PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CREACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA "DECOFRUTA", PARA EL EJERCICIO FISCAL 2016

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MICHELLE PAOLA ANDRADE CRUZ

DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ LEÓN, MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, MAYO 2016

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez León, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Marcelo Bravo

Ing. Pablo Hernández

DEDICATORIA

"Educar es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces"

Platón

Este proyecto está dedicado a mis padres, pues ellos han sido la luz de que ilumino mi camino desde los primeros pasos di. Cada logro ha sido llevado de su mano y cada objetivo ha sido planteado para dedicarlo a ellos. Mi familia es el motor que me permite cada día levantarme y seguir siendo la persona que me enseñaron a ser.

Paola

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN, 3

1.1 ANTECEDENTES, 3
1.2 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN, 6
1.2.1 Análisis FODA, 6
1.2.2 Análisis financiero actual, 13
1.2.2.1 Resumen de ventas del primer semestre, 13
1.2.2.2 Resumen de costos de venta y precios unitarios de los productos, 15
1.2.2.3 Análisis del costo y utilidad de los principales productos, 18
1.2.2.4 Estado de Resultados proyectado al 2015, 19
1.3 INFLUENCIA DEL ENTORNO ACTUAL, 20
1.3.1 Análisis político, económico, social y tecnológico, 20
1.3.2 Análisis de la Industria, 25
1.3.3 Ventas anuales, 36
1.3.4 Percepción del cliente, 38

2 FILOSOFÍA CORPORATIVA, 43

2.1 CONCEPTOS, 43
2.1.1 Planeación Estratégica, 44
2.1.2 Misión, 48
2.1.3 Visión, 52
2.1.4 Valores corporativos, 54
2.1.5 Los objetivos organizacionales, 56
2.1.6 Las estrategias, 56
2.1.7 Las políticas, 61
2.1.8 El análisis del entorno, 62
2.1.9 Diagnostico estratégico, 62
2.1.9.1 Fortalezas, 63
2.1.9.2 Debilidades, 63
2.1.9.3 Oportunidades, 63
2.1.9.4 Amenazas, 64
2.1.9.5 Monitoreo Estratégico, 64

3 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE FILOSOFÍA CORPORATIVA, 66

3.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA, 66
3.2 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN CORPORATIVA, 74
3.3 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS, 79
3.4 DETERMINACIÓN DE LA PROMESA CORPORATIVA, 86
3.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEPARTAMENTALES, 86

4 MODELO DE PLANIFICACIÓN, 91

4.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN, 91
4.1.1 Mapa Estratégico, 91
4.1.2 Modelo CANVAS, 101
4.1.3 Definición del modelo a utilizarse, 104
4.2 DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO BALANCE SCORE CARD, 105
4.3 LINEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 107

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 115

5.1 CONCLUSIONES, 115
5.2 RECOMENDACIONES, 116

REFERENCIAS, 119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA de la Empresa “Decofruta”, 8
Tabla 2: Resumen de ventas del primer semestre, 13
Tabla 3: Línea de arreglos frutales, 15
Tabla 4: Detalle de ventas por producto, 16
Tabla 5: Análisis del costo y utilidad de los principales productos, 18
Tabla 6: Estado de Resultados proyectado al 2015, 19
Tabla 7: Análisis PEST aplicado Decofruta, 23
Tabla 8: Evolución de la evolución del PIB de la Industria del Comercio en Ecuador desde el año 2007 hasta 2012, 26
Tabla 9: Componentes del análisis, 28
Tabla 10: Tipo de local utilizado en las actividades de comercialización, 34
Tabla 11: Promedios de ventas anuales por sector, 36
Tabla 12: Parámetros, 36
Tabla 13: Gasto promedio en investigación de mercados, 37
Tabla 14: ¿Es primera vez que visita el local?, 38
Tabla 15: ¿Cómo calificaría el servicio recibido en Decofruta?, 39
Tabla 16: ¿Por qué razón ha venido a este local?, 40
Tabla 17: ¿Con la experiencia de hoy, gustaría volver a venir?, 41
Tabla 18: Misión, Elementos y Características, 49
Tabla 19: Evaluación de la Misión Empresarial, 51
Tabla 20: Modelo Canvas, 103
Tabla 21: Mapa Estratégico – Empresa Decofruta, 105
Tabla 22: Capacitación en ventas y efectividad, 107
Tabla 23: Optimizar inventarios, 108
Tabla 24: Manual de procedimientos, 109
Tabla 25: Cultura de servicio al cliente externo, 110
Tabla 26: Servicio Post venta, 111
Tabla 27: Control de presupuestos, 112
Tabla 28: Cumplimiento de metas de ventas, 113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Productos que Ofrece Decofruta, 5
Figura 2: Resumen de ventas del primer semestre, 13
Figura 3: Ventas, 17
Figura 4: Análisis Pest, 22
Figura 5: Evolución de la evolución del PIB de la Industria del Comercio en Ecuador desde el año 2007 hasta 2012, 26
Figura 6: Porcentaje de Participación de las Cuentas Nacionales – 2012, 27
Figura 7: ¿Es primera vez que visita el local?, 38
Figura 8: ¿Cómo calificaría el servicio recibido en Decofruta?, 39
Figura 9: ¿Por qué razón ha venido a este local?, 40
Figura 10: ¿Con la experiencia de hoy, gustaría volver a venir?, 41
Figura 11: La Misión, 50
Figura 12: Mapa conceptual de la conducta de la empresa, 54
Figura 13: Esquema Estratégico según Porter, 60
Figura 14: Ejes para determinar la Misión, 70
Figura 15: Elementos para brindar diferenciación, 72
Figura 16: Características de los productos ofrecidos, 73
Figura 17: Visión hacia el 2018, 74
Figura 18: Proceso de crecimiento, 76
Figura 19: Valores, 80
Figura 20: Responsabilidad, 81
Figura 21: Solidaridad, 82
Figura 22: Humanidad, 84
Figura 23: Respeto, 85
Figura 24: Organigrama Funcional Decofruta 2016, 88
Figura 25: Organigrama Estructural Decofruta 2016, 90
Figura 26: Las cuatro perspectivas, 93
Figura 27: Empresas del sector público y entidades sin fines de lucro, 95
Figura 28: Empresas del sector privado, 96
Figura 29: Activos intangibles, 98
Figura 30: Procesos Internos, 100
Figura 31: Áreas del Modelo Canvas, 102

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado para estructurar la Planificación Estratégica de la empresa “Decofruta”, pequeña organización que se dedica a la elaboración y comercialización de alimentos y arreglos festivos en base a frutas, ofreciendo el servicio de cafetería en su local. Se ha desarrollado herramientas prácticas que le permitirán llevar a cabo sus actividades estructuradamente con base en conocimiento administrativo técnico y científico.

Inicialmente, se realizó el diagnóstico interno y externo de la organización identificando el sector al que pertenece dentro de la industria en la que se desarrolla, siendo esta la de ventas al por menor de alimentos en comercios especializados, y, en base a ello se determinó la situación de la que se partía para desarrollar cada punto estratégico. La Filosofía Corporativa, determinó la identidad organizacional y plasmó todas las ideas, propuestas, objetivos, metas e intereses dentro de una misión, visión, valores, promesa corporativa y estructura organizacional.

En cuanto al modelo de planificación, se analizaron dos modelos de planificación, siendo el Canvas una opción descartada ya que consta de nueve perspectivas que no serían desarrolladas en su totalidad por el tipo de empresa, por lo tanto, se optó por los mapas estratégicos siendo más adaptables y útiles para esta empresa pequeña y nueva. Se identificó que el enfoque del año 2016 es el crecimiento, siendo este el origen de todas las estrategias creadas para atender a cada una de las cuatro perspectivas que incluye el modelo.

Se implementó oficialmente el plan a partir del primer mes del año en curso y se ha realizado la primera valoración de los resultados obtenidos y nivel de cumplimiento de cada acción táctica dictada para la consecución de objetivos planteados, y por ende la corrección de falencias detectadas inicialmente. Los resultados son favorables y se continuará con la implementación hasta finalizar este año, donde se valorará el cumplimiento y rendimiento de los responsables.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe un sinnúmero de emprendedores que buscan concretar sus metas y propósitos, que han buscado de varias formas un camino adecuado para la consecución de sus ideales. Los emprendedores, en su etapa inicial requieren de todo tipo de recursos y asesoría para lograr en primer lugar poner en marcha la empresa y posterior a ello estabilizarla y mantenerla a flote durante los primeros años que son los más difíciles y ponen a prueba las bases sólidas que debería tener toda organización.

Por este motivo, con el fin de plasmar todo el conocimiento obtenido a lo largo de la carrera de Administración de Empresas y poniendo en práctica los métodos y herramientas brindadas por quienes nos han compartido su conocimiento en estos años, se ha escogido un tema que pueda contribuir con una microempresa, que requiera la asesoría profesional de la materia y que esté consciente de que es fundamental una base técnica-científica para alcanzar el éxito.

En este proyecto se va a levantar un Plan Estratégico con propuesta de implementación para la microempresa Decofruta, cuya principal actividad es la venta de alimentos y productos elaborados con base en frutas, principalmente arreglos frutales con diseños festivos, combinados con el servicio de cafetería que se presta en su local de atención al público. La empresa requiere pilares estratégicos y una guía que establezca los ejes principales sobre los cuales todos los colaboradores van a trabajar, con un fin común que es la consecución de objetivos.

En base a la implementación del Plan Estratégico que se elabore, se podrá evaluar parcial y globalmente al finalizar el ejercicio fiscal 2016 para analizar y comparar resultados previos a los obtenidos tras la nueva filosofía y las estrategias aplicadas.

1 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

DECOFRUTA es una micro empresa ecuatoriana que funciona desde hace dos años en la ciudad de Quito, se ubicó inicialmente en el sector centro norte, con un local de atención al público en donde se empezó a dar a conocer. Sus principales actividades consisten en la elaboración y venta de productos a base de frutas y alimentos saludables, que combinados con el ingenio de sus colaboradores se transforma en arreglos frutales ideales para toda ocasión y en complemento nutritivos de las tres comidas básicas que todos consumen diariamente.

Entre los productos que se ofrecen al público están, arreglos de frutas, adornos elaborados con motivos festivos bocaditos y comidas ligeras, postres, bebidas calientes, bebidas frías, todo dentro de un menú que incluye los mejores ingredientes con altos beneficios nutricionales. Los productos estrella son sin duda los arreglos frutales, que representan el 80% de sus ventas, y de los cuales han desarrollado una gran variedad de combinaciones y presentaciones que son atractivos como regalos en fechas especiales

La principal actividad que se lleva a cabo es la elaboración de arreglos, en base a las materias primas que adquieren en supermercados y que usan de acuerdo a los modelos establecidos para cada uno. Se requieren 24 horas de anticipación para que se arme el

arreglo y el usuario pueda acercarse a retirarlo el día siguiente. Además de esto, el local cuenta con cómodos muebles que permiten a los clientes disfrutar de un menú variado y muy nutritivo ideal para cualquier hora del día.

La empresa fue puesta en marcha con la iniciativa de sus dos fundadores Patricio Cruz y Valeria Maruri, Gerentes propietarios actuales, quienes implementaron esta idea a través de los medios y conocimientos adquiridos en su antiguo país de residencia, España. Allí desarrollaron la destreza y habilidad para iniciar este negocio. Con el fin de plasmar todas esas ideas en un lugar apropiado para ofrecer al cliente los productos, la primera opción sin duda es un local comercial ubicado en la Av. 10 de Agosto y Arenas. En este lugar se ubicará el local de la empresa, en donde atienden a sus clientes en un horario de 8 a 7 de la noche.

Está compuesta por seis personas, en las que se incluyen los colaboradores de los dos dueños de la idea de negocio, quienes trabajan directamente en la actividad económica como directivos y líderes del grupo. Además cuentan con el soporte de tres familiares que cumplen las funciones de ventas de los productos y en ocasiones la ayuda para el proceso de preparación de los mismos, la toma de órdenes en las mesas de los clientes y la toma de pedidos cuando se trata de arreglos para entregar. Se encargan de ofrecer las distintas opciones que pueden escoger y de dar a conocer los precios que corresponden a cada una.

Se puede calificar al comportamiento de las ventas como estacionales, ya que el promedio de las mismas varía mucho dependiendo de la época del año que atraviesen, por ende los topes de venta se presentan en fechas especiales que se describen a continuación, día del amor y la amistad, día de la mujer, día de la madre, día del niño,

día del padre y navidad. Adicional a esto están las épocas estacionarias durante todos los meses en donde hay ocasiones aleatorias independientemente de cada cliente, como son cumpleaños, aniversarios, bodas, eventos religiosos, eventos educativos, entre otros.



Figura 1: Productos que Ofrece Decofruta

1.2 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1 Análisis FODA

El nombre FODA es el mecanismo de análisis de las iniciales de cuatro conceptos fundamentales que se aplican para desarrollarlo, siendo estas las siguientes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es también conocido por sus siglas en inglés como análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Entre las aplicaciones de este análisis está el poder determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) y obstaculizar (Debilidades y Amenazas) la consecución de los objetivos y metas establecidas inicialmente para la empresa.

Consecuentemente, el análisis FODA permite determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para lograr sus objetivos, clarificar a los dueños y colaboradores de la empresa sobre la dimensión de los riesgos y obstáculos que van a enfrentar en el desarrollo de su plan de funcionamiento, y, principalmente permite explotar de manera eficaz los factores positivos que se identifiquen para usarlos como mecanismos de neutralización o inclusive eliminación de los factores negativos.

Una vez aplicada esta herramienta, es necesario hacer una retroalimentación y analizar a profundidad si algún aspecto influye en los objetivos planteados

inicialmente, pues de ser así se debe revisar y ajustar de acuerdo a las estrategias que se propongan.

Fortalezas: Son conocidas también como puntos fuertes, y son las características propias de la empresa que favorecen al logro de los objetivos.

Oportunidades: Son denominadas aquellas situaciones externas, es decir que se presentan en el entorno en el que se desenvuelve la empresa y que pueden favorecer a la consecución de los objetivos.

Debilidades: Son conocidos también como los puntos débiles, propios de la empresa y que representan obstáculos internos que pueden interponerse con el logro de los objetivos.

Amenazas: Son aquellas situaciones del entorno empresarial que pueden afectar negativamente a la estabilidad y funcionamiento correcto de la empresa, dificultándole la consecución de sus logros.

Siendo esta una herramienta de gran utilidad, permite resolver algunas dudas relevantes como los puntos fuertes que posee la estructura operativa de la empresa, los puntos débiles que pueden tornarse obstáculos, las condiciones del mercado y situaciones del entorno que pueden actuar a favor o en contra de la empresa. (Diaz De Santos, 1994)

Tabla 1: Análisis FODA de la Empresa "Decofruta"

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	Idea innovadora enfocada a la buena nutrición y cuidado de la salud.	Sector del mercado enfocado en la nutrición que está en crecimiento.
2	Negocio creciente ya que está iniciándose y puede darse a conocer.	Amplias oportunidades de marketing gracias a medios de redes sociales de fácil acceso y totalmente gratuitos.
3	Propietarios proactivos que aportan con sinergia para cumplir los objetivos de la organización.	Modelos a seguir de varios casos de empresas con el mismo giro de negocio.
4	Personal con alto nivel de conocimiento sobre las actividades del negocio.	Gran número de cursos y oportunidades de capacitación constante para todos los miembros de la organización.
5	Ubicación estratégica en un sector de alto tránsito comercial.	Alto crecimiento demográfico y poblacional en los sectores céntricos de la ciudad, debido a las cualidades comerciales que posee.
6	Altas posibilidades de expansión con el marketing adecuado.	Acceso ilimitado a páginas web ofrecidas a los usuarios de forma gratuita.
7	Aprovechamiento máximo de los recursos usados como materia prima, empleándolos en cantidades adecuadas y utilizando el tiempo debido para cada proceso.	Ecuador es un país rico en agricultura, con condiciones climáticas totalmente favorables para el cultivo de toda la gama de frutas y legumbres que se ofrecen en el mercado, por lo tanto es fácil conseguir variedad de materia prima, en un tiempo corto y a un precio muy razonable que permite establecer utilidades favorable
8	Cooperación de los socios para que el negocio marche correctamente.	Existen varios lugares comerciales dentro de la ciudad de Quito, sin embargo el centro en donde se ubica la empresa es un lugar un tanto descuidado por la competencia, ya que la mayoría de ellos han tomado sectores en el norte y en los valles.

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
9	Costos competitivos, que permiten un rendimiento positivo y un precio adecuado	Hay variedad de proveedores, con precios de adquisición competitivos que permiten reducir costos creando convenios y diferentes modalidades de pago, que benefician a ambas partes.
10	Acceso a la maquinaria y tecnología necesaria para la preparación de este tipo de productos.	Fácil acceso a créditos de microempresarios o personales en instituciones bancarias, cooperativas u otras entidades financieras ya sean públicas o privadas, esto incentiva a la inversión de capital en nuevas fuentes de empleo así como en el desarrollo de negocios ya establecidos anteriormente.
11	Alto conocimiento sobre normas de seguridad, higiene y tratamiento de alimentos.	El alto nivel de cumplimiento de normas de calidad, seguridad personal, profesional, industrial y todos los lineamientos que actualmente se difunden con mayor velocidad en el país, convierten a todos los empresarios en entes responsables que deben hacerse cargo de velar por el bienestar y seguridad de sus colaboradores, por lo tanto a medida que las normas se hacen más estrictas hay mayor facilidad para acceder a todo tipo de inducciones, charlas y capacitaciones que regularicen a todos quienes practiquen actividades comerciales.
12	Horarios de atención acordes al mayor tránsito de personas por el sector, tomando en cuenta la disponibilidad por trabajo o por estudio según sea el caso.	La fuerza laboral se ha incrementado con el pasar de los años, la PEA cada vez se expande más y por lo tanto la gente se ve obligada a salir de sus hogares generalmente desde tempranas horas y volver al finalizar el día, lo cual implica que sus consumos de alimentos son en una gran parte realizados en lugares externos, restaurantes, patios de comida y otros que son escogidos basados en la cercanía y accesibilidad que se tenga al lugar. En este caso particular el sector de El Ejido es muy transitado y hay alta circulación de personas, por lo que hay más oportunidad de captar clientes.

	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	El negocio es pequeño, por lo que no pueden abarcar una amplia participación de mercado por falta de empleados.	Al saber que es sector en crecimiento hay varios emprendedores que se inclinan por el tema de alimentos, más aún si tiene que ver con nutrición o asuntos decorativos que es algo que siempre llega a ser vendido, por lo tanto la competencia se hace más numerosa ya sean negocios grandes o pequeños.
2	La ubicación del local no es cercana a la de las residencias de los dueños y colaboradores, por lo que representa un tanto de cambios en los horarios de apertura del local.	Alto número de competidores que inician con un capital más elevado, y en condiciones de mayor ventaja como son poseer un lugar propio para su negocio, poseer vehículos para su transporte rápido y efectivo, y tener un amplio círculo social en donde se pueden dar a conocer de mejor manera.
3	El personal no posee títulos profesionales para los cargos específicos que desempeñan.	El nivel de competitividad a nivel país se ha incrementado con rapidez, por lo que se requieren mayores títulos, logros académicos y profesionales para entrar al mercado competitivo. La mayoría de los directores y altos mandos de las nuevas empresas se caracterizan por tener un historial muy favorable en cuanto a títulos locales, extranjeros, experiencia dentro y fuera del país y conocimiento de alta jerarquía, esto provoca que se subvalore aún más a quienes no poseen una carrera profesional, y a largo plazo marca la gran diferencia entre conocimiento empírico y conocimiento técnico y veraz.
4	No se han dado a conocer en sectores externos debido a la falta de inversión en publicidad.	Existen demasiadas empresas, medios electrónicos y páginas web que invaden con publicidad a los usuarios, ya sea de redes sociales, cuentas de correo u otras aplicaciones, por lo tanto no siempre es efectivo confiar la publicidad del negocio a un medio de este tipo. Se debe ser audaz y efectivo para seleccionar correctamente la vía que va a publicitar a la empresa.

	DEBILIDADES	AMENAZAS
5	Ausencia de un plan estratégico que establezca los objetivos y metas claras a las que la organización desea llegar	La mayoría de competencia exitosa acude a todo tipo de asesoría para mantenerse siempre alineada con un plan de acción estratégico que los guie para cumplir sus objetivos, esto marca brechas de diferencias más grandes con las micro empresas que funcionan a base de conocimiento común y no profesional
6	Ausencia de Filosofía corporativa, dentro de lo cual están contenidos aspectos sumamente importantes ya que se define la razón de ser de la empresa, los lineamientos principales bajo los cuales funciona el negocio y el objetivo a futuro como organización después de cumplir las metas a corto plazo. Todo esto se refleja en la misión, visión y valores corporativos que deberían difundirse masiva y permanentemente tanto con los colaboradores internos como con los externos que también forman parte de su desenvolvimiento.	Las normas y exigencias de entidades gubernamentales, municipales y en general instituciones públicas cada vez son mayores, por lo que se requiere estar alerta y actualizado con todo tipo de licencias y permisos que se requieran para poder desarrollar actividades comerciales, caso contrario se puede incurrir en altas multas y sanciones que afecten a todos los miembros de la organización
7	No existen procedimientos levantados para ningún área de la empresa, a pesar de ser pequeña y nueva en el mercado es necesario que se definan con exactitud todos los detalles e información correspondiente a cada actividad que se vea involucrada con su desempeño directo o indirecto respecto al giro del negocio.	El benchmarking puede marcar una desventaja en este sector, ya que las ideas nuevas que se implementen son fácilmente copiadas y mejoradas, por lo que es recomendable desarrollar estrategias bien estructuradas y difíciles de superar.
8	No poseen instalaciones propias, por lo que se ven obligados a rentar el lugar de trabajo, y esto representa estar sujetos a las variaciones de precios y condiciones del mercado según las temporadas o las conveniencias de los propietarios del lugar que se está rentando.	Todos los competidores fuertes para Decofruta poseen los vehículos y medios necesarios para ofrecer el servicio a domicilio a sus clientes, por lo que amplían su mercado y dejan de lado a quienes no lo posean.

	DEBILIDADES	AMENAZAS
9	No poseen vehículos ni medios de transporte que les permitan implementar el servicio a domicilio, lo cual representa una gran desventaja respecto a la competencia, ya que la mayoría de ellos cuentan con esta facilidad y amplian sus ventas sin barreras de ubicaciones, es un valor agregado que ofrecen y es muy útil para los clientes.	Las condiciones laborales y politicas fiscales son una amenaza para todo negocio, ya que no proveen una estabilidad adecuada para incentivar la inversión en algún sector.
10	No cuentan con ningún tipo de publicidad electrónica, digital, en medios web o en redes sociales, lo cual los retrasa frente a la competencia ya que la mayoría de grandes competidores llegan al mercado a través de redes sociales y medios masivos que generalmente son gratuitos y logran efectos multiplicadores muy favorables, por lo tanto se está creando por su propia cuenta una barrera que les quita oportunidades.	La situación económica actual del país es muy poco favorable, pues se ha visto directamente influenciada por la caída del precio del petróleo, lo cual implica una carestía en el presupuesto del Estado, y a su vez afecta también a los proveedores y empresas que funcionan y giran en torno a él, por lo tanto se puede ver afectado el negocio si en uno de los eslabones de su cadena está involucrado un ente público que no posee el suficiente dinero para cumplir sus obligaciones.
11	No hay una estructura laboral bien establecida, todos cumplen roles similares y participan de todas las actividades, lo cual se ha comprobado es un factor que causa conflictos a corto o largo plazo.	Las leyes tributarias son demasiado cambiantes, lo cual implica que se puede caer fácilmente en multas y sanciones por parte del Servicio de Rentas Internas en caso de no tener alguien específicamente dedicado al tema.
12	No se ha elaborado presupuestos de ningún tipo, por lo tanto no se puede proyectar un volumen de ingresos diarios, mensuales o anuales con lo que se prepare un plan de consumo de inventarios o materias primas, por ende no hay un itinerario que proporcione horarios, cantidades a preparar y mucho menos a vender.	No hay incentivos para los nuevos empresarios, en cuanto a motivaciones para ampliar sus negocios, ofertas de ubicaciones y condiciones más favorables para que la idea se expanda y se pueda cooperar con otros micro empresarios.

1.2.2 Análisis financiero actual

1.2.2.1 Resumen de ventas del primer semestre

Tabla 2: Resumen de ventas del primer semestre

MES	VENTAS
ENE	10.800,00
FEB	16.200,00
MAR	12.000,00
ABR	10.800,00
MAY	15.120,00
JUN	11.300,00
JUL	11.000,00
TOTAL	**87.220,00**

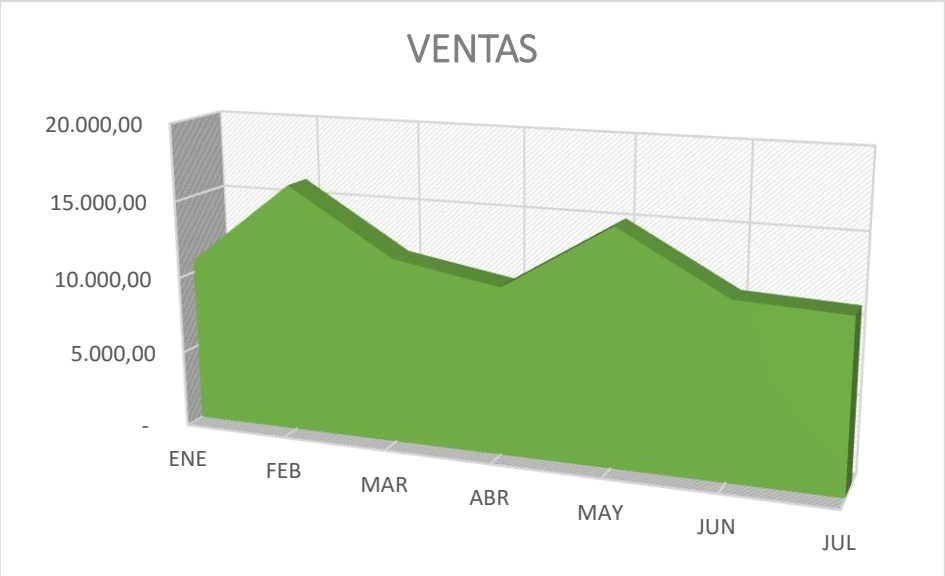


Figura 2: Resumen de ventas del primer semestre

Análisis:

Los gráficos muestran un resumen de las ventas realizadas por la empresa Decofruta en el primer semestre del año 2015, al ser una empresa

relativamente nueva fundada en el 2014 es un buen parámetro para emprender un análisis con criterios un tanto más estables después del tiempo que ya ha estado en funcionamiento.

Los datos obtenidos de las ventas de los primeros seis meses de este año han permitido obtener un promedio de ventas que será analizado más adelante, de donde se parte para analizar globalmente el comportamiento que han tenido en relación a cada mes, época, festividades, fechas especiales y otros factores que puedan influir en el aumento o disminución del promedio de ventas.

Como se puede observar, se presentan dos picos altos tanto en Febrero como en Mayo, y esto evidentemente marca la estacionalidad con la que trabaja la empresa, pues sus productos son fuertemente afectados positiva o negativamente por las temporadas al no ser productos ni servicios de primera necesidad, por lo que son elegibles y reemplazables, en muchos casos descartables.

El Factor de estacionalidad en los principales meses es de 50% y 40% aproximadamente, lo cual se proyecta se comporte de manera similar para el mes de diciembre que por sus festividades también será un pico alto que debe ser aprovechado por la empresa. En conclusión, las ventas son en promedio favorables para las condiciones d la empresa, mantienen un buen ritmo de crecimiento y no se presentan bajas representativas para preocuparse, sin embargo, siempre se debe enfocar hacia un incremento.

1.2.2.2 Resumen de costos de venta y precios unitarios de los productos

Tabla 3: Línea de arreglos frutales

ARREGLOS FRUTALES

Detalle	Cantidad	Costo	V. Unitario	Total Costo	Total Ventas
Arreglos express	110	4	9,00	440,00	990,00
Arreglos pequeños	100	9	15,00	900,00	1.500,00
Arreglos medianos	90	11	18,00	990,00	1.620,00
Arreglos grandes	60	15	25,00	900,00	1.500,00
Arreglos especiales	35	18	35,00	630,00	1.225,00
	TOTAL MES			3.860,00	**6.835,00**

ENSALADAS DE FRUTAS

Detalle	Cantidad	Costo	V. Unitario	Total Costo	Total
Ensaladas pequeñas	200	1,5	2,50	300,00	500,00
Ensaladas medianas	130	1,8	3,50	234,00	455,00
Ensaladas grandes	100	2,2	4,50	220,00	450,00
	TOTAL MES			**754,00**	**1.405,00**

PASTAS Y POSTRES

Detalle	Cantidad	Costo	V. Unitario	Total Costo	Total
Pasteles	100	0,8	1,50	80,00	150,00
Pastas	60	1	2,00	60,00	120,00
Bolones	80	0,6	1,50	48,00	120,00
Humitas	90	0,6	1,25	54,00	112,50
Quimbolitos	70	0,6	1,25	42,00	87,50
Donas	100	0,5	1,10	50,00	110,00
Helados de crema	130	0,6	1,00	78,00	130,00
	TOTAL MES			**412,00**	**830,00**

SÁNDUCHES					
Detalle	**Cantidad**	**Costo**	**V. Unitario**	**Total Costo**	**Total**
Sanduches de pollo	80	1	2,5	80,00	200,00
Sanduches de pernil	90	1	2,5	90,00	225,00
Sanduches de jamón y queso	110	0,8	2	88,00	220,00
	TOTAL MES			**258,00**	**645,00**

BEBIDAS CALIENTES Y FRÍAS					
Detalle	**Cantidad**	**Costo**	**V. Unitario**	**Total Costo**	**Total**
cafés, aguas aromáticas	120	0,25	1,50	30,00	180,00
café expreso	80	0,4	1,00	32,00	80,00
Cappuccino	70	0,7	2,00	49,00	140,00
Especialidades	60	0,8	2,50	48,00	150,00
Jugos de frutas naturales	100	0,5	1,00	50,00	100,00
Batidos de frutas	85	0,7	1,50	59,50	127,50
	TOTAL MES			**268,50**	**777,50**

TOTAL VENTAS MENSUAL PROMEDIO	**10.492,50**

TOTAL COSTO DE VENTAS MENSUAL PROMEDIO	**5.552,50**

Análisis:

Tabla 4: Detalle de ventas por producto

DETALLE	VENTAS	%
ARREGLOS FRUTALES	6.835,00	65,1%
ENSALADAS DE FRUTAS	1.405,00	13,4%
PASTAS Y POSTRES	830,00	7,9%
SÁNDUCHES	645,00	6,1%
BEBIDAS CALIENTES Y FRIAS	777,50	7,4%
TOTAL	**10.492,50**	**100,0%**

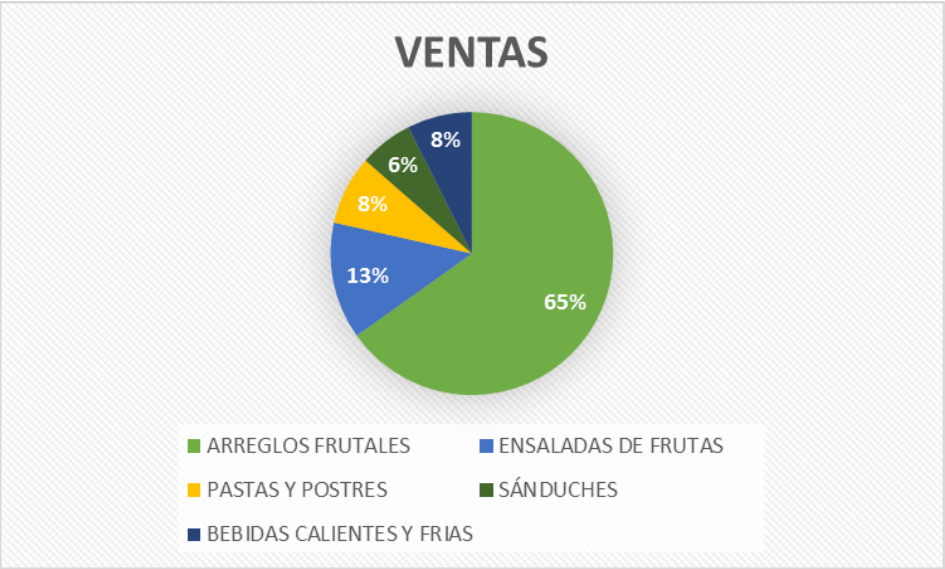


Figura 3: Ventas

El producto que representa el 65% de las ventas mensuales es la línea de arreglos frutales, generando $6800 de los $10500 que se venden en promedio, por lo que siempre la empresa está apuntando a innovar y mejorar en estos productos, a más de mantener los niveles de venta del resto que forman parte de lo que ofrecen al público.

1.2.2.3 Análisis del costo y utilidad de los principales productos

Tabla 5: Análisis del costo y utilidad de los principales productos

N.	LISTA DE PRODUCTOS PRINCIPALES	COSTO APROXIMADO	UTILIDAD	PVP
1	Arreglos frutales grandes	15,00	66,7%	25,00
2	Arreglos frutales medianos	11,00	63,6%	18,00
3	Arreglos frutales pequeños	9,00	66,7%	15,00
4	Arreglos frutales express	4,00	125,0%	9,00
5	Ensaladas de frutas grandes	2,70	48,1%	4,00
	Ensaladas de frutas pequeñas	1,50	66,7%	2,50
6	Jugos de frutas naturales	0,50	100,0%	1,00
7	Batidos de frutas	0,60	150,0%	1,50
8	Sanduches de pollo	1,00	150,0%	2,50
9	Sanduches de pernil	1,00	150,0%	2,50
10	Sanduches de jamón y queso	0,80	150,0%	2,00
11	Bolones	0,80	56,3%	1,25
12	Humitas	0,80	25,0%	1,00
13	Quimbolitos	0,80	25,0%	1,00
14	Pasteles	0,90	66,7%	1,50
15	Pastas	1,00	100,0%	2,00
16	Donas	0,50	120,0%	1,10
17	Helados de crema	0,60	66,7%	1,00
18	Capuccinos	0,90	66,7%	1,50
19	Café expreso	0,40	150,0%	1,00
20	Aguas aromáticas	0,40	150,0%	1,00

Análisis:

En general, la utilidad que está obteniendo la empresa es considerada favorable, ya que los precios están en promedio entre el 70% y 80% sobre el costo. La perspectiva de precio contra costo es positiva y se debe

equilibrar los puntos altos que permiten establecer algunos productos que por volumen disminuyen de costo, con los puntos bajos que se presentan con algunos productos que, por mantener un estándar de calidad, no pueden ser disminuidos de manera considerable en su costo.

1.2.2.4 Estado de Resultados proyectado al 2015

Tabla 6: Estado de Resultados proyectado al 2015

ESTAD0 DE RESULTADOS PROYECTADO 2015		
INGRESOS		125.910,00
VENTAS	125.910,00	
(-) C0ST0 DE VENTAS		66.630,00
(=) UTILIDAD OPERATIVA		59.280,00
(-) GASTOS		30.000,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		**29.280,00**

Análisis:

Para este año se realiza una proyección en base a los resultados obtenidos en el primer semestre, considerando la estacionalidad que influye en el promedio de ventas, a más del costo de ventas que puede variar dependiendo las condiciones externas que afecten a algunos productos, los principales gastos también se consideran y son principalmente la renta del local y las adecuaciones.

Con estas condiciones se espera obtener una utilidad bruta en ventas aproximada de $29280, lo cual se cumpliría siempre y cuando se mantenga el ritmo de ventas d los datos históricos.

Variables:

Ingresos operacionales: Todo el valor correspondiente a las ventas de productos de la empresa, contabilizando desde enero hasta diciembre del ejercicio fiscal 2015

Costos de venta: Valor correspondiente al costo de adquirir, elaborar y transformar los productos y servicios ofrecidos en Decofruta.

Gastos: Comprenden los gastos fijos que incurre la empresa, tales como son la renta del local, el transporte y el mantenimiento de maquinaria que deben realizar mensualmente.

1.3 INFLUENCIA DEL ENTORNO ACTUAL

1.3.1 Análisis político, económico, social y tecnológico

Definición Matriz PEST

El análisis PEST es una herramienta muy útil para poder comprender el crecimiento o declive de un mercado, y a su vez, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios en las

diversas ramas que pueda presentar. La matriz PEST está compuesta por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI.

En ocasiones la extensión a los factores ecológicos, legislativo e industria como innecesaria, ya que si es elaborado de la manera adecuada, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores. El análisis FODA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso. (Chapman, 2004)

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas. La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores, cada uno abarca puntos específicos que pueden ampliarse de acuerdo al tipo de mercado que se esté analizando.

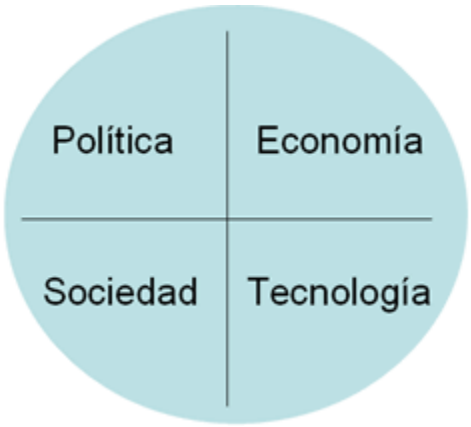


Figura 4: Análisis Pest

Tabla 7: Análisis PEST aplicado Decofruta

POLÍTICO			ECONÓMICO		
1	Las políticas actuales del gobierno tienen susceptibilidad de cambiar constantemente, lo cual es una desventaja en cuanto a la estabilidad.		1	La tasa de crecimiento del PIB es de un estimado de 4% en 2015, así como el crecimiento económico de 3,7%, el déficit fiscal está proyectado entre 8000 y 9000 millones por lo que se requiere financiamiento.
2	La legislación favorece a los pequeños y medianos empresarios mediante programas y proyectos de inclusión en donde se apoya con financiamiento y ayudas tributarias.		2	La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para el año 2015 Y 2016. Los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014, han propiciado una situación difícil para mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.
3	Existe un reducido número de tratados y convenios que permitan expansión con visión a mercados externos, sin embargo, el gobierno ha desarrollado medios para incentivar a la exportación.	**P**	**E**	3	En cuanto al aspecto impositivo, las sociedades constituidas en el Ecuador así y sociedades extranjeras domiciliadas en el país que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva de 22% sobre su base imponible desde el período 2013.
4	El gobierno ha financiado ciertos sectores subsidiando servicios de alto consumo como el gas doméstico, gasolina y servicios básicos.			4	Es obligación cancelar impuestos indirectos (IVA e ICE) y los impuestos directos (IR, Salida divisas, multas).
5	En el último año se ha presentado inestabilidad por parte de grupos opositores y partidarios del gobierno, lo cual genera una condición de inestabilidad política.			5	La tendencia de América Latina evidencia una desaceleración a su crecimiento, afectado por un entorno internacional menos favorable y, en muchos casos, por un menor dinamismo de la demanda interna. Para el año 2015, se estima que el crecimiento regional será de 2,2%.
6	Actualmente existe presión política por parte de países capitalistas como Estados Unidos con quienes no se ha establecido alianzas de cooperación total.			6	El índice de endeudamiento es muy elevado, creciendo 18000 millones, de los cuales una gran parte está comprometida con China. Esto también genera dinamismo en el comercio por la implementación de tratados con los países asiáticos.

SOCIAL				TECNOLÓGICO	
1	En cuanto al aspecto demográfico, Ecuador es un país con 13.8 millones de habitantes, con un 32% de población joven menos de 15 años y un 6% más de 65 años.	S	T	1	Ecuador ha presentado avances en el uso de tecnología que proviene de otros países, es decir la tecnología que se usa es en su mayoría importada, tan solo una mínima parte es desarrollada localmente.
2	Quito, la capital tiene 2 723 665 habitantes siendo la 2da. ciudad más poblada del país, es también considerada la capital política del Ecuador ya que en esta se concentran los poderes del Estado.			2	La implementación de la tecnología ha reemplazado muchas plazas de trabajo en donde se ubicaba anteriormente mano de obra, y todo esto forma parte de un proceso inevitable de globalización y de reestructuración de procesos, que buscan siempre efectivizar tiempos y ahorrar recursos.
3	Las características, historia y tradición de la ciudad favorecen al turismo y atraen siempre personas que puede convertirse en potenciales clientes, esto representa una gran ventaja para los negocios del área urbana, que es a donde principalmente llega el turismo.			3	Las microempresas cuentan con varias facilidades para la obtención de créditos que les permitan invertir en sus negocios, esto incluye inversiones en maquinaria y tecnología. Sin embargo, no están al nivel de las grandes industrias que compiten en el mercado, quienes con su tecnología de punta convierten sus procesos altamente efectivos y reducen costos mucho más que las pequeñas o medianas empresas que entren al mercado.
4	En todo el país los ecuatorianos se caracterizan por ser cálidos y hospitalarios, abiertos y acogedores con los extranjeros, y al mismo tiempo creativos y fuertes en tiempos de adversidad.			4	El acceso a la tecnología en el país se ha incrementado, el analfabetismo digital en Ecuador se ha reducido del 33,6% en el 2009 al 14,3% en el 2014.
5	Es importante tomar en cuenta las diferencias que existen, en sus tres regiones Costa, Sierra y Amazonía, a pesar de ser el mismo país hay rasgos que deben tomarse en cuenta, como que la gente de la Costa tiende a ser informal, gregaria y arriesgada; la de la sierra, en cambio, se presenta reservada y cuidadosa en su vida social y de trabajo, lo que da para clasificar el mercado y enfocarse en este caso en la Sierra.			5	La necesidad en el mercado ecuatoriano, de un modelo de negocios en dos frentes principalmente: Oferta y Demanda, es lo que ha llevado a plataformas la apertura Tiendas Online en Ecuador, lo que facilita el acercamiento al cliente sin necesidad de un espacio físico.
6	A partir de la imposición del sistema de envíos del exterior 4x4 implementado por el gobierno en el 2008, la modalidad de compras de los ecuatorianos cambio y se incrementaron las compras por Internet, concentradas sobre todo en Quito y Guayaquil, sin embargo, en este año se restringió esta medida limitando los valores de compras y la frecuencia con la que se podía realizar, por lo que este índice ha disminuido nuevamente.			6	La tecnología ha beneficiado a las empresas en varios aspectos, ya que actualmente las redes sociales y las páginas web son gratuitas y permiten a los usuarios aprovechar estas ventajas realizando publicaciones y avisos para marketing, que resulta ser efectivo por la velocidad a la que se difunde, por lo tanto se capta más clientes a gran velocidad

1.3.2 Análisis de la Industria

En este punto se realizara el diagnóstico de la industria seleccionada correspondiente a “VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS”, en donde se analizan indicadores que permiten identificar la situación económica, de estabilidad y de crecimiento que ha tenido hasta el año 2010, ya que está basado en el último Censo Económico Nacional realizado en el Ecuador hace 5 años, en donde se incluyen todas las actividades económicas en base al CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme), en su revisión 4.

Los aspectos analizados incluyen los sectores que representen a sus proveedores, a sus clientes, a sus competidores y a aquellos que también formen parte del sector en donde se encuentre el sub sector estudiado. Con estas herramientas se han podido establecer conclusiones acerca de los puntos de debilidad y fortaleza que están teniendo en relación a la industria en la que se desenvuelven y el mercado que abarcan. Para resumir los datos y hacerlos didácticos se han preparado tablas y gráficos que representen la situación de cada indicador.

Tabla 8: Evolución de la evolución del PIB de la Industria del Comercio en Ecuador desde el año 2007 hasta 2012

Año	Comercio
2000	2.708.352
2001	3.585.909
2002	3.715.923
2003	3.947.909
2004	4.139.760
2005	4.657.562
2006	5.045.310
2007	5.356.038
2008	6.742.797
2009	6.523.543
2010	7.436.838
2011	8.423.095
2012	8.946.780

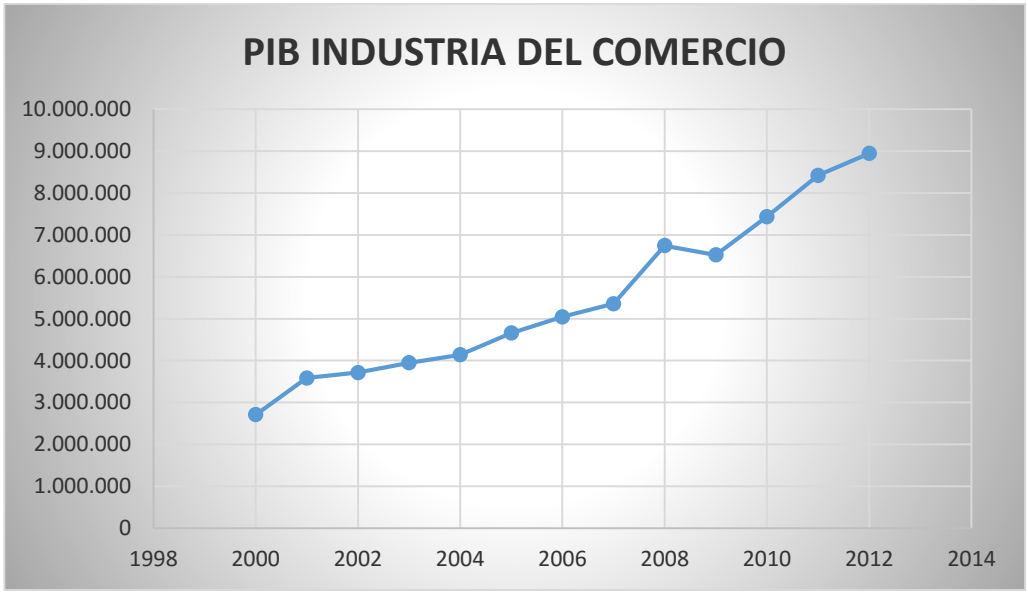


Figura 5: Evolución de la evolución del PIB de la Industria del Comercio en Ecuador desde el año 2007 hasta 2012

Se pude observar las variaciones que ha tenido en estos últimos anos la industria del comercio en cuanto a su crecimiento de PIB, el cual evidencia la gran acogida

que ha tenido como sector en el Ecuador, ya que los números muestran claramente el crecimiento que ha conseguido.

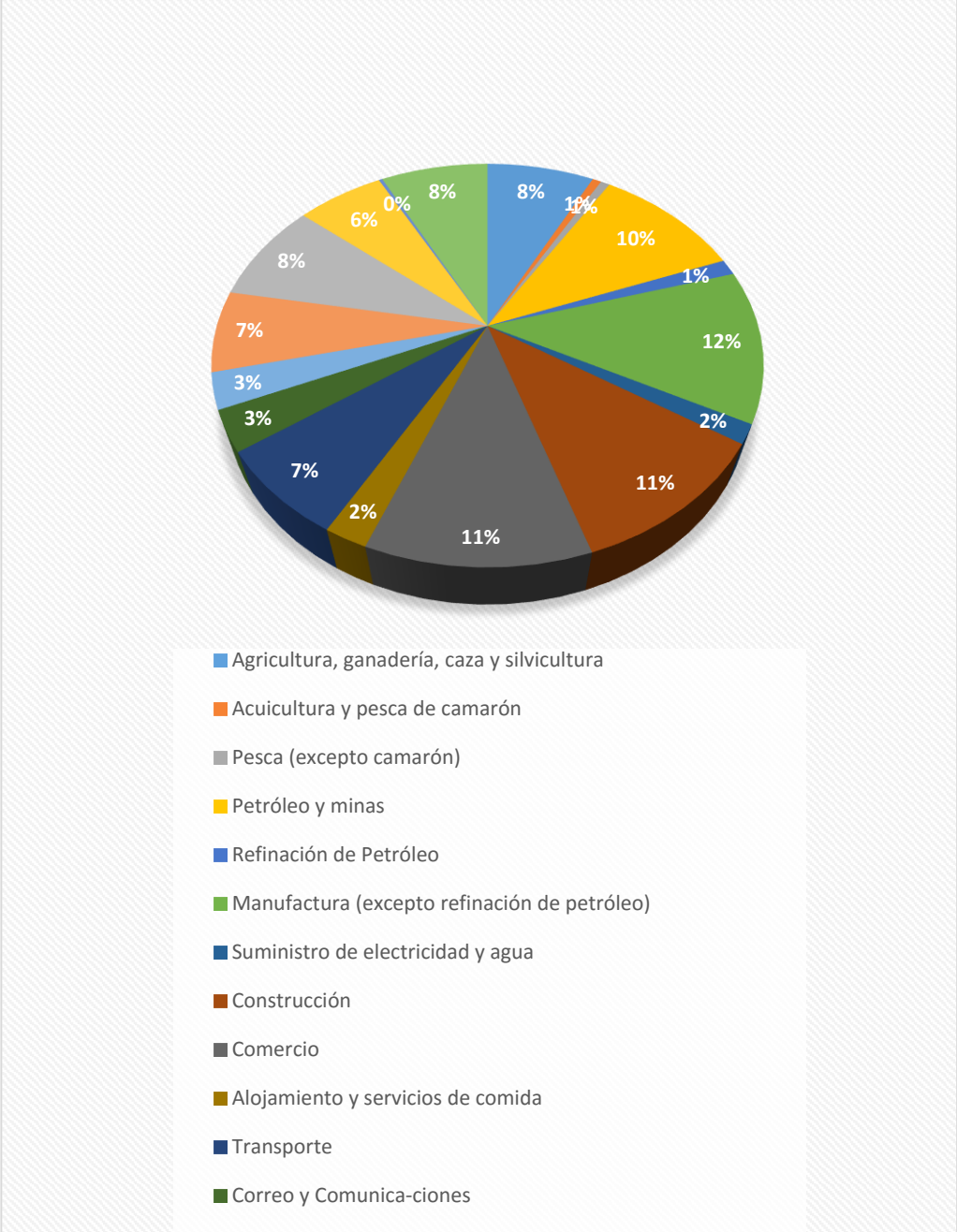


Figura 6: Porcentaje de Participación de las Cuentas Nacionales - 2012

Tabla 9: Componentes del análisis

PROVEEDORES:
Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo.
SECTOR:
Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.
Venta al por menor de bebidas en comercios especializados.
Venta al por menor de tabaco en comercios especializados.
CLIENTES:
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
Suministro de comidas por encargo.
Organización, promoción y gestión de eventos

G4721 Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.

Dentro de este sector se encuentra la empresa de estudio, ya que se encarga de transformar la materia prima que son las frutas, vegetales y otros complementos en productos comestibles atractivos para el cliente.

Además de la transformación, también proveen productos que son ya elaborados con otros insumos como harinas y aditivos que dan como resultado una variedad de postres y bocaditos que también complementan al servicio que se ofrece.

Otros sub sectores importantes en el grupo son los que incluyen la venta de bebidas y tabaco en comercios especializados, que también podrían incluirse en el análisis de los productos que se ofrecen en el lugar específico, siendo estos los siguientes:

G4722 Venta al por menor de bebidas en comercios especializados.

En este sector, están incluidos todos los establecimientos que se encargan de la venta al detalle de bebidas, en las variedades de bebidas se incluyen bebidas naturales, sodas, bebidas alcohólicas, energizantes, bebidas con saborizantes y otros.

G4723 Venta al por menor de tabaco en comercios especializados.

Los diversos tipos de tabaco y sus derivados que sean vendidos al por menor en establecimientos específicos dentro del territorio d la ciudad.

PRINCIPALES PROVEEDORES:

Para el sector que está siendo analizado: G4721 Venta al por menor de alimentos en comercios especializados, se puede identificar dos grandes grupos de proveedores, apreciados desde dos enfoques, siendo el primero un sector de trasformación, elaboración de alimentos y el otro es el de comercialización de los mismos.

C1030 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.

C1030.11 Elaboración de productos alimenticios compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.

C1030.12 Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

C1030.13 Conservación de nueces (pasta de nueces) y otros frutos secos mediante el tostado, salado, asado, enlatado, etcétera.

C1030.14 Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano, yuca, frutas, etcétera, excepto papa.

G4659 VENTA AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

G4659.2 VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA PARA USO EN LA INDUSTRIA TEXTIL, COMERCIO, NAVEGACIÓN Y OTROS SERVICIOS.

G4659.25 Venta al por mayor de máquinas para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco en hoteles y restaurantes partes y piezas.

G463 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO

Es la industria dentro de la cual se encuentran los subsectores que representan el proveedor principal para la empresa en estudio.

G4630 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO

Este subsector en específico contiene a los proveedores directos ya que es una venta al por mayor de la materia prima usada en la empresa

G4630.1 VENTA AL POR MAYOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS

Este subsector contiene los insumos principales que son las frutas y los alimentos que pueden ser transformados en otro tipo

PRINCIPALES CLIENTES:

El grupo mayoritario que puede ser considerado dentro de los clientes son los consumidores finales o clientes individuales que acuden directamente al local para adquirir los productos y servicios que no están dentro de un sector industrial.

Por otro lado, están los clientes corporativos como organizadores de eventos, hoteles, etc., otros mercados a los que podría enfocarse la empresa.

Por ejemplo, a continuación, un sector industrial que se dedica a organización de eventos:

N8230.00 Organización, promoción y/o gestión de eventos como exposiciones comerciales o empresariales, convenciones, conferencias y reuniones, estén

incluidas o no la gestión de esas instalaciones y la dotación de personal necesario para su funcionamiento.

I5610 ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.

Esta clase incluye los servicios de comida para los clientes mientras están sentados en la mesa o por ellos mismos directamente (auto servicio). Las comidas pueden ser consumidas en los lugares de expendio, preparadas para llevar o ser entregadas a domicilio. Se incluye la preparación y distribución de comidas para su consumo inmediato mediante un vehículo motorizado o carros no motorizados.

I5610.1 RESTAURANTES.

I5610.11 Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera.

I5610.12 Restaurantes de comida rápida y puestos de refrigerio; hamburguesas, heladerías, fuentes de soda, etcétera.

I5610.13 Establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera

I5621 SUMINISTRO DE COMIDAS POR ENCARGO.

Esta clase comprende el servicio de comidas por acuerdo contractual con el cliente, en el lugarindicado por el cliente, para un acto social determinado.

PRINCIPALES COMPETIDORES:

Existen varios competidores que pueden ser identificados para esta industria de venta al por menos de alimentos, entre las cuales se analizan principalmente aquellos que puedan proveer de productos sustitutos a los consumidores, es decir que puedan reemplazar a lo que es ofrecido que son productos a base de frutas, por lo tanto se presentan los siguientes:

C3290.5 FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS N.C.P.

El sector que abarca los grupos de interés, y se enfoca en fabricación de artículos distintos.

C3290.55 Fabricación de ramilletes y coronas de flores, cestas con arreglos florales; flores, frutas y plantas artificiales.

Este sub sector comprende aquellas empresas que fabrican arreglos florales, lo cual puede ser un sustituto inmediato a un arreglo frutal, por este motivo es competencia el dar a escoger entre un producto comestible y uno de decoración.

G4773.3 VENTA AL POR MENOR DE FLORES, PLANTAS, SEMILLAS

Las flores, plantas y semillas también representan sustitutos a los productos de la industria estudiada, ya que los fines son decorativos, festivos y usados para fechas importantes.

G4773.31 Venta al por menor de flores, plantas y semillas en establecimientos especializados.

Este sub sector detalla más todos los tipos de establecimientos que pueden ofrecer el reemplazo a los arreglos y productos de frutas, incluye flores, plantas, semillas y otros que son decorativos.

Indicadores principales:

Tabla 10: Tipo de local utilizado en las actividades de comercialización

Cuentas	Local propio o arrendado		Total general
Sectores	Propio	Arrendado	
C1030	105	106	211
G4630	883	1106	1989
G4659	188	320	508
G4721	6067	8567	14634
G4722	4292	2489	6781
G4723	17	12	29
I5610	14176	30546	44722
I5621	96	95	191
N8230	57	38	95
Total general	**25881**	**43279**	**69160**

Fuente: Datos CENEC 2010

Análisis:

En este caso, de las 69160 empresas, 80% no poseen local propio por lo que se deduce que son negocios pequeños que únicamente realizan estas actividades con un capital un tanto bajo, que no les permite invertir en facilidades.

De un total de 2708 empresas que conforman los proveedores, 1176 poseen locales propios mientras que de 1532 son arrendados.

Por otro lado, las empresas del sector suman un total de 21444 de las cuales 10376 son propios y 11068 son arrendados.

Finalmente, de las empresas clientes que suman 45108, son propios 14329 y 30679 son arrendados. Se puede notar en todos los casos que prevalece la mayoría que solo son establecimientos que funcionan en lugares arrendados.

1.3.3 Ventas anuales

Tabla 11: Promedios de ventas anuales por sector

Etiquetas de fila	Cuenta de ingresos	Cuenta de otr_ing	Cuenta de ing_ext	Total
C1030	207,00	14,00	58,00	279,00
G4630	1.952,00	98,00	544,00	2.594,00
G4659	497,00	31,00	125,00	653,00
G4721	14.514,00	379,00	2.954,00	17.847,00
G4722	6.743,00	283,00	1.274,00	8.300,00
G4723	28,00	3,00	7,00	38,00
I5610	44.290,00	1.240,00	9.053,00	54.583,00
I5621	183,00	12,00	39,00	234,00
N8230	85,00	5,00	16,00	106,00
Total general	**68499**	**2065**	**14070**	

Fuente: Datos CENEC 2010

Tabla 12: Parámetros

Microempresas	Ventas < 50.000 anuales
Empresas pequeñas	Ventas entre 50.000 y 500.000 anuales
Empresas medianas	Ventas entre 500.000 y 5'000.000
Empresas grandes	Ventas superiores a 5'000.000

Análisis:

Se puede observar que el 95% de sectores analizados tiene ventas inferiores a 50 000 anuales, por lo cual son consideradas microempresas, y es un tanto contradictorio con los indicadores anteriormente analizados ya que hay sectores con un alto gasto en remuneración, una alta inversión en activos fijos y sin embargo sus ventas reflejan que tan solo son microempresas.

Solo el sector que está dentro de los clientes, de actividades de restaurante y servicio móvil de comidas está por encima de los 50 000 de ventas, por lo tanto, sus empresas son pequeñas o medianas reflejando las cifras superiores a las de microempresas.

Tabla 13: Gasto promedio en investigación de mercados

CUENTAS SECTORES	1	2	Total General	% SI	% NO	TOTAL
C1030	10	192	202	5%	95%	100%
G4630	24	1755	1779	1%	99%	100%
G4659	11	399	410	3%	97%	100%
G4721	19	14003	14022	0%	100%	100%
G4722	6	6615	6621	0%	100%	100%
G4723		23	23	0%	100%	100%
I5610	71	42892	42963	0%	100%	100%
I5621	2	170	172	1%	99%	100%
N8230	1	84	85	1%	99%	100%
Total general	**144**	**66133**	**66277**			

Fuente: Datos CENEC 2010

Análisis:

Los datos mostrados por este indicador revelan la baja importancia que tiene la inversión en investigación de mercados, lo que a su vez influye en los resultados finales entregados al público, la baja competitividad que existen en el sector y el bajo valor agregado que se brinda. No hay lineamientos o parámetros de conocimiento para la gestión de las empresas, sino más bien se lo maneja en base a prácticas empíricas que se mantienen por generaciones y se atribuyen a la experiencia en el mercado, sin embargo, esto no es lo más óptimo ya que las

organizaciones requieren crecer y superarse para lo cual es de suma importancia la aplicación de técnicas formales como es el investigar los mercados.

1.3.4 Percepción del cliente

Para este punto se ha realizado una encuesta a clientes aleatoriamente durante una semana, durante la cual se ha solicitado la colaboración de quienes acuden al local de Decofruta y han adquirido los productos y recibido el servicio, para poder evaluar y analizar las percepciones que tienen de la empresa y el grado de satisfacción que se está generando. El formato de la encuesta utilizada se encuentra anexo a esta investigación.

A continuación, los resultados tabulados de las encuestas realizadas:

Tabla 14: ¿Es primera vez que visita el local?

PREGUNTA 1	SI	NO
¿ES LA PRIMERA VEZ QUE VISITA EL LOCAL?	26	14
TOTAL	40	



Figura 7: ¿Es primera vez que visita el local?

Análisis:

El 65 % de las 40 personas entrevistadas respondió que era la primera vez que visitaba el local, lo que muestra que el local en donde están ubicados actualmente está captando nuevos clientes, después de haber dado su primera impresión en el lugar inicial poco a poco generará una retención y penetración en el mercado en el nuevo sector donde se encuentran.

Tabla 15: ¿Cómo calificaría el servicio recibido en Decofruta?

PREGUNTA 2	MALO	BUENO	EXCELENTE
¿CÓMO CALIFICARÍA EL SERVICIO RECIBIDO EN DECOFRUTA?	0	18	12
TOTAL	30		

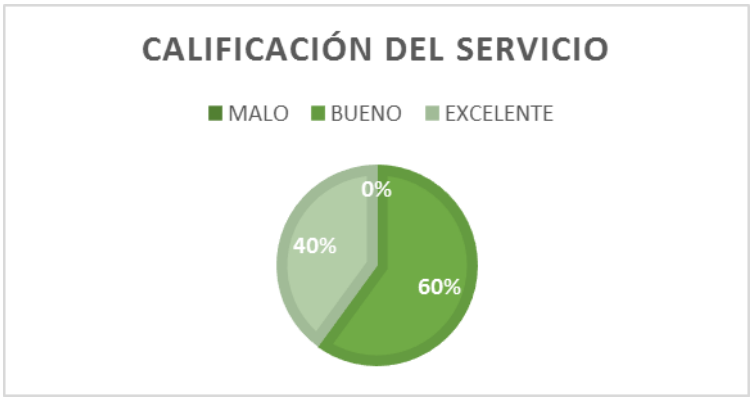


Figura 8: ¿Cómo calificaría el servicio recibido en Decofruta?

Análisis:

En esta pregunta, 18 de los 40 encuestados respondieron que el servicio había sido bueno, 12 que fue excelente y ninguno expresó inconformidad calificando al servicio como malo. Esto permite notar que se está llevando a cabo las actividades de manera adecuada, que el cliente está recibiendo el mensaje

correcto respecto a la satisfacción que se quiere generar ofreciendo productos y servicios de calidad para crear a partir de ello la fidelidad de sus clientes.

Tabla 16: ¿Por qué razón ha venido a este local?

PREGUNTA 3	UBICACIÓN	PRECIOS BAJOS	CALIDAD
¿POR QUÉ RAZÓN HA VENIDO A ESTE LOCAL?	16	9	5
TOTAL	30		



Figura 9: ¿Por qué razón ha venido a este local?

Análisis:

Las opciones que se dieron en esta pregunta permitían abarcar aspectos fundamentales para definir los puntos más fuertes que se tiene al momento como empresa, por lo cual se muestra que la ventaja y el factor más determinante es la ubicación del local comercial, ya que es cercano a lugares altamente transitados durante el día, está en el centro norte de la ciudad en donde no solo están presentes varias empresas públicas y privadas, sino también instituciones educativas y de recreación, que permite a la gente acudir al lugar sin complicaciones. El 53% de encuestados indicó que la ubicación era el motivo de la visita, el 30% dijo que eran los precios bajos que también representan una

fortaleza respecto a la competencia, y finalmente el 17% escogió la calidad como motivo principal, lo cual para las condiciones actuales y siendo una empresa relativamente nueva, no es malo, al contrario muestra que los productos y el servicio sí están teniendo acogida en los clientes. De cualquier modo, las tres opciones de respuesta fueron positivas y aceptadas.

Tabla 17: ¿Con la experiencia de hoy, gustaría volver a venir?

PREGUNTA 4	SI	NO
¿CON LA EXPERIENCIA DE HOY, GUSTARÍA VOLVER A VENIR?	30	0
TOTAL	30	

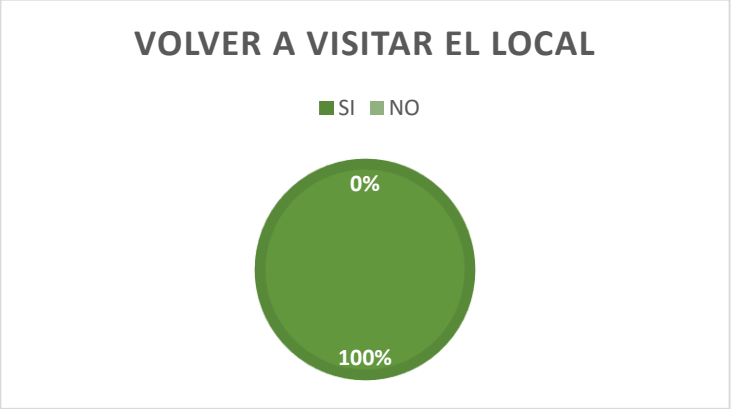


Figura 10: ¿Con la experiencia de hoy, gustaría volver a venir?

Análisis:

El 100% de los encuestados respondió que sí volvería a visitar el local, y esto puede tener dos percepciones, para la mayoría la respuesta puede ser veraz y sincera, sin embargo, en estos casos de encuestas directas realizadas frente a frente es complicado obtener respuestas negativas que no quieren ser dichas en público, ya que siempre los comentarios verdaderos surgen una vez que se

abandona el lugar y se analiza la totalidad del servicio recibido. Esto influye para estar siempre atentos a la calidad total que se debe brindar y a la espontaneidad con la que se pueda obtener la retroalimentación de los clientes.

2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

2.1 CONCEPTOS

La Filosofía Corporativa es una declaración permanente articulad fundamentalmente por el presidente ejecutivo, que aborda principalmente los siguientes aspectos:

- La relación entre la empresa y sus grupos de interés primarios, como son, empleados, clientes, accionistas, proveedores, y las comunidades o entorno social en donde opera la empresa.

- Una declaración de objetivos generales sobre el desempleo esperado de la empresa, expresados fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad.

- Una definición de las políticas corporativas básicas con respecto a temas como el estilo de gestión, políticas de organización, gestión de los recursos humanos, las políticas financieras, comercialización y tecnología.

- Una declaración sobre valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo.

La filosofía corporativa tiene que proporcionar un tema unificador y plantear un desafío vital para todas las unidades de la organización, comunicar un sentido de ideales alcanzables, servir como fuente de inspiración para confrontar las actividades diarias, y convertirse en una fuerza contagiosa, motivadora y orientadora congruente con la ética y los valores corporativos. La filosofía corporativa es una declaración de principios básicos que distingue a aquellas empresas que han podido articularla en una forma positiva respecto de las que no lo han hecho aún. Un individuo que trabaja para una empresa debe convertirse en un colaborador activo en busca de los propósitos corporativos; debe compartir la visión de la empresa y sentirse cómodo con la manera en que se la traduce o expresa bajo forma de tradiciones y valores. El comportamiento de los individuos se ve condicionado por este marco, y deben sentir íntimamente que, al respetar dichas pautas están satisfaciendo sus necesidades más personales de realización. La filosofía corporativa es una fuerza impulsora personal para sus propias vidas. (Hax, 2004)

2.1.1 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es un concepto muy amplio que abarca numerosos aspectos y partes que son importantes por lo que es fundamental el poder comprenderlos y llegar a ideas más claras y precisas para el desarrollo de este trabajo, por lo tanto, a continuación, se presentan algunos conceptos y perspectivas de distintos autores, quienes aportan con la amplia visión y experiencia que han tenido respecto al tema.

La planeación se refiere a la identificación de objetivos organizacionales y la forma para lograrlos. La planeación es teóricamente una función administrativa

fundamental debido a que establece el marco y el rumbo de las funciones de organización, dirección y control. Este proceso de planeación ayuda a la organización para que pueda adatarse al cambio, ya que identifica oportunidades, anticipa los problemas, desarrolla estrategias y tácticas apropiadas de acuerdo a la situación que se esté presenciando o que se tenga prevista tanto para un futuro cercano, táctico u operativo como para el largo plazo, a nivel estratégico. Este tipo de planeación establece la misión, visión, objetivos y estrategias, buscando realizar todas aquellas labores que permitan fomentar el desarrollo económico del país con acciones éticas y responsabilidad social. (Medina Quintana, 2009)

Es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para llevarla a cabo se debe tomar en cuenta qué es necesario hacer para cumplir los objetivos de la organización, todo esto llevado con la proyección a largo plazo, considerado un período que se extiende de tres a cinco años en el futuro. Los gerentes suelen tener dificultades para decidir exactamente cuán lejos en el futuro debe extenderse su plan estratégico, como regla general para esto ellos siguen un principio conocido como el de compromiso, que afirma que los gerentes deben comprometer fondos para planeación solo si puede anticiparse en el futuro cercano una recuperación de los gastos de planeación. (Certo, 2001)

La Planeación Estratégica se encarga de analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión en todos los ejes que se plantean. De tal forma que se puedan crear escenarios supuestos en caso de que algún factor influya para que haya un imprevisto.

Para ello, la Planificación Estratégica se encarga de:

- Identificar las condiciones externas (social, tecnológica, económica, política y jurídica).

- Determinar la posición estratégica y formular la deseada para el futuro.

- Identificar cualquier dificultad que pueda impedir la realización de la propuesta.

- Seleccionar los objetivos y/o metas más importantes y necesarias para llevar a cabo la posición.

Para que la Planificación Estratégica sea factible debe ir de acuerdo con los objetivos de la empresa, y deben ser tomados en cuenta distintos factores como: tener concordancia con la estructura de la organización, tener un sistema de información y comunicación administrativo eficaz, considerar que el presupuesto otorgado por la empresa sea suficiente para alcanzar los objetivos estratégicos, y un sistema de incentivos para apoyar el alcance de las estrategias. (Weihirich, 2004).

El proceso de planificación estratégica se divide en seis diferentes etapas:

- Selección de la misión y las principales metas corporativas.

- Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

- Planificación.

- Comunicación.

- Evaluación de resultados

Es importante que las organizaciones tengan claramente articuladas las metas y objetivos para poder canalizar por toda la organización los esfuerzos individuales que se llevan a cabo para alcanzar fines comunes. Las metas y objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

Una jerarquía de metas es formada por la unión de misión, visión y objetivos estratégicos de una empresa, ya que estos se alinean desde declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva, incluso para fundamentos específicos y mesurables, convertidos en objetivos estratégicos, los cuales toman tiempo conseguir y deben darse seguimiento con mucha atención para evitar desviaciones o inconvenientes en el camino.

Éstos conceptos son considerados decisiones estratégicas de largo alcance, ya que misión, visión, junto con los valores corporativos son la guía y las bases firmes para llevar a cabo una planificación estratégica completa y exitosa, son parte de la motivación tanto a nivel interno como externo ya que transmiten los ejes de un objetivo común.

2.1.2 Misión

La misión es un eje principal que va a implantar las bases sobre las cuales se desarrollan y funcionan las organizaciones, existen varias percepciones y conceptos de lo que es una misión de acuerdo a los diferentes autores conocedores del tema, a continuación, se presentan algunos de ellos.

La misión de una empresa es un enunciado que abarca el propósito de la compañía, así como la base de la competencia y la ventaja competitiva. La declaración de la misión es específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa va a competir.

La misión es la razón de ser de una empresa determinada por todos los colaboradores que formen parte de la misma ya que cada uno aportará con un aspecto individual de entre todos los que servirán para definirla, la justificación ante la sociedad de su existencia, el conjunto de beneficios que el consumidor encontrará al ser parte de la empresa y también una declaración que señala el fin en todas sus actuaciones.

En una misión empresarial, se incluyen los deseos y los compromisos dichos como estratégicos por la organización para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos empresariales. La misión tiene vigencia mientras sea el medio para alcanzar la visión, por lo tanto, todo el plan que se arme a partir de la misma debe asegurar que se siga la promesa de negocio y que todo vaya acorde a la misma ante las fuentes internas y externas. (Campbell, 1992)

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. (Planeación estratégica)

Tabla 18: Misión, Elementos y Características

MISION	**ELEMENTOS**
	Traer la historia de los aspectos relevantes
	Proyecto de largo plazo
	Factor distintivo de diferenciacion
	Identifica las capacidades esenciales
	Manejo del contexto externo, del entorno
	CARACTERISTICAS
	Es un enfoque de mercado y a la vez motivador
	Convoca a los consensos en la cupula directiva
	Es un enfoque posible y realizable
	Requiere continuidad en la direccion para que sea tangible
	Refleja la personalidad de la empresa
	Estrategia y valores de la mision se formulan juntos
	Es un enfoque de direccion que debe comprometerse con sus acciones para la credibilidad

Fuente: (Medina Quintana, 2009)

Sus características son las siguientes:

Abarca el propósito de la compañía, así como también la base de competencia y la ventaja competitiva, es decir lo que le va a diferenciar de otras similares en el mercado, y lo que en sí será la ventaja que le permita destacarse.

Incorpora el concepto de la gestión de grupos de interés, entendiéndose como grupo de interés a los múltiples agentes relacionados con la empresa que le permiten mantenerse y prosperar. Se considera en la misión la parte fundamental de las acciones que toman respecto a estos grupos de interés, siendo siempre el

objetivo lograr su satisfacción y compromiso con la misma, esto para clientes, empleados, directivos, accionistas y otros relacionados.

Para considerarse una buena declaración de misión es necesario que comunique porque una organización es única, especial o diferente del resto, es decir debe atraer la atención de sus grupos de interés que toman el papel de jueces que califican que tan verás y atractivo es el tema de la razón de ser de la compañía.

Hay que considerar abiertas las posibilidades a que la misión sea sujeta a cambios, en el caso que se enfrenten a situaciones imprevistas, amenazas peligrosas o a su vez grandes oportunidades que obliguen a los directivos a ajustar el enunciado a la situación real que atraviesen, por ello se califica a la misión como un tema acometido, pues es el fin al que se deben guiar todos los planes y programas que se implementen en la organización. (Mertinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012)

Elementos importantes para tomar en cuenta al formular una misión.

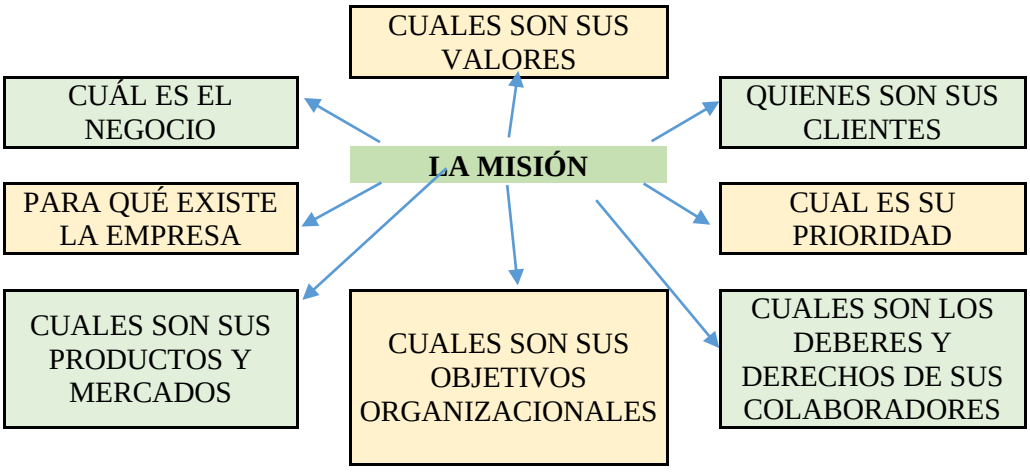


Figura 11: La Misión

Para evaluar si la misión ha sido correctamente formulada existen matrices que contienen parámetros con interrogantes para verificar que cada aspecto importante sea tomado en cuenta.

Tabla 19: Evaluación de la Misión Empresarial

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN RESPONDE A INTERROGANTES		VALORACIÓN SI / NO	
CLIENTES	¿Quiénes son nuestros clientes?	SI	NO
PRODUCTOS	¿Cuáles son nuestros productos?	SI	NO
SERVICIOS	¿Cuáles son nuestros principales servicios?	SI	NO
MERCADOS	¿Dónde y con quien compite la compañía?	SI	NO
INTERÉS POR LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	¿El objetivo de la empresa es económico?	SI	NO
TECNOLOGÍA	¿Interés tecnológico principal de la compañía?	SI	NO
FILOSOFÍA	¿Cuáles son las creencias, valores aspiraciones y prioridades fundamentales de la compañía?	SI	NO
CONCEPTO DE SI MISMA	¿Cuál es la competencia distintiva de la compañía o su principal ventaja competitiva?	SI	NO
INTERÉS POR IMAGEN PUBLICA	¿Se preocupa de asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	SI	NO
EMPLEADOS	¿Considera a los empleados como un activo valioso de la compañía?	SI	NO

2.1.3 Visión

La visión es el punto inicial para articular la jerarquía de metas de una empresa, y puede ser definida como la declaración que indica a donde se quiere llegar en el futuro, por lo tanto el éxito de la misma dependerá de las estrategias que se apliquen para alcanzarla

Sus características son las siguientes:

Es un objetivo a largo plazo que engloba al resto de objetivos específicos a corto plazo, es decir engloba la planeación operativa traduciéndola en estratégica hacia el futuro no cercano.

La visión que se plantea debe ser ampliamente inspiradora, lo suficiente para juntar todos los deseos de los colaboradores y enfocarlos hacia el éxito de la organización.

A pesar de no contar con un indicador especifico que pueda evaluar el grado de cumplimiento que se está teniendo de la visión, es un elemento que proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la organización, y junto con la misión empresarial representan la base que determina los lineamientos y estrategias que deben seguirse a corto y largo plazo.

No hay limitaciones para el planteamiento de una visión corporativa, pues es posible englobar aspectos financieros, administrativos y operativos, así como

también de la misma forma capturan las mentes y las emociones de los empleados, que compartirán la misma causa desempeñando sus tareas diarias de la manera más efectiva.

Un líder tiene un papel crucial para desarrollar e implantar una visión, con sus habilidades para captar la atención y colaboración de sus colaboradores puede llevar a cabo de mejor manera los encuentros que permitan definir cuál es su objetivo a largo plazo, como quieren que su empresa se vea y cómo van a contribuir para que ello se pueda cumplir dentro de un plazo medible de tiempo. La tarea del líder también comprende el poder evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras, que incluyan slogans, diagramas o imágenes, todo lo que sea capaz de capturar la atención para estructurar la idea de que quieren ser o llegar a ser.

En el proceso de definir la visión se debe tomar en cuenta ciertos aspectos fundamentales, como la coherencia que debe existir entre la visión y la actuación de la dirección, dejando de lado aspiraciones exageradas que estén lejos de la realidad, pues lo único que causaran será distorsión alejando a la visión de la realidad, de las verdaderas amenazas y oportunidades del entorno y de sus recursos o capacidades. Debe estar claro que el plantear una visión no significa buscar una cura repentina a los problemas de la organización, ni un futuro irreal que no tiene en cuenta el entorno hostil en el que la empresa está compitiendo.

2.1.4 Valores corporativos

Los valores corporativos son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente ligados con los propósitos de la misma, es decir son los ideales y principios colectivos que guían las actuaciones y las reflexiones de un individuo o grupo de individuos que se relacionan entre si ya sea en su lugar de trabajo o fuera del mismo, pero que conjuntamente forman parte de una organización y cooperan para la consecución de objetivos comunes. Los valores inician a nivel individual desde la lealtad que se muestra a su propia familia y a los suyos, por otra parte, están los valores grupales, como la solidaridad y perseverancia que son primordiales para el trabajo en equipo.

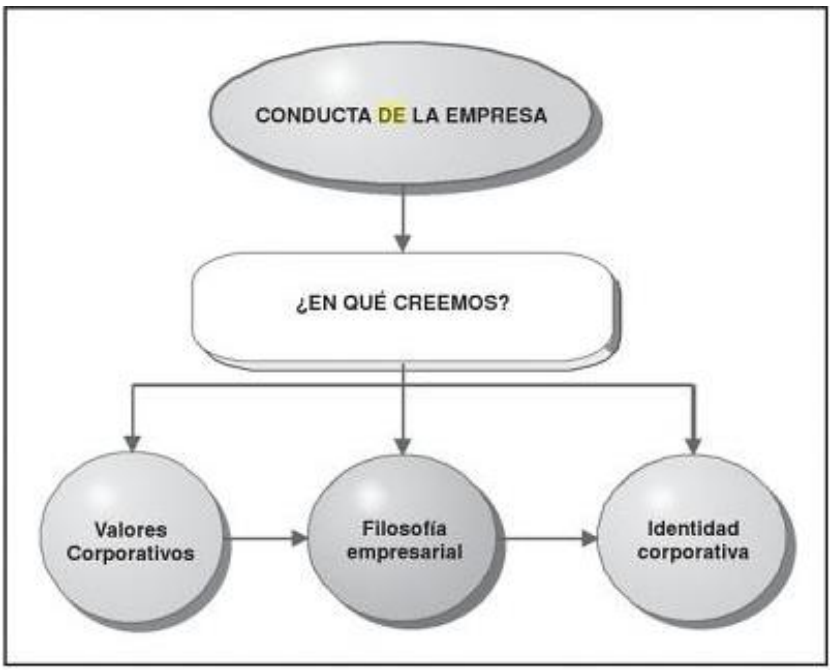


Figura 12: Mapa conceptual de la conducta de la empresa

Fuente: La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral.

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen lo que la empresa representa, por esto se los suele definir como parte del conjunto de enunciados que construyen la identidad corporativa de la misma.

Los valores más dominantes en la empresa que son aceptados se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

Los valores que predominan en las sociedades occidentales son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad o los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación, la importancia de la protección del medio ambiente, y otros valores que son fundamentales en la actualidad para aplicar las buenas prácticas empresariales.

Toda organización posee principios, los cuales no son parte de la visión, ni tampoco de la misión, sin embargo, si son el soporte de la visión y de la misión. Por lo tanto, cuando se definen estos dos conceptos en la empresa deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

La Filosofía empresarial establece las reglas de conducta en base a las cuales debe regirse la organización. En base a los valores corporativos de la empresa

se realizan descripciones más concretas de cómo aplicar los valores en la gestión organizacional. Por lo tanto, sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de interés que la rodean. La Filosofía responde a la pregunta ¿cómo se hacen las cosas en la organización?

A su vez, la identidad corporativa de la empresa debe ser entendida como el conjunto de características y atributos que hacen posible diferenciarla de otras organizaciones, todo esto va a la par con las declaraciones de la misión y la visión de la sociedad. Al igual que los valores que se apliquen. (Mertinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012)

2.1.5 Los objetivos organizacionales

Son las metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto, es decir, es todo aquello que la empresa se ha propuesto conseguir en un determinado tiempo, y para lo cual debe tomar acciones específicas que le permitan medir el avance y satisfacción en el cumplimiento de las mismas. Cuando los objetivos organizacionales se han fijado de forma adecuada, éstos reflejan el propósito de la organización, fluye naturalmente de la misión de la organización. (Certo, 2001)

2.1.6 Las estrategias

Son consideradas como los cursos de acción que debe emprender una empresa para el cumplimiento de sus objetivos, así como la asignación de los recursos que vayan a requerirse a lo largo del proceso para dar cumplimiento al plan. Se

define como un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo, está centrada en diferentes áreas de la organización permitiendo a la organización tener una amplia dirección.

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

“Es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” (Nichols, 2004)

Para Michael Porter:

> "La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en 'ser diferente'. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor"

Todas estas definiciones tienen algo en común y es que consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad, ante el mercado y el cliente, los objetivos empresariales.

La estrategia de una empresa describe de qué forma se intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos. Si todo el activo intangible de una empresa representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se trate explícitamente la movilización y alineación de ese activo intangible.

Por lo tanto, se puede decir que la estrategia tiene como principales objetivos y ventajas:

1. Define el posicionamiento competitivo de la compañía.

2. Alinea las actividades con la estrategia.

3. Construye una diferencia con su competencia.

4. Asegura gestión por procesos.

5. Facilita la sostenibilidad organizacional, resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.

6. Gestiona la eficiencia organizacional.

El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable. (Porter, 1980)

Las estrategias genéricas se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir. No son aplicables a la corporación en su conjunto. Según Porter las estrategias genéricas son fundamentalmente dos liderazgos, uno en costos y uno en diferenciación.

El liderazgo en costos requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible.

Las curvas del aprendizaje y la identificación de los impulsores de valor deben ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad.

La diferenciación requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hacen diferentes.

El enfoque de alta segmentación consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos claramente diferenciados. La micro segmentación permite llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y focalizados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en este tipo de estrategia de mercados.

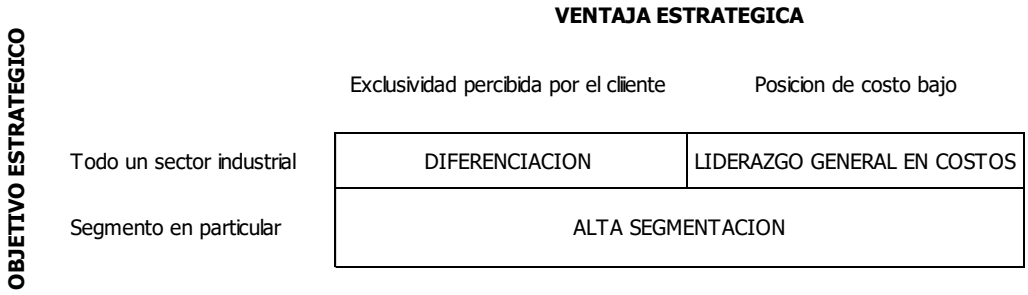


Figura 13: Esquema Estratégico según Porter

Fuente: (Porter, 1980)

Según Treacy y Wieserman las estrategias genéricas deberían clasificarse de acuerdo a la promesa de valor que la empresa quiere hacer a sus clientes, tales que son

Liderazgo en producto que implica una alta diferenciación del producto o servicio que se ofrece, dirigida a un nicho específico y donde la promesa central es primero en el mercado.

Esta promesa de valor requiere una disciplina centrada en procesos de innovación y desarrollo que permitan que el cliente se sienta diferenciado por el valor, generalmente hedónico, que genera ser el primero en acceder a los productos y servicios.

Las empresas líderes en productos o servicios tienen como objetivo mercados muy selectivos en los cuales el precio no es un factor importante en la decisión de compra.

2.1.7 Las políticas

Son los principios o criterios generales básicos que guían y permiten la toma de decisiones en la empresa a través de medios y procedimientos rigurosamente definidos y establecidos en base a la misión corporativa.

Una política es un plan de acción adoptado por un individuo o grupo social. Estos conceptos llevados al plano empresarial pueden definirse como normas o procedimientos a seguir frente a situaciones específicas. Sirven para evitar criterios personales de los clientes o trabajadores, pues esto puede llevar a problemas de entendimiento y perjudicar de diversas formas a la empresa.

En toda organización es fundamental tener políticas para hacer frente tanto a las situaciones cotidianas como a aquellas poco comunes, algunos aspectos que pueden entrar en este concepto pueden ser, el establecimiento del día especifico de pago a los proveedores, tiempo máximo para completar solicitudes de productos y pedidos defectuosos, tiempos mínimos para manejar solicitudes de vacaciones y permisos, tipos de comportamientos y hábitos permitidos y no permitidos dentro de las instalaciones de la empresa, entre otros. La mayoría de estas políticas se desarrollan con el tiempo para cubrir las necesidades que se vayan identificando a medida que las condiciones internas y externas sigan cambiando. (Plan Pyme, 2012)

2.1.8 El análisis del entorno

Es el estudio del ambiente organizacional para señalar los factores que puedan influir significativamente en las operaciones de la organización, éste se efectúa para comprender lo que está sucediendo dentro y fuera de la organización e incrementar la probabilidad de que las estrategias organizacionales reflejen y se acoplen apropiadamente el entorno. (Certo, 2001)

2.1.9 Diagnostico estratégico

Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como también de las amenazas y oportunidades que tiene la institución.

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

2.1.9.1 Fortalezas

Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución, es todo cuanto puede resultar una ventaja competitiva frente al resto de organizaciones que participen dentro del mismo mercado con condiciones similares. Dentro de un análisis estratégico, las fortalezas son factores que sirven como pilares para combatir las debilidades que se presentan, por lo tanto, siempre es importante enfocarse en mantenerlas y mejorarlas.

2.1.9.2 Debilidades

Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa, son desventajas que retrasan el crecimiento y la competitividad en el mercado, por lo tanto, deben ser atendidas con la mayor eficacia para que se complementen con los demás factores que impulsan a la compañía, como son las fortalezas y las oportunidades.

2.1.9.3 Oportunidades

Son los eventos, hechos o tendencias que se dan en el entorno de una organización y que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de la misma, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Estos hechos son visibles para todas las organizaciones y están en el entorno con libre acceso, sin

embargo, solo quienes sepan tomarlas y obtener una ventaja verdadera podrán considerarlas un beneficio frente a otras. Pueden presentarse de manera imprevista o también con cierta anticipación, por lo que, es importante que las organizaciones tengan ejes claros y planificados que permitan reaccionar oportunamente ante la presencia de oportunidades.

2.1.9.4 Amenazas

Son hechos, factores o tendencias externas que representan un impacto negativo para una organización, y que pueden perjudicar o dificultar el desarrollo de la misma. Por lo tanto, es importante prevenir y evitar que tengan impacto dentro del funcionamiento de la organización y esto se lo debe realizar con el aprovechamiento de las fortalezas y de las oportunidades el entorno, para poder debilitar el riesgo que genere una amenaza.

2.1.9.5 Monitoreo Estratégico

Es el tipo de seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

Se puede describir el proceso de monitoreo y evaluación como un ejercicio continuo y paralelo a la gestión de los proyectos y programas que se

desarrollan, y por esta razón hace parte integral del ejercicio de planeación estratégica. Los indicadores y las metas propuestas son las señales que permiten a lo largo de la gestión identificar los ajustes a realizar para garantizar la viabilidad y el logro de los objetivos.

3 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE FILOSOFÍA CORPORATIVA

3.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

Para poder llevar a cabo el taller de planteamiento y definición de la Filosofía corporativa de la empresa Decofruta se llevó a cabo la integración con los colaboradores que forman parte de la misma, con el tema principal de la recopilación de ideas y pensamientos que los estén motivando para mantener en marcha su negocio y sobretodo el poder identificar los aspectos que los convierten en una mejor opción frente a la competencia, así como también la autenticidad que genera su ventaja competitiva y las fallas que se están dando y los detienen ante el surgimiento que todos desean para la empresa.

Participantes del taller

Para poder llevar a cabo esta parte del proyecto es necesario contar con la colaboración y asistencia de los integrantes de la empresa, todos los colaboradores que se ven involucrados con el surgimiento y funcionamiento de la misma, por lo tanto, se mencionan a continuación los participantes y una breve descripción del papel que toman dentro de la organización.

Patricio Cruz – Presidente, emprendedor ecuatoriano de 35 años de edad, reside actualmente en la ciudad de Quito, luego de 17 años viviendo en España. Es uno de

los dos socios capitalistas que junto con Valeria Maruri han levantado la empresa Decofruta

Valeria Maruri – Gerente propietaria, emprendedora ecuatoriana de 36 años de edad, reside actualmente en Quito, luego de 15 años viviendo en España. La segunda socia capitalista que comparte actividades de decisión sobre la empresa con su socio.

Michelle Maruri – Asistente vendedora, joven hermana de la gerente, quien da soporte en las actividades de asistencia a los clientes y concretamente ventas y entregas bajo pedido, así como también ayuda en la caja con las cuentas y pagos

Jessica Contreras – Asistente vendedora, joven hija de la gerente quien colabora en las actividades diversas de preparar y servir los alimentos ofrecidos en el local a los clientes. Procura mantener a los clientes en un ambiente confortable y brindando un servicio eficaz.

Lugar donde se lleva a cabo el taller:

Local Decofruta

Ubicado en la Av. 10 de Agosto y Manuel Larrea, es un establecimiento de dos pisos muy amplio en donde se ven distribuidos todos los tipos de productos y servicios que se ofrecen.

Se ha tenido varios acercamientos y conversaciones previas con los dueños del negocio, en donde se procura siempre obtener toda la información clave por parte de

ellos, ya que la planificación debe ser construida en base a la posición, metas, objetivos y misión establecida por quienes están involucrados día a día con las actividades. El objetivo de este proyecto es guiar y direccionar todas las ideas sueltas que se obtengan y consolidarlas junto con el aporte de conocimiento técnico y no solo empírico que están aplicando.

Para obtener la información que se está buscando se han fijado varios puntos específicos, a partir de los cuales se podrá partir para el resto de aspectos importantes, dentro de los cuales está la idea del negocio y la razón de ser del mismo.

Para Decofruta el lema principal es convertir en una experiencia única el paso de los clientes por este lugar, disfrutando de servicio de calidad y productos de varias gamas que aseguren una retroalimentación positiva para generar fidelidad y confianza hacia la empresa. Con esta idea fijada, se requiere analizar a fondo lo que implica la misión concreta que poseen para ofrecer a los clientes, por lo que se requiere una base de palabras clave que permitan desarrollar cada punto explicando los aspectos que se cubren con el lema de la organización.

Para Decofruta los puntos clave para su razón de ser pueden ser resumidos en las siguientes ideas, que han sido detalladas mediante la recopilación de pensamientos y argumentos de sus colaboradores:

- Brindar servicio de calidad y una experiencia confortable mediante las prácticas eficientes de todos sus colaboradores.

- Brindar soluciones efectivas a las necesidades de eventos y fechas especiales con productos especializados hechos a medida y a su vez con promociones convenientes que cuiden el aspecto económico de sus clientes.

- Ofrecer productos con valor agregado, que se distingan de la competencia y posean siempre particularidades, utilizando productos sanos como lo son las frutas, y convirtiéndolas en arreglos con temas atractivos que permitan plasmar el ingenio y personalización de cada producto.

- Elaborar productos nutritivos aplicando todas las normas y buenas prácticas de asepsia para velar y contribuir a la buena salud y garantía del bienestar de sus clientes, atendiendo al tema de la responsabilidad social empresarial.

- Poner a disposición del público común un lugar en donde no solo encuentren comida, sino también un ambiente entretenido y agradable para compartir con familia y amigos.

- Ofrecer precios razonables por un producto de alta calidad, sin necesidad de buscar lujos o exclusividad poder deleitar sabores y presentaciones de alta calidad.

- Cuidar del tiempo y recursos de las personas, procurando evitar los desperdicios, pérdidas vanas y esperas innecesarias por la ineficiencia, lo cual reflejaría un incumplimiento a los ejes y la promesa de negocio bajo los cuales toda la organización trabaja.

- Crear fidelidad y compartir el sentimiento de hospitalidad con los clientes, permitiéndolos sentirse parte de una familia al involucrarse con ellos más allá del momento especifico de la compra, sino estudiando las situaciones y en caso de haber apertura de las personas, tratar de ofrecer un servicio más cercano.

De acuerdo a las ideas obtenidas, se puede consolidar lo más importante para reflejarlo en palabras que abarquen cada uno de los aspectos mencionados, a continuación, se presentan las palabras clave para plantear la misión corporativa de Decofruta:



Figura 14: Ejes para determinar la Misión

- Eficiencia: La utilización de recursos tanto propios como externos, debe ser realizada siempre con la mayor responsabilidad y seriedad posible, esto se refiere a cuidar el tiempo de los clientes, el dinero que van a invertir en los productos y servicios que buscan, así como también a nivel interno el emplear únicamente lo

necesario en cuanto a materiales y productos para evitar completamente los desperdicios y demoras que causen malestar a nivel general.

- Calidad: La calidad es percibida de maneras distintas de acuerdo a la perspectiva desde la que se la aprecie, por lo tanto, Decofruta debe ser capaz poseer una amplia capacidad de cumplir con todo tipo de expectativas, desde las más altas que posean los clientes más exigentes y cautelosos, hasta las más comunes que deben ser de cuidado cotidiano. Lograr un sistema de calidad, en donde se ofrezcan productos y servicios de calidad requiere contar con el personal y los recursos seleccionados cuidadosamente para obtener resultados altamente efectivos que cumplan estándares y metas particulares que se establezcan a lo largo del tiempo de funcionamiento.

  Por lo tanto, la calidad será el sello que acompañe a cada producto y servicio entregado en Decofruta, teniendo en cuenta que el pilar fundamental será la garantía de los productos saludables que están consumiendo, que muestran el interés que tiene la empresa por salvaguardar su bienestar físico con una alimentación sana y nutritiva.

- Satisfacción: La relación del precio vs. Calidad es un factor fundamental en todos los aspectos que influyen en los clientes para dar su opinión respecto al nivel de satisfacción que adquiere en determinado lugar. Para la empresa es una oportunidad, ya que se caracteriza por manejar precios regulares-bajos respecto al mercado, y esto permite competir tanto por el factor económico como por el factor calidad.

Tras este análisis, la misión se ha determinado como se describe a continuación:

Brindar al cliente una experiencia de eficiencia y calidad única en cada producto que consuma, con alimentos que cuiden su salud, bienestar, y, que aseguren su satisfacción total.

EXPERIENCIA ÚNICA

Para cumplir este aspecto de la misión empresarial, es importante combinar dos fuentes indispensables como son la eficiencia y la calidad que se van a entregar al cliente, dando como resultado una experiencia única que genere la satisfacción por el servicio prestado, distinguiendo a Decofruta de cualquier otro lugar que ofrezca productos similares. El modo en que se lleve a cabo la visita, la venta y post venta será el factor que marque la diferencia y capte nuevos clientes.



Figura 15: Elementos para brindar diferenciación

SALUD Y BIENESTAR

En la actualidad, las empresas no deben enfocarse únicamente en los beneficios económicos que esperan obtener de sus actividades comerciales, pues se dejaría de lado a un aspecto fundamental que debe ser tomado en cuenta y es la responsabilidad social, que incluye todo acto que retribuya de algún modo todos los beneficios que están obteniendo de la naturaleza, la sociedad y en general del entorno que los rodea.

En este caso, Decofruta tiene una misión importante, que es la de brindar productos saludables, altamente confiables que alimenten de manera sana y adecuada a sus clientes, de tal forma que se transmite la preocupación que se tiene por mantener su salud y bienestar como una prioridad, sin sacrificar la calidad por reducir costos o por evitar procesos que garanticen la misma.

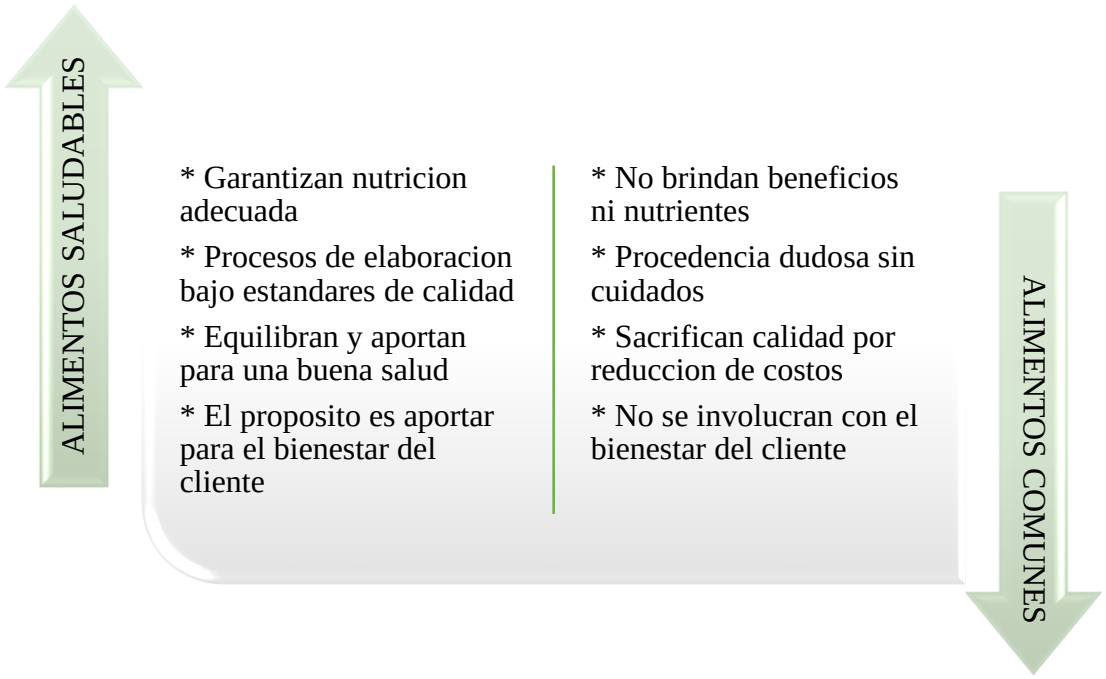


Figura 16: Características de los productos ofrecidos

3.2 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN CORPORATIVA

Al ser la visión aquella proposición que define las metas que se pretende conseguir en el futuro, se debe tener en cuenta que inicialmente las metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, será útil responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi participación de mercado?

Para determinar la visión a mediano y largo plazo de la empresa, es necesario recopilar todas las ideas que tiene cada uno de los colaboradores respecto a cuál quisiera que sea el futuro de su organización, juntando todas las iniciativas y tomando en cuenta todas las percepciones y puntos de vista en cuanto a la relevancia que pueden tener ciertos temas respecto a otros, es decir a nivel jerárquico, los dirigentes y socios tendrán una visión un tanto distinta con prioridades diferentes que el resto de personas, sin embargo es importante llegar a un punto que satisfaga y cumpla con todos los aspectos principales que se han planteado de acuerdo a los objetivos y metas iniciales.



Figura 17: Visión hacia el 2018

Crecimiento

El fin de este punto de la visión es poder concretar las estrategias para lograr el crecimiento esperado, partiendo del crecimiento interno con la aplicación del plan estratégico, la mejora de los procesos y las actividades realizadas eficientemente, se deberá estudiar cuidadosamente el entorno, el mercado y la evolución del mismo para poder identificar las oportunidades que se presenten para expandirse ya sea con sucursales o con alianzas estratégicas con terceros.

- Crecimiento y expansión mediante una sucursal ubicada en el Valle de los Chillos

  De acuerdo a estudios preliminares, un sector adecuado para ubicar una sucursal será en un valle de Quito, siendo las opciones Cumbaya, Tumbaco o Valle de los Chillos. Tomando en cuenta el factor de accesibilidad y el tipo de mercado al que se está enfocado, se ha planteado como un objetivo el expandirse con un local en el Valle de los Chillos, ya que el sector ofrece contacto con más personas, de toda clase social y con mayor circulación y preferencia por este tipo de lugares.

- Acceso a tiendas para venta de productos

  En cuanto al acceso a tiendas, la idea es promocionar los productos mediante técnicas persuasivas y crear una reputación de muy alta categoría de tal forma que la marca tenga peso en las preferencias de los clientes, y, mediante la demostración del éxito progresivo en las ventas se podrá motivar a terceros para

ser parte de una pequeña red de distribución en donde ellos también serán partícipes de la ganancia que se obtenga en la venta de los productos y arreglos frutales de Decofruta.

La línea de productos que se puede promocionar y en la que se puede enfocar son los arreglos frutales, que se pueden preparar bajo pedido especialmente en ocasiones especiales, dependiendo la tienda o el lugar que lo solicite se crearán promociones atractivas para aprovechar las fechas pico que se ha identifico según los índices de ventas, los cuales muestran claramente la estacionalidad marcada por las temporadas.



Figura 18: Proceso de crecimiento

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

- Mayor participación de mercado, en un 40%.

Estando ubicados en la ciudad de Quito, el mercado se ha delimitado por el sector al que se está teniendo acceso, por lo tanto, este porcentaje se basa en la competencia ubicada específicamente en el sector centro-sur de la ciudad, lo cual comprende centro histórico y aledaños. El crecimiento será comparado con los

resultados históricos que se obtengan de estos primeros años de funcionamiento, y las ventas reflejaran que las estrategias aplicadas para expandirse dan resultados favorables. Una de las técnicas más importantes será la de publicidad y servicio post venta, para captar y fidelizar a la mayor cantidad de clientes posibles.

En conjunto con el enfoque del crecimiento y la búsqueda de alianzas estratégicas, se podrá conseguir que la marca gane acogida y los clientes sean los mismos encargados de expandir la buena reputación y la garantía de calidad de la empresa. Se ha tomado como referencia un 40% de crecimiento ya que inicialmente se tienen números bajos que es normal en una empresa nueva y pequeña, sin embargo, con la aplicación de un plan ordenado se debe tomar ventaja de cada oportunidad y optimizar al máximo los recursos disponibles.

- Actualmente, es necesario que los planes y las estrategias se tengan en cuenta un punto muy importante e influyente, como lo es la tecnología que comprende todos los medios electrónicos y las facilidades que brindan los avances de la ciencia. Un claro ejemplo es el Internet, que deben ser manejado oportunamente, de tal forma que, herramientas como redes sociales, sean recursos fortalecidos que contribuya a la empresa. Sabiendo manejar y enfocar las ventajas de una página web y de las cuentas de redes sociales, se puede optimizar recursos en publicidad y a más de eso se consiguen resultados y rendimiento favorable en cuanto a ventas y expansión, es por esto que este enunciado se basa en que para el año 2018 el manejo de los medios electrónicos sea una ventaja competitiva, la cual será un pilar fundamental para incrementar la participación en el mercado-

RECONOCIMIENTO DE LA MARCA Y RENTABILIDAD

- Acogida de la marca, reconocimiento mediante publicidad

Un plan de marketing permitirá que la marca sea acogida en primer lugar dentro del sector en donde se encuentra ubicado el punto de venta, posterior a ello, se trabajara con el servicio contratado por llamadas y medios electrónicos y de redes sociales, de tal forma que se pueda tomar ventaja de la publicidad de boca a boca, que es una de las mejores formas de crear una reputación. La visión a dos años es obtener ese reconocimiento en el sector, y, posteriormente en toda la ciudad, que se logre entrar en el mayor número de hogares y que se tenga la preferencia por ser una marca de prestigio, no solo en el local de venta sino en tiendas y establecimientos comerciales que vendan la marca.

RENTABILIDAD

- Inversión y modernización

Es fundamental que a partir del segundo año ya se vean los resultados positivos en cuanto a las ventas y las actividades comerciales que se llevan a cabo en la empresa. Para el 2018 se planea reinvertir las ganancias obtenidas y poner en marcha un plan de modernización en cuanto a maquinaria, materiales y procesos que se usen, con el objetivo de mejorar la calidad y el servicio que se preste, para cumplir estándares y normativas que nos categoricen en niveles más competitivos.

Todas las inversiones y las acciones que se tomen tendrán como prioridad la mejora continua que permita ofrecer a los clientes productos sanos de alta calidad, elaborados cuidadosamente bajo normas para velar por su salud y bienestar.

Tras este análisis, se ha planteado a continuación el enunciado que muestra las metas planteadas a mediano plazo:

Visión al 2018

Consolidar y reafirmar el crecimiento y participación de los productos alimenticios ofrecidos a los quiteños cuidando su salud y bienestar, garantizando la mejora continua para un servicio de excelencia.

3.3 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

Los valores, al ser principios éticos sobre los que se asienta la cultura de cada organización, y, que permiten crear las pautas de comportamiento se convierten en la personalidad de la empresa y no pueden tornarse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad enfocada a las necesidades y situaciones de importancia que estén presentes.

La cultura organizacional es un punto fundamental en el funcionamiento de toda organización, es por ello que se han tomado en cuenta los pilares mas importantes dentro del comportamiento adecuado que se requiere tener en los colaboradores de Decofruta.

Los propietarios iniciaron la empresa con ideales y objetivos firmes, sin embargo no pueden lograrlo solos, y requieren de personas que compartan valores y características necesarias para conseguir el éxito.

Dentro de los valores, se ha considerado que todos son sumamente importantes, y que no se puede dejar de lado a ninguno porque son interdependientes, sin embargo, se han identificado los más generales que pueden comprender a varios más en su concepto. A continuación, se describirá detalladamente los valores corporativos.

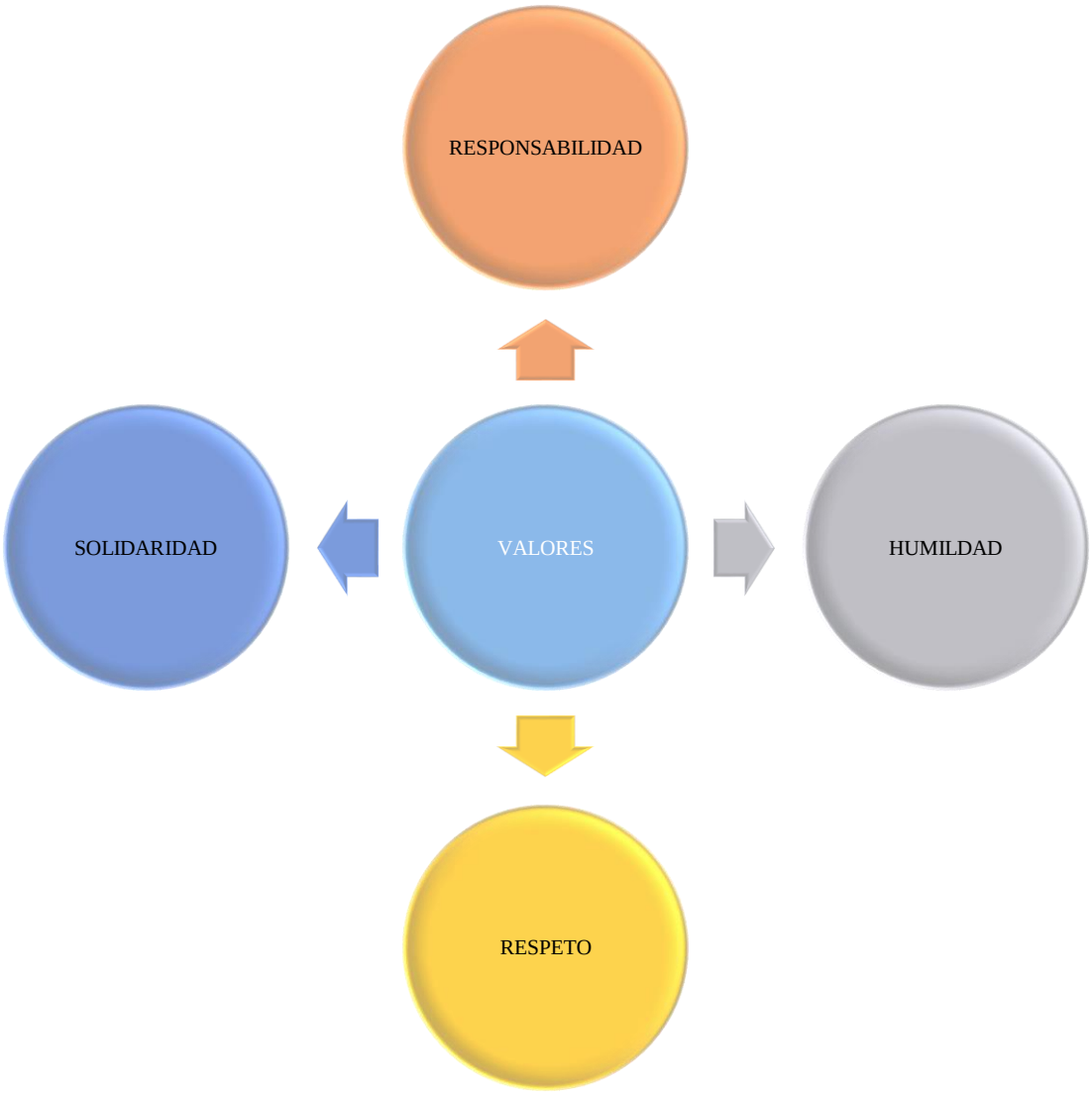


Figura 19: Valores

- Responsabilidad: Saber cumplir y hacer cumplir las obligaciones adquiridas, sin importar el rango o magnitud todas las tareas deben tener la misma importancia dentro de un cronograma y horario establecido, de tal forma que se asegure el cumplimiento oportuno de cada uno de ellos.

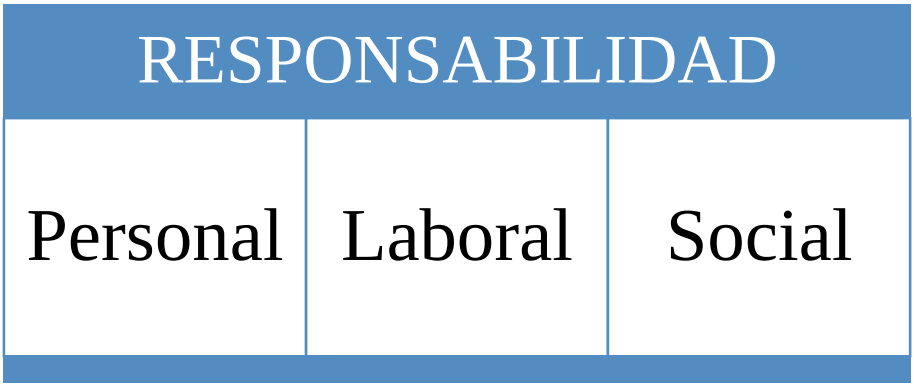


Figura 20: Responsabilidad

Se ha enfocado este punto hacia tres niveles que deben ser atendidos rigurosamente, pues cada uno es indispensable para el cumplimiento integral de las obligaciones que se adquieren.

A nivel personal: Es fundamental demostrar la capacidad de manejar y cumplir tareas desde el círculo social más básico, que es la familia y la vida personal, por lo tanto, el nivel de cumplimiento se reflejara en los deberes asignados en el ámbito laboral.

A nivel laboral: Las responsabilidades descritas y asignadas a cada puesto que el colaborador ocupe deben ser cumplidas en su totalidad dentro de los tiempos establecidos, solo de esta forma se puede contribuir al nivel de efectividad de toda la empresa. Un comportamiento irresponsable afectaría a la cultura laboral

en su totalidad ya que puede tener un efecto en cadena que genere aceptación ante un rendimiento mediocre.

A nivel social: Actualmente, es indispensable tomar en cuenta los aspectos del medio ambiente y la sociedad, ya que son factores externos que repercuten directamente en el rendimiento y éxito de una organización. Toda planificación y proyecto deben ser realizados con un enfoque de cuidado y prevención al medio ambiente, protegiendo los recursos empleados y buscando los medios para generar un impacto social favorable.

- Solidaridad: El lado humano siempre debe prevalecer, prestando la atención y ayuda necesaria tanto a los clientes internos como externos a la organización, con lo que se mantendrá el lema de crear una experiencia diferente que incluya un cambio positivo para la sociedad.



Figura 21: Solidaridad

Empatía: La empatía es un aspecto fundamental ya que es una destreza básica de la comunicación interpersonal, esto permite un entendimiento sólido entre dos o más personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender a profundidad y coherentemente el mensaje del otro y así establecer una relación

beneficiosa. De esto parte lo que se transmite al resto de grupo en toda organización.

Trabajo en equipo: El concepto de trabajar en equipo implica compromiso, no se limita únicamente a las estrategias y al procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista a la par liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros que conforman las organizaciones. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas. Todo esto se enfoca hacia un punto de congruencia que está envuelto en la solidaridad.

Sensatez: Gracias a la capacidad que tienen los seres humanos de actuar racionalmente, pueden guiarse por el sentido común y por la utilización de la verdad únicamente. Una persona sensata favorece a las organizaciones y es aquella que no sólo dice la verdad de manera honesta y correctamente, sino que además maneja las situaciones y casos que se presente con sentido común, no dejándose llevar por emociones incontrolables como el odio, la amargura, la pasión o la violencia, que sería perjudicial para las relaciones de la empresa.

- Humildad: Los niveles jerárquicos no determinan la posición sobre o bajo ningún colaborador ni persona de contacto de la empresa, al contrario, los jefes deben ser líderes y apoyo para sus inferiores en cargos, así como también ellos deben saber reconocer sus fallas y aciertos para poder dar un trato justo a los clientes, es decir todo funciona en cadena reciproca para mantener un ambiente justo y agradable.



Figura 22: Humanidad

Compañerismo: Dentro del valor de la humildad es importante iniciar con las relaciones interpersonales entre los miembros de las organizaciones, se considera fundamental el aprecio que tiene uno por otra persona, o la capacidad de poder dar la mano a otros y no retirarla hasta haber logrado ayudado alcanzar o cumplir una meta en común que debe alinearse con los objetivos organizacionales. El beneficio más significativo es compartir los propósitos o logros conseguidos y aportar para obtener logros más significativos.

Compromiso: La actitud que se tome tanto dentro como fuera de la organización es clave para definir los lineamientos que se tomaran frente a las tareas, responsabilidades y situaciones cotidianas que se presentan de acuerdo al cargo que tengan. Sentirse parte de un grupo y sentir que el trabajo es valorado y ayuda a la motivación y lealtad de cada colaborador.

Nobleza: Cada acción que se lleve a cabo dentro de una organización requiere un conjunto de valores que determinaran la calidad humana que se compartirá con todos los colaboradores, ya sea con los grupos internos o externos se debe aplicar empatía y brindar seguridad y confianza.

- Respeto: Sin importar la situación, siempre deberá existir respeto a la integridad, a las normas y a los deberes que cada uno adquiere al formar parte de la empresa, así como también el respeto a todos sus derechos y beneficios a los que se hacen acreedores dentro de la organización.



Figura 23: Respeto

A nivel personal: El auto respeto es la raíz de la actitud que se brinde a quienes están en el entorno, por lo tanto, debe ser una prioridad para las organizaciones que todos los que formen parte de la misma se encuentren emocionalmente estables y conformes con su vida personal.

Hacia grupos internos: Mantener un ambiente saludable y agradable dentro de la empresa facilita la consecución de metas y el mantenimiento de un clima laboral beneficioso para todos los colaboradores. El respeto que uno brinde se relaciona directamente con la solidaridad hacia el resto.

Hacia grupos externos: Los grupos externos o terceros son fundamentales en el rendimiento positivo de una empresa, por lo tanto, se debe mantener como prioridad el hacerlos arte de una relación totalmente ética y respetuosa, sean estos proveedores, accionistas, clientes u otros.

3.4 DETERMINACIÓN DE LA PROMESA CORPORATIVA

La promesa que Decrofruta se ha fijado para ofrecer a sus clientes está basada en los siguientes lineamientos:

- Los productos adquiridos en Decofruta son entregados con puntualidad y oportunidad, las demoras no son aceptadas dentro de la filosofía corporativa, por lo tanto, cada pedido y cada orden son preparadas con el tiempo y anticipación suficiente inclusive para cubrir posibles demoras.

- El servicio ofrecido en el punto de ventas es personalizado y atiende a las necesidades específicas de cada cliente, sin importar el tiempo que tome satisfacer a cabalidad la expectativa que cada uno de ellos poseen, todos deben terminar su experiencia seguros de que fue la mejor.

- Fidelizar a cada cliente creando una relación comercial apropiada es el objetivo de cada venta, mediante un nivel de alto rendimiento y un seguimiento oportuno se debe asegurar que toda compra se repita.

3.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEPARTAMENTALES

Organigrama de la empresa

El organigrama es definido como una representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa. Es un instrumento de análisis que permite visualizar en

forma rápida los órganos que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal y estructural, facilitando el conocimiento desde el punto global hasta lo más específico de la misma y constituyendo a su vez una fuente de consulta en caso de realizar un primer acercamiento a la organización, el conocimiento puede ser transmitido a grupos internos o externos, tales como inversionistas, proveedores, clientes, colaboradores, entre otros. (Deming, 2011)

Aplicando a este caso, se ha desarrollado el modelo de organigrama para Decofruta, indicando la estructura actual de la organización para facilitar la delimitación de áreas y funciones, de tal forma que cada uno conozca con claridad el área a la que pertenece, las relaciones que debe mantener con el resto de departamentos e individualmente las responsabilidades que deben cumplir para que entre todo el resto de colaboradores puedan fluir todas las actividades en orden.



Figura 24: Organigrama Funcional Decofruta 2016

Patricio Cruz – Presidente, emprendedor ecuatoriano de 35 años de edad. Es uno de los dos socios capitalistas que junto con Valeria Maruri han levantado la empresa Decofruta. Esta encargado de las decisiones importantes dentro de la organización, contratar y manejar personal, evaluar las tareas asignadas a cada puesto y el cumplimiento de las mismas.

Valeria Maruri – Gerente propietaria, emprendedora ecuatoriana de 36 años de edad. La segunda socia capitalista que comparte actividades de decisión sobre la empresa

con su socio. Entre sus actividades están el manejo de la parte financiera y el aspecto contable y tributario de la empresa. Es asistida por la Jefa de ventas para el manejo de la caja y los ingresos diarios. Está a cargo de las decisiones de inversión y expansión de la empresa.

Michelle Maruri – Jefe de ventas, joven hermana de la gerente, quien controla las tareas asignadas a cada vendedora y da soporte en las actividades de asistencia a los clientes, toma de pedidos, entregas, y por otra parte ayuda a los propietarios en la caja con las cuentas y pagos.

Jessica Contreras – Asistente vendedora, joven hija de la gerente quien colabora en las actividades diversas de preparar y servir los alimentos ofrecidos en el local a los clientes. Se enfoca específicamente en las ventas dentro del local, los pedidos de alimentos y productos, procurando mantener a los clientes en un ambiente confortable y brindando un servicio eficaz.

Daniela Contreras – Asistente vendedora, joven familiar cuya tarea principal es atender los pedidos de arreglos, tanto personales como telefónicos para posteriormente prepararlos y también ayudar en las compras de materia prima en supermercados y bodegas de acuerdo al stock indicado por la jefa de ventas.

David Zambrano – Contador, contratado para prestar servicios específicos contables para el tipo de organización que están manejando, siendo esta una microempresa obligada a llevar contabilidad formalmente cumpliendo las obligaciones tributarias ante las entidades encargadas.

Jessica Contreras – Asistente vendedora que desempeña temporalmente las funciones de cajera para optimizar los recursos de la empresa. Es encargada de caja chica y de la caja registradora con todos los ingresos diarios que se perciban por concepto de ventas.

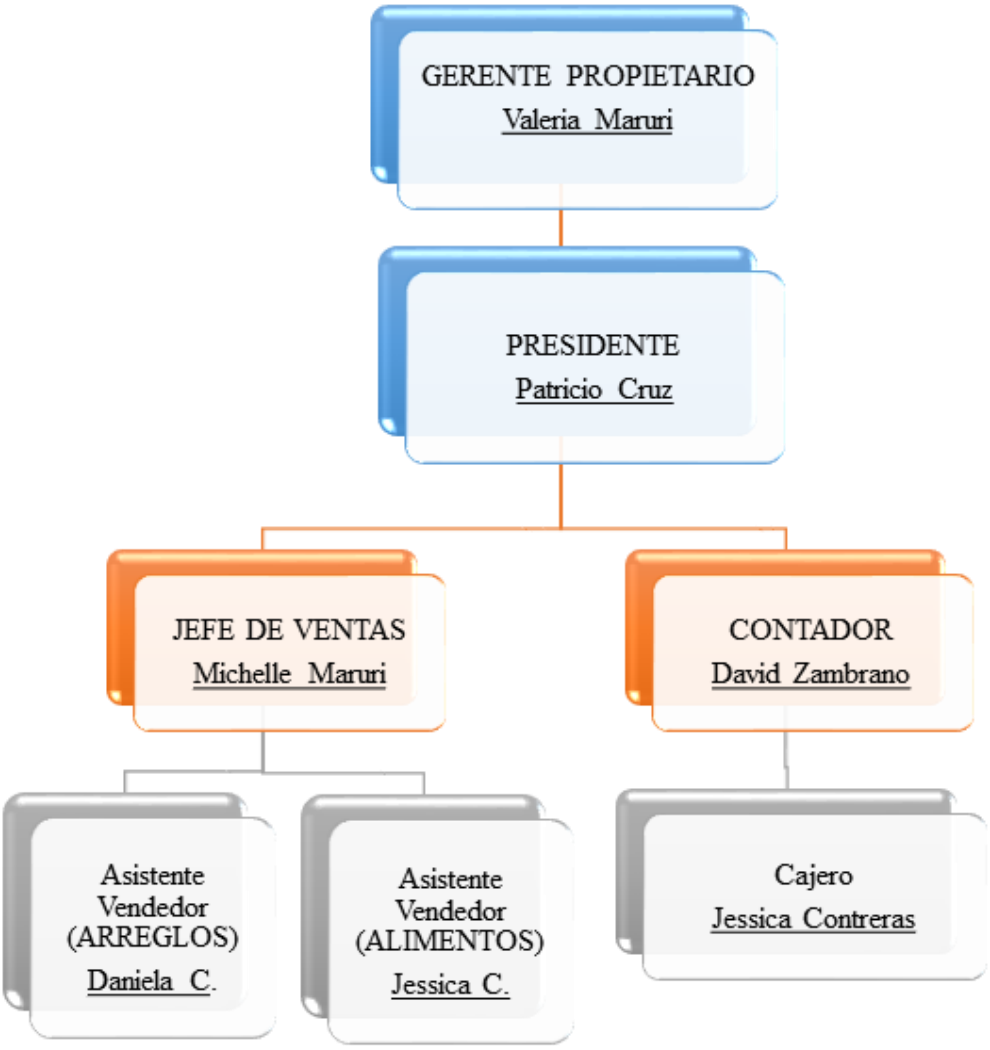


Figura 25: Organigrama Estructural Decofruta 2016

4 MODELO DE PLANIFICACIÓN

4.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN

4.1.1 Mapa Estratégico

Es una herramienta útil que puede guiar la separación de grupos estratégicos en una industria. Es una presentación bidimensional que ayuda a explicar las diferentes estrategias de la empresa. Dichas dimensiones no deberían ser interdependientes porque de lo contrario el mapa mostraría una correlación inherente. Las dos dimensiones mas comunes utilizadas para trazar un mapa estratégico son la amplitud de la línea de productos y el grado de integración vertical. Otras dimensiones son la identificación de la marca, el liderazgo del producto, la configuración de actividades (dispersión geográfica), y la coordinación de actividades (grado de centralización). (Hax, 2004)

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia se necesita un modelo general que sirva de base. Carl Von Clausewitz, estratega militar del siglo XIX destacó la importancia de un marco para organizar las ideas sobre la estrategia.

El cuadro de mando integral proporciona ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor.

- Los resultados financieros proporcionan la máxima definición del éxito de una empresa. La estrategia describe el modo en que la empresa tiene la intención de crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas.

- El éxito que se obtiene con los clientes que se tiene como objetivo proporciona un componente principal de resultados financieros favorables. A más de medir indicadores anteriores del éxito obtenido con los clientes, incluyendo satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la proposición de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la proposición de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.

- Los procesos internos crean y entregan la proposición de valor para los clientes El rendimiento de los procesos internos es un indicador previsto de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y con clientes.

- Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sostenible. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la combinación de recursos humanos, tecnología y entorno organizativo para apoyar la estrategia. Las mejoras en los indicadores de aprendizaje y crecimiento son indicadores adelantados del resultado relacionado con los procesos internos, los clientes y los aspectos financieros.

- Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos creando una cadena de relaciones causa-efecto. El refuerzo y la alineación de los activos

intangibles conlleva a un mejor rendimiento del proceso, lo que a la vez facilita el éxito con clientes y accionistas.

Las cuatro perspectivas representan los aspectos más importantes que deben atenderse dentro de una organización si se esperan resultados favorables guiados por las estrategias y lineamientos planteados inicialmente dentro de toda la Planificación Estratégica, ya sea que funcionen con fines de lucro dentro del sector privado o en el sector público, fundaciones, entidades sin fines comerciales.



Figura 26: Las cuatro perspectivas

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

Es importante tomar en cuenta que cada perspectiva es complementaria y se inician los objetivos estratégicos desde la base que dará la pauta para la continuidad con el resto de objetivos, y, que es el aprendizaje y crecimiento, de

donde parten las acciones tácticas que se enlazaran con los lineamientos de procesos a nivel interno, el enfoque al cliente, y finalmente la perspectiva financiera que será en donde se reflejen los resultados de todo el resto de estrategias aplicadas.

Cada uno de estos grupos puede tener cientos de subprocesos cuyo principal objetivo es crear valor. Los directivos que están a cargo de las prácticas de las estrategias deben identificar aquellos procesos que tienen la máxima importancia para crear y entregar la proposición de valor diferenciadora, a esos procesos críticos se los conoce como temas estratégicos o acciones tácticas. (Kaplan & Norton, 2004)

En tanto se enfoque cada perspectiva en la misión y objetivo principal de la organización, será útil tanto para sectores con o sin fines de lucro, tal como se indica a continuación en los siguientes esquemas.

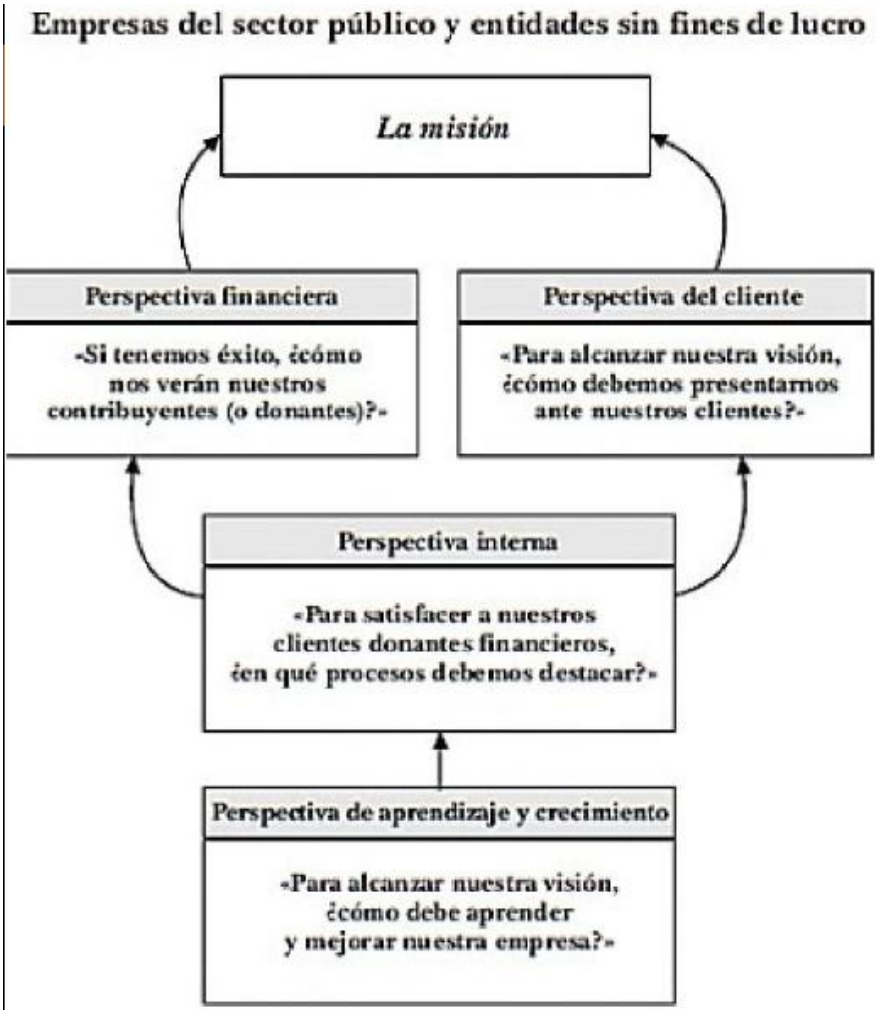


Figura 27: Empresas del sector público y entidades sin fines de lucro

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

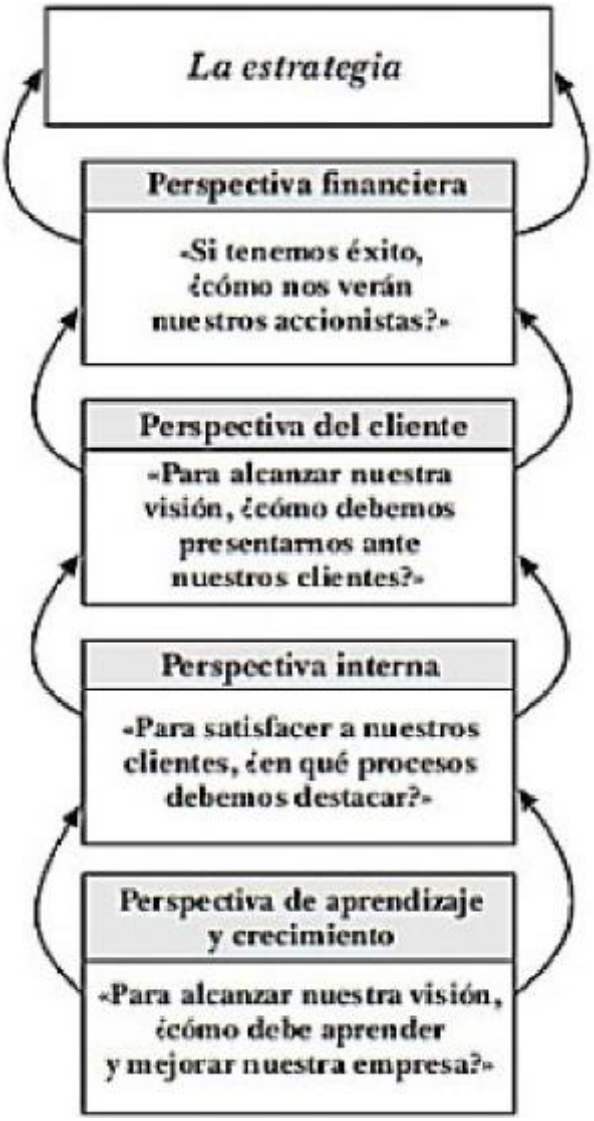


Figura 28: Empresas del sector privado

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios, cada grupo de procesos internos aporta beneficios a distintos momentos en el corto o largo plazo. Por ejemplo, las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros que se obtienen de costes y el aumento de calidad. Las ventajas de una relación mejorada y personalizada con los clientes comienzan a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión en la perspectiva de enfoque al cliente.

Los procesos de innovación generalmente requieren más tiempo si se quieren ver los resultados de mayor rendimiento y márgenes de explotación, dando beneficios de mejores procesos reguladores y sociales que pueden aparecer posteriormente cuando las empresas obtienen una mejor reputación dentro de su entorno y en general de la comunidad. Por lo tanto, las estrategias deben ser equilibradas e integrales, haciendo parte al menos a un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Contando con temas estratégicos apropiados para cada perspectiva, la empresa recibe beneficios con el tiempo, los mismos que generan un crecimiento sostenible del valor para los socios. (Kaplan & Norton, 2004)

Las alineaciones estratégicas determinan el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del cuadro estratégico del mando integral, de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la empresa y el papel que desempeñan dentro del cumplimiento de la estrategia. En cuanto a los activos intangibles se clasifican en tres categorías:

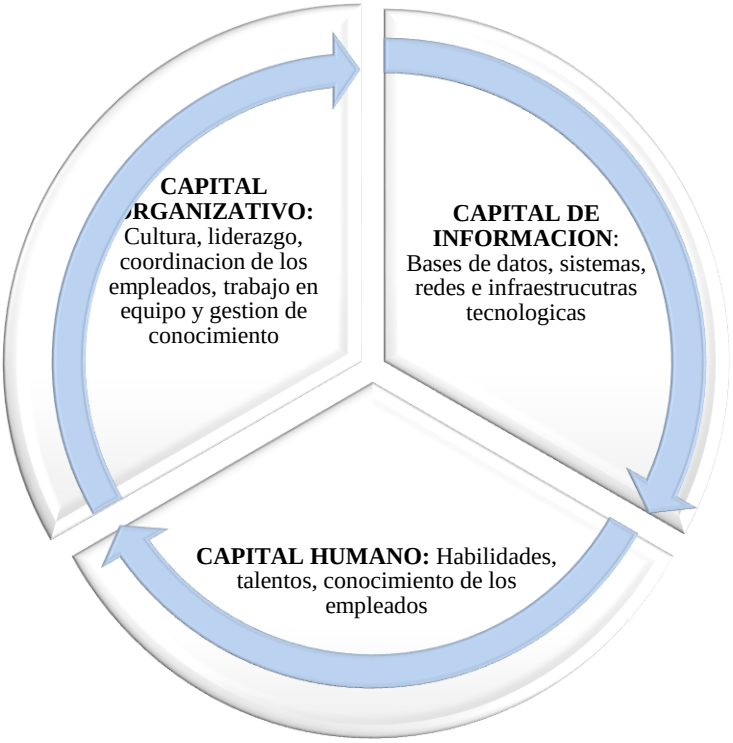


Figura 29: Activos intangibles

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

Cuando los tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir capital humano, de información y organizativo, están en el mismo lineamiento que la estrategia, la organización tiene un alto grado de preparación organizativa, por ende tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. La preparación de la empresa es alta cuando las capacitaciones del capital humano están estrechamente adaptadas a los temas estratégicos, cuando el capital de información proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas que complementan el capital humano para promover su rendimiento, y, la cultura, el liderazgo, alineación y el trabajo en equipo que son elemento que fortalecen los cambios que se efectúen en cuanto al clima organizativo necesario para ejecutar la estrategia. (Kaplan & Norton, 2004)

Los mapas estratégicos se basan en varios principios:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en activos intangibles con vista a un rendimiento a largo plazo normalmente entra en conflicto con la reducción de costes para obtener buenos resultados financieros a corto plazo. El objetivo que prevalece en las empresas del sector privado es desarrollar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas. Esto conlleva a un compromiso con el largo plazo. Al mismo tiempo, la empresa debe mostrar resultados mejores a corto plazo, que pueden ser conseguidos sacrificando las inversiones a largo plazo, con frecuencia de forma que no es evidente ni se difunde al resto. Por lo tanto, el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y articular el objetivo financiero a corto plazo de reducir costes y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos. (Kaplan & Norton, 2004)

La estrategia está basada en una proposición de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible. La estrategia requiere una articulación clara de los segmentos de los clientes que se están buscando y la proposición de valor requiere satisfacerlos.

El valor se crea mediante los procesos internos. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los cuadros de mando integral describen los resultados, es decir, lo que la empresa espera lograr: aumentos del valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad; aumentos en la cuota que la empresa obtiene del gasto de los

clientes a través de la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

Los procesos que forman parte de las perspectivas interna y de crecimiento y aprendizaje dan partida a la estrategia y describen de que forma la empresa la pondrá en práctica. Los procesos a nivel interno que sean eficaces y coordinados determinan como se crea y se sostiene el valor. Las empresas deben centrarse en los pocos procesos internos que aportan para la generación de valor diferenciado, los cuales son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la empresa para funcionar. (Kaplan & Norton, 2004)

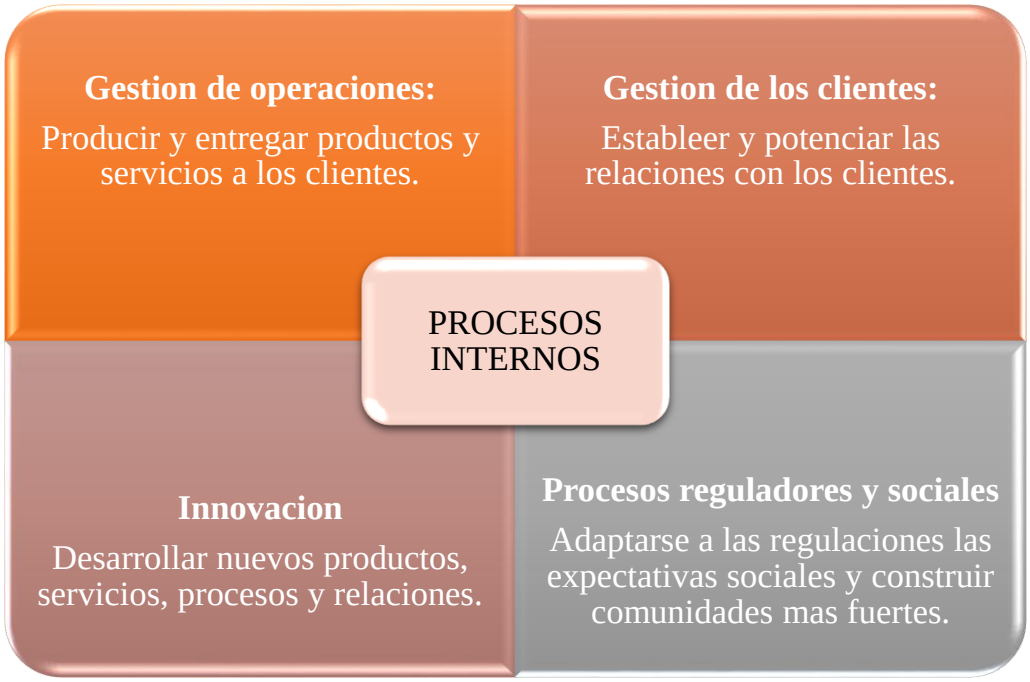


Figura 30: Procesos Internos

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

4.1.2 Modelo CANVAS

El Modelo Canvas se originó en la tesis doctoral que realizo Alexander Osterwalder, en el año 2004, la cual constituye un nuevo modelo de análisis de estrategia para definir modelos de negocio.

Su principal contribución es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio. En un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa, aporta como cuestión fundamental la necesidad de enfocarse en el modelo empresarial y, por ende la descripción de cada modelo de negocio adquiere relevancia significativa. (Blasco & Campa Planas, 2014)

Para poder describir el modelo de negocio de una empresa se debe partir de las cuatro áreas principales que constituyen los aspectos fundamentales de una empresa, y con la influencia y teorías previas de Kaplan y Norton se plantea como pilares del modelo empresarial en los aspectos siguientes:



Figura 31: Áreas del Modelo Canvas

Fuente: (Mertinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012)

Con el objetivo de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, se describen nueve elementos fundamentales que son compuestas por los siguientes:

Tabla 20: Modelo Canvas

PROPUESTA DE VALOR	Totalidad del valor que los productos y servicios de la empresa entregan a sus clientes, entendida en su globalidad. Conecta la empresa con las necesidades de clientes.
SEGMENTO DE CLIENTES	Identifica conjuntos homogéneos de clientes a quienes se quiere ofrecer la propuesta de valor. Se debe tener información suficiente sobre cada grupo.
RELACIONES CON CLIENTES	Tipología de contactos que se establecen entre la compañía y sus diversos clientes, que describe la clase de relaciones construidas. Con nuevas tecnologías se pueden romper esquemas que antes se desconocían.
CANALES	Son las distintas vías que usa una organización para contactar a sus clientes, no solo comunicándose con ellos, sino también para la distribución y venta de los productos. Esto demuestra como una empresa actúa en el mercado, como capta clientes y como interactúan.
RECURSOS CLAVE	Define recursos y capacidades que se tornan imprescindibles para crear valor sustentable para el cliente. Se incluyen recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que son necesarios, sean estos propios, alquilados o compartidos con un partner externo.
ACTIVIDADES CLAVE	Tipos de actividades necesarias para llevar a cabo la creación de valor y la entrega del mismo al cliente, a más de las áreas funcionales de la empresa.
SOCIOS / ALIADOS CLAVE	Acuerdos y alianzas estratégicas realizadas con terceros que permitan entregar valor al cliente. Los recursos o capacidades necesarias que no son dispuestos internamente pueden obtenerse a través de colaboraciones, denominadas asociaciones clave.
FLUJOS DE INGRESOS	Incorpora las fuentes de ingresos generadas por la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Se identifica la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes por lo que reciben.
ESTRUCTURA DE COSTES	Son los costes incurridos por el desarrollo de las actividades ejecutadas y de los productos entregados.

4.1.3 Definición del modelo a utilizarse

Una vez que se ha conocido las definiciones, características y enfoque de cada uno de los dos modelos presentados, se puede analizar la utilidad y practicidad de aplicar uno de ellos. Dado que el modelo Canvas presenta 9 elementos fundamentales enfocados hacia la creación de valor, es evidente que al aplicarse en este caso que es una empresa pequeña, que funciona con los recursos de cierto modo limitados no habría una visión lo suficientemente amplia como para entender cada una de las perspectivas ni para poder desarrollarlas a profundidad en los niveles apropiados, se emplearían demasiados recursos sin llegar al cumplimiento total de los objetivos, por lo tanto, se empleará el modelo de mapas estratégicos siendo lo más óptimo para el desarrollo de cada perspectiva que conforma el cuadro de mando integral.

Dentro de cada perspectiva se pueden definir claramente objetivos prioritarios, que son aquellos que tendrán resultados más próximos que generen beneficio al corto y también al largo plazo. Es importante identificar previo a la elaboración del mapa todas aquellas debilidades o fallas que se estén presentando en la organización, de este modo, se tendrá un campo de acción más claro y concreto respecto a las acciones que se deban tomar para empezar a crear valor mediante la solución de conflictos actuales, y posterior a ello, mediante la mejora y efectividad de los procesos y actividades que se lleven a cabo en la misma.

Con este preámbulo, y mediante el acercamiento y obtención de información de los colaboradores de la empresa, se lleva a cabo la elaboración del Mapa Estratégico de Decofruta, en donde se ha logrado determinar el enfoque y los

objetivos que forman parte de cada perspectiva, tal como se detalla a continuación.

4.2 DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO BALANCE SCORE CARD

Tabla 21: Mapa Estratégico – Empresa Decofruta

ENFOQUE ESTRATÉGICO 2016				
CRECIMIENTO				
ECONÓMICO - FINANCIERO	CONTROL DE PRESUPUESTOS	CUMPLIMIENTO DE METAS DE VENTAS		
CLIENTES	ASEGURAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	CREACIÓN DE BASE DE DATOS	SERVICIO POST VENTA
PROCESOS	MANUAL PROCEDIMIENTOS	OPTIMIZAR INVENTARIOS	CÓDIGO DE ÉTICA Y REGLAMENTO INTERNO	DEFINICIÓN DE FUNCIONES
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	CAPACITACIÓN VENTAS Y EFECTIVIDAD	PLAN DE ASEPSIA	PLAN SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	CLIENTE INTERNO

Análisis:

De acuerdo a los análisis realizados a lo largo de la elaboración de este proyecto, y con la ayuda y colaboración de quienes forman parte de la empresa Decofruta, se ha determinado que el enfoque estratégico del 2016 es el CRECIMIENTO, pues al ser

una empresa nueva es necesario que se busquen los medios y las acciones tácticas para establecerse como parte del mercado y conseguir una expansión proporcional a todos los medios que están empleando para llevar a cabo la idea de negocio y las actividades que se desempeñan a diario en busca de cumplir la misión planteada al inicio.

Es fundamental fortalecer la empresa para que resista los primeros años que son los de mayor vulnerabilidad ante los factores que influyen en el rendimiento de la misma, ya sean estos internos o externos, pues sin bases suficientes no tendrán un respaldo para continuar con sus planes de inversión y ver reflejados los resultados que se esperan.

En cada perspectiva se han tomado en cuenta los aspectos trascendentales que van a generar cambios importantes para lograr el crecimiento y posicionamiento de Decofruta, tomando en cuenta los recursos y el tamaño de la organización, se han filtrado los objetivos con la mayor sensatez tomando en cuenta aquellos que si son factibles y que pueden aplicarse en la realidad. Para la determinación del enfoque estratégico posterior al que se está determinando podrían contar los recursos que vayan incrementándose, tal como sería un mayor número de personal y de capital, en ese caso los objetivos abarcarían metas más amplias y ambiciosas.

Los objetivos seleccionados han sido compartidos con los colaboradores y se verifica la practicidad de cada uno de ellos confirmando los enfoques que se toman con los dos socios accionistas propietarios de la empresa.

4.3 LINEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 22: Capacitación en ventas y efectividad

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO		INDICADOR % CUMPLIDO
			SL	DL	
CAPACITACIÓN EN VENTAS Y EFECTIVIDAD	Identificar las necesidades y debilidades más predominantes de la empresa	Gerente y Presidente	oct-15	feb-16	9/10
	Elaborar un plan de capacitación y presupuesto para todos los colaboradores	Gerente y Presidente	oct-15	feb-16	9/10
	Elegir opciones de cursos y analizar suscripciones con la Cámara de Comercio de Quito	Gerente y Presidente	oct-15	feb-16	8/10
	Asegurar la asistencia de todo el personal de manera oportuna	Gerente, Presidente y Vendedores	oct-15	feb-16	9/10
	Evaluar resultados en base a los conocimientos	Gerente, Presidente y Vendedores	oct-15	feb-16	8/10

PERSPECTIVA DE PROCESOS

Tabla 23: Optimizar inventarios

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO		INDICADOR % CUMPLIDO
			SL	DL	
OPTIMIZAR INVENTARIOS	Clasificar y cuantificar la materia prima utilizada en los productos ofrecidos	Presidente y jefe de ventas	oct-15	feb-16	9/10
	Evaluar la eficiencia aplicada al uso de la materia prima	Presidente	oct-15	feb-16	9/10
	Evaluar el nivel de cumplimiento de presupuesto para materia prima	Gerente y Presidente	oct-15	feb-16	1
	Aplicar un sistema de control de inventarios con herramientas informáticas	Presidente y jefe de ventas	oct-15	feb-16	1
	Designar un encargado de evaluación de resultados del sistema	Gerente y Presidente	oct-15	feb-16	8/10

Tabla 24: Manual de procedimientos

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO		INDICADOR % CUMPLIDO
			SL	DL	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Definir los responsables de la recopilación de datos	Gerente Propietario y Presidente	oct-15	feb-16	9/10
	Realizar mediciones de tiempos y actividades	Gerente Propietario y Presidente	oct-15	feb-16	9/10
	Clasificar los procesos identificados y definir las actividades según su importancia	jefe de ventas	oct-15	feb-16	1
	Verificar la información recopilada y solicitar aprobaciones	Presidente	oct-15	feb-16	9/10
	Redactar el borrador del manual y difundir	Presidente	oct-15	feb-16	8/10

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Tabla 25: Cultura de servicio al cliente externo

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO		INDICADOR % CUMPLIDO
			SL	DL	
CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	Capacitar al personal para relaciones interpersonales	Jefe de ventas	oct-15	feb-16	9/10
	Crear un plan de satisfacción basado en la promesa del negocio	vendedores	oct-15	feb-16	9/10
	Definir encargados de captación y atracción de clientes nuevos	Jefe de ventas	oct-15	feb-16	1
	Definir funciones para atender todos los aspectos importantes en la visita del cliente	Jefe de ventas	oct-15	feb-16	1
	Realizar evaluaciones al cliente tipo encuesta o calificación inmediata en cada compra	Jefe de ventas	oct-15	feb-16	8/10

Tabla 26: Servicio Post venta

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO		INDICADOR % CUMPLIDO
			SL	DL	
SERVICIO POST VENTA	Crear una base de datos con los clientes registrados en el sistema	Presidente	oct-15	feb-16	9/10
	Definir los encargados del seguimiento a los clientes	Gerente y Presidente	oct-15	feb-16	1
	Evaluar mensualmente el incremento de clientes en la base	Jefe de ventas y presidente	oct-15	feb-16	1
	Incrementar un mínimo de 10% mensual los contactos realizados	Vendedores	oct-15	feb-16	1
	Evaluar los resultados obtenidos en base a clientes fidelizados	Jefe de ventas y vendedores	oct-15	feb-16	8/10

PERSPECTIVA ECONÓMICO-FINANCIERA

Tabla 27: Control de presupuestos

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO		INDICADOR % CUMPLIDO
			SL	DL	
CONTROL DE PRESUPUESTOS	Definir presupuestos iniciales por departamento y consolidados	Gerente Propietario	oct-15	feb-16	9/10
	Implementar un sistema de control informático que permita dar seguimiento a los movimientos de cada área	Gerente Propietario	oct-15	feb-16	7/10
	Designar un responsable de los desembolsos realizados y otro distinto que las autorice para evitar centralización de poder	Presidente	oct-15	feb-16	10/10
	Evaluación mensual de cumplimiento presupuestario	Gerente Propietario y Presidente	oct-15	feb-16	9/10
	Revisión y corrección de las diferencias encontradas	Gerente, presidente y vendedores	oct-15	feb-16	9/10

Tabla 28: Cumplimiento de metas de ventas

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO		INDICADOR % CUMPLIDO
			SL	DL	
CUMPLIMIENTO DE METAS DE VENTAS	Fijar mentas mínimas a cumplir de acuerdo a un análisis de mercado e histórico de ventas	Gerente Propietario	oct-15	feb-16	10/10
	Brindar un plan de compensaciones económicas que motiven al personal para cumplir estas metas	Gerente Propietario y Presidente	oct-15	feb-16	7/10
	Designar un líder responsable del seguimiento y evolución del cumplimiento mes a mes	Jefe de ventas	oct-15	feb-16	10/10
	Destinar un presupuesto (que se ajuste a los intereses de todas las partes) para comisiones en base al cumplimiento	Gerente Propietario y Presidente	oct-15	feb-16	7/10
	Elaborar base de datos con los mejores clientes a los que puedan dar seguimiento para incrementar las ventas y cumplir las metas	Jefe de ventas	oct-15	feb-16	8/10

Resumiendo los cuadros de evaluación de los objetivos seleccionados para trabajar en cada una de las perspectivas del mapa estratégico, se puede observar que el porcentaje

de cumplimiento es relativamente alto en todos los casos, por lo que se puede afirmar que las estrategias planteadas en cada acción táctica han sido bien estructuradas y son factibles dentro de la realidad de la empresa, es por ello que, teniendo como base el primer trimestre de aplicación en este año, se tienen buenas expectativas de cumplimiento a lo largo del tiempo que aún falta para poder realizar un análisis global y determinar cuáles fueron los resultados del primer año que la empresa tiene y aplica un plan estratégico en función de sus necesidades, objetivos y recursos disponibles.

Evidentemente, la diferencia será muy significativa ya que ninguna empresa puede llegar a conseguir éxito sostenible si no posee las herramientas y el conocimiento necesario para llevar a cabo todas las metas propuestos al crear la idea de negocio.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Una vez finalizado este proyecto se puede identificar las ventajas de emplear un modelo de planificación ordenado que posea herramientas prácticas que se empleen en cada tipo de organización, en este caso, es necesario que el modelo vaya acorde a las necesidades, recursos disponibles, situación económica, y básicamente en la realidad empresarial que se esté atravesando. Es fundamental que sea elaborado en los inicios del funcionamiento de la misma ya que los pilares de una empresa se forjan a partir de los primeros años de actividades, en donde se toman las decisiones más influyentes para un futuro a corto y mediano plazo en donde se empezarán a evidenciar los resultados positivos o negativos en base a las opciones seleccionadas, además de ello, los fundadores y colaboradores adoptan políticas y crean hábitos organizacionales que van a transmitirse de generación en generación, y, ello puede significar un conflicto que se torna más difícil de cambiar con el paso del tiempo si no se cuenta con un control efectivo.

- Se trabajó con el modelo de Mapas Estratégicos ya que las cuatro perspectivas que se analizan de Capacitación y Aprendizaje, Procesos, Enfoque al Cliente y Financiamiento, son más adaptables a la realidad de la empresa Decofruta, siendo una empresa pequeña, con montos bajos de capital, ingresos y gastos, y

que atraviesa su primer año de funcionamiento en el mercado. Se descartó el modelo de planificación Canvas ya que son nueve enfoques para la creación de valor, que no iban a ser desarrollados a profundidad debido al tipo de organización, la falta de datos históricos y el empleo del poco tiempo que disponen. Para elaborar un plan estratégico coherente se requiere una visión amplia de cada enfoque y de cada área de la empresa para poder evaluar y llegar a conclusiones, por lo tanto en este caso no era aplicable un modelo complejo como es el Canvas.

- La filosofía corporativa es el centro y el motor de funcionamiento en las empresas, en este caso, definir paso a paso la identidad de Decofruta fue el pilar fundamental para encontrar su razón de ser, la promesa de valor que querían ofrecer a sus clientes, lo que se quería lograr mediante la oferta de sus productos y servicios y finalmente los objetivos a corto, mediano y largo plazo. La única manera para poder determinar y establecer esta información es involucrándose con cada colaborador y entendiendo a profundidad el funcionamiento de la empresa desde un punto de vista global y a la vez personalizado.

5.2 RECOMENDACIONES

- La industria de la venta al por menor de alimentos en comercios especializados en el Ecuador se expande cada vez mas, lo cual indica un crecimiento y un movimiento favorable en ese campo que significa la creación de más fuentes de empleo y de mas inversión local de los microempresarios. Las ideas para la venta de alimentos son innumerables y las oportunidades que cada uno

identifique son su ventaja competitiva ya que siempre habrá mercado para cada oferente, sin embargo se debe ser cuidadoso para no saturar el mercado con el mismo tipo de negocios y de ofertas a los clientes, es fundamental innovar, agregar valor, beneficio y buscar más alternativas para satisfacer las necesidades que se identifican en los consumidores, todo depende de la iniciativa y la forma en que se ejecuten las ideas propuestas.

- Todo emprendedor debería asesorarse y buscar soporte profesional previo a la puesta en marcha de su idea de negocio, puesto que de esta manera evitarían caer en los errores más comunes que causan el fracaso en la mayoría de microempresas que empiezan a funcionar sin ningún plan ni un objetivo claro, no se determina cuál es su razón de ser, no poseen identidad ni normas que permitan controlar el rumbo que se toma con cada decisión, además están asignadas ni delimitadas las funciones que cada colaborador cumple dentro de la organización, lo que provoca desorden y confusión en cuanto al desempeño que se debería tener para poder alcanzar un objetivo.

- Generalmente, el objetivo con el que todas las pequeñas empresas inician su funcionamiento es el de rentabilidad, obtener ganancias, generar dinero, recuperar y aumentar sus inversiones, o simplemente obtener lo más gastando lo menos, y lamentablemente esta es la razón por la cual no tienen éxito, no consiguen permanecer en el mercado y se ven obligados a cerrar o a cambiar de negocio, asumiendo que el motivo de su fracaso es el entorno que no le ha favorecido y le ha presentado situaciones adversas. Sin embargo, tras realizar este proyecto se ha podido identificar que el error es esperar ganancias sin tener

nada estructurado dentro de la organización, es decir, el poseer una idea de negocio no garantiza el éxito de la misma sin antes haberla estructurado y planteado ordenadamente tomando en cuenta todos los aspectos tanto internos como externos, que permiten levantar una empresa fuerte y capaz de enfrentar los resultados en contra de los primeros años, para posterior a ello ver la rentabilidad de un negocio.

REFERENCIAS

1. Blasco, M. J., & Campa Planas, F. (2014). *Guia para la autoevaluación de empresas.* Madrid: ACCID.

2. Campbell, A. (1992). *La Misión de Los Negocios.* Diaz de Santos.

3. Certo, S. (2001). *Administración Moderna* . Bogotá: Prentice Hall.

4. Chapman, A. (Agosto de 2004). *Analisis FODA y PEST.* Obtenido de http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf

5. Deming, F. (28 de Noviembre de 2011). Organigrama Funcional de la Empresa. Valencia, España.

6. Diaz De Santos. (1994). *El plan de negocios.* Madrid: Mapcal S.A.

7. Hax, A. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo.* México: Ediciones Granita S.A.

8. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estrategicos: Convirtiendo los activos intangibles en resulltados tangibles.* Boston: Gestion 2000.

9. Medina Quintana, J. R. (2009). *Pensar, Planificar, Ejecutar y Evaluar Estratégicamente.* Quito: CODEU.

10. Mertinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral.* Madrid: Ediciones Diaz De Santos, S.A.

11. Nichols, F. (2004). *Comportamiento de Investigación.*

12. Plan Pyme. (25 de Abril de 2012). *Politicas Empresariales*. Obtenido de http://planpyme.blogspot.com/

13. Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva.*