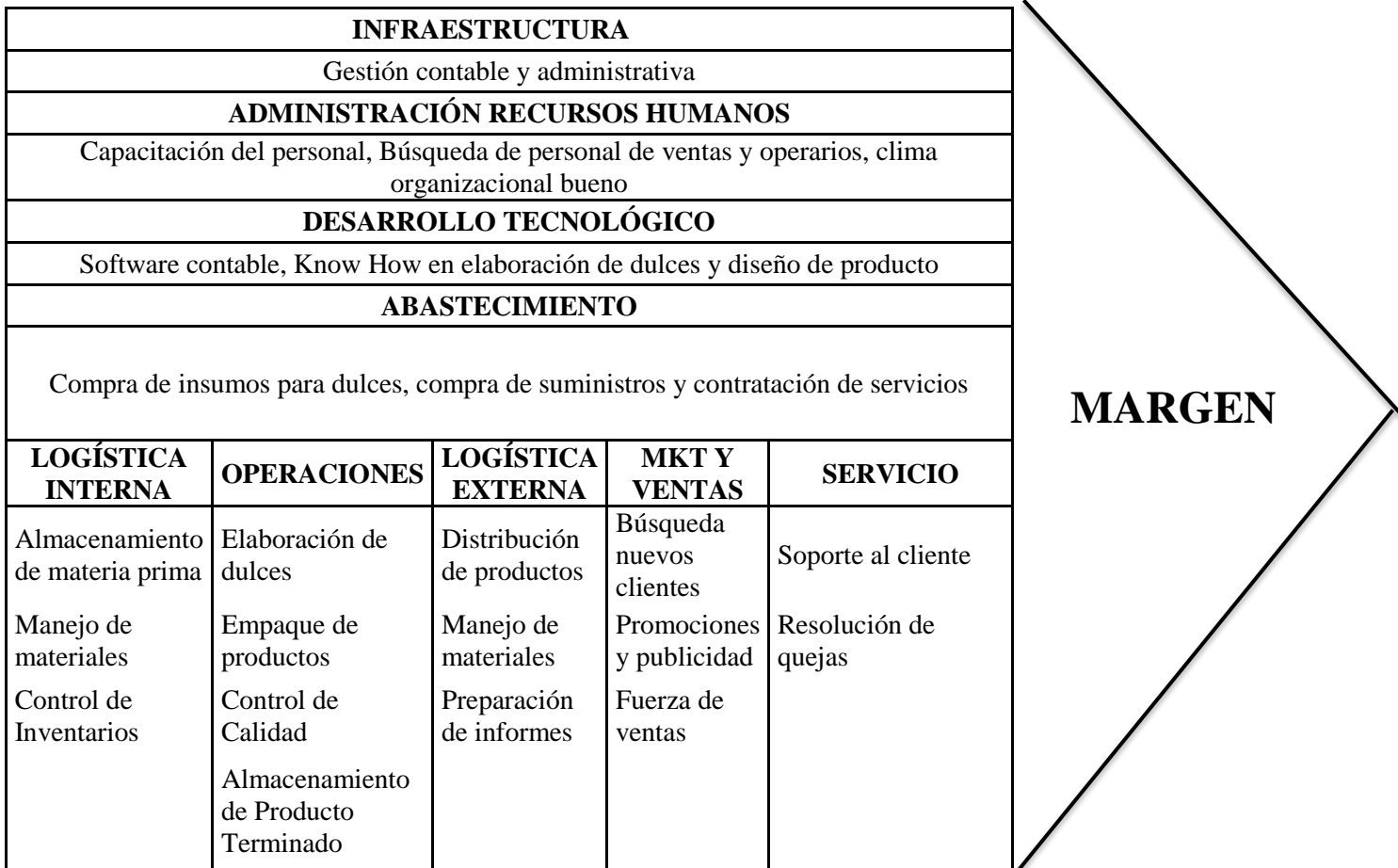
Objetivos a Corto Plazo:

- Mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Incrementar las destrezas del personal.
- Incrementar la productividad de los empleados en el área administrativa.

ANEXO 9: MAPA ESTRATÉGICO - BSC



ANEXO 10: CADENA DE VALOR



ANEXO 11: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTOR CLAVE	Ponderación	DULCES DE ALICIA		DELIPAN		MAXIPAN		MABOLI		LA CANASTA	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Calidad de los productos	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Precio	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Experiencia	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Canales de Distribución	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Publicidad	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Innovación	0,16	2	0,32	2	0,32	3	0,48	2	0,32	2	0,32
Gama de Productos	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	2	0,28	3	0,42
TOTAL	1		2,44		2,94		2,8		2,3		2,84

ANEXO 12: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Productos de calidad, rentables y de consumo masivo.	No existe una dirección estratégica oportuna.
Elaboración de los productos bajo normas de buenas prácticas de manufactura.	Falta de liquidez.
Automatización de procesos productivos.	Deficiente control de inventarios
Eficiencia y capacidad productiva alta.	Escaso esfuerzo publicitario.
Clima y cultura organización excelente.	Capacidades de gestión administrativa deficiente.
Imagen positiva ante los consumidores (marca e imagen)	Desconocimiento sobre las estrategias de la competencia.
Fidelidad de los clientes	Inadecuada estructura organizacional
Precios competitivos en el mercado.	Descripción de funciones administrativas poco claras.
Personal comprometido y motivado	Fuerza de ventas deficiente
Constante capacitación de la gerencia.	
Prioridad al trabajo en equipo	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Entrar en nuevos mercados o segmentos.	Aumento de precio de insumos
Invertir en tecnología	Nuevos requerimientos reguladores costosos
Invertir en procesos, herramientas y formación.	Perdida de ventas debido a productos sustitutos
Innovar en productos, en servicios y en operaciones.	Cambio de hábitos de los consumidores
Nuevos canales de marketing.	Competencia muy agresiva
Registro Sanitario	Aparición de nuevos competidores
Crecimiento rápido del mercado.	Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores
Atender a grupos adicionales de clientes.	Guerra de precios
Ampliación de la cartera de productos	
Ganar a los rivales la participación de mercado	

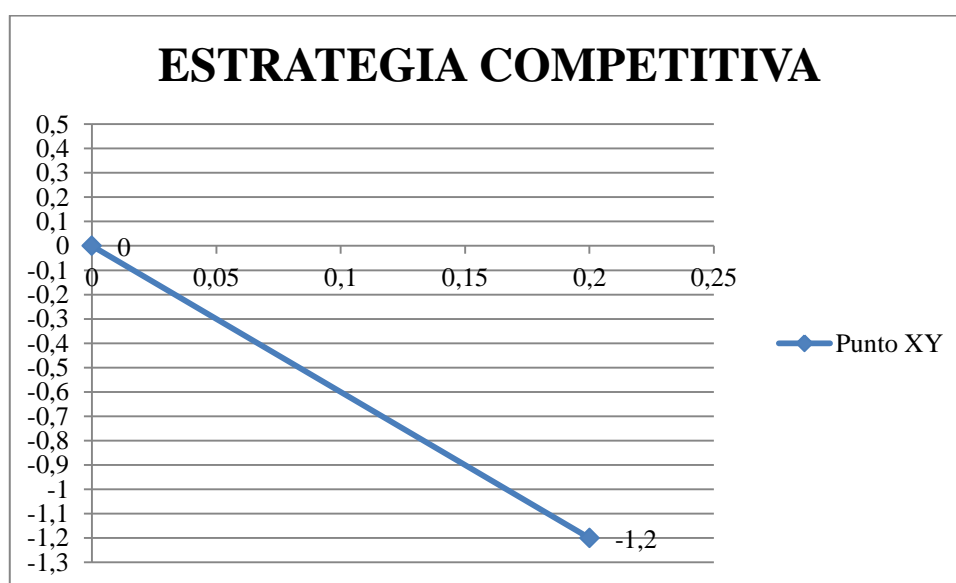
ANEXO 13: ESTRATEGIAS SELECCIONADAS PARA LA MATRIZ FODA:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	1).- ALIANZAS ESTRATEGICAS CON DISTRIBUIDORES / VENTA POR INTERNET	1).- ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA EXTERNA Y GENERACIÓN TECNOLOGÍA INTERNA 2).- ESTRATEGIAS A NVEL OPERACIONAL PORPUESTAS
	2).- CRECIMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA	
	3).- PENETRACIÓN EN EL MERCADO	
	4).- DESARROLLO DE MERCADO	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	1).- DESARROLLO DE PRODUCTOS	1).- ESTRATEGIA DE ENCOGIMIENTO
	2).- DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	

ANEXO 14: MATRIZ ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

Posición estratégica interna (1 a 6)		Posición estratégica interna (-1 a -6)	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Margen de Ganancias (utilidad)	2	Cambios tecnológicos	-2
Flujo de Efectivo	1	Variabilidad de la demanda	-4
Apalancamiento (Endeudamiento)	1	Presión competitiva	-3
Liquidez	2	Precios de los productos competidores	-2
Riesgos implícitos del negocio	3	Barreras de entrada al mercado	-4
TOTAL	9	TOTAL	-15
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA (FI)	
Calidad de los productos	-2	Crecimiento de la industria	3
Lealtad del consumidor	-3	Potencial de Utilidades	3
Automatización de procesos productivos	-2	Variedad de productos	4
Utilización de la capacidad de producción	-4	Aprovechamiento de recursos	3
know how / conocimientos tecnológicos	-3	Uso de tecnología	2
TOTAL	-	TOTAL	15

Las coordenadas que se obtuvieron de la matriz son XY (0,2 ; -1,2)



ANEXO 15: MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

		CUADRANTE II	CUADRANTE I
		PRODUCTO ESTRELLA QUESADILLAS	PRODUCTO INTERROGANTE ALFAJOR MELVAS BIZCOCHOS MUFFINS PAN DE CASA
TASA DE CRECIMIENTO	ALTA	CUADRANTE III	CUADRANTE IV
	BAJA	VACA LECHERA DONA ROSCA OREJITAS	PRODUCTO PERRO
		ALTA	BAJA
		CUOTA DE MERCADO	

ANEXO 16: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE HOLMES

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE HOLMES: ¿QUÉ ESTRATEGIA ES MÁS VIABLE PARA LA ORGANIZACIÓN?	INTEGRACION HACIA ADELANTE	DESARROLLO DE PRODUCTOS	ALIANZAS ESTRATEGICAS	CRECIMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA	PENETRACION DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	ENCOGIMIENTO	DESARROLLO DE MERCADO	TOTAL	ORDEN
INTEGRACION HACIA ADELANTE	0	0	0	0	0	1	1	0	2	7
DESARROLLO DE PRODUCTOS	1	1	1	1	0	1	1	0,5	5,5	1
ALIANZAS ESTRATEGICAS	1	0	0	0	0,5	1	1	0,5	4	4
CRECIMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA	1	0	1	0,5	0,5	0	0	1	3,5	5
PENETRACION DE MERCADO	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	4	3
DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	0	0	0	1	0,5	1	1	0	2,5	6
ENCOGIMIENTO	0	0	0	1	1	0	0	0	2	8
DESARROLLO DE MERCADO	1	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0	4,5	2

ANEXO 17: INDICADORES - CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA FINANCIERA:

En crecimiento

- % Aumento Cuota de Mercado (clientes y producto)
- % Ingresos procedentes de:
 - clientes nuevos
 - zonas geográficas nuevas
 - productos nuevos
 - productos ya existentes
- Rentabilidades por:
 - clientes
 - productos
 - zonas regionales

Eficiencia en la utilización del Capital circulante:

- $[\text{saldo Clientes/Venta media diaria}] - \text{Días de ventas en las cuentas a cobrar}$
- $[\text{saldo Proveedores/Compra media diaria}] - \text{Días de ventas en las cuentas a cobrar}$

- [saldo PT/Venta media diaria] - Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
- [saldo MP/Compra media diaria] - Días de compras en Existencias de Mat. Primas

En costes

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.

PERSPECTIVA CLIENTES:**Volumen clientes:**

- % Crecimiento de la Cuota de mercado a nivel regional / nivel de segmento de mercado por tipo de clientela.
- % Nuevos clientes / clientela total.
- % Ingresos de clientes nuevos.
- % Ingresos de nuevas zonas geográficas.

Satisfacción:

- % Quejas de clientes.

- % De incidencias o defectos, índice de error en los productos.
- % Nivel de respuesta a las quejas.
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas.
- % Lealtad del cliente.
- Índice de repetición de compra (Frecuencia).

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

- % de desechos.
- % de uso de capacidad en planta
- Número de reclamaciones de la clientela.
- % Puntualidad en entrega de productos.
- % Mejoras en la eficiencia
- % Reducción de los costes unitarios
- % Reducción de residuos
- % Aumento de la utilización de la capacidad de los empleados
- % Aumento de la productividad
- % de productos defectuosos
- Cantidad de residuos reciclados

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Tecnologías Informativas y Sistemas de Información

- N° de actividades automatizadas totalmente.
- Nivel de Inversión en TIC
- Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema.

Motivación, Formación y Concienciación

- Nivel de satisfacción global.
- Inversión en formación / Gastos de personal.
- N° medio de horas de formación por trabajador y año.

Creación de Equipos – Capital Humano

- Número de personas participantes en equipos de mejora.
- Número de equipos creados por año.
- % Diversidad hombres/mujeres.

ANEXO 18: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la Empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la Empresa?	¿Ha avanzado la Empresa hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados?	¿Contribuye al desarrollo de una ventaja competitiva en la organización?	¿Fue redituable su implementación en la organización? (beneficio / Costo)	Resultado
1						acciones correctivas
2						Seguir el actual curso de la estrategia
3						acciones correctivas
4						acciones correctivas
5						Seguir el actual curso de la estrategia
6						Seguir el actual curso de la estrategia
7						Seguir el actual curso de la estrategia