

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
BALANCED SCORECARD PARA LA CAFETERÍA ANTOJITOS Y
DELICIAS DE LUPITA**

ING. EDWIN FERNANDO CABRERA CEVALLOS

DIRECTOR: MSc. ÁLVARO BURGOS YÁNEZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, MAYO 2017

DIRECTOR:

MSc. Álvaro Burgos Yánez

INFORMANTES:

MBA. Paulina Cadena Vinueza

MBA. Genoveva Zamora Moreta

DEDICATORIA

Dedico este presente trabajo, en primer lugar, a Dios el creador de todas las cosas, le doy gracias infinitas por todas sus bendiciones recibidas en mi vida y por guiarme en el camino del bien.

Para Sofía mí querida esposa, por ser la compañera de mi vida, por brindarme su amor todos los días, su comprensión y apoyo incondicional en el camino que recorrimos en esta nueva oportunidad de superación personal.

A mis padres y hermano, por confiar siempre en mí y alentarme en cada paso que doy en la vida.

Fernando

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a la Cafetería Antojitos y Delicias de Lupita por bríndame las facilidades y la información necesaria para realizar mi presente trabajo de tesis. A mi tutor el Ing. Álvaro Burgos, por su tiempo, sus conocimientos impartidos y su guía permanente para la elaboración de la presente tesis.

De forma general a la Coordinación de Postgrados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a su personal docente que tuvimos el privilegio de tenerlos de maestros a lo largo del programa de maestría los cuales nos compartieron concomimientos, experiencias y herramientas gerenciales que nos ayudaran en toda nuestra carrera profesional y al personal administrativo que demostraron un gran profesionalismo y servicio hacia los maestrantes en todas las gestiones realizadas.

Fernando

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ix
INTRODUCCIÓN	xi
1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	2
1.2.1 Evolución de la Administración Estratégica	2
1.2.2 Proceso de la Administración Estratégica.....	5
1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	8
1.3.1 Análisis de Macroambiente (PESTEL).....	9
1.3.1.1 Factores Políticos	9
1.3.1.2 Factores Económicos	14
1.3.1.3 Factores Socio-culturales	23
1.3.1.4 Factores Tecnológicos.....	26
1.3.1.5 Factores Ecológicos	27
1.3.1.6 Factores Legales.....	28
1.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	30
1.3.3 Análisis de Microambiente (5 Fuerzas de Porter).....	32
1.3.3.1 Amenazas de los nuevos competidores.....	33
1.3.3.2 Poder de negociación de los clientes.....	35
1.3.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	36
1.3.3.4 Poder de negociación de los proveedores	37
1.3.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes	38
1.3.4 Análisis Interno.....	40
1.3.4.1 Administración.....	42
1.3.4.2 Marketing y Ventas.....	42
1.3.4.3 Finanzas y Contabilidad.....	43
1.3.4.4 Producción y Operaciones	44
1.3.4.5 Recursos Humanos.....	45
1.3.4.6 Tecnología, investigación y desarrollo	46
1.3.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	46
2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	50
2.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	50
2.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	50

2.2.1	Definición de Visión	50
2.2.2	Visión de CADL	51
2.3	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	51
2.3.1	Definición de Misión	51
2.3.2	Misión de CADL.....	52
2.4	FORMULACIÓN DE LOS VALORES	52
2.5	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	55
2.5.1	Análisis FODA.....	55
2.5.2	Análisis CAME.....	60
2.6	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	63
3	BALANCED SCORECARD	64
3.1	GENERALIDADES	64
3.2	PERSPECTIVAS	65
3.2.1	Aprendizaje y Crecimiento	65
3.2.2	Procesos Internos	66
3.2.3	Cliente.....	66
3.2.4	Financiera.....	67
3.3	MAPA ESTRATÉGICO.....	67
3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	70
3.5	INDICADORES, META Y RESPONSABLES	73
3.6	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	75
3.7	PLAN DE ACCIÓN	76
3.7.1	Definición de Proyectos Estratégicos o Iniciativas.....	76
3.7.2	Matriz de Priorización.....	78
3.8	ESTRUCTURA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	81
4	RESULTADO DE PROYECTO ESTRATÉGICO	82
4.1	DETERMINACIÓN DE PROYECTO.....	82
4.2	DESARROLLO DEL PROYECTO	83
4.3	RELACIÓN COSTO BENEFICIO	91
4.4	VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO.....	91
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
5.1	CONCLUSIONES	93
5.2	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	30
Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	48
Tabla 3 Matriz FODA	56
Tabla 4 Clasificación de los Objetivos Estratégicos	71
Tabla 5 Cuadro de Mando Integral – CADL	75
Tabla 6 Planes de Acción – CADL	77
Tabla 7 Matriz de Priorización – CADL	79
Tabla 8 Matriz de Proyectos – CADL	80
Tabla 9 Cronograma de desarrollo de página web	85
Tabla 10 Inversión Inicial	88
Tabla 11 Ingresos proyectados	88
Tabla 12 Egresos proyectados, Año 0	89
Tabla 13 Egresos proyectados, Año 1	89
Tabla 14 Egresos proyectados, Año 2	90
Tabla 15 Utilidades proyectadas	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tipos de planeación	5
Gráfico 2 Etapas de la Planeación Estratégica.....	6
Gráfico 3 Modelo de Arthur A. Thompson, Jr. y A. L. Strickland.....	7
Gráfico 4 Precios del barril de petróleo facturado	16
Gráfico 5 Remesas recibidas por país de procedencia.....	17
Gráfico 6 Flujo de remesas recibidas.....	17
Gráfico 7 Balanza Comercial.....	19
Gráfico 8 Producto Interno Bruto	20
Gráfico 9 Inflación mensual del IPC	22
Gráfico 10 Inflación por divisiones de consumo	22
Gráfico 11 Estructura de empresas por actividad económica, año 2015	35
Gráfico 12 Estructura de empresas por sectores económicos, año 2015	39
Gráfico 13 Organigrama de CADL.....	41
Gráfico 14 Diagrama de procesos de CADL	41
Gráfico 15 Lineamientos Estratégicos CADL	63
Gráfico 16 Mapa Estratégico de CADL.....	69

RESUMEN EJECUTIVO

La Cafetería Antojitos y Delicias de Lupita, es una microempresa familiar que tiene 2 años de permanencia en el mercado, su actividad principal es brindar el servicio, producción y expendio de alimentos de cafetería.

El problema principal que encontramos en la cafetería fue la falta de una Planificación Estratégica, visión, misión, objetivos y estrategias formalmente desarrollados. La empresa funciona sin un horizonte claro hacia el futuro y se convierte vulnerable fácilmente a los efectos de las estrategias de la competencia comprometiendo de esta manera su estabilidad en el mercado.

La Cafetería Antojitos y Delicias de Lupita ve afectada la rentabilidad del negocio con respecto a los costos generados por la falta de organización en la producción y comercialización de sus productos, no cuenta con información oportuna para la toma de decisiones, las personas que conforman la cafetería desconocen de su rol dentro de la empresa con lo cual su esfuerzo no tiene la dirección adecuada y no se está tomando en consideración la insatisfacción que puede sentir el cliente.

El presente trabajo de investigación de diseño e implementación de la Planeación estratégica y Balanced Scorecard tiene como uno de sus objetivos minimizar los efectos de los problemas mencionados anteriormente.

El contenido del presente trabajo consta de cinco capítulos principales, los cuales se encuentran formados de la siguiente manera:

Capítulo 1 Analiza la Administración Estratégica, su evolución, concepto, proceso y realiza un análisis del entorno que contiene: el análisis del macro ambiente, micro ambiente e interno desarrollados en las matrices EFE y EFI.

Capítulo 2 Se desarrolla la filosofía corporativa, la formulación de misión, visión, valores y el diagnóstico estratégico de la empresa a través del FODA y CAME, para determinar los lineamientos estratégicos.

Capítulo 3. Define el Balanced Scorecard para CADL, en base a las perspectivas, el Mapa Estratégico Institucional, objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas, responsables, iniciativas o proyectos estratégicos, la matriz de priorización de las iniciativas y la estructura de seguimiento y control que debe tener.

Capítulo 4 Según la matriz de priorización se determina el proyecto que se debe implementar, se desarrolla el proyecto y se determina su viabilidad económica y financiera.

Capítulo 5 Se propone a la empresa las conclusiones y recomendaciones, que deben seguir para el adecuado funcionamiento del proyecto.

INTRODUCCIÓN

La Microempresa se puede definir como aquella empresa de tamaño pequeño, por lo general es la consecuencia del esfuerzo de un emprendimiento, las personas que desarrollaron el emprendimiento incluso son los encargados de administrar y gestionar la misma, para su funcionamiento no demandan una gran inversión inicial y ocupan un lugar pequeño en el mercado global, la nómina de colaboradores la microempresa no supera los 10 trabajadores. Hay que tener en consideración como punto relevante que las microempresas son capaces de crecer a un nivel muy trascendental y lograr una gran competitividad en el sector de la economía que se desarrollan.

A las microempresas se las conoce con el nombre Pymes, que significa Pequeñas y Medianas Empresas. En el Ecuador por la década de los años 90 hubo un aumento importante de las microempresas en el país, las cuales su gran mayoría son constituidas sin planificaciones previas, y sin tener la guía y el conocimiento adecuado al momento de su constitución quedaban con endeudamientos con altas tasas de interés. Las microempresas se fueron disminuyendo al pasar de los años ante la presencia de competidores con productos de buena calidad, tecnología de punta, que lograron mayor participación del mercado. Por este motivo se ve la necesidad de proponer alternativas que permitan la formación de un nuevo enfoque de microempresa, que alcance de manera constante las ventajas competitivas para lograr una mejor producción y rentabilidad en el mercado.

El diseño e implementación de la planeación estratégica que se va a realizar en el presente proyecto tiene como finalidad una aplicación concreta en un empresa familiar que está en marcha, cubriendo dentro de la Cafetería Antojitos y Delicias de Lupita la carencia de

una planeación estratégica, y su falta de definición de funciones en la estructura organizacional, el cual origina que desaproveche competitividad en el mercado, el presente proyecto también servirá de manual o guía, para las demás microempresas y comprendan que no solo es el hecho de formar un negocio, sino que es importante saber direccionarlo, mediante la planeación estratégica con una gestión eficiente en todas las actividades logrando con esta herramienta de análisis generar ventajas competitivas que les permita mantenerse en el mercado con una proyección a futuro.

Desde el punto de vista académico, mediante el diseño e implementación de planeación estratégica se busca evidenciar la forma del modelo teórico de planeación estratégica en el amplio campo de la administración se presenta en la realidad no solo en las grandes empresas, sino también en las microempresas, se utilizará principalmente herramientas de análisis tanto del ambiente externo como del ambiente interno de la organización para proponer estrategias concretas para la Cafetería Antojitos y Delicias de Lupita, se aplicará una evaluación cualitativa y cuantitativa para dirigir a la empresa en la consecución de los objetivos empresariales, que se espera sean aplicables tanto para la empresa y como referencia para organizaciones de las misma constitución, buscando organizaciones cada vez más eficaces en el cumplimiento de sus objetivos.

1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La Cafetería Antojitos y Delicias de Lupita, es una microempresa familiar propiedad de la familia Vinueza Alemán que comenzó sus operaciones el 12 de junio de 2014, su objetivo es brindar el servicio y expendio de alimentos de cafetería.

La idea de este emprendimiento nació con la finalidad de generar una fuente de trabajo e ingreso familiar, la Cafetería Antojitos y Delicias de Lupita en adelante la denominaremos CADL.

El local para atención al público está localizado en el Sur de la ciudad de Quito en la Av. La ecuatoriana, en la misma dirección también se encuentra su planta de producción, donde preparan sus productos a expender.

Uno de los fundadores de la CADL es Gabriela Alejandra Vinueza Alemán, la cual desempeña las funciones de directora general, dentro de las funciones que realiza podemos mencionar, el establecer políticas y controlar su ejecución, contratación de personal, control financiero, seguimiento y control de producción, aprobación en la adquisición de materias primas, negociación con proveedores.

El director general de CADL además tiene la responsabilidad de implementar nuevos proyectos, se encuentra a cargo de la planeación y ejecución de los mismos, por ejemplo, puede consistir en la elaboración de nuevos productos, ofrecer desayunos empresariales, eventos familiares, eventos sociales, refrigerios a empresas, abastecimiento de productos a locales, etc.

El mercado objetivo de CADL es el segmento bajo, medio, medio alto, y alto, CADL produce y comercializa productos de cafetería, cuenta con un catálogo de productos para cubrir las necesidades de sus clientes.

1.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para el desarrollo del presente proyecto, es importante iniciar con el análisis de la Administración Estratégica, su evolución en el tiempo, definición e importancia, los cuales desarrollaremos a continuación:

1.2.1 Evolución de la Administración Estratégica

Referente a la evolución de la administración estratégica, podemos mencionar que el hombre siempre planificó desde sus inicios, para muchos, la planificación estratégica tiene su origen en el ámbito militar, específicamente en la guerra por el filósofo y militar chino Sun Tzu, se asevera que el "Arte de la Guerra" fue el primer texto escrito hace más de 2.500 años.

Sun Tsu, en su libro El Arte de la Guerra, en el cual expresa que nadie puede ver la estrategia que utiliza para la victoria, sino que únicamente solo pueden ver las tácticas de conquista.

El proceso administrativo es un proceso continuo que consta de Planificación, Organización, Dirección y el Control, partiendo de que la Planificación es la primera función necesitamos de la estrategia para alcanzar los objetivos, partiendo de acciones dadas por el ambiente.

Para entender de mejor manera el concepto de planificación a continuación presentamos la siguiente definición:

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado". (Cortés, 1998).

De la definición mencionada podemos concluir que la planificación hace énfasis en el sentido de dinamismo y cálculo que precede y preside la acción, bajo un proceso continuo y acorde a la realidad cambiante, de manera permanente y que acompaña a la realidad, con lo cual podemos mencionar que no se trata de planeación para decisiones futuras, sino para el impacto futuro de las decisiones actuales.

La importancia de la planificación estratégica constituye un pilar fundamental para ejecutar la acción que se halla en la mente de los administradores y directores de las organizaciones, los cuales puedan transmitir a sus empleados, lo que permite que los

administradores evalúen las situaciones estratégicas de igual manera, realicen un análisis de las alternativas bajo un mismo criterio y decidan de forma adecuada las acciones que se deben realizar en un intervalo de tiempo determinado, y a si de esta manera lograr la administración estratégica de la organización. De igual manera la administración estratégica ayuda a que la empresa organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual se desarrolla.

Beneficios de la Administración Estratégica

- Al llevarla a cabo de manera efectiva, se logrará que las empresas se desarrollen como un proceso de mejora continua.
- Es un proceso ampliamente utilizado para planear, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Es la manera de ubicar el presente y futuro, con fortalezas y oportunidades de actuar sobre éstas.
- Sirve para actuar con efectividad y poder conseguir el éxito en las organizaciones.
- Integrar y desarrollar con eficiencia y eficacia los recursos de la empresa.
- Ejercer un liderazgo estratégico y lograr una ventaja competitiva sostenible. (Luna, A., 2010, p. 75)



Gráfico 1 Tipos de planeación

Fuente: (Luna, A., 2010, p. 75)

Como podemos observar en el gráfico N°1, la planeación estratégica se ubica en la cúspide de la pirámide; la planeación estratégica trata sobre misión, visión, valores, filosofía corporativa, objetivos y estrategias, que apoyan a la organización en relación a su direccionamiento y a su proyección futura.

1.2.2 Proceso de la Administración Estratégica

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas las cuales son: formulación, implementación y evaluación.

Etapa 1 Formulación.- En esta etapa se desarrolla visión y misión de la organización, se realiza un estudio del entorno en el cual identificamos oportunidades y amenazas externas para la organización, y un análisis interno en el cual determinamos fortalezas y debilidades, en bases a estos análisis podemos establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, de igual manera planteamos estrategias que determinan las ventajas competitivas a largo plazo,

las cuales tienen importantes consecuencias multifuncionales y permanentes en una organización.

Etapa 2 Implementación. - Debemos ejecutar las estrategias seleccionadas para lo cual previamente la organización debe desarrollar una eficaz cultura organizacional, la cual motive a los empleados en alcanzar los objetivos planteados, formulando políticas claras y precisas. Además, se deben elaborar presupuestos para destinar adecuadamente los recursos a todas las áreas de la organización.

Etapa 3 Evaluación. - Al ser la etapa final podemos obtener resultados y ver si las estrategias se están cumpliendo o no, hay que tener en cuenta que los factores internos y externos cambian constantemente con lo cual esta información es importante para realizar correctivos a tiempo y las modificaciones necesarias a las estrategias.

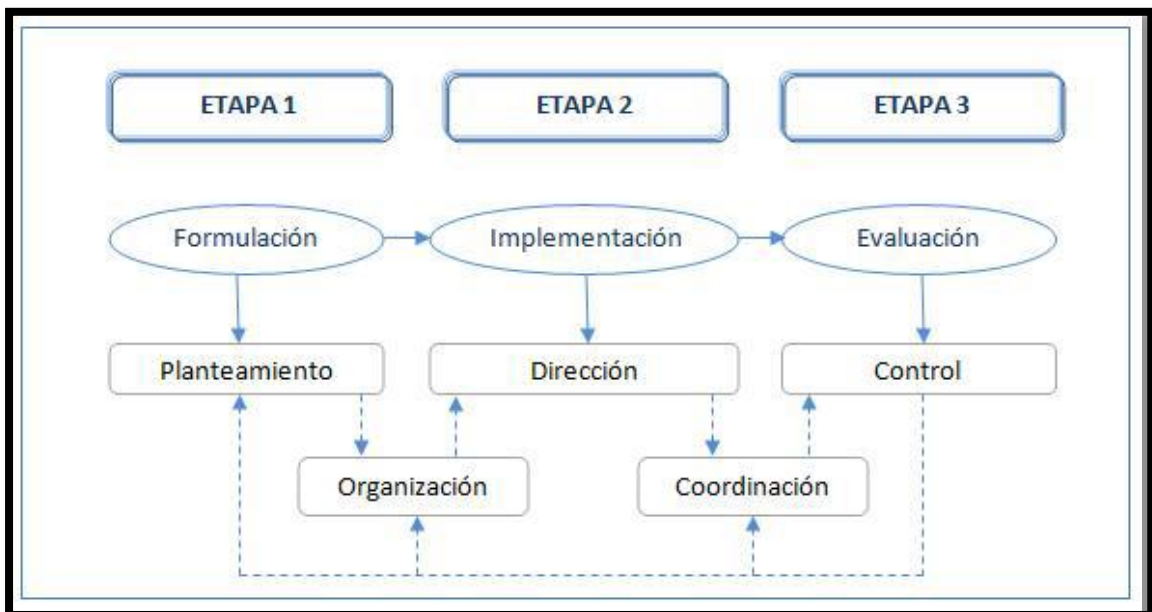


Gráfico 2 Etapas de la Planeación Estratégica

Fuente: (D'Alessio).

Para la aplicación de la administración estratégica existen diferentes modelos, de los cuales he considerado de estudio el siguiente:

El modelo de Arthur A. Thompson. Jr. y A.J. Strickland III (citado por Luna, 2010), se basa en cinco tareas administrativas correlacionadas.

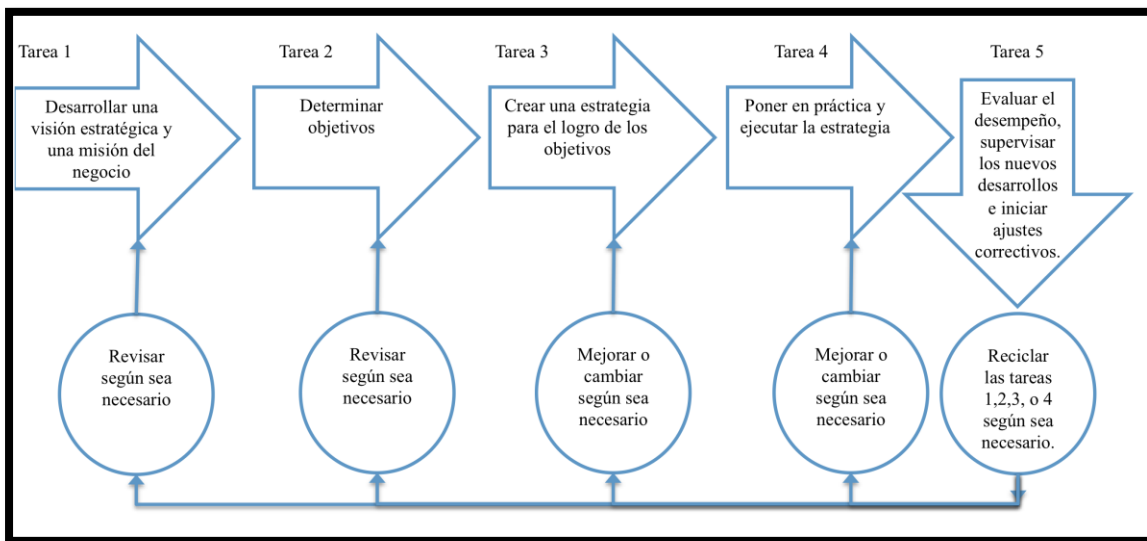


Gráfico 3 Modelo de Arthur A. Thompson, Jr. y A. L. Strickland

Fuente: (Luna, A., 2010, p. 70).

Observando en el gráfico N° 3, las cinco tareas propuestas por Thompson y Strickland son:

Tarea 1: Desarrollar visión estratégica y misión del negocio, para conocer a dónde quiere llegar la empresa y la razón de ser.

Tarea 2: Determinar objetivos, que apoyen en el logro de la misión.

Tarea 3: Crear una estrategia para el logro de los objetivos.

Tarea 4: Poner en práctica y ejecutar la estrategia que se ha seleccionado.

Tarea 5: Evaluar el desempeño y realizar los ajustes correctivos ya sea en la visión, misión, estrategia, de ser necesario de acuerdo a la realidad empresarial.

1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Al desarrollar el análisis del entorno la parte fundamental es el identificar y evaluar el conjunto de fuerzas y factores externas o acontecimientos y tendencias que están fuera del control de la organización, el cual nos permitirá reconocer las oportunidades de mejora para la organización y evitar o minimizar el impacto las posibles amenazas, mediante el análisis interno de igual manera podemos identificar con que cuenta la empresa, para su desempeño en el mercado y poder determinar fortalezas y debilidades de la organización.

Metodología Utilizada

Para el desarrollo y definición de las variables del Macro Entorno se ha implementado una serie de acciones desde investigaciones de los factores externos que más influyen a una organización así también como reuniones con el personal de CADL para definir cuáles serían los elementos más impactantes. En lo Político se investigó la realidad nacional del país, en medios publicitarios, editoriales de prensa, la intención es medir como este ámbito y las decisiones políticas por al gobierno de turno afectan al sector de la microempresa y la viabilidad a los emprendimientos en el país. Referente al factor económico se hizo investigaciones estadísticas en entidades como Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Revistas Económicas, Recortes de prensa, entre otros. Para conocer la alta situación económica del país y cuál es su proyección hacia el futuro. Los factores

socio-culturales se estudió el impacto que tiene la crisis social en el país, como afecta al Ecuador ser un país de fronteras abiertas, los nuevos estilos de vida y tendencias como impacta en la sociedad y en la actualidad el rol que desempeña la mujer.

En lo tecnológico se investigaron nuevas tendencias en la maquinaria para la optimización de los recursos y para mejorar la productividad. En los factores ecológicos se investigó al factor ambiental y la influencia sobre el medio ambiente de las organizaciones, además de la Ley Orgánica de Salud, la cual norma a establecimientos donde se expenden alimentos que es el caso de CADL. Y en los factores legales investigamos el marco legal para la creación de empresas en el Ecuador y los procesos que debemos seguir para cumplir legalmente con el funcionamiento de la cafetería.

1.3.1 Análisis de Macroambiente (PESTEL)

El análisis de macro ambiente PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que permite definir el contexto de una organización. Analiza factores externos como: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

1.3.1.1 Factores Políticos

Dentro de los factores políticos, se busca analizar aspectos desde la perspectiva de gobernabilidad, la relación entre las funciones del estado, la seguridad de administración de justicia, las principales corrientes doctrinarias hacia las que se inclina la mayoría, etc., cuya consecuencia es evidente sobre las posibilidades de un normal desarrollo empresarial y pueden influenciar de cierta manera en la visión que tiene la empresa. Además, al analizar

este factor es importante tomar en cuenta cuál es la tendencia del gobierno de turno respecto al desarrollo de los sectores de la economía.

Funciones del Estado

Según el artículo N° 1 de la Constitución, La República del Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural plurinacional, laico y se gobierna de manera descentralizada.

Se dividen en cinco funciones los poderes del estado los cuales son: ejecutiva, legislativa, judicial, transparencia y control ciudadano, y electoral.

La Función Ejecutiva: Integrada por el Presidente de la República que desempeña el cargo Jefe de Estado y del Gobierno, es el responsable de la administración pública del país, en caso de ausencia temporalmente del Presidente de la República, el Vicepresidente de la República lo representara y cumplirá con las funciones que el Presidente le estipule. Y los Ministerios de Estado, organismos e instituciones necesarias de acuerdo a su competencia realizaran las funciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales.

La Función Legislativa: Desempeña la función de creación de leyes y fiscalización de las mismas, es la función que tiene la posibilidad de plantear juicio político en contra del Presidente de la República, Vicepresidente y Ministros de Estado. La función legislativa en el Ecuador se denomina como Asamblea Nacional esta integra por asambleístas, la ciudad de Quito se encuentra ubicada su sede.

La Función Judicial: Es la encargada de administrar la justicia en el país, en el Ecuador denominada como la Corte Nacional de Justicia, está conformada por las cortes, tribunales y juzgados que establece la Constitución, la ley y el Consejo Nacional de la Judicatura.

La Función de Transparencia y Control Social: Su función principal es fomentar e incentivar la participación ciudadana, protegiendo el ejercicio y cumplimiento de los derechos, para evitar y combatir la corrupción.

La Función Electoral: Garantiza el ejercicio de los derechos políticos de la ciudadanía que se expresan a través del sufragio, de la votación popular, así como los pertinentes a la organización política de la ciudadanía.

Con respecto a la política en el Ecuador, podemos realizar una breve reseña histórica cuando el Eco. Rafael Correa Delgado asume la Presidencia de la República del Ecuador el 15 de enero de 2007, posterior gana las elecciones del año 2009 y su última reelección en el año 2013, en total un período de gobierno de 10 años. Recordemos que Rafael Correa fue elegido sobre una plataforma contraria a la política económica neoliberal, sino más bien su política es social el llamado socialismo del siglo XXI, y de acuerdo a su lema de campaña la revolución ciudadana sus principales acciones fueron reformar el sector petrolero, creo una comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público internacional para analizar la deuda externa, mejoro el crecimiento, disminuyo la pobreza, consolido las relaciones con los países vecinos, la consecución de nuevos socios comerciales, y la promoción de los derechos

humanos, al parecer la política fue acertada debido a que mantuvo una política fiscal expansionista aun cuando la inflación tuvo un crecimiento considerable.

Se denomina de origen democrático al gobierno del Ecuador. El estado ecuatoriano que es el regulador de las políticas, a través de su historia ha pasado un sin número de sucesos y acontecimiento políticos que han enriquecido la actual situación política del país. La administración de Rafael Correa es una expresión de una izquierda nueva, bajo un formato diferente, disconforme, que mezcla prácticas en unos casos innovadoras y en otras conservadoras.

Al realiza el análisis político del Ecuador podemos concluir como factores positivos para el ámbito de la microempresa como:

- Estabilidad política, debido a que ningún gobierno había podido acabar su período, lo cual genera confianza.
- Según la nueva constitución del Ecuador se incluye la economía popular y solidaria, la cual reconoce al ser humano como sujeto y fin de la economía, garantizando y promoviendo el buen vivir, en una relación dinámica entre sociedad, Estado y mercado.
- Expedición de leyes, como ley de la economía popular y solidaria, código de la producción, ley de la regulación y control del poder del mercado, ley del sistema de contratación pública, código monetario y financiero

Así también dentro del entorno político se pueden mencionar los siguientes factores negativos:

- Pese a ser un país democrático, todas las decisiones concernientes al manejo país, están monopolizadas por el gobierno central en su máxima autoridad, la cual tiene injerencia en todos los poderes del estado.
- En la economía popular y solidaria incluye el sector informal, en el cual se considera a las microempresas, y frecuentemente se confunde la informalidad con ilegalidad, debido al incumplimiento de la normativa.
- El empleo de la microempresa comúnmente se lo asocia como empleo en el sector informal, debido a que en la mayoría de los casos los empleados de la microempresa no se encuentran afiliados en el IESS, ni regularizados sus contratos de trabajo en el Ministerio de Trabajo, ni tampoco encuentra registros de la microempresa en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Esto se debe en parte a los altos costos asociados a registrarse (pago de impuesto, inscripciones, tasas, etc.) y también porque el proceso es complicado y tedioso.
- Es muy bajo el nivel de financiamiento de la microempresa a través del sector formal de instituciones financieras, es muy difícil acceder a préstamos para las microempresas y la inversión inicial para arrancar el negocio son ahorros personales, y prestamos de familiares y amigos.
- Menos fuentes de empleo por parte del gobierno, y muchas trabas empresariales y de impuestos a las empresas que llevan al cierre de empresas, lo cual genera más negocio informal y menos consumo que haga que se dinamice el mercado.

- Las salvaguardas arancelarias que el Gobierno impuso para el año 2009 serán liberadas paulatinamente, pero en algunos casos estas se mantendrán, con lo cual se encarecen los insumos para alimentos, muebles y enseres para la producción, de igual forma las maquinarias que ayudan para incrementar el volumen de producción y automatización de procesos.

1.3.1.2 Factores Económicos

Crisis Económica Mundial

Para poder establecer un escenario económico del Ecuador se debe poner como punto de partida la recesión del año 2000, posterior a la reanimación de la economía en el 2001 y el crecimiento limitado en los años siguientes, con un incremento del 7% del Producto Interno Bruto en el 2008. Pero, a fines de ese año, la economía ecuatoriana entró nuevamente en crisis, dada su dependencia y vulnerabilidad ante las potencias mundiales. La crisis económica en Europa y en los Estados Unidos ocasionó una disminución del precio del petróleo, caída de las remesas que envían los emigrantes, restricción de inversiones y préstamos extranjeros, disminución de la demanda en el mercado interno, etc., poniendo en crisis a la economía ecuatoriana.

Para el año 2016 el gobierno anunció inicialmente una previsión de crecimiento de 6.8%, que fue oportunamente criticado como un engaño, que buscaba cuidar la imagen del Presidente y justificar el aumento del presupuesto fiscal. Así pues, los indicios de reanimación de la economía aún son débiles; por ello, aunque hay cierto crecimiento de la demanda de crédito, sigue siendo inferior a la oferta, dado que los bancos tienen ahora mucho

dinero en sus bóvedas. Esta oferta de crédito es uno de los factores que inciden, aunque muy limitadamente, para la reanimación de la economía.

Con respecto a la deuda externa el gobierno logró una reducción significativa, lo que disminuyó parcialmente la influencia sobre el presupuesto del Estado y en general sobre la economía del país, aunque la forma de negociación no fue muy clara, la medida adoptada fue desconocer una parte de la deuda, tuvo efectos negativos, consecuencia de ello fue el cierre de las fuentes de financiamiento externo, y esto llevó a que el gobierno acuda a préstamos muy onerosos por parte de China, actualmente el principal prestamista para el Ecuador.

Precio del Petróleo

El Ecuador no es la excepción, la crisis mundial ha golpeado en los tres pilares fundamentales de la economía, el primero y principal recurso de la economía ecuatoriana depende del Petróleo, este factor favoreció a evitar una mayor baja de la economía del país, y fue debido por el alto precio del petróleo, entre enero 2013 y octubre 2016 el precio facturado por barril fue en promedio USD 65,30, alcanzando sus altos precios y mejores niveles en febrero 2013 y julio 2013, con USD 100,1 y USD 101.1 respectivamente, volviendo a vivir épocas en que la economía del país dependía de este recurso, pero su precio se desplomó alrededor de USD 21,60 por barril en enero 2016, con lo cual la reducción del barril de crudo compromete el programa de inversión impulsado por el gobierno, diluyendo la bonanza petrolera, como se lo puede observar en el gráfico 4.

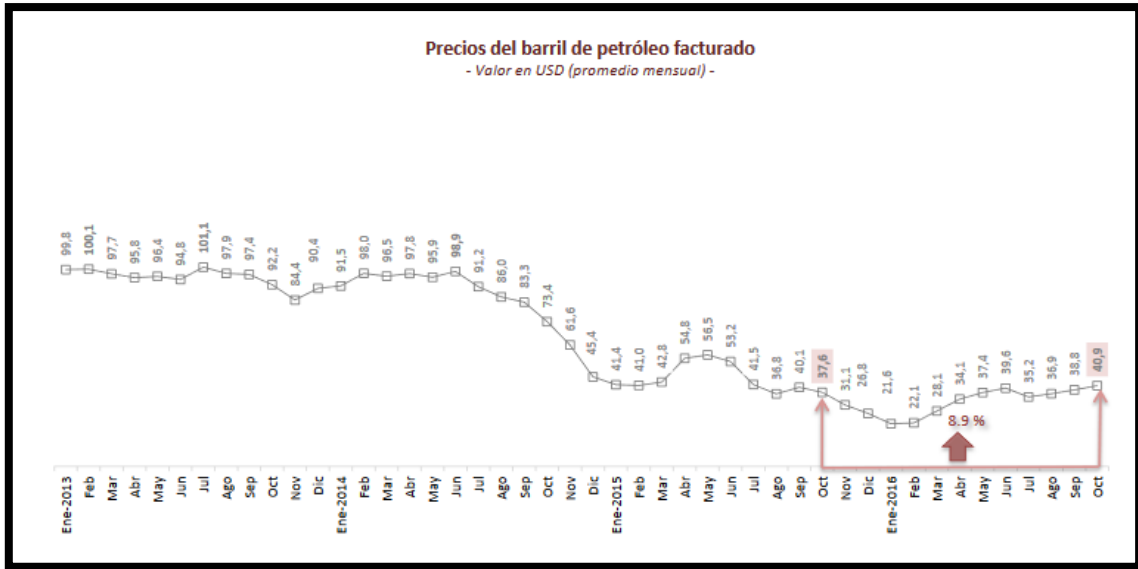


Gráfico 4 Precios del barril de petróleo facturado

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Envío de Remesas

La crisis mundial se ha traducido en una baja significativa en el envío de remesas al Ecuador, este segundo ingreso de la economía del país se ha mantenido a la baja durante los años 2014 y 2015, las remesas de los emigrantes ecuatorianos que envían al país principalmente proviene de países como Estados Unidos, España, Italia y otros países del resto del mundo, en el año 2015 disminuyeron en USD 83,9 millones en relación con el año 2014. Debido a factores como la tasa de desempleo y la apreciación del dólar frente al euro.

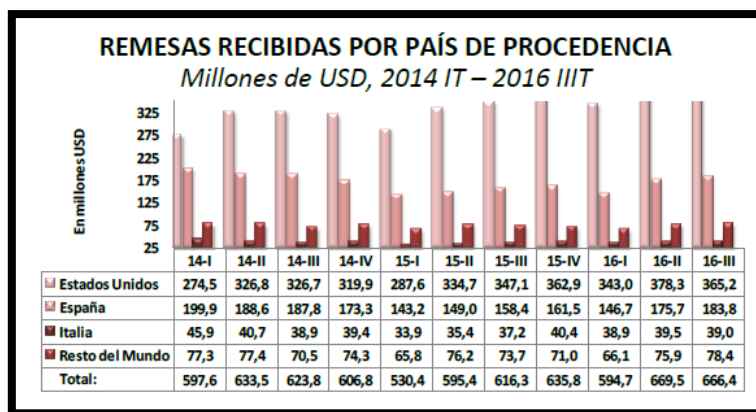


Gráfico 5 Remesas recibidas por país de procedencia

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Con respecto al flujo de remesas que ingresaron al país, según el gráfico 6 podemos observar, que en el tercer trimestre del año 2016 las remesas fueron de USD 666.4 millones, esta cifra es inferior en un -0.4% al valor registrado en el segundo trimestre del año 2016 que fue USD 669.5 millones, pero si compramos con el tercer trimestre del año 2015 el valor fue de USD 616.3 millones y vemos que es mayor en 8.1%.

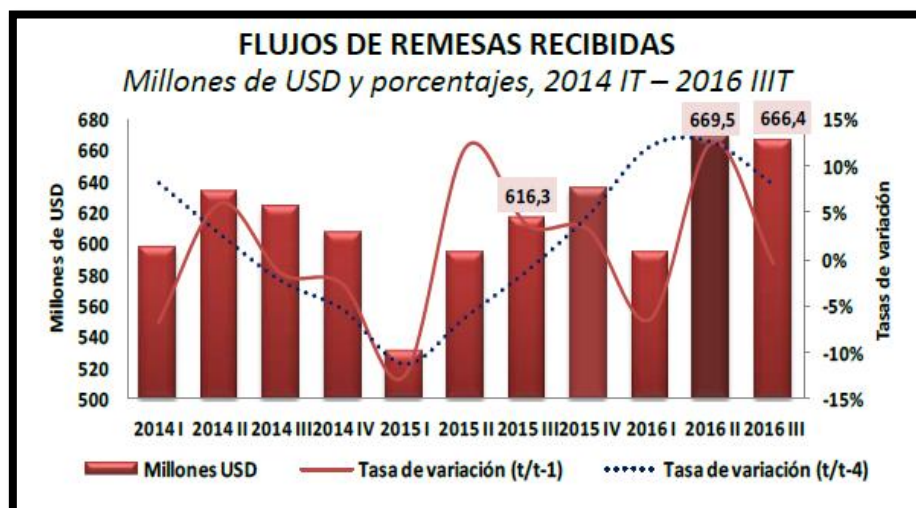


Gráfico 6 Flujo de remesas recibidas

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Balanza Comercial

El tercer aspecto importante en la economía del país es la balanza comercial, es decir, es la diferencia entre exportaciones e importaciones en un periodo de tiempo determinado, por lo general el período es de un año. Las importaciones se refieren a los bienes y servicios que se producen en otros países y que se transportan a un país. Las exportaciones se refieren a los productos y servicios, que enviamos fuera de nuestro país, de manera general podemos concluir que mediante la balanza comercial podemos tomar decisiones en temas de comercio exterior, políticas monetaria y fiscal.

Cuando la Balanza de Pagos de un país arroja déficits es preciso realizar los ajustes necesarios para restablecer el equilibrio del sector externo de la economía, para lo cual suele recurrirse a determinado tipo de controles directos o a sistemas de restricciones cuantitativas que, fundamentalmente, reorienten el gasto doméstico del consumo de bienes y servicios importados, al consumo de bienes y servicios nacionales.

En el caso del Ecuador las importaciones son mayores que las exportaciones, la balanza comercial está gravemente afectada, se importa más productos de lo que exportamos, se disminuye mano de obra, las industrias cierran, la apreciación del dólar a nivel mundial y la materia prima son más costosas en el mercado nacional, con lo que se genera un déficit comercial en el país.

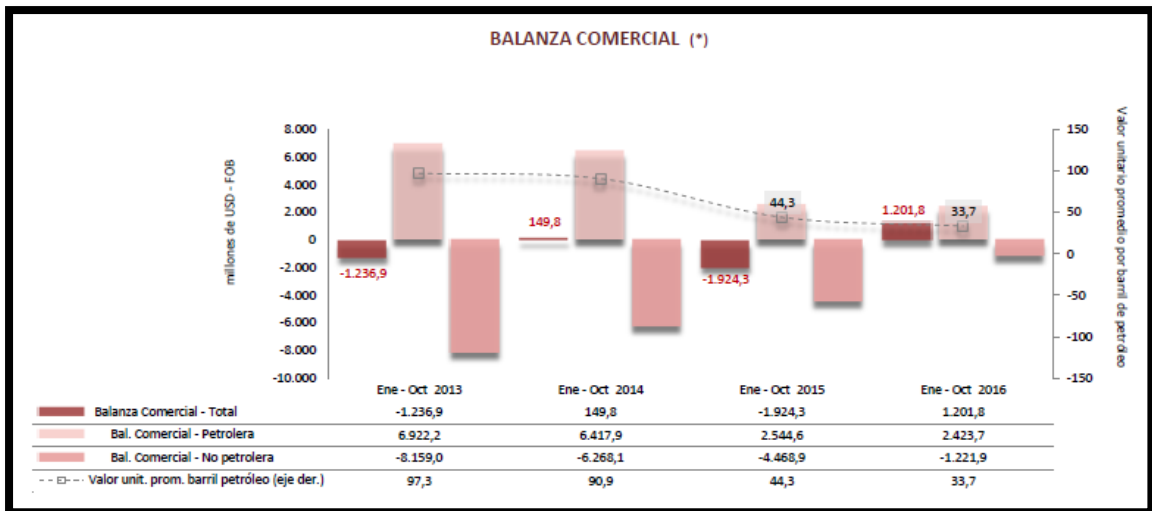


Gráfico 7 Balanza Comercial

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales de un país durante un período determinado, puede expresarse en términos nominales o reales.

El PIB nominal utiliza los precios de mercados actuales de un periodo y mide el valor total de la producción de bienes y servicios finales, el PIB nominal es variable a la inflación y deflación, y para eliminar este factor de variación en los precios se calcula el PIB real que es calculado a precios constantes partiendo de un año de referencia para medir de igual manera el valor de la producción de bienes y servicios finales.

El PIB per cápita o por persona es el PIB dividido por el número de habitantes de un país, es importante para medir las condiciones económicas entre países, por ejemplo, podemos mencionar que un aumento del PIB per cápita implica que el valor de la producción

total está creciendo más rápido que el crecimiento de la población, pero el PIB por persona es solo una medida el cual no tiene relación con la desigualdad de ingresos, riqueza y los recursos naturales de un país.

Al analizar el Grafico 8 acerca del PIB Ecuatoriano podemos observar que entre el último trimestre del año 2015 y el primer trimestre del año 2016, el PIB disminuyó a -1,9% tomando como base los precios existentes del año 2007. Pero si tomamos como referencia de análisis el primer trimestre del año 2015, el PIB se encontraba en 3.2% podemos mencionar que la tasa de crecimiento del PIB disminuyó a -3% en el primer trimestre del año 2016. Con cualquiera de estos dos análisis nominal o real, vemos que la contracción del PIB del Ecuador es la mayor experimentada desde el año de referencia 2007. Consecuencia de esto lo sucedido en el primer trimestre del año 2016, como la tasa de crecimiento anual disminuyó también disminuyó en los valores constantes de las exportaciones, la demanda interna y el consumo gubernamental.

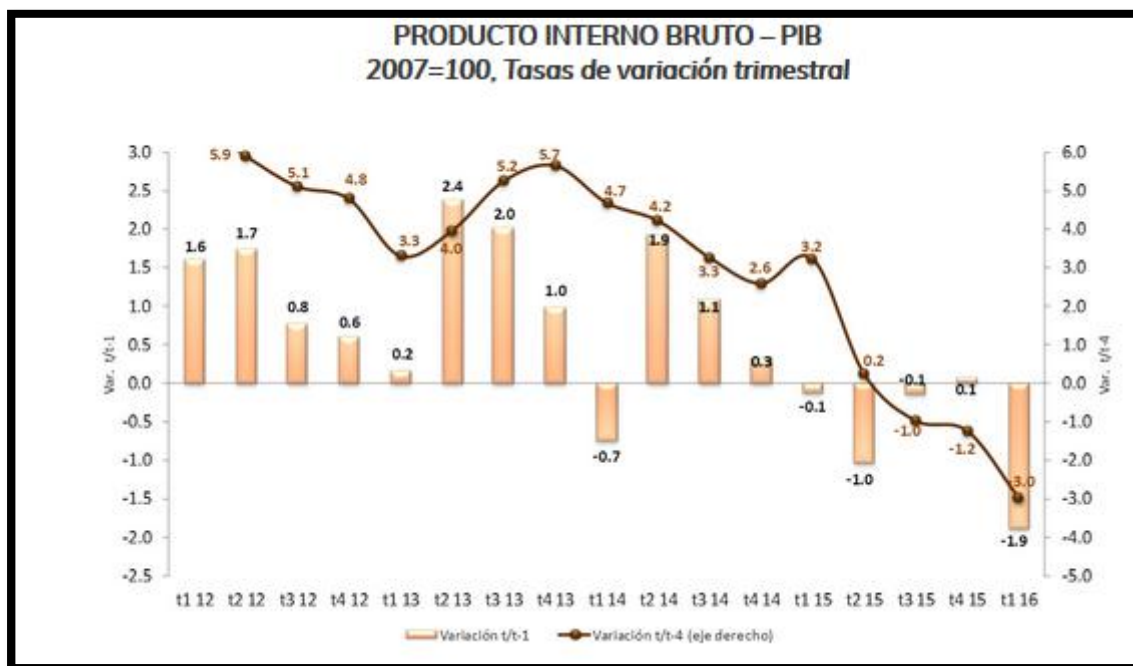


Gráfico 8 Producto Interno Bruto

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Inflación

La inflación es el aumento de precios de bienes y servicios existentes en el mercado durante un periodo de tiempo. Otra forma de definir la inflación es que para comprar una cantidad de bienes o servicios hay que pagar más.

Una forma de poder controlar la inflación es creando cestas de bienes y servicios ponderada de un consumidor típico sin exclusión de ningún estrato de ingreso, y así se mide la variación del precio promedio de una cesta de bienes y servicios, este índice se llama Índice de Precios al Consumidor (IPC).

En el Grafico 9 respecto al IPC del Ecuador podemos analizar que, en el mes de enero del año 2016, el IPC registró las siguientes variaciones: la inflación mensual 0,31%, la inflación anual 3,0% y la inflación acumulada 0,31%; comparando el mes de enero, pero del año 2015 la inflación mensual fue de 0,59%, la inflación anual 3,53%; y la inflación acumulada 0,59%. Ahora bien si nos centramos en el mes de noviembre 2016 y vemos que en cuarto mes del año 2016, se registró deflación mensual de -0.15% y Según el grafico 10 en la inflación por divisiones de consumo vemos que existen 10 divisiones, cuya ponderación agrega es el 84.35%, y en las cuales la variación mensual del IPC fue negativa, encontrándose el mayor porcentaje en las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes con un -0.64% y en 2 divisiones cuya ponderación fue de 15.65% se registró inflación en la salud con el 0.33% y alojamiento, agua, electricidad, gas y otros con el 0.05%.

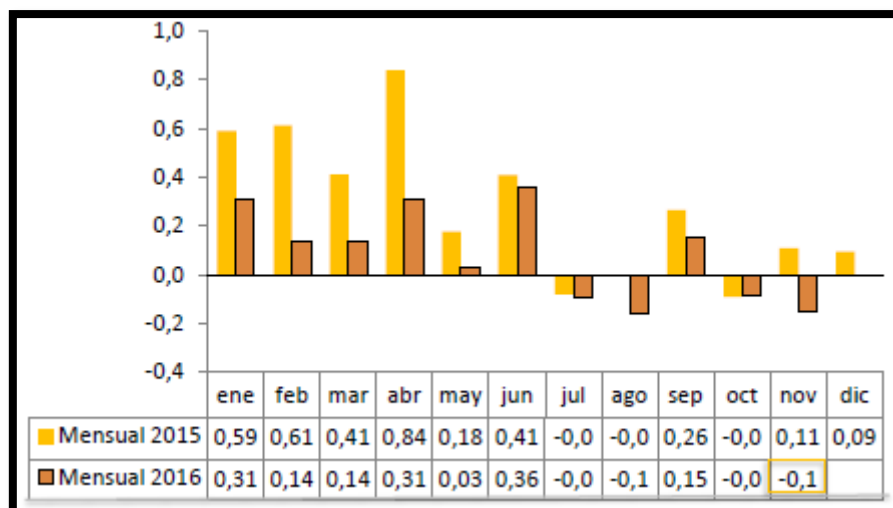


Gráfico 9 Inflación mensual del IPC

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

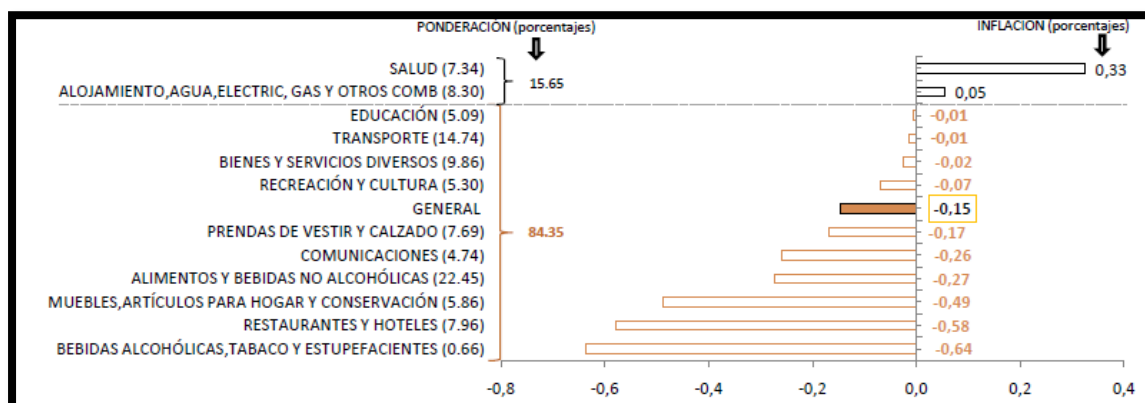


Gráfico 10 Inflación por divisiones de consumo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Al analizar la economía en el Ecuador podemos concluir que es poco alentadora, debido a que en los últimos años se ha incrementado el endeudamiento y el gasto público siendo este el causante de la recesión económica en el Ecuador debido a que si se hubiese ahorrado las bonanzas petroleras que tuvo el país tendría circulante para afrontar la actual recesión, sin embargo para cubrir el gasto público se ha incrementado la recaudación de

impuestos cobrando impuestos a quienes antes no pagaban y creando nuevos impuestos, lo que ha significado un incremento en la incertidumbre que enfrenta el sector privado debido a la inestabilidad de las finanzas públicas.

Con la leve recuperación del petróleo se estima que para el 2017 vuelva la estabilidad económica en el país, el cual con las medias económicas tomadas en temas de balanza comercial vemos que el año 2016 no hubo un déficit como era la tendencia de años anteriores, con lo que se prevé que hay oportunidades de mejorar en temas de exportación, si bien es cierto que el endeudamiento público ha crecido considerablemente, debemos esperar que los proyectos de inversión de sus resultados, que conlleve a una reactivación de la economía, que genere más fuentes de empleo, y el comercio se dinamice, la alimentación es un servicio de primera necesidad, y como pudimos analizar no ha tenido mayor impacto en temas de inflación, ni de PIB, por lo que si hay oportunidad de mercado, con el panorama económico actual, debido a que la materia prima con lo que se elaboran los productos de CADL, no han sufrido un incremento considerable sino que se mantiene dentro de su margen normal, el precio de venta al público no fue incrementado durante el año 2016, con lo cual los clientes son conscientes de aquello, y al ser un precio módico, hemos visto un incremento en las ventas.

1.3.1.3 Factores Socio-Culturales

Los factores socio- culturales, las influencias sociales y culturales varían de país a país, y modifican los hábitos de compra y de consumo de las personas, el cual cambian de acuerdo al entorno y cambian debido a muchos factores, como por ejemplo nuevas formas de vida y tendencias, migración, movimiento de las personas de zonas rurales y urbanas, grado

de educación de la población, por lo tanto las empresas deben analizar gustos, preferencias, hábitos, creencias y valores para poder satisfacer las necesidades de sus cliente.

Según información obtenida del INEC, la población en el Ecuador según el censo del 2010, ha tenido un crecimiento considerable siendo 14,3 millones de habitantes, los hombres representa el 49.56% de la población y las mujeres representan el 50.44%, nos auto identificamos mestizos, la edad media está comprendida entre 28,4 años, la mayoría de la población no aporta o no está afiliada en el seguro social, el teléfono celular es la tecnología de información y comunicación más utilizada por la población, ha disminuido el analfabetismo y ha crecido la cobertura del sistema de educación pública.

Las clases sociales en el Ecuador siempre han existido por ejemplo los terratenientes, de nuestros tiempos hay clases, castas y sectores sociales claramente definidos. Los cuales se pueden puntualizar como clases dominantes por el poder económico que concentran, mientras que las otras clases se ubican como dominadas debido a la distribución propia de la riqueza, y de esta confrontación de poderes e intereses aparece el termino Problema Social.

Crisis Social

Para poder tratar el tema de crisis social debemos analizar el desempleo en el Ecuador, según datos del INEC, el desempleo en junio del 2016 estuvo en 5,3 % comparando con junio del 2015 en el cual estuvo en 4,5 %, mientras que el subempleo pasó del 13,2 % en el 2015 al 16,3 % del año 2016. Estas cifras de desempleo y subempleo se han visto afectadas en la disminución del consumo, principalmente en sectores de bienes y servicios como por ejemplo el turismo y la construcción, esto hace que el subempleo en el país crezca de manera

incontrolable, en la actualidad la crisis social en el Ecuador ha sufrido una fuerte escalada con los múltiples problemas sociales como la baja alimentación, el desempleo, la falta de profesionales, la delincuencia, el nivel de inseguridad, la drogadicción y la pobreza, sobre todo esta última en la que existen niños de familias en la extrema necesidad que se ven obligados a trabajar en las calles en condiciones vulnerables.

El Ecuador al ser un país de fronteras abiertas ha hecho que aumente la migración de ciertos grupos de personas que residen en otros países, caso puntual la comunidad cubana, colombiana y peruana que están creciendo en el país, también este problema repercute en el ámbito laboral, ya que las pocas fuentes de empleo que tiene el país se ve copado por migrantes, los mismos que trabajan por menos del salario básico establecido, produciendo así más desempleo para los ecuatorianos a nivel nacional. Con relación a CADL si es un problema debido a que los migrantes ponen sus locales de comida, y son una fuerte competencia de producto, en el cual los precios son muy fluctuantes, ya que los productores nacionales bajan los precios de los mismos lo que hace que el mercado se torne inestable, el consumidor califique al producto por precio y no por calidad, la economía del país también ayuda a que se tome una decisión por precio y no por producto.

Actualmente el rol que desempeña la mujer en el mercado laboral ha ido creciendo y es mayor su participación en cargos importantes de grandes empresas, como su presencia en altos cargos públicos, según el Banco Mundial (BM), una de las causas del crecimiento de la clase media en el mundo es el mayor acceso a la educación por parte de la población, especialmente de las mujeres. Esto ha generado que los padres no estén presentes en los hogares, pues la mayor parte del día los padres de un hogar promedio pasan en su trabajo y demás ocupaciones laborales, el poco tiempo que tienen se ocupa al máximo para compartir

con hijos, familia cercana, amigos y compromisos sociales. Aquí existe una oportunidad de mercado debido a que CADL genera ese ambiente familiar donde acuden a compartir con sus familias, o un momento de esparcimiento con amigos.

1.3.1.4 Factores Tecnológicos

En los mercados globalizados que vivimos en la actualidad, la tecnología es de vital importancia para poder competir. El constante cambio tecnológico que caracteriza a la economía actual hace necesaria la capacitación permanente y continuo aprendizaje de nuevo conocimientos por parte del recurso humano de las organizaciones, la búsqueda y adaptación de tecnología idónea, el obtener y manejar información necesaria para aprovechar oportunidades e innovar y competir de manera exitosa dentro de un sistema de apertura de mercados. Sin embargo, el sector empresarial ecuatoriano, en su mayoría, sigue viendo la innovación y desarrollo como un gasto más en su presupuesto y no lo ven como una inversión que puede traer réditos económicos importantes para la empresa. La mayoría de las empresas en Ecuador no cuentan con investigación y desarrollo interno y en muchos casos ni siquiera con departamentos técnicos efectivos que promuevan la generación de innovación tecnológica idónea.

El uso de nuevas tecnologías ha reemplazado sin lugar a dudas al uso de la mano de obra, sin querer decir que la ha reemplazado en su totalidad, pero si podemos mencionar que se ha producido la disminución de mano de obra sobre todo, en la no calificada, el escenario tecnológico para CADL en la producción de alimentos, tiene muchas ventajas ya que existen maquinas industriales como amasadoras, batidoras, moledoras, cocinas, freidoras, que hacen que se incremente el volumen de producción, además el tiempo de producción sea más rápido

y el cliente reciba su producto de manera inmediata, de esta forma aunque la inversión en una primera instancia resulta onerosa, luego de un tiempo esto se traduce en ahorro ya que al permitir que se midan todos los parámetros de producción se puede tener detalle de costos de producto final.

1.3.1.5 Factores Ecológicos

El factor ambiental se enfoca en el escenario ecológico que puede influir de forma positiva o negativa en el medio ambiente (ser abiótico) afectando la salud de los seres vivos (bióticos). En el Ecuador a través del Ministerio del Ambiente que es la autoridad nacional ambiental se estableció un marco general para el desarrollo de la normativa ambiental en el país y las leyes que rigen son:

Ley de Gestión Ambiental es el principal referente acerca de la política ambiental en el país, esta ley señala los límites permitidos, controles y las sanciones sobre la gestión ambiental y determina obligaciones, responsabilidades y niveles de participación de los sectores público y privado.

Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental el objetivo principal de esta ley es el de controlar y prevenir la contaminación ambiental de los recursos naturales del país que son agua, aire y suelo, en beneficio del bienestar individual y colectivo.

Las leyes antes descritas se deberían aplicar en caso de crecimiento de CADL, y se convierta en una industria de alimentos, la ley que rige para el caso de la cafetería es la Ley Orgánica de Salud, específicamente en el Libro III Vigilancia y control sanitario, Capítulo I

Del registro sanitario y Capítulo II De los alimentos, encontramos todas las disposiciones que debemos seguir los cuales norman a establecimientos donde se expenden alimentos.

1.3.1.6 Factores Legales

En la actualidad el Poder Judicial en el Ecuador ha perdido la credibilidad de la sociedad debido a los múltiples actos de corrupción denunciados, lo cual ha creado un ambiente de inestabilidad jurídica y desconfianza en todos los miembros de la población nacional e internacional, dando origen a inaccesibles barreras para la inversión en nuevas actividades empresariales, por esta razón merece el iniciar un proceso de reformas políticas que corrijan todos estos defectos de la vida nacional y abra un nuevo horizonte de esperanza en el futuro del país. El actual Gobierno ha emprendido la tarea de llevar adelante un proceso de reformas políticas. Que permitan que los trámites y decisiones judiciales sean ágiles y siempre apegadas al derecho para que retorne la confianza de los ecuatorianos y extranjeros en las instituciones del Estado y se decidan a invertir en las actividades productivas que conduzcan al país hacia un proceso de reactivación económica.

Para el caso de los emprendimientos y como toda nueva empresa que se crea hay que cumplir el marco legal vigente. A continuación, detallamos los pasos obligatorios para su funcionamiento:

1. Como primer paso se debe dar un nombre a la nueva empresa para lo cual debe dirigirse a la Súper Intendencia de Compañía para reservar el nombre, después se debe aperturar una Cuenta de Integración de Capital esto se lo realiza en cualquier Banco del país, para este trámite se debe llevar tres escrituras de constitución que se realiza en una notaría pública, redactado por un abogado. Para que sea inscrito

en una notaría la escritura de constitución tiene que ser elevado a instrumento público para lo cual se debe publicar la resolución en el periódico y dejarlo oficializado en la misma notaría que la formalizó.

2. Una vez aprobada la Constitución de la Compañía esta debe ser ingresada a la Súper Intendencia de Compañías, para que sea revisada mediante su departamento jurídico. En el caso de ser aprobado, el documento debe pasar al Registro Mercantil junto con una carta en la que se especifique el nombre del representante legal de la empresa. Una vez inscrita en el registro mercantil la empresa ya habrá nacido legalmente, y los papeles deben regresar a la Súper Intendencia de Compañías, para que la inscriban en su libro de registro.
3. Luego debe acudir al SRI (Servicio de Rentas Internas) para tramitar el RUC (Registro Único de Contribuyentes) y pueda emitir facturas, por lo general la declaración del IVA (Impuesto al Valor Agregado) se lo realiza mensualmente.
4. La patente municipal, permisos de prevención y control de incendios por parte del Cuerpo de Bomberos, control de publicidad exterior y certificado del Ministerio de Salud y del de Ambiente, comprenden La Licencia Metropolitana de Funcionamiento que se lo solicita en las oficinas municipales.
5. El Permiso del Ministerio de Salud, para procesar alimentos, especialmente en la fabricación de alimentos, medicinas, cosméticos, de bares y restaurantes, para obtener el permiso se debe presentar el Registro Sanitario de su producto, obtener este registro es el proceso más largo y se obtiene en el Instituto de Higiene Izquieta Pérez.
6. En el caso de bares y restaurantes se realiza la verificación del local que debe cumplir con buenas condiciones higiénico-sanitarias y las autoridades le extenderán el permiso. El personal que labora debe presentar buen estado de salud

el cual debe estar respaldado por el certificado de salud ocupacional que otorga el Ministerio de Salud.

7. Si la empresa tiene nómina, tiene la obligación de afiliarse a todo el personal desde el primer día de trabajo al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y registrarlos en el Ministerio de Relaciones Laborales mediante el contrato de trabajo.
8. Como último paso para afiliarse a la Cámara de la Producción, la Cámara de Industriales, la Cámara de Comercio y la Cámara de la Pequeña Industria las cuales ofrecen la afiliación según el tamaño de la empresa, se debe presentar la solicitud de afiliación con información básica del dueño del negocio y del modelo del negocio.

1.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite consolidar la información de los factores del macro ambiente para poder evaluarlos.

Tabla 1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

	FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Mercado globalizado y la oportunidad de contar con el dólar como moneda de curso legal.	0,04	2	0,08
2	Mercado con demanda permanente	0,03	2	0,06
3	Desarrollar nuevos productos y promociones	0,06	4	0,24

4	El buen manejo de las finanzas puede redundar en inversión y crecimiento sostenido.	0,01	1	0,01
5	estabilidad política generadora de confianza para realizar emprendimiento	0,02	2	0,04
6	la población se está capacitando incrementa su nivel de vida y tendencias	0,04	3	0,12
7	Participación activa de la mujer en la economía	0,03	3	0,09
8	desarrollo de ventas a través de canales tecnológicos	0,01	1	0,01
9	Diversidad de proveedores que nos permitan elegir precios más bajos y que sean de calidad	0,06	2	0,12
10	Seguir ampliando el local para que exista mayor espacio y comodidad	0,07	3	0,21
11	Crear el servicio a domicilio que facilitaría el consumo de nuestros productos	0,06	4	0,24
12	Creciente tendencia por el consumo de restaurantes temáticos	0,03	3	0,09
	AMENAZAS			
1	Monopolios empresariales de trayectoria internacional que intentarán fidelizar al cliente.	0,02	1	0,02
2	Falta de fuentes de financiamiento para las microempresas.	0,08	3	0,24
3	disminución de remesas de inmigrantes menos capacidad de consumo	0,04	2	0,08
4	analfabetismo digital	0,02	3	0,06
5	poco acceso a internet	0,02	2	0,04
6	Sanciones y multas por el incumplimiento de leyes y pagos impuestos elevados.	0,05	3	0,15
7	abundancia de trámites y demás trabas administrativas para funcionamiento de local, trámites burocráticos	0,05	3	0,15
8	Cambios climáticos bruscos con marcada ausencia de lluvias y altas temperaturas, encarece los productos.	0,03	4	0,12

9	Falta de liquidez en el mercado nacional, riesgo país alto	0,06	1	0,06
10	Recesión Mundial Disminución del poder adquisitivo por incremento de la inflación	0,06	3	0,18
11	Migración de cubanos, colombianos y venezolanos Creación de locales cercanos que ofrezcan productos similares	0,07	3	0,21
12	Oferta de cadenas grandes de alimentos que ofrezcan precios más bajos con los que sea imposible competir.	0,04	3	0,12
	TOTAL	1		2,74

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

El total ponderado es de 2.74 indica que CADL está superior a la media de 2.5, es decir que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado, CADL esta aprovechando las oportunidades y tratando de reducir los posibles efectos negativos de las amenazas como por ejemplo las políticas económicas y legislativas que está adoptando el país.

1.3.3 Análisis de Microambiente (5 Fuerzas de Porter)

Las cinco fuerzas desarrolladas por el economista y profesor Michael Porter en el año de 1979, es un modelo estratégico que sirve para analizar la competencia de la empresa en el mercado y poder desarrollar estrategias de negocio para poder superar a la competencia. Tres fuerzas tratan sobre la competencia que viene de fuera de la empresa y los dos restantes se relacionan a amenazas internas que afectan claramente la habilidad de servir a sus clientes y conseguir ganancias, el objetivo de las fuerzas es calcular la rentabilidad de una empresa y

ver su proyección a futuro. Estas fuerzas son: clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos y nuevos entrantes.

Metodología Utilizada

Para el desarrollo y definición de las variables más importantes del Microambiente que son las fuerzas más cercanas a la empresa las cuales influyen en su capacidad de satisfacer al cliente, a la propia empresa, los proveedores, los intermediarios, los clientes y la competencia se ha implementado una serie de acciones, investigaciones que van desde investigar cuál es el mercado objetivo, la competencia tanto directa como indirecta de CADL, cuáles son sus productos sustitutos, cual es el valor agregado que marca de diferencia, cuales con las barreras de entrada, descripción del cliente objetivo (gustos, tendencias). Basados en datos obtenidos por el Director General de CADL y en los talleres realizados con el personal, se determinó cuáles son sus competidores directos, con estos datos se realizó visitas en situ al local para comparar los tipos de locales que existen en el sector, precios y formas de pago, la información obtenida llevó a definir el tipo de segmento de mercado, gustos y estilos que al cliente le llama la atención.

1.3.3.1 Amenazas de los Nuevos Competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores se utiliza para descubrir empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado, estas amenazas dependen principalmente de las barreras de entrada, existen las siguientes barreras como: economías a escala, diferenciación de productos, inversión de capital, acceso a canales de distribución, desventajas de costos y política gubernamental, es importante mencionar que

la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro, aquí depende la reacción de las compañías con los recursos que cuenten para disuadir a las empresas entrantes.

Actualmente en el Ecuador existe una gran oferta de productos similares a los que ofrece CDAL debido al sin número de negocios familiares que existen, a las ventas informales y adicional los productos pueden ser elaboradas de manera casera con lo que representa una gran amenaza para CDAL , todo esto significa un gran problema para la estabilidad y permanencia de la empresa ya que al haber nuevos competidores estos siempre optarán por ofrecer productos a menor costo sin tener en cuenta la calidad de los mismos.

En el año 2013, según información del INEC, de un total de 1.164 empresas investigadas a nivel nacional, aportando el mayor número de empresas las regiones Sierra y Costa, el 29% se dedican actividades de Hoteles y Restaurantes y el restante 71% a Servicios.

En el presente grafico de la estructura de las empresas por actividad económica en el año 2015, podemos observar que el 75,16%, se concentran en 5 principales actividades económicas, dentro las cuales están alojamiento y comidas con un 7,56% una importante participación de mercado en la cual estaría ubicada CADL.

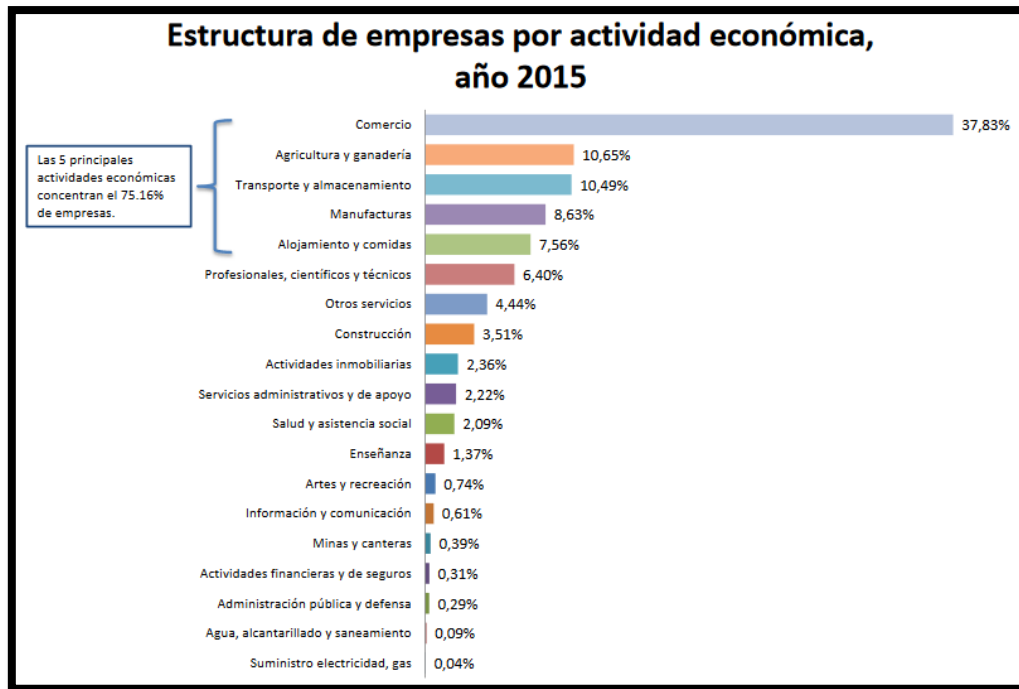


Gráfico 11 Estructura de empresas por actividad económica, año 2015

Fuente: (INEC, 2015)

1.3.3.2 Poder de Negociación de los Clientes

Debido a la cultura de los ecuatorianos existe una gran tendencia al regateo de los precios en los productos ofertados, así como también en el plazo de pago de los mismos, por esto es necesario hacer un análisis de la cartera actual de los clientes que se están beneficiando de los productos que CADL tiene posicionados en el mercado.

En el mercado los factores que influyen en el poder de negociación son la sensibilidad al precio del producto debido a que, si el producto tiene un precio elevado y existen varios productos sustitutos a un menor precio y el poder de negociación propiamente dicho, si son pocos los clientes existentes esto hace que sus exigencias sean altas y exijan una notable reducción de precios. Los clientes que actualmente conforman la cartera de CADL son: un

distribuidor que es una cadena de comida rápida la cual vende nuestros productos, consumidor final que nos referimos a clientes que ingresan al local de CADL y pedidos que entregamos en oficinas o eventos. No compran todo el producto que se oferta sino compran productos específicos. Existe sin embargo una buena opción de compradores para cada uno de los productos en diferentes niveles y preferencias, a veces si mencionan argumentos de negociación como: debe bajarnos el precio de acuerdo a la cantidad de pedido y que los descuentos o promociones sean mayores, las condiciones de pago flexibles y la calidad del producto sea la mejor.

De esta manera podemos concluir que es alto el poder de negociación de los clientes, y de su decisión de compra dependerán las ventas de la empresa, esta fuerza representa una amenaza, porque depende por los deseos y requerimientos de los clientes para evitar que la cambien por un competidor que le proporcione mejores opciones.

1.3.3.3 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

La existencia de productos sustitutos cercanos a CADL representa una fuerte amenaza competitiva, pues limita el precio de sus productos y su rentabilidad, es un serio problema para la empresa cuando los productos sustitutos son reales, fácil acceso, eficaces y más baratos que el producto inicial con mejor rendimiento y calidad, los clientes preferirán los productos sustitutos. La consecuencia la empresa va a tener una reducción de ingresos debido a que tendrá que bajar su precio para poner un precio igual a los sustituidos y pueda competir en el mercado.

Los productos sustitutos que se encuentran ofertados en el mercado y que pueden afectar la comercialización normal son:

- Panaderías (venta de pan, pasteles, yogurt, leche, en ciertas panaderías venta de café.
- Comidas rápidas, pizzerías, hot dogs, hamburguesas.
- Venta informal en las esquinas típica de nuestra cultura como, por ejemplo: pinchos, tripas, bolones, empanadas de verde, mote con chicharon, plátano asados.
- Tiendas de alrededor, que venden productos similares a las panaderías y además lo materiales para que se pueda elaborar en la casa el producto.

1.3.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores trata sobre la capacidad de negociación con quienes proveen los insumos para la producción de los productos. Si existen pocos proveedores en el mercado será mayor su capacidad de negociación aumentando los precios de los insumos fácilmente, la capacidad de negociación también depende del volumen de compra.

Este factor se debe tener en consideración, debido a que puede ser determinante en la competitividad de una empresa, al contar con la capacidad de negociación con los proveedores permite mejores precios, menores plazos de entrega, compensaciones y formas de pago más flexibles.

Entre los principales proveedores de CADL se puede enumerar los siguientes:

- Nestle (chocolate, café)
- Industrias Ales (venta de aceites, mantecas, margarinas)
- Mercado Mayorista (compra de verde, morocho, productos principales)
- Avícola Cecilita (proveedora de huevos)
- Fábrica de quesos (quesos)
- Avitalisa (compra de pechugas de pollo y carne)
- Tienda de abarrotes (compra de especias, y demás insumos básicos para la cocina)

1.3.3.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes

La rivalidad entre competidores se define como el enfrentamiento directo de los competidores que ofrecen el mismo producto o servicio. Es determinante en el modelo debido a que las empresas emprenden grandes estrategias de negocios.

Hay que mencionar que existirá siempre una rivalidad implícita entre las empresas de un mismo sector, por la intensidad de la rivalidad el objetivo es lograr su posicionamiento en el mercado, compitiendo en precios, batallas publicitarias, innovación de nuevos productos, calidad de producto y servicio al cliente. Este factor está pasando con las empresas que se encuentran ejerciendo presión sobre el desarrollo y crecimiento de CADL.

Como dato podemos mencionar la estructura por sector económico en el año 2015 fuente del INEC, en el cual vemos que los servicios representan el 38,99% del sector seguido

del comercio 37,83% siendo los sectores con mayor participación, por ende, se podría mencionar que si existe rivalidad entre los competidores existentes. La multiplicación de empresas de servicios hace que dichas empresas sean cada día más eficientes para ser competitivas en un mercado creciente.

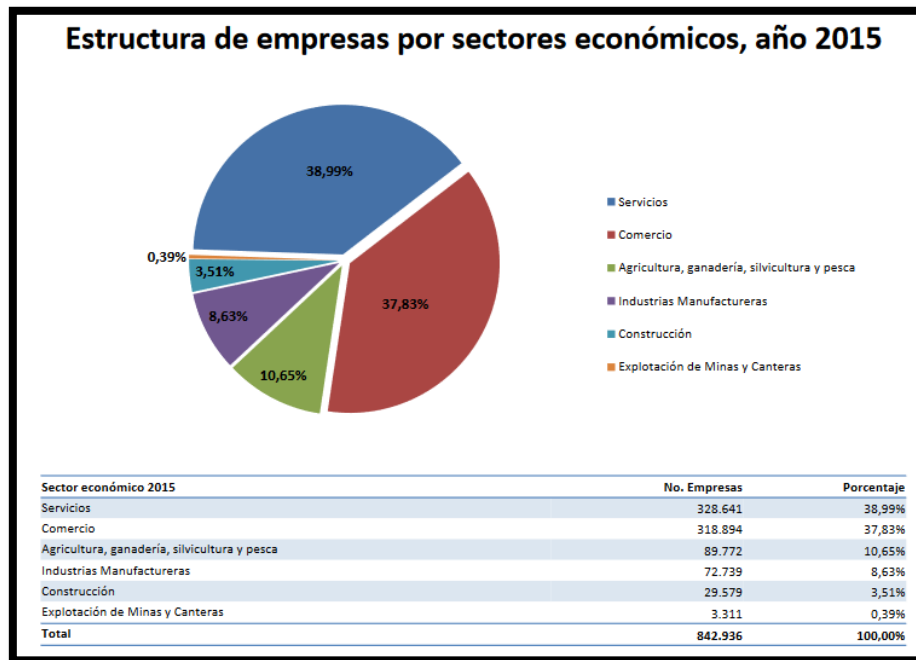


Gráfico 12 Estructura de empresas por sectores económicos, año 2015

Fuente: (INEC, 2015)

1.3.4 Análisis Interno

El estudio al interior de la empresa permitirá identificar fortalezas y debilidades que despliega la organización para su funcionamiento, se verificara los aspectos, situaciones, vivencias y realidades que se experimentan diariamente en el marco del negocio para evaluar el desempeño. El análisis interno intenta generar información sobre los factores claves que condicionan el comportamiento de la empresa.

Metodología Utilizada

El análisis interno se lo realiza para obtener las fortalezas más importantes de CADL y poder mitigar las debilidades existentes, de igual manera se busca aprovechar las oportunidades para poder contrarrestar las amenazas. El organigrama y el diagrama de Procesos de CADL se ha establecido levantando en situ, con las actividades que se realiza tanto en el local y planta de producción de CADL, se realizó talleres con el personal y se trabajó en conjunto en reuniones mantenidas con la Directora General para la elaboración y aprobación del Organigrama y el diagrama de Procesos de CADL, el resultado final lo presentamos a continuación:

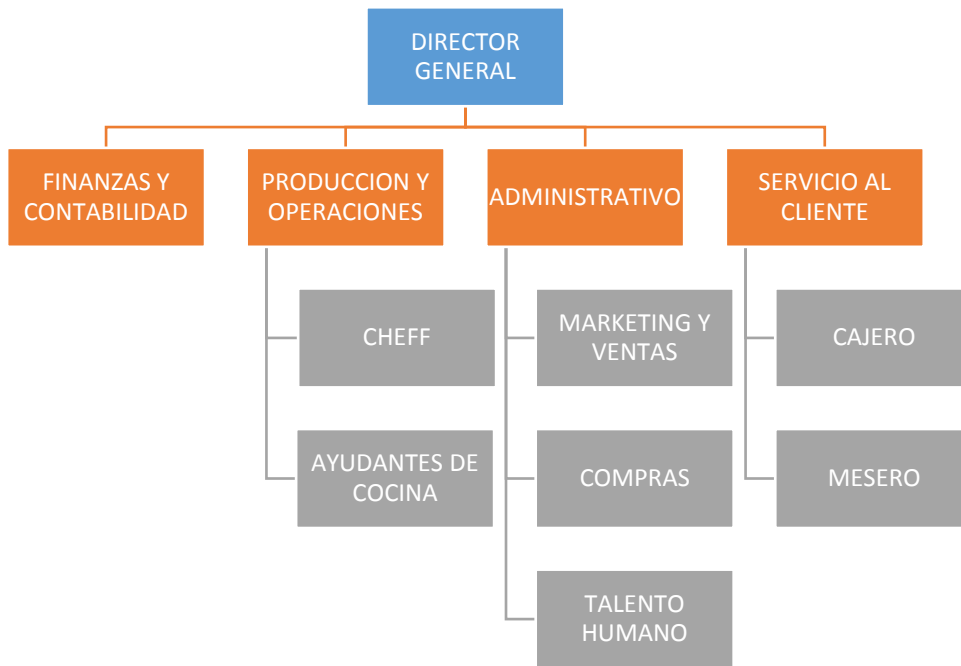


Gráfico 13 Organigrama de CADL
 Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

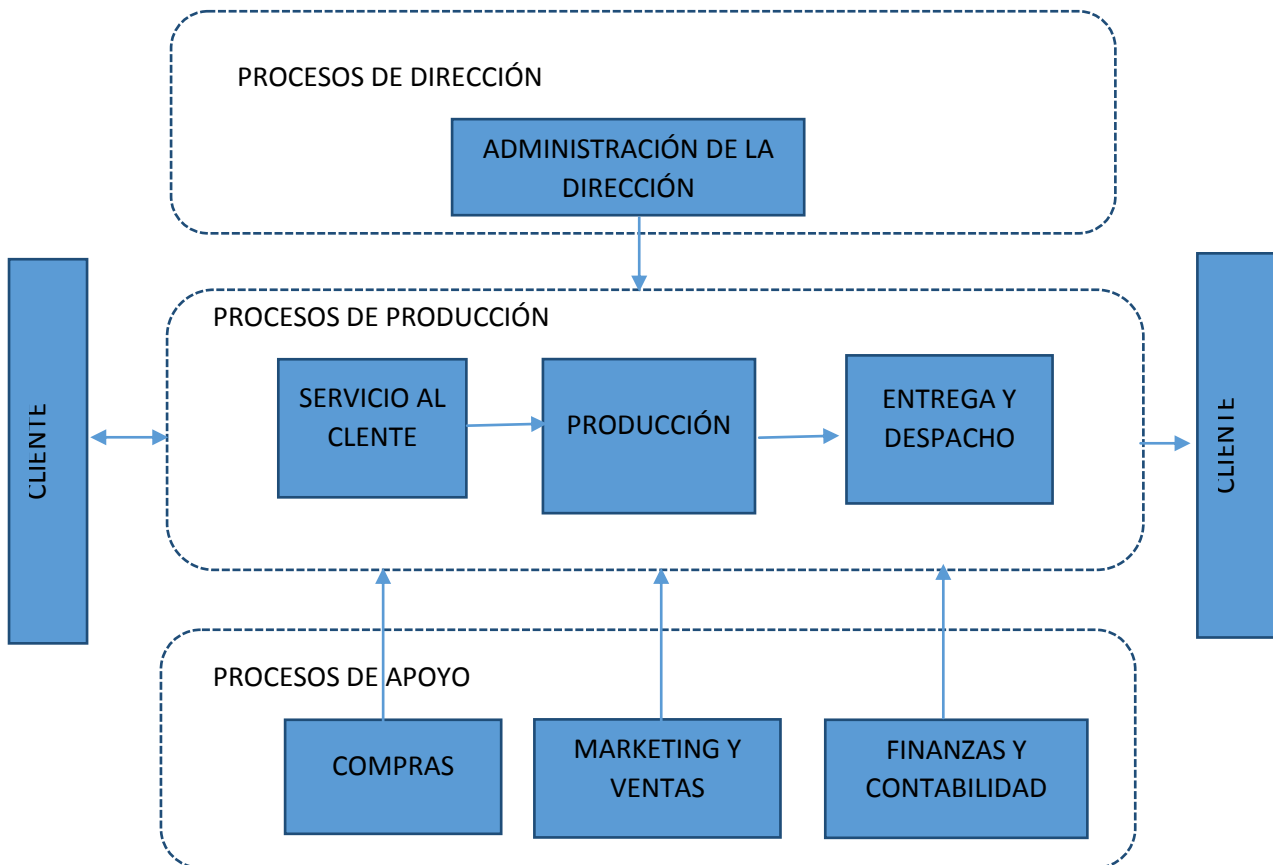


Gráfico 14 Diagrama de procesos de CADL
 Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

1.3.4.1 Administración

La cafetería CADL, actualmente cuenta con una única estructura administrativa, debido a que su Directora General realiza varias actividades tanto de dirección, como de apoyo, incluso hay ocasiones que realiza operaciones de producción, cuenta con un liderazgo autocrítico-democrático que ha sabido dirigir acertadamente las relaciones comerciales tanto con clientes como con proveedores e inclusive con el propio personal. El personal está alineado al cumplimiento de las metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.

En resumen, la Administración de CADL se basa en una administración orientada a la toma de decisiones según vayan ocurriendo los eventos en las labores cotidianas de la empresa, sin una orientación estratégica a futuro.

1.3.4.2 Marketing y Ventas

En el marketing y ventas de la empresa ha visto un punto fuerte para el crecimiento y sostenibilidad en el mercado, debido a que su directora general es una profesional en el rama de la mercadotecnia, con lo cual ha sabido explotar su capacidad de generar negocios, la comercialización y marketing de los productos dentro del portafolio de CADL es de vital importancia para incrementar los márgenes de utilidad de la empresa, se ha utilizado técnicas de merchandising en el local de venta de esta manera la meta es lograr excelentes resultados en la promoción, se debería elaborar un plan de marketing y publicidad afinando a estos las proyecciones y actividades que se alineen a este propósito para su futura ejecución en los años venideros para permitir que CADL continúe en su etapa de crecimiento, alcance su posterior madurez.

Cabe recalcar que el éxito del área de comercialización y marketing se lo consigue a través del impulso que se da a la gestión de un eficiente equipo de ventas, una diversificada cartera de productos, la acertada inclusión de los puntos de venta en sitios estratégicos y la promoción correcta de las ventajas, cualidades y beneficios de los productos y servicios que forman parte de la empresa. En el último año se ha dado un gran impulso a los servicios de postventa y se trabaja en la recomendación de boca en boca con lo cual se trata de dar a conocer la empresa y sus productos.

La empresa no ha desarrollado temas de diseño de página web y pedidos a domicilio, esto es un punto negativo debido que, con el auge tecnológico, se debe explotar al máximo este tipo de herramientas, y poder llegar a mas consumidores, además de nuevas técnicas como aplicaciones en teléfonos móviles, con el objetivo de dar a conocer a CADL.

1.3.4.3 Finanzas y Contabilidad

En CADL las finanzas y contabilidad son manejadas por un contador de mucha experiencia profesional, trabaja de acuerdo a las exigencias y normativas legales gubernamentales e internacionales (NIFFS) vigentes lo cual ha permitido transparentar la utilidad ganada, el costo de la operación y los valores que se asignen para la reserva y la reinversión en nuevos proyectos.

El sistema contable de registro de cuentas es manual, permite manejar debidamente el flujo de caja, los presupuestos, el cumplimiento en el pago de los créditos, el pago de nómina, el seguimiento en la gestión de cobranzas, el contador lleva el control de los valores del cierre

de caja diario para su contabilización, además realiza las actividades de tributación, con el RUC de CADL, presentan las declaraciones mensuales del IVA.

El problema que se puede evidenciar es que no cuenta con una cuenta bancaria CADL, sino que el dinero es depositado en la cuenta bancaria de la administradora, pese a llevar el control de las cuentas tanto de ingresos y de egresos, si resultar un problema el manejo del dinero, debido a que se puede disponer de los fondos sin previa autorización y conocimiento del contador.

1.3.4.4 Producción y Operaciones

Dentro de CADL el área que considero de mayor importancia y uno de los puntos sensibles a tratar es la de producción, por lo tanto, ésta define el desarrollo de las actividades de la empresa donde usualmente se genera un cuello de botella obstaculizando el correcto desenvolvimiento ya que, a pesar de contar con mano de obra calificada para la ejecución de las funciones operativas, en algunas ocasiones, genera retrasos en los pedidos con lo que se genera malestar en los clientes.

Por otra parte, la empresa depende de la adecuada compra de materiales para la producción de productos, el mantenimiento de las máquinas industriales para que no fallen al momento de la puesta en marcha, y los rendimientos del personal involucrado en cumplir las órdenes de pedidos. La empresa centra sus operaciones en un solo punto de atención ubicado en local de venta al sur de Quito, en el mismo lugar cuenta con su planta de producción, y el despacho de pedido al distribuidor y clientes empresariales que solicitan pedido en cantidades mayores.

El área de Producción trabaja bajo un cronograma de actividades con lo cual puede pronosticar, planificar y saber exactamente cuando tiene que mantener o apresurar la producción de los productos para conservar la frescura de los mismos y mantenga una calidad en la entrega. No se maneja un inventario de productos debido a que los productos son frescos, se preparan en ese instante del pedido, cuando se tiene un pedido de grande cantidad se los realiza con un día de anticipación y se los mantiene en refrigeración lo que ha llevado a tener buenos comentarios por parte de los clientes al ser productos frescos. La empresa tiene un estricto control al tema de la calidad, se inspecciona el cumplimiento y las exigencias en el proceso productivo para brindar un producto innovador y de calidad.

Los trabajadores en el área de producción contamos con un chef que es la persona encargada de dirigir toda la operación, y los ayudantes de cocina que colaboran al chef en las diferentes actividades, para cumplir con los tiempos, son personas responsables con el cumplimiento de sus obligaciones y con los objetivos planteados por la dirección general.

1.3.4.5 Recursos Humanos

En CADL, al ser una empresa de constitución familiar no existe un sistema de selección externa de personal, la empresa tiene una estructura salarial acorde a lo que se encuentra actualmente dentro de los salarios mínimos sectoriales vigentes. El recurso humano que existe en la empresa desempeña con todas las obligaciones adquiridas y dictadas por la administración, es un personal responsable y capaz para realizar las tareas cotidianas para cada uno de los proyectos, CADL posee una nómina de 8 personas.

Es importante mencionar los recursos Tangibles (físicos) que cuenta CADL:

- La planta de producción y local de atención al público se encuentra localizado en la Av. La ecuatoriana, en la ciudad de Quito, sector Sur.
- En el área de producción cuenta con máquinas industriales tales como: batidora, cocina, amasadora, y demás útiles de cocina.
- CADL cuenta con un vehículo una camioneta marca Great Wall año 2016, para los despachos de pedidos y para realizar las compras.

1.3.4.6 Tecnología, Investigación y Desarrollo

La empresa se preocupa en tratar de investigar sobre nuevos procesos de producción que sea más cortos o la manera de producir más productos en menor tiempo y desarrollar nuevos productos innovadores que atraigan la atención de los clientes, se trata de desarrollar productos únicos y generar productos con sabores diferentes, que nos diferencien en el mercado.

Respecto a la utilización de programas, se utilizan programas básicos como Excel o Word, ninguno especializado en la gestión de la empresa.

1.3.5 Matriz de Evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz EFI resume, evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las empresas con la finalidad de conocer cómo se encuentran preparadas las diferentes unidades de negocio para enfrentar los cambios del entorno.

Metodología Utilizada

Para el desarrollo y definición de las fortalezas y debilidades se lo realizó con el apoyo de la Directora General de CADL describiendo con el personal cuales sería sus fortalezas y debilidades. Se tomó en consideración desde la opinión y criterio de la dirección general, operación y producción, finanzas y contabilidad, servicio al cliente, estos criterios son el resultado de cómo el personal evalúa la gestión de los procesos que desempeñan y se han establecido en este estudio. Se identificó como fortalezas la alianza estratégica que mantienen, el trabajo en equipo, el servicio al cliente, el trabajo en base a cronograma de trabajo, la materia prima y la maquinaria que disponen para la elaboración de productos entre otros.

Se identificó como debilidades que no existen manuales formales definidos como el funcional, procedimientos y políticas, falta de control financiero por parte del área de finanzas y contabilidad, no se realizan presupuestos para nuevas inversiones, no existe capacitación al personal de producción, Se dispone de un solo local para ventas, entre otras.

Para consolidar la información desarrollamos la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) la cual prestamos a continuación:

Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Las alianzas estratégicas han permitido dar a conocer el producto en el mercado.	0,05	3	0,15
2	Trabajar en equipo para el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes	0,07	3	0,21
3	liderazgo de la dirección general	0,06	4	0,24
4	toma de decisiones oportunas	0,04	3	0,12
5	servicio al cliente, venta personalizada con calidez y amabilidad	0,06	3	0,18
6	fijación de precios en base a los análisis del sector donde está ubicado	0,05	3	0,15
7	capacidad de endeudamiento a largo plazo	0,03	3	0,09
8	producción en base a cronogramas de trabajo	0,04	4	0,16
9	Estabilidad laboral y cumplimiento de las obligaciones a los trabajadores.	0,04	3	0,12
10	Contar con personal capacitado en cada una de las áreas	0,03	3	0,09
11	Contar con materia prima de excelente calidad y maquinaria que facilita la elaboración de los productos	0,04	4	0,16
	DEBILIDADES			
1	Se dispone de un solo local para ventas	0,05	1	0,05
2	la dirección general define las funciones del área de operaciones	0,04	2	0,08

3	deficiencia en la publicidad y promoción de productos ni estrategias de marketing bien definidas	0,07	1	0,07
4	ausencia de manual funcional de las áreas	0,05	1	0,05
5	falta de manual y políticas de procedimientos	0,04	1	0,04
6	falta de control financiero adecuado por parte del área financiera	0,05	2	0,1
7	no se realizan presupuestos para nuevas inversiones	0,05	1	0,05
8	no existe capacitación al personal de producción	0,03	2	0,06
9	No cuenta con capital suficiente para realizar un expansión hacia otros lugares	0,04	2	0,08
10	no se utilizan programas especializados para la gestión de la empresa	0,05	1	0,05
11	No se cuenta con un direccionamiento estratégico, ni estructura organizacional	0,02	2	0,04
	TOTAL	1		2,34

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

El resultado del puntaje ponderado que obtuvo CADL, es 2,34 debajo de la media de 2,50, lo cual indica que la empresa es débil internamente y debe inmediatamente realizar estrategias para poder ser una empresa sólida y que pueda tener un futuro promisorio para lograr su expansión y una mayor rentabilidad sobre la inversión.

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Para el desarrollo de una adecuada planeación estratégica se considera importante la definición de una filosofía corporativa y la formulación de estrategias las cuales son el medio para alcanzar los objetivos de la empresa.

La filosofía corporativa está compuesta por: misión, visión y valores corporativos, plantea el pensamiento de manera global de cómo la empresa aspira desarrollar sus negocios y continuamente muestra el reconocimiento de su responsabilidad social y ética empresarial.

2.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

2.2.1 Definición de Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Con lo antes expuesto, la visión para las empresas es el horizonte hacia donde se proyecta a largo plazo y en lo que pretende convertirse considerando el desarrollo de la tecnología, necesidades de los clientes, condiciones de mercados, competencias, etc.; adaptadas a la realidad de la empresa.

2.2.2 Visión de CADL

Metodología Utilizada

Se realiza una reunión con la Directora General, para el proceso de formulación de la visión, en el que, de forma unánime luego de varias consideraciones, se establece lo siguiente:

En el 2020, ser reconocida a nivel nacional como una cafetería con sabores tradicionales, innovadores, diversificando los productos ofrecidos, con un alto grado de profesionalismo, calidez en el servicio, con la capacidad para ser proactivos al cambio de modo que se puedan crear oportunidades.

2.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

2.3.1 Definición de Misión

Según el profesor Rafael Muñiz Gonzales la misión es “la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

Podemos concluir que la misión es el motivo de existencia de ser de una empresa, es el planteamiento de una guía que establece decisiones importantes a seguir y que inspiran para el cumplimiento de objetivos. Constituye el lineamiento a seguir para el desarrollo de la empresa, es su fuerza motora que determina la razón de existencia para el beneficio de consumidores externos e internos.

2.3.2 Misión de CADL

Metodología Utilizada

Se realiza una reunión con la Directora General, para el proceso de formulación de la misión, en el que, de forma unánime luego de varias consideraciones, se establece lo siguiente:

Brindar a nuestros clientes de forma oportuna productos con calidad, que logren satisfacer sus necesidades y superar las expectativas, disfrutando en un ambiente cálido, agradable y familiar que genere preferencia y fidelidad, con el fin de lograr resultados de crecimiento de la empresa en beneficio de clientes, empleados y sociedad.

2.4 FORMULACIÓN DE LOS VALORES

Los valores son los pilares más importantes de cualquier organización, son el fundamento de la convivencia, los principios regidores que sirven de base a las relaciones

entre las personas, sirviendo de guía en sus actividades cotidianas. Los valores proporcionan sentido a la actuación de los individuos, existen valores que son absolutamente fundamentales y claves, de tal forma que consigan hacer de la misión una realidad y alcanzar plenamente la visión.

Metodología Utilizada

Se realiza una reunión con la Directora General y con todo el personal de CADL, para el proceso de formulación de los valores, se realiza un taller de lluvia de ideas, debido a que los valores servirán de criterio para abarcar todas las actuaciones individuales y grupales del personal, luego de varias consideraciones se establecen los siguientes valores para CADL en los cuales se fundamentará su actividad empresarial:

- Fidelidad

Los colaboradores de la organización, deberán ser leales a la empresa y a sus ideales, actuando de acuerdo a las leyes y reglamentos, de esta manera contribuyen cada día al crecimiento y desarrollo de cada individuo y de la empresa.

- Trabajo en equipo

Mediante el trabajo en equipo, se estimulan para realizar las tareas encomendadas, a través del apoyo mutuo permitirá lograr un sostenido nivel de calidad en el servicio y se orientará hacia el cumplimiento de la Visión de la empresa.

- Motivación

Es el impulso positivo necesario que mueven a la persona para realizar una acción, y lograr un objetivo, es un aspecto que nunca debe faltar en la empresa.

- Honestidad

La honestidad es una virtud de los seres humanos que se demuestra con el cumplimiento del trabajo de la manera más transparente y sincera, garantizando la veracidad de cada actividad que se desempeñe en la empresa. Los miembros de la empresa deberán actuar siempre de manera justa.

- Aptitud de servicio

El servir se refiere ayudar de una forma natural a cualquier persona; razón por la cual todos los integrantes de la empresa, tendrán que mantener una actitud permanente de colaboración hacia los demás, con un trato cortés y personalizado en sus acciones y decisiones, ya que estos a su vez vienen a ser líderes de opinión de todos los potenciales clientes.

- Respeto

Es la acción de respetar, en el cual se debe demostrar consideración a las opiniones, pensamientos e ideas expresadas por los colaboradores de la empresa y así como en la relación hacia los clientes.

- Confianza

Brindar seguridad y tranquilidad a nuestros clientes, es lo que la empresa debe reflejar ya que garantiza un lazo entre la empresa y sus clientes.

- Responsabilidad

Es el cumplimiento íntegro de las obligaciones adquiridas por la empresa, realizando las actividades delegadas, en el menor tiempo posible y bien realizado.

- Ética

Se toma en consideración lo correcto o equivocado del comportamiento humano, permitiendo al ser humano tomar decisiones, en el cual deben prevalecer los intereses de la empresa sobre los intereses personales.

- Perseverancia

Es un esfuerzo continuo, en el que se quiere cumplir los sueños y metas trazadas, se debe buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir y solo de esta manera se podrá llegar a convertir la Visión en algo tangible y obtener un resultado concreto.

2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.5.1 Análisis FODA

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una matriz analítica que permite estudiar la situación de una empresa desde la perspectiva interna y externa, enfocándose hacia los factores claves para el éxito de la compañía, con el objetivo de identificar las debilidades para convertirlas en fortalezas y de igual manera minimizar el impacto de las amenazas para convertirlas en oportunidades. Además, ayuda en la toma de

decisiones y en la generación de estrategias de acuerdo a las posibles combinaciones como por ejemplo FO, DO, FA y DA.

Metodología Utilizada

El análisis FODA de la organización, para ello, se realiza una reunión con la dirección general de CADL y con los principales responsables de los procesos establecidos para priorizar los lineamientos y que los mismos abarquen la posición de crecimiento de la empresa. El resultado obtenido es el que se detalla a continuación:

Tabla 3 Matriz FODA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
MATRIZ ESTRATEGICA FODA	F1	Las alianzas estratégicas han permitido dar a conocer el producto en el mercado.	D1 Se dispone de un solo local para ventas
	F2	Trabajar en equipo para el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes	D2 la dirección general define las funciones del área de operaciones
	F3	liderazgo de la dirección general	D3 deficiencia en la publicidad y promoción de productos ni estrategias de marketing bien definidas
	F4	toma de decisiones oportunas	D4 ausencia de manual funcional de las áreas
	F5	servicio al cliente, venta personalizada con calidez y amabilidad	D5 falta de manual y políticas de procedimientos
	F6	fijación de precios en base a los análisis del sector donde está ubicado	D6 falta de control financiero adecuado por parte del área financiera
	F7	capacidad de endeudamiento a largo plazo	D7 no se realizan presupuestos para nuevas inversiones
	F8	producción en base a cronogramas de trabajo	D8 no existe capacitación al personal de producción

		F9	Estabilidad laboral y cumplimiento de las obligaciones a los trabajadores.	D9	No cuenta con capital suficiente para realizar un expansión hacia otros lugares
		F10	Contar con personal capacitado en cada una de las áreas	D10	no se utilizan programas especializados para la gestión de la empresa
		F11	Contar con materia prima de excelente calidad y maquinaria que facilita la elaboración de los productos	D11	No se cuenta con un direccionamiento estratégico, ni estructura organizacional
	OPORTUNIDADES				
O1	Mercado globalizado y la oportunidad de contar con el dólar como moneda de curso legal.		F1, F10, O3, Fortalecer las relaciones comerciales con las alianzas estratégicas para difundir la creación de nuevos productos, que ayuden a incrementar el volumen de ventas		D1, O2, O1, O10, O12 Implementación de un plan de expansión que determine la posible localización e inicio de operaciones de nuevos locales temáticos, para poder tener más presencia en el mercado y genere mayor rentabilidad al negocio.
O2	Mercado con demanda permanente		F11, F8, F2, O4, O9 Obtener una mayor rentabilidad sobre las ventas, reduciendo los costos de la materia prima estableciendo alianzas con proveedores para que los productos sean entregados en el punto de producción y los costos sean establecidos al por mayor con mayores descuentos.		D8, O3, Elaborar un plan de capacitación permanente que contribuya al crecimiento profesional de cada trabajador y que incentive su permanencia en la cafetería de CADL con predisposición positiva y de servicio al cliente de calidad.
O3	Desarrollar nuevos productos y promociones		F4, F5, O11, O8 Aprovechar el desarrollo tecnológico para desplegar la página web oficial de CADL en la cual se puedan realizar pedidos a domicilio utilizando Servicios On-Line, además sea un canal de comunicación con		D5, D4, D2, O3 Establecer políticas claras a través de manuales de procesos para cada área de la compañía y socializar el mismo entre todo el personal

			el cliente con recomendaciones y sugerencias		
O4	El buen manejo de las finanzas puede redundar en inversión y crecimiento sostenido.				D11, D2, O8, O11 Elaboración de un plan estratégico para formalizar y llevar a cabo objetivos de corto, mediano y largo plazo
O5	estabilidad política generadora de confianza para realizar emprendimiento				D3, O8, O12 Desarrollar un plan de marketing que tenga referencia sobre ventas, posicionamiento, rentabilidad y cuota de mercado.
O6	la población se está capacitando incrementa su nivel de vida y tendencias				
O7	Participación activa de la mujer en la economía				
O8	desarrollo de ventas a través de canales tecnológicos				
O9	Diversidad de proveedores que nos permitan elegir precios más bajos y que sean de calidad				
O10	Seguir ampliando el local para que exista mayor espacio y comodidad				
O11	Crear el servicio a domicilio que facilitaría el consumo de nuestros productos				
O12	Creciente tendencia por el consumo de restaurantes temáticos				
	AMENAZAS				
A1	Monopolios empresariales de trayectoria internacional que intentarán fidelizar al cliente.		F3, F4,F9, A6, A7 Cumplir con todas las regulaciones de ley existentes y todas las obligaciones impuestas por las entidades de control, para no incurrir en multas y sanciones que perjudique el		D6, D7, A10, A9, A12 Generando una adecuada evaluación de proyectos, segmentos de mercado, presupuestos para nuevas inversiones, se puede competir con los nuevos productos de la competencia, y se pueden crear nuevas marcas o productos.

			trabajo diario de la empresa.		
A2	Falta de fuentes de financiamiento para las microempresas.		F8, F11, A8, A11, A12 Creación y desarrollo de nuevos productos diferentes a los que ofrece la competencia y que sean difíciles de copiar por la misma, de manera innovadoras y con productos poco comunes.		
A3	disminución de remesas de inmigrantes menos capacidad de consumo				
A4	analfabetismo digital				
A5	poco acceso a internet				
A6	Sanciones y multas por el incumplimiento de leyes y pagos impuestos elevados.				
A7	abundancia de trámites y demás trabas administrativas para funcionamiento de local, trámites burocráticos				
A8	Cambios climáticos bruscos con marcada ausencia de lluvias y altas temperaturas, encarece los productos.				
A9	Falta de liquidez en el mercado nacional, riesgo país alto				
A10	Recesión Mundial Disminución del poder adquisitivo por incremento de la inflación				

A11	Migración de cubanos, colombianos y venezolanos Creación de locales cercanos que ofrezcan productos similares				
A12	Oferta de cadenas grandes de alimentos que ofrezcan precios más bajos con los que sea imposible competir.				

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

2.5.2 Análisis CAME

CAME de igual manera es un acróstico que significa Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, al análisis CAME se lo puede denominar como la extensión del FODA y determina cuáles pueden ser las acciones estratégicas a tomar.

Corregir Debilidades

- Con las ganancias obtenidas realizar inversiones para la creación de nuevos locales, que generen mayores ganancias e incluso permitan la adquisición de un local.
- Generar en los empleados una conciencia de compromiso con constantes capacitaciones e incentivos económicos de acuerdo al incremento en las ventas.
- Implementar una publicidad más agresiva en redes sociales y creación de estrategias de marketing que permitan un reconocimiento en un mayor número de clientes.

- El área comercial debe elaborar un plan comercial, cuyo objetivo principal sea la ampliación de la cartera de clientes para lograr una estabilidad económica y una expansión a nivel local.

Afrontar Amenazas

- Mantener la calidad de los productos y un ambiente de cordialidad y familiar que permitan crear fidelidad de los clientes, pese a existan locales de similares características.
- Tratar de lograr convenios con proveedores que permitan abaratar los precios y poder lograr ser competitivos frente a cadenas alimenticias grandes.
- Determinar posibles proveedores alternos para no quedarse desprovisto de insumos y materias primas para reaccionar a tiempo.
- Pese a que la inseguridad a la inseguridad social es un factor externo, la cafetería CADL velara para que la seguridad dentro y en los alrededores del local se prolaja y cuidadosa con los clientes.

Mantener Fortaleza

- Establecer un plan de capacitación permanente durante todo el año, de tal manera que los empleados se sientan comprometidos y consientes con sus actividades.
- Formar una comunidad laboral con gran sustento y pilares que permitan seguir desarrollando y cumpliendo con los objetivos empresariales.
- Mantener un local y en el futuro varias locales a nivel local con una decoración y ambiente que haga que los clientes se sientan muy felices por la ambientación y por la cordialidad de los empleados de CADL.

- El lugar donde se encuentra en este momento es un sector muy comercial, por lo tanto hay que mantener este local como el principal y tratar de ampliar las instalaciones para lograr que los clientes se sientan confortables
- Se debe mantener la calidad de las materias primas y seguir incrementando la tecnología para la elaboración de productos de calidad, por lo que hay que esto constituye un pilar fundamental para continuar incrementando nuestra cartera de productos y confianza de nuestros clientes.

Explotar Oportunidades

- Desarrollar una amplia cartera de proveedores, que permitan establecer estrategias de precios que logren obtener precios más bajos que generen mayor rentabilidad e ingresos para mejoras empresariales.
- Con la experiencia que se va a ir adquiriendo en el transcurso del tiempo se irá ampliando la gama de productos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los presentes y potenciales clientes.
- Actualmente se cuenta con un local en el sur de Quito, que cuenta con productos de calidad, lo cual permitirá la apertura de nuevos locales en toda la ciudad y el reconocimiento de clientes.
- La facilidad para los clientes genera mayor lealtad y confianza, por lo que el desarrollo de la estrategia de entrega a domicilio permitirá que aumenten nuestros clientes y su fidelización.

2.6 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos son una declaración de principios que originan la forma de la estrategia de una empresa, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas, es la dirección que seguirá la empresa en el mercado, para el caso de CADL podemos concluir los siguientes lineamientos estratégicos:

Satisfacción de la fuerza laboral

- Brindando al personal una capacitación constante, se obtiene una mayor producción y ampliación del mercado.

Implementación de manuales y procedimientos

- Enfocarse en el desarrollo de manuales de funciones y procesos generará una estructura sólida en la organización que ayudara en la optimización de recursos.

Productos de alta calidad

- Al elaborar productos de alta calidad, con materias primas frescas, se logra ampliar el mercado, generando de esta manera mayor rentabilidad.

Creación de nuevos productos

- Para captar mayor nicho de mercado, es importante la innovación de nuevos productos.

Volumen de ventas

- Brindando productos de buena calidad, desarrollados por personal capacitado, se obtiene un mayor volumen de ventas al producir más productos en el menor tiempo

Rentabilidad

- La empresa generará mayor rentabilidad a través de la utilización de tecnología de punta, una comunicación asertiva al personal para que se alineen con la estrategia de la organización, brindar la atención oportuna al cliente, realizar campañas publicitarias, las cuales nos permitan ampliar la participación en el mercado y el posicionamiento de la marca.

Participación del mercado

- Con el desarrollo de un plan de marketing, una investigación de mercados y con los desarrollos tecnológicos constantes se logra aperturar en diferentes segmentos de mercado

Servicio al cliente

- Brindando una excelente atención al cliente generamos fidelidad y confianza por parte de nuestros clientes existentes y logramos la recomendación a nuevos clientes.

Comercio Electrónico

- La empresa genera mayor rentabilidad a través del comercio electrónico con la implementación de página web, publicidad en redes sociales, servicios a domicilio, y servicios postventa

Gráfico 15 Lineamientos Estratégicos CADL

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

3 BALANCED SCORECARD

3.1 GENERALIDADES

Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard en el año de 1992, revolucionaron la administración de empresas al introducir una metodología El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una estructura relacionada bastante efectiva para la gestión estratégica, el modelo se base en la definición de objetivos estratégicos que deben guardar coherencia entre sí, indicadores, iniciativas estratégicas estableciendo la relación causa efecto a través del mapa estratégico, para alinear la empresa hacia la obtención de las estrategias del negocio. Es una herramienta que proporciona a los gerentes una perspectiva global de gestión y medición del negocio para tomar decisiones, redefinir estrategias en base a resultados para mantener el nivel competitivo de la empresa en el mercado. El éxito de la implementación del modelo es la participación de las personas que integran la organización en los diferentes niveles y áreas, alineándolos hacia la visión de la empresa.

La importancia del CMI es medir resultados, partiendo de la base de indicadores financieros y no financieros agrupados en las 4 perspectivas y que deben tener un equilibrio entre los indicadores es lo que da el nombre a la metodología balance, que se derivan de la visión, misión y estrategia por lo que es un instrumento para cumplir con la estrategia.

3.2 PERSPECTIVAS

Las perspectivas son: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financieras. Para cada perspectiva se deben formular metas estratégicas, indicadores y planes de acción o iniciativas, debido a que el BSC menciona que estas perspectivas encierran todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa. En base a las 4 perspectivas que se relacionan entre si podemos realizar la siguiente analogía: Si queremos incrementar la rentabilidad, nuestros clientes deben ser fieles, para obtener fidelidad debemos brindarles un buen servicio, para brindarles un buen servicio necesitamos contar con procesos internos claros que funcionen bien y para que tengan un correcto funcionamiento debemos desarrollar las habilidades y capacitar a nuestros trabajadores.

3.2.1 Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se refiere a la formación y crecimiento de una organización en áreas específicas como: capital humano, sistemas y clima organizacional, que son el apoyo para los procesos de creación de valor y obtener resultados permanentes a largo plazo. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se presenta como la base de las demás perspectivas, debido a que es la parte operativa para cumplir las metas propuestas de mejora en los procesos internos, trata un tema bien importante como la satisfacción de los empleados, así de esta manera si los empleados se encuentran en un ambiente laboral adecuado podrán transmitir esa satisfacción al cliente final.

3.2.2 Procesos Internos

Esta perspectiva trata de identificar y mejorar los procesos internos que influenciaran en mayor medida en la satisfacción del cliente, debido a que tiene un impacto para alcanzar los objetivos estratégicos de las Perspectivas Financiera y Cliente. Los indicadores de la perspectiva de procesos internos son en puntos críticos como, por ejemplo: productividad, calidad y reingeniería mediante la reducción de costos, innovación referente a creación de nuevos productos y la cobertura del mercado en la introducción de estos productos con relación a la competencia. Además, tiene una relación con la Gestión Ambiental y la responsabilidad social corporativa.

3.2.3 Cliente

La perspectiva del cliente es cómo ve el cliente a nuestra empresa, y que debemos hacer para retenerlo se identifica los segmentos del mercado objetivo, esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado. Los indicadores que debemos tener en cuenta son: Satisfacción y Retención de clientes, Adquisición de nuevos clientes, Rentabilidad de los clientes y obtener cuota de mercado.

Diseñando protocolos básicos de atención al cliente, brindamos un buen servicio y el cliente aumentara su nivel de satisfacción lo que genera retención de clientes y fidelidad por nuestros productos, los clientes se encargan de recomendar nuestros productos a través de la recomendación de boca a boca así de esta tendremos nuevos clientes. Con el aumento de nuevos clientes logramos expandirnos y generamos mayor cuota de mercado. Por último,

todas las acciones tomadas nos llevan a tener rendimiento financieros futuros reflejados en un aumento de la rentabilidad para la empresa.

3.2.4 Financiera

La perspectiva financiera es la más utilizada para medir la situación financiera de una empresa a través de los tradicionales índices financieros, por ejemplo: liquidez, endeudamiento, DuPont y rendimiento del capital invertido. Y ver si la implementación de la estrategia está contribuyendo para obtener una mejor actuación financiera. La productividad de una empresa puede mejorar al reducir los costos o bajando el nivel de gastos directos e indirectos, otra alternativa es mejorando la eficacia de los activos.

3.3 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico presenta de forma sencilla y coherente la descripción de la estrategia de una organización el cual facilita su interpretación y su utilización, al tener todo por escrito para poder establecer los objetivos e indicadores para evaluar su desempeño. Según Kaplan y Norton mencionan que: *“no se puede medir lo que no se puede describir”*.

El Mapa estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de causa-efecto, proporcionan un marco para ilustrar la forma que una empresa tiene el propósito de crear valor sostenido para sus accionistas, así como también para sus Stakeholders. Actualmente se reconoce la importancia de los Activos Intangibles para las empresas y como estos ayudan que la creación de valor sea duradera en el tiempo.

Metodología Utilizada

En base a los lineamientos estratégicos obtenidos anteriormente, se realiza una presentación del mapa estratégico preliminar a la Dirección General, en dicha presentación se constituyen los parámetros generales del mapa estratégico.

Una vez socializados los puntos básicos del mapa estratégico se recibe retroalimentación por parte de la Dirección General sobre las perspectivas, realizamos una modificación a los parámetros expuestos por la Dirección General y realizamos una nueva presentación en la cual se recibe la aprobación del Mapa Estratégico, el cual presentamos a continuación:

PE
RS
PE
CT
IV
A
FI
N
A

PE
RS
PE
CT
IV
A
CL
I

PE
RS
PE
CT
IV
A
PR
O
CE
SO
S

PE
RS
PE
CT
IV
A
AP
RE
N
DI
ZA
JE
Y
CR

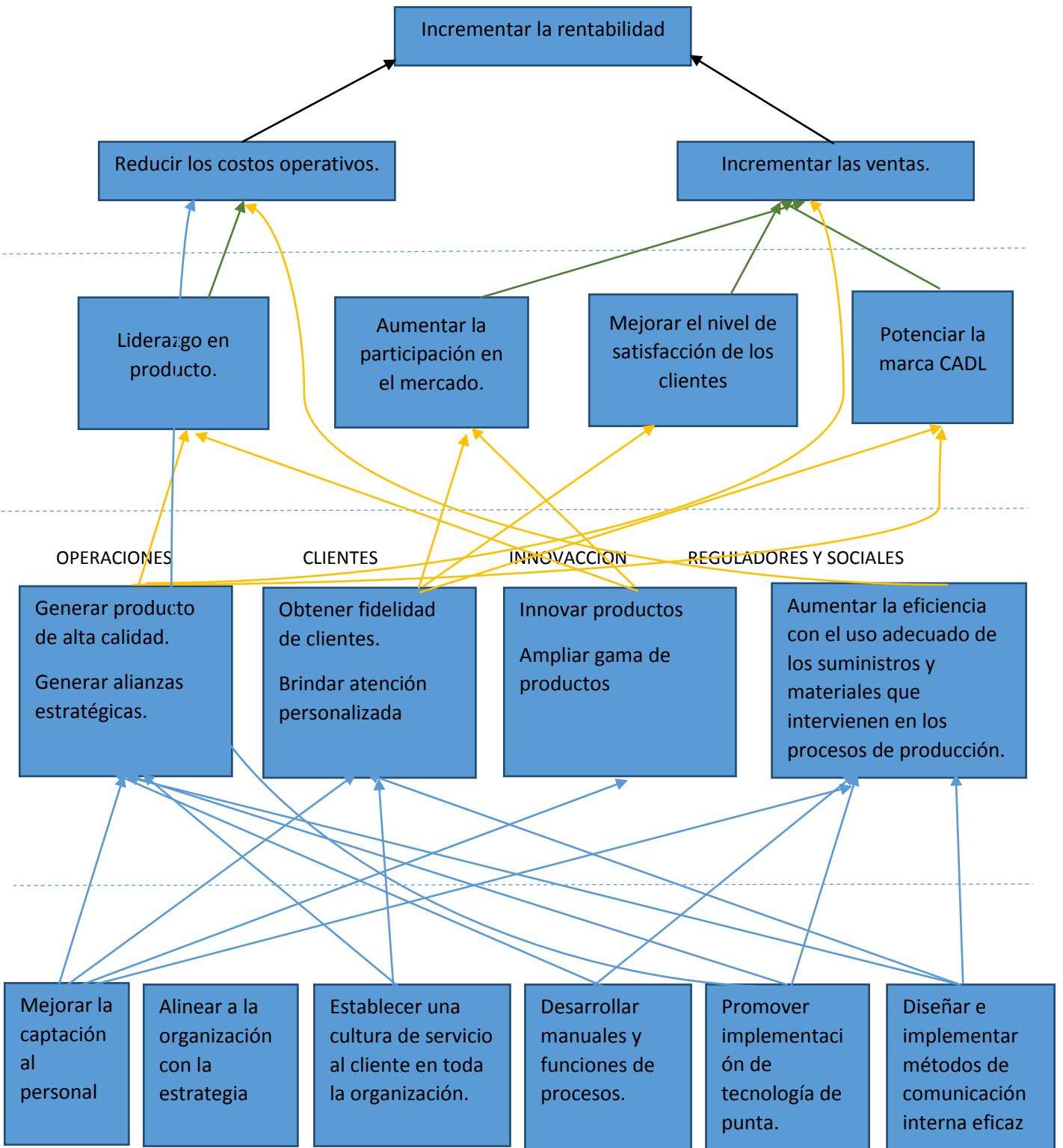


Gráfico 16 Mapa Estratégico de CADL

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos direccionan el realizar de todos los colaboradores para alcanzar las metas comunes. Estos objetivos deben motivar e inspirar a los colaboradores de la empresa para tener mayores niveles de compromiso y esfuerzo, además proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. Los objetivos estratégicos para ser considerados como permitidos deben cumplir varias características tales como: medibles, específicos, apropiados, realistas y oportunos.

Metodología Utilizada

En reunión con la Dirección General de CADL, se plantean los objetivos estratégicos los siguientes:

- Incrementar la rentabilidad
- Generar producto de alta calidad
- Reducir los costos operativos.
- Generar alianzas estratégicas.
- Mejorar la captación al personal
- Liderazgo en producto.
- Aumentar la participación en el mercado.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes
- Obtener fidelidad de clientes.
- Potenciar la marca CADL
- Incrementar las ventas
- Brindar atención personalizada

- Alinear a la organización con la estrategia
- Innovar productos
- Amplia gama de productos
- Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos de producción
- Establecer una cultura de servicio al cliente en toda la organización.
- Desarrollar manuales y funciones de procesos.
- Promover implementación de tecnología de punta.
- Diseñar e implementar métodos de comunicación interna eficaz

A continuación, se clasifican los objetivos estratégicos considerando cada una de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento que integran el CMI.

Tabla 4 Clasificación de los Objetivos Estratégicos

TEMA / OBJETIVO ESTRATEGICO		PERSPECTIVA			
		F	CL	I	D
1	Incrementar la rentabilidad	x			
2	Generar producto de alta calidad			x	
3	Reducir los costos operativos.	x			
4	Generar alianzas estratégicas.			x	
5	Mejorar la captación al personal				x
6	Liderazgo en producto.		x		
7	Aumentar la participación en el mercado.		x		
8	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes		x		
9	Obtener fidelidad de clientes.			x	
10	Potenciar la marca CADL		x		
11	Incrementar las ventas	x			
12	Brindar atención personalizada			x	
13	Alinear a la organización con la estrategia				x

14	Innovar productos			x
15	Ampliar gama de productos			x
16	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos de producción			x
17	Establecer una cultura de servicio al cliente en toda la organización.			x
18	Desarrollar manuales y funciones de procesos.			x
19	Promover implementación de tecnología de punta.			x
20	Diseñar e implementar métodos de comunicación interna eficaz			x

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

3.5 INDICADORES, META Y RESPONSABLES

Indicadores

Los indicadores son parte importante dentro del CMI, con ellos se puede determinar si los objetivos estratégicos son alcanzados y de ser así, la organización cumple lo establecido en su misión y alcanza la visión.

Los indicadores sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los atributos de un buen indicador son: disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance, los indicadores son importantes debido a que nos ayudan a saber cómo va la empresa, permite medir cambios a través del tiempo y la toma de decisiones, además evalúan y dan seguimiento al proceso de desarrollo.

El indicador de gestión se refiere a la medición relacionada con la forma que un producto o servicio son creados por una empresa, este indicador constituye un punto de comparación entre la desviación respecto a una meta asociada, y dependiendo del caso poder tomar acciones preventivas o correctivas.

Los Indicadores Clave de desempeño, sirven para medir el nivel de desempeño de un proceso, enfocándose en el cómo funciona cada proceso y nos indican si los procesos son buenos o no, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, este tipo de indicador es utilizado para cuantificar los objetivos que muestran el rendimiento de una empresa, y que generalmente se obtienen del plan estratégico.

Metas

Las metas fijan un límite que se desea lograr con cada indicador, para la fijación de las metas debe existir un consenso y tomar en consideración las características que deben cumplir: ser retadoras, ser asequibles y ser gestionables.

Las metas de gestión se refieren a la calidad de los procesos que finalmente dan lugar a la obtención de productos. La meta de gestión puede ser interna y trata acerca de eficacia y eficiencia, o externa con la calidad del servicio. Una meta de gestión debe tener la finalidad de mejorar los procesos y convertirse en un compromiso empresarial, cuyo desempeño dependa básicamente de su propia acción interna y que no se vea afectado de las decisiones de factores externos.

Responsables

La asignación de responsables sobre los componentes del CMI a colaboradores de la institución, es fundamental debido a que con ello se logra compromiso hacia el cumplimiento de la estrategia organizacional.

3.6 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Metodología Utilizada

Fundamentados en el mapa estratégico aprobado, se realiza una nueva reunión con la Dirección General de CADL con el fin de determinar la forma de dar seguimiento a cada una de sus actividades principales. Posterior a eso se procede con una breve charla sobre lo que es y que representa un CMI y su participación en el cumplimiento de objetivos establecidos en el mapa estratégico. Una vez concluida esta tarea, es revisada y aprobada por la Dirección General. El resultado y análisis de cada parámetro del CMI se detallan a continuación:

Tabla 5 Cuadro de Mando Integral – CADL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CADL								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	RESPONSABLES	FORMA DE CALCULO	UNIDAD	META		INICIATIVAS
						AÑO BASE	AÑO 1	
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	indice de utilidades	Finanzas y Contabilidad	utilidad neta/patrimonio	%	>= 2%	>= 4%	Mejoramiento de la productividad
	Reducir los costos operativos.	costos	Finanzas y Contabilidad/produccion y operaciones	costos operativos /costos totales	%	5%	10%	Control de costos / Plan de optimizacion de materias primas
	Incrementar las ventas	incremento de ventas	Administrativo	ventas actuales / ventas periodo anterior	%	3%	5%	Desarrollar diseno de empaquetado en los productos
CLIENTE	Liderazgo en producto.	numero de productos	Administrativo / produccion y operaciones	producto mas vendido / total productos	%	50	70	Plan de promocion y publicidad de producto estrella
	Aumentar la participación en el mercado.	promocion de productos	Administrativo	productos promocionados /total	%	40	60	Desarrollar plan de marketing
	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	satisfaccion del cliente	administrativo /servicio al cliente	satisfactorias / total encuestas	%	70	90	Desarrollar plan de cliente fantasma
	Potenciar la marca CADL	conocimiento de marca	administrativo	# personas conocen CADL/total encuestas	%	50	70	Desarrollo de la pagina web de CADL
PROCESOS INTERNOS	Generar producto de alta calidad	calidad	Produccion y operaciones	productos defectuosos/total	%	6	4	Desarrollo de un sistema seguimiento de reclamos
	Generar alianzas estratégicas.	alianzas estrategicas	Director General	aliados estrategitigos nuevos/aliados estrategicos planificados	%	1	3	Plan estrategico de alianzas
	Obtener fidelidad de clientes.	clientes	administrativo	clientes antiguos/total clientes	%	30	10	Realizar servicio postventa
	Brindar atención personalizada	clientes	servicio al cliente	numero de pedidos a tiempo/total pedidos	%	30	50	Desarrollar programas de clinicas de servicio al cliente
	Innovar productos	productos desarrollados	Produccion y operaciones	numero de productos desarrollados/productos planificados a desarrollar	%	5	10	Realizar investigacion de mercados e identificar las necesidades de los clientes
	Ampliar gama de productos							
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos de producción	eficiencia de procesos	Produccion y operaciones	productos elaborados/total de materiales utilizados	%	60	80	Elaborar manuales de los procesos de produccion
	Mejorar la captación al personal	capacitacion	Director General	horas de capacitacion / personal	h/H	2	4	Desarrollar planes de capacitacion
	Alinear a la organización con la estrategia	planificacion estrategica	Director General	resultados obtenidos/objetivos	%	50	70	Implementar planificacion estrategica en la organizacion
	Promover implementación de tecnología de punta.	proyectos tecnologicos	Director General/produccion y operaciones	proyectos tecnologicos ejecutados/total proyectos planificados	%	50	70	plan de implementacion de tecnologia
	Diseñar e implementar métodos de comunicación interna eficaz	comunicacion	Director General	porcentaje de satisfaccion de clientes internos	%	50	80	Realizacion de taller motivacionales

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

3.7 PLAN DE ACCIÓN

Una vez definido el CMI, con las respectivas perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas responsables, la institución debe encaminar su acción hacia el cumplimiento de la meta propuesta y ello se logra a través del desarrollo de diversos planes de acción o iniciativas estratégicas. La empresa debe destinar los recursos necesarios para la ejecución del programa de acción dependiendo de la prioridad. Los planes de acción generan resultados para la empresa, por lo tanto, la ejecución de la estrategia se realiza a través de la ejecución de los planes de acción.

3.7.1 Definición de Proyectos Estratégicos o Iniciativas

El establecimiento de las iniciativas a ejecutar dentro de CADL se desarrolla con los siguientes pasos:

- Identificación de las iniciativas para CADL
- Priorización de las iniciativas a desarrollar en CADL a corto plazo.
- Desglose de los proyectos a ejecutarse en actividades, responsables, fechas, presupuesto, metas esperadas.
- Control y seguimiento del desarrollo de los proyectos prioritarios en marcha.

Identificación de Iniciativas

Según la información del CMI, se ha fijado los siguientes planes de acción para CADL que se presentan a continuación:

Tabla 6 Planes de Acción – CADL

PLANES DE ACCION - CADL		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	Mejoramiento de la productividad
	Reducir los costos operativos.	Control de costos / Plan de optimización de materias primas
	Incrementar las ventas	Desarrollar diseño de empaquetado en los productos
CLIENTE	Liderazgo en producto.	Plan de promoción y publicidad de producto estrella
	Aumentar la participación en el mercado.	Desarrollar plan de marketing
	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	Desarrollar plan de cliente fantasma
	Potenciar la marca CADL	Desarrollo de la página web de CADL
PROCESOS INTERNOS	Generar producto de alta calidad	Desarrollo de un sistema seguimiento de reclamos
	Generar alianzas estratégicas.	Plan estratégico de alianzas
	Obtener fidelidad de clientes.	Realizar servicio postventa
	Brindar atención personalizada	Desarrollar programas de clínicas de servicio al cliente
	Innovar productos	Realizar investigación de mercados e identificar las necesidades de los clientes
	Ampliar gama de productos	
	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos de producción	Elaborar manuales de los procesos de producción
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la captación al personal	Desarrollar planes de capacitación
	Alinear a la organización con la estrategia	Implementar planificación estratégica en la organización

	Promover implementación de tecnología de punta.	plan de implementación de tecnología
	Diseñar e implementar métodos de comunicación interna eficaz	Realización de taller motivacionales

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

3.7.2 Matriz de Priorización

Es primordial para las organizaciones contar con una priorización sobre las diversas iniciativas que se puedan identificar, en caso de no contar las instituciones correrían el riesgo de no aprovechar sus recursos en lo que es más importante y urgente.

Para establecer la matriz de priorización de los diferentes proyectos planteados, se procede a dar una ponderación a cada uno de ellos siendo: 1 Baja, 3 Media y 5 Alta

Metodología Utilizada

Con la participación de toda la organización, se realiza el último taller de corta duración para que en conjunto se determine la participación de las iniciativas de sus respectivos procesos, en la matriz priorización se obtiene como resultado el impacto de las iniciativas con los objetivos estratégico, con eso se puede dar prioridad a las iniciativas según el presupuesto de la organización.

Tabla 7 Matriz de Priorización – CADL

MATRIZ DE PRIORIZACION - CADL	INICIATIVAS																		
	Mejoramiento de la productividad	Control de costos	Plan de optimización de materias primas	Desarrollar diseño de empaquetado en los productos	Plan de promoción y publicidad de producto estrella	Desarrollar plan de marketing	Desarrollar plan de cliente fantasma	Desarrollo de la página web de CADL	Desarrollo de un sistema seguimiento de reclamos	Plan estratégico de alianzas	Realizar servicio postventa	Desarrollar programas de clínicas de servicio al cliente	Realizar investigación de mercados e identificar las necesidades de los clientes	Elaborar manuales de los procesos de producción	Desarrollar planes de capacitación	Implementar planificación estratégica en la organización	Plan de implementación de tecnología	Realización de taller motivacionales	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS																			
Incrementar la rentabilidad	5	5	3	1	3	5	1	3	1	5	3	1	5	3	3	3	3	1	
Reducir los costos operativos.	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	5	1	
Incrementar las ventas	5	5	3	3	3	5	1	5	1	5	5	3	5	1	3	5	5	3	
Liderazgo en producto.	3	3	1	3	3	5	1	5	1	3	1	1	5	1	1	1	3	1	
Aumentar la participación en el mercado.	1	3	1	3	3	5	1	5	1	5	3	1	5	1	2	3	1	1	
Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	1	1	1	1	3	3	3	5	5	1	3	3	1	1	3	1	1	1	
Potenciar la marca CADL	1	1	1	5	3	5	1	5	1	5	3	1	5	1	3	5	1	1	
Generar producto de alta calidad	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	5	1	
Generar alianzas estratégicas.	1	1	1	1	3	5	1	5	1	5	1	1	5	1	1	3	3	1	
Obtener fidelidad de clientes.	1	1	1	3	3	5	3	5	5	3	5	3	3	1	1	1	1	1	
Brindar atención personalizada	1	1	1	1	1	1	3	5	3	1	5	5	1	3	1	1	1	1	
Innovar productos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	1	
Ampliar gama de productos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	1	
Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos de producción	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	1	5	1	
Mejorar la captación al personal	3	1	3	1	1	1	5	1	3	1	3	3	1	3	5	1	3	3	
Alinear a la organización con la estrategia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	
Promover implementación de tecnología de punta.	5	3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	5	1	
Diseñar e implementar métodos de comunicación interna eficaz	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5	3	1	3	
	42	40	32	30	34	48	28	56	30	48	40	30	50	36	51	40	54	24	

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

De la sumatoria obtenida con valores iguales o mayores a 40, de acuerdo a las ponderaciones asignadas a los Proyectos permite determinar los prioritarios para la ejecución, los cuales son los siguientes:

Tabla 8 Matriz de Proyectos – CADL

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO
1 Desarrollo de la página web de CADL	Aprovechar el desarrollo tecnológico para desplegar la página web oficial de CADL en la cual se puedan realizar pedidos a domicilio utilizando Servicios On-Line, además sea un canal de comunicación con el cliente con recomendaciones y sugerencias
2 Plan de implementación de tecnología	Elaborar un plan que permita adquirir mejor tecnología la cual ayude a mejorar la producción y a reducir los tiempos
3 Desarrollar planes de capacitación	Elaborar un plan de capacitación permanente que contribuya al crecimiento profesional de cada trabajador y que incentive su permanencia en la cafetería de CADL con predisposición positiva y de servicio al cliente de calidad
4 Realizar investigación de mercados e identificar las necesidades de los clientes	Implementación de un plan de expansión que determine la posible localización e inicio de operaciones de nuevos locales temáticos, para poder tener más presencia en el mercado y genere mayor rentabilidad al negocio
5 Plan estratégico de alianzas	Fortalecer las relaciones comerciales con las alianzas estratégicas para difundir la creación de nuevos productos, que ayuden a incrementar el volumen de ventas
6 Desarrollar plan de marketing	Desarrollar un plan de marketing que tenga referencia sobre ventas, posicionamiento, rentabilidad y cuota de mercado
7 Mejoramiento de la productividad	Creación y desarrollo de nuevos productos diferentes a los que ofrece la competencia y que sean difíciles de copiar, de manera innovadora y con materia prima poco común
8 Control de costos	Obtener una mayor rentabilidad sobre las ventas, reduciendo los costos de la materia prima estableciendo alianzas con proveedores para que los productos sean entregados en el punto de producción y los costos sean establecidos al por mayor con mayores descuentos
9 Realizar servicio postventa	Realizar el continuo seguimiento a los clientes que compran en CADL, mantener la comunicación y ofrecer promociones y descuentos para generar fidelidad
10 Implementar planificación estratégica en la organización	Elaboración de un cronograma de trabajo para difundir el plan estratégico y llevar a cabo objetivos de corto, mediano y largo plazo

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

En la matriz de proyectos se identifican los diferentes proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por CADL, en reunión con la Dirección General, considerando los recursos humanos y financieros limitados con los que actualmente cuentan, así como también tratándose de un trabajo de fines académicos, se decide trabajar en el Proyecto 1 que según la matriz de priorización obtuvo el mayor puntaje y el cual debemos ejecutar e implementar es el Desarrollo de la página web de CADL. Es importante mencionar que los demás proyectos quedan de aportación para CADL y que en un futuro pueden planificar sus costos para implementarlos siendo estos en el mediano y largo plazo.

3.8 ESTRUCTURA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Es importante que los planes de acción cuenten con el seguimiento y control, en el que se analicen los resultados y en caso de encontrar desviaciones, investiguen cuáles son las causas que las originan, para poder modificarlas y rectificarlas a tiempo.

Se debe realizar el proceso de control continuo a los planes de acción, para verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, con la finalidad de identificar si las acciones desarrolladas para alcanzar la estrategia tuvieron éxito o fracasaron, es importante mantener una comunicación permanente a la organización de los resultados que se van obteniendo, debido a que si no se realiza el control no se sabrá si están realizando correctamente sus tareas y estas pueden tener una incidencia en el consecución final de la estrategia de la empresa.

4 RESULTADO DE PROYECTO ESTRATÉGICO

4.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTO

Metodología Utilizada

Según la reunión realizada con la Dirección General el proyecto a implementarse es el desarrollo de la página web para CADL, para lo cual se establece que se va a trabajar en base a un cronograma que contenga un conjunto de actividades necesarias y fechas de ejecución para así lograr el correcto desarrollo del proyecto.

Antecedentes

Actualmente las oportunidades de buscar nuevos mercados y de expansión de los mismos se basan principalmente en el E-Bussines, es una nueva manera de hacer economía, se enfoca en la utilización de la tecnología, y ha dado la pauta para la aparición de nuevas tendencias como economía de la información, economía digital o la sociedad del conocimiento. La economía digital es una herramienta de gran ayuda, debido a que facilita todo el comercio electrónico a través del Internet, se lo puede realizar desde cualquier parte del mundo y de igual manera se puede realizar comercio sin tener impedimentos de horarios y de lugares físicos.

Como se había citado, mediante el uso del Internet el e-commerce o comercio electrónico es la forma por el cual las empresas pueden comercializar sus productos o servicios. El uso y manejo del comercio electrónico se lo realiza por medio de Páginas Web, que brindan una interacción fácil de manejar entre usuarios y organizaciones.

Esta nueva forma de comercio en el Ecuador es una práctica reciente, pero se ha visto incrementada la demanda por el servicio, son muchas empresas las que incursionan en este tipo de comercio electrónico, obteniendo mejores resultados para la empresa, las ventas se han visto incrementadas notablemente, debido a que es cómodo para el usuario realizar este tipo de compras, por ejemplo compra de entradas al cine, teléfonos celulares, electrodomésticos, vestimenta, etc. También se puede verificar que páginas como mercadolibre.com.ec, amazon.com, olx.com están bien posicionadas dentro del país, y es muy habitual escuchar que la gente compra en estas páginas. Además hace algunos años Ecuador adoptó prácticas comerciales electrónicas como es el Cyber Monday ecuatoriano que participan alrededor de 35 firmas, en el cual las empresas comercializan sus productos con muy buenos descuentos para el consumidor final como dato podemos mencionar que el número de visitas al portal creció de 35 000 visitas en el año 2014 a 155 000 en el año 2015, con lo cual podemos concluir que es un comercio que va en alza en el país.

4.2 DESARROLLO DEL PROYECTO

Nombre

Desarrollo de la página web de CADL

Alcance

Este proyecto abarca el desarrollo de la página web de CADL y la evaluación del impacto que tendrá en los posibles clientes y los beneficios que generará para la empresa.

Objetivo General

Incrementar las ventas de CADL.

Objetivos Específicos

- Brindar mejor atención al usuario y servicio personalizado.
- Desarrollo de tecnología para captar mayor participación en el mercado.
- Crear planes de fidelización con los clientes y dar a conocer la empresa.
- Generar un incremento del flujo de efectivo.

Estrategias

- Diseñar una página web interactiva para captar un mayor número de clientes.
- Identificar las necesidades que tiene la empresa en materia de e-commerce
- Innovar los diseños de los proyectos.

Actividades

- Contratar personal especializado diseño de páginas web.
- Diseño de la página web.
- Implementar la página web.

Tiempo

Indefinido.

Fecha de Inicio

01 de abril de 2017.

Recursos

- Personal contratado.
- Material impreso.

- Medios de Comunicación.

Responsable

Director General

Costo Estimado

USD 1.620

Tabla 9 Cronograma de desarrollo de página web

PROYECTO DESARROLLO DE PAGINA WEB							
ACTIVIDAD	DURACION	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSIBLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
1.- Identificación de posibles desarrolladores	2 semanas	01/04/2017	12/04/2017	DIRECTOR GENERAL	-		Identificación de al menos 3 posibles desarrolladores
2.- Contratación de desarrollador para generación de página web	1 semana	13/04/2017	19/04/2017	DIRECTOR GENERAL	pago a proveedor	1.620,00	realizar un contrato para la generación de página web
3.- Seguimiento a desarrollo página web y envío de contenidos	2 semanas	20/04/2017	31/04/2017	DIRECTOR GENERAL	documentación de CADL		poseer página web de acuerdo a los requerimiento de la organización
4.- Aprobación y publicación de página web.	1 semana	01/05/2017	06/05/2017	DIRECTOR GENERAL			CADL cuenta con una página web

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

Es importante mencionar que las fechas del proyecto a implementarse exceden a la fecha de presentación del trabajo de titulación, debido a que posterior a la presentación del presente trabajo junto con la Dirección General de CADL continuamos trabajando en el desarrollo de la página web, cumpliendo con las 3 primeras actividades del cronograma,

teniendo un alcance del proyecto del 80%, falta únicamente la aprobación final por parte de la Dirección General para la puesta en marcha y el paso a producción de la página web.

A continuación se detalla el trabajo realizado del desarrollo de la página web:

Contenido de la Pagina Web

Toma de Pedidos

El objetivo del proyecto es que el aplicativo de la página Web sirva para aumentar las ventas, y ofrecer pedidos a domicilio.

Atención al cliente

A través del aplicativo tendremos la posibilidad de dar atención al cliente vía chat. Se pueden establecer unas directrices básicas para las preguntas comunes que el cliente realice, se debe considerar lo siguiente:

- Se debe contestar al cliente lo antes posible.
- Hacer lo posible por solucionar la inquietud que tenga y dar una excelente atención.
- Al ser culpables de una mala atención, hacer lo posible por disculparse con el cliente y dar cortesía.
- Si el cliente menciona comentarios negativos nunca llevarle la contraria a menos que los comentarios sean falsos y podamos demostrarlos.
- Dar la razón a favor del cliente, pero estar siempre atentos que el cliente no quiera perjudicar a la cafetería en estafas o robos.

Ventas

Al ser un servicio nuevo que vamos a ofrecer, es importante que el proceso de venta de nuestro producto a los clientes sea impecable.

Servicio a Domicilio

Se brindará el servicio domicilio para lo cual se cuenta con el vehículo de CADL en el que se realizan los despachos y se puede dar una mayor utilidad para la entrega de los productos, se debe tomar en cuenta que al inicio no se cobrará un valor extra por el servicio a domicilio, y eso dependerá de la ubicación del pedido y del volumen de ventas.

Bosquejo de la Página Web

La página web de CADL contendrá el menú: Inicio, Nosotros, Productos, Pedidos Online, Promociones y Contáctanos, estas le permitirán al usuario trasladarse a las otras secciones del sitio web por ejemplo dentro de Nosotros existirá una breve reseña de quienes somos, Productos se mostrara todos los productos que ofrecemos, Pedidos Online desplegara el formulario para solicitar el pedido a domicilio, Promociones las promociones que ofrecemos a nuestros clientes, Contáctanos para que el cliente puede enviarnos su queja o sugerencia, también contendrá un link para que pueda dirigirse a otros sitio específicamente a la red social Facebook que es el medio de promoción que vamos a utilizar para dar a conocer el sitio web y poner en la red social publicidad de CADL.

Plan Financiero

Inversión Inicial

Tabla 10 Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Gastos	
Publicidad	300,00
movilización	100,00
papelería	100,00
teléfono e internet 2 meses	120,00
contratación página web	1.000,00
TOTAL GASTOS	1.620,00

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

Estados Financieros Proyectados

Ingresos Proyectados

Tabla 11 Ingresos proyectados

AÑO 0				AÑO 1				AÑO 2			
	# pedidos web	# pedidos mensuales	facturacion mensual (\$)		# pedidos web	# pedidos mensuales	facturacion mensual (\$)		# pedidos web	# pedidos mensuales	facturacion mensual (\$)
enero	0	50	1.800	enero	2	53	1.980	enero	4	56	2.160
febrero	0	50	1.800	febrero	2	53	1.980	febrero	4	56	2.160
marzo	0	40	1.440	marzo	3	43	1.656	marzo	5	46	1.836
abril	0	40	1.440	abril	3	43	1.656	abril	5	46	1.836
mayo	0	50	1.800	mayo	5	53	2.088	mayo	7	56	2.268
junio	0	50	1.800	junio	5	53	2.088	junio	7	56	2.268
julio	0	40	1.440	julio	5	43	1.728	julio	7	46	1.908
agosto	0	50	1.800	agosto	5	53	2.088	agosto	7	56	2.268
septiembre	0	50	1.800	septiembre	7	53	2.160	septiembre	9	56	2.340
octubre	0	60	2.160	octubre	7	63	2.520	octubre	9	66	2.700
noviembre	0	50	1.800	noviembre	9	53	2.232	noviembre	12	56	2.448
diciembre	0	60	2.160	diciembre	9	63	2.592	diciembre	12	66	2.808
TOTAL			21.240	TOTAL			24.768	TOTAL			27.000

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

Egresos Proyectados

Tabla 12 Egresos proyectados, Año 0

AÑO 0						
	sueldos	arriendo	servicios básicos	materia prima y materiales	hosting, aplicativos y soporte página web	total gastos
enero	800	200	100	400	150	1.650
febrero	800	200	100	400	150	1.650
marzo	800	200	100	400	150	1.650
abril	800	200	100	400	150	1.650
mayo	800	200	100	400	150	1.650
junio	800	200	100	400	150	1.650
julio	800	200	100	400	150	1.650
agosto	800	200	100	400	150	1.650
septiembre	800	200	100	400	150	1.650
octubre	800	200	100	400	150	1.650
noviembre	800	200	100	400	150	1.650
diciembre	800	200	100	400	150	1.650
TOTAL	9.600	2.400	1.200	4.800	1.800	19.800

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

Tabla 13 Egresos proyectados, Año 1

AÑO 1						
	sueldos	arriendo	servicios básicos	materia prima y materiales	hosting, aplicativos y soporte página web	total gastos
enero	800	250	120	500	200	1.870
febrero	800	250	120	500	200	1.870
marzo	800	250	120	500	200	1.870
abril	800	250	120	500	200	1.870
mayo	800	250	120	500	200	1.870
junio	800	250	120	500	200	1.870
julio	800	250	120	500	200	1.870
agosto	800	250	120	500	200	1.870
septiembre	800	250	120	500	200	1.870
octubre	800	250	120	500	200	1.870
noviembre	800	250	120	500	200	1.870
diciembre	800	250	120	500	200	1.870
TOTAL	9.600	3.000	1.440	6.000	2.400	22.440

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

Tabla 14 Egresos proyectados, Año 2

AÑO 2						
	sueldos	arriendo	servicios básicos	materia prima y materiales	hosting, aplicativos y soporte página web	total gastos
enero	800	300	150	600	250	2.100
febrero	800	300	150	600	250	2.100
marzo	800	300	150	600	250	2.100
abril	800	300	150	600	250	2.100
mayo	800	300	150	600	250	2.100
junio	800	300	150	600	250	2.100
julio	800	300	150	600	250	2.100
agosto	800	300	150	600	250	2.100
septiembre	800	300	150	600	250	2.100
octubre	800	300	150	600	250	2.100
noviembre	800	300	150	600	250	2.100
diciembre	800	300	150	600	250	2.100
total	9.600	3.600	1.800	7.200	3.000	25.200

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

Utilidades Proyectadas

Tabla 15 Utilidades proyectadas

UTILIDAD	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD	15 % empleados	25 % renta	UTILIDAD NETA
AÑO 0	21.240,00	19.800,00	1.440,00	216,00	306,00	918,00
AÑO 1	24.768,00	22.440,00	2.328,00	349,20	494,70	1.484,10
AÑO 2	27.000,00	25.200,00	1.800,00	270,00	382,50	1.147,50

Elaborado por: Ing. Fernando Cabrera

4.3 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Expresa el rendimiento, en términos de valor actual de los ingresos frente a los costos y gastos que genera el proyecto.

4.4 VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Son dos indicadores básicos e importantes para evaluar cualquier proyecto de inversión.

El VAN, mide los flujos de caja futuros del proyecto en un período de tiempo determinado, y luego de haber descontado la inversión inicial ver si se obtuvo o no ganancia y el TIR, es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece el proyecto, es el porcentaje de ganancia o pérdida que tendrá el proyecto para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

El cálculo del VAN y el TIR, lo vamos a desarrollar en el programa de Microsoft Excel, mediante las respectivas fórmulas.

PROYECTO	TASA DE	DESEMBOLSO	FLUJO CAJA	FLUJO CAJA	FLUJO CAJA
1	DESCUENTO	INICIAL	1	2	3
Página Web	12%	-1.620,00	918,00	1.484,10	1.147,50

PROYECTO 1	
VAN	\$ 1.199,53
TIR	50%

EL resultado obtenido del VAN fue positivo y mayor a 0, lo cual indica que el proyecto debe aceptarse, de igual manera el porcentaje de la TIR es superior a la tasa de oportunidad del mercado, en conclusión, el proyecto de desarrollo de la página web de CADL es viable financieramente y atractiva para CADL por lo tanto debe ejecutarse.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El resultado del diseño e implementación de la Planeación Estratégica y Balanced Scorecard para la Cafetería Antojitos y Delicias de Lupita, culminó este estudio con algunas conclusiones y recomendaciones para la mejora de la empresa, la cual no contaba con un plan estratégico institucional que le permitiera encaminar sus esfuerzos y acciones hacia un fin común. Además, el presente proyecto ha originado la generación de elementos de juicio que permitirán al lector del documento tener en cuenta ciertos parámetros de referencia, para la implementación de un plan estratégico.

Referente al entorno podemos mencionar que actualmente vivimos en un mercado globalizado y debemos aplicar en las empresas las técnicas y herramientas desarrolladas para posicionar los productos y marcas en el mercado, actualmente en el país nos encontramos en una situación política y económica muy variable, llena de expectativas e incertidumbre por parte de todos los habitantes del país, razón por la cual es indispensable que toda empresa se involucre en el Análisis y Planificación Estratégica acorde a la realidad existente en los Mercados, de manera prudente y flexible ante los riesgos que le permita la subsistencia de su negocio, en relación con las oportunidades y amenazas que pueda encontrar en el entorno.

La competencia que existe en los mercados es una constante amenaza para las empresas que no ofrecen un valor agregado para el cliente ni encuentran la manera de buscar fidelidad, es por esto que la Planeación Estratégica brinda las herramientas necesarias para cumplir con este objetivo, en el cual todos los miembros de la empresa deben entender que la

planeación estratégica es una herramienta que busca optimizar para el mañana, las tendencias de hoy.

Con la Planificación Estratégica lo que se quiere conseguir es la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa, mediante la formulación y ejecución de estrategias, esto en función de la Misión, Visión, Objetivos y el Análisis del Entorno. Cada organización tiene un propósito y una razón de ser que son únicos y propios del tipo de organización, esto se ve reflejado en la declaración de la misión y visión de la empresa.

Para poder verificar y comprobar la aplicación de las mejores estrategias dentro de la empresa se han utilizado herramientas como el FODA, Matrices Internas Externas, las cuales permiten a la empresa adoptar estrategias propias de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve para mejorar su competitividad

El desarrollo del Plan Estratégico permitirá a CADL contar con un Cuadro de Mando Integral que establecerá lineamientos a todos los miembros de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales, departamentales y personales.

El desarrollo de la tecnología obliga a las empresas a enfocarse en medios digitales para lograr captar más consumidores nivel local y nacional, por lo tanto el desarrollo de la página web genera un impacto positivo en el crecimiento de ventas y participación de mercado de CADL.

El proyecto de desarrollo de la página web resulta rentable en el corto plazo, la inversión es baja, y se ve un incremento en las ventas luego del primer año de puesta en

marcha del proyecto, si el proyecto crece según la proyección realizada, se espera obtener mayores ingresos para CADL.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que podemos mencionar a CADL son las siguientes:

Se recomienda la implementación íntegra del Plan Estratégico que permitirá mejorar la administración de la empresa, CADL deberá revisar la planificación estratégica de forma periódica y sistemática. Debe siempre buscar una flexibilidad para aprovechar las oportunidades del medio que es cambiante, apoyándose en las iniciativas planteadas en el presente trabajo para CADL. Es necesario recalcar que el éxito de la planeación está en el momento de tomar decisiones y la importancia de la información que cuente la empresa en ese momento.

Realizar el monitoreo y control de gestión constante del cumplimiento de los indicadores que conforman el CMI de CADL. Llevar a cabo los planes de acción definidos, lo cual apalanque el logro de sus objetivos estratégicos.

La determinación del mapa de procesos en CADL, contribuyó a que los empleados de la organización entiendan su contribución dentro del negocio, generando un compromiso y conciencia con la empresa, motivo por el cual es recomendable la implementación del mapa de procesos levantado, en el cual se observa claramente el valor agregado que añade cada proceso.

Mediante talleres y reuniones periódicas, se comunicara la misión y visión de una manera clara y concisa a todos los niveles de la organización, la comunicación en la organización es primordial, ya que difundiendo todas las etapas de implementación se puede conseguir un mayor involucramiento, compromiso y respaldo de todo el personal, obteniendo de esta manera los resultados esperados.

El seguimiento al cumplimiento de los objetivos debe ser constante de parte de los responsables y de la gerencia, y de cada persona que aporte a estos objetivos; es decir la empresa tiene que estar comprometida en su totalidad.

Para poder cumplir con los objetivos planteados se necesita de un equipo de trabajo altamente comprometido en brindar un buen servicio al cliente.

Implementar procesos de control de calidad que permitan al Director General tener informes confiables de la gestión de todos sus pedidos, los cuales servirán para la toma de decisiones para mejorar tiempos de producción y entrega de productos al consumidor final.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong & Kotler . (2012). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.
2. Banco Central del Ecuador (2016). *Evolución de la Balanza Comercial*. Recuperado de: <http://www.bce.fin.ec>
3. D'Alessio, F. (s.f.). *Etapas de la Planeación Estratégica*.
4. David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo Primera ed.). Pearson Educación, Inc.
5. El Emprendedor. Abrir una empresa en Ecuador, trámites legales. Recuperado de: <http://www.emprendedor.ec/tramites-abrir-empresa-en-ecuador/>
6. Hermanos. Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México D.F.: McGraw Hill. G., S. (1994).
7. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Recuperado de: <http://www.inec.gob.ec>
8. Kaplan, Robert, y Norton, David. *The Balanced Scorecard*, 2da. Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000
9. Kaplan, Robert, y Norton, David. *Mapas Estratégicos*, 1a. Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004.
10. Las 5 fuerzas de Porter - Clave para el éxito de la empresa. Recuperado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
11. Ley orgánica 0067. Congreso Nacional. Ley orgánica de Salud (2006).
12. Luna, A.C., (2010). *Administración estratégica*. México, D.F., México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
13. Magill John H y Meyer Richard L. (2005). *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador*. SALTO/USAID-Ecuador y Development Alternatives Inc. Recuperado de:

<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROEMPRESAS%20Y%20MICROFINANAS%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>

14. Martínez, D., Milla, A. (2012). La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
15. Ministerio del Ambiente. Recuperado de: <http://www.ambiente.gob.ec/>
16. Sistemas de Gestión y Control Empresarial (2012). Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora Utilizando Balanced Scorecard (BSC). Recuperado de: <http://gestionycontrol2012.blogspot.com/>
17. Taringa, Administración: Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard). Recuperado de: <http://www.taringa.net/posts/ciencia-educacion/19101434/Administracion-Cuadro-de-mando-integral-Balance-Scorecard.html>
18. Taylor , B., & Et. Alius. (1991). *Planeación Estratégica Exitosa*. Bogotá: Legis.
19. Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica: conceptos y casos*. Irwin: Mc Graw Hill