



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Diseño e implantación de una planificación estratégica para la empresa Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A., de la ciudad de Quito”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Heredia Gaibor, Guillermo Jeovany

DIRECTOR: Mora Mendieta, Karla Rocío Econ.

CENTRO UNIVERSITARIO - QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Economista.

Karla Rocío Mora Mendieta

DOCENTE DE LA TÍTULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Diseño e implantación de una planificación estratégica para la empresa Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A., de la ciudad de Quito” realizado por, Heredia Gaibor Guillermo Jeovany ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio del 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Heredia Gaibor Guillermo Jeovany declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: “Diseño e implantación de una planificación estratégica para la empresa Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A., de la ciudad de Quito”, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas siendo Karla Rocío Mora Mendieta directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Heredia Gaibor Guillermo Jeovany
Cédula: 0201461969

DEDICATORIA

A Dios por darme fuerzas para continuar, con valor, paciencia y sabiduría para continuar en la ardua tarea de alcanzar mis objetivos.

A mis padres Carmen y Federico, ejemplo de fortaleza y perseverancia en mi vida.

A mi hijo, Alexander por el ser motivo y la razón para superarme día a día, a alcanzar los ideales que me propuse.

A mi esposa, Cecilia que se ha mantenido a mi lado fiel ofreciéndome su amor, cariño y confianza.

A mis hermanos, Janeth, Marlene e Irene y en especial a William, que siempre estuvo a mi lado, brindándome su apoyo, muchas veces ocupando el rol de padre.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me ayudaron a terminar este trabajo de grado.

Guillermo

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, que me permitió realizar mis estudios para ser profesional a través de la modalidad de Educación a Distancia

A mi directora de tesis, Econ. Karla Mora, quien con su experiencia y paciencia, ha sido la guía idónea, durante el proceso de elaboración de la tesis, la cual me ha brindado su valioso tiempo para hacer realidad mi sueño, de ser un profesional.

A mi hermano, por ser un valioso aporte en mi vida, que junto a sus ideas, he pasado momentos inolvidables y una de las personas más importantes en mi vida.

Finalmente agradezco a la empresa Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A. por dar su aprobación para que realice mi tesis en sus instalaciones.

Guillermo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I	1
1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ECUACHOCOLATES S.A.	2
1.1. Reseña Histórica	2
1.2. Giro del negocio	3
1.3. Problema de investigación	4
1.4. Filosofía empresarial	4
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Organigrama de la empresa Ecuachocolates S.A.	5
1.4.3. Nómina del personal	6
1.4.4. Proveedores	6
1.4.5. Procesos de elaboración de chocolates	7
1.4.6. Productos que elabora la empresa	9
1.4.7. Certificación orgánica	9
CAPÍTULO II	10
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Planificación estratégica	11
2.1.1. Objetivos.....	11
2.1.2. Importancia	12
2.1.3. Características	12
2.1.4. Beneficios no financieros de la planificación estratégica	13
2.1.5. Obstáculos en la planificación estratégica	14
2.1.6. Proceso de la planificación estratégica	14
2.2. Direccionamiento estratégico	16

2.2.1. Definir la misión e identificar la visión	17
2.2.1.1. Misión	17
2.2.1.2. Visión	18
2.2.2. Análisis estratégico	19
2.2.2.1. Formulación de estrategias	19
2.3. Análisis FODA	20
2.3.1. Definición de conceptos:	21
2.3.2. Matrices	21
2.4. Mapa estratégico	22
2.5. Plan de acción	23
2.6. Indicadores de gestión	24
2.6.1. Tipos de indicadores	25
CAPÍTULO III.....	26
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ECUACHOCOLATES S.A.	27
3.1. Análisis del medio ambiente.....	27
3.1.1. Macroambiente	27
3.1.1.1. Fuerzas económicas	28
3.1.1.1.1. PIB	28
3.1.1.1.2. Inflación	29
3.1.1.2. Fuerzas sociales	29
3.1.1.2.1. Pobreza	30
3.1.1.2.1. Desempleo	30
3.1.1.3. Fuerzas culturales	30
3.1.1.4. Fuerzas demográficas	31
3.1.1.5. Fuerzas ambientales	31
3.1.1.6. Fuerzas políticas	31
3.1.1.7. Fuerzas gubernamentales	32
3.1.1.8. Fuerzas legales	33
3.1.1.9. Fuerzas tecnológicas	33
3.1.2. Microambiente	34
3.1.2.1. Productos	34
3.1.2.2. Proveedores	34

3.1.2.3 Clientes.....	35
3.1.2.4 La competencia	36
3.1.2.5 Productos sustitutos	36
3.2. Análisis Interno	36
3.2.1. Capacidad directiva	37
3.2.1.1. Capacidad competitiva	38
3.2.1.2. Capacidad financiera	38
3.2.1.3. Capacidad tecnológica	39
3.2.1.4. Capacidad del talento humano	40
3.3. Matrices de impacto	41
3.3.1. Matriz de impacto externa	41
3.3.2. Matriz de impacto interno	43
3.3.3. Matriz de vulnerabilidad	44
3.3.4. Matriz de aprovechabilidad	46
3.3.5. Hoja de trabajo FODA	48
3.3.6. Matriz de estrategias FODA	50
CAPÍTULO IV	54
4. PROPUESTA ESTRATÉGICA CORPORATIVA EN LA EMPRESA ECUACHOCOLATES S.A” DE LA CIUDAD DE QUITO QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	55
4.1 La nueva filosofía corporativa	55
4.2 Diseño de la filosofía corporativa	55
4.2.1 Visión corporativa	55
4.2.2 Misión corporativa	55
4.2.3 Objetivos corporativos	55
4.2.3.1. Objetivos de crecimiento y rentabilidad	56
4.2.3.2. Objetivos de cliente y de mercado	56
4.2.3.3. Objetivos de planificación y gestión administrativa.....	56
4.2.3.4. Objetivos de tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano.....	56
4.2.4. Valores corporativos.....	57
4.2.5. Principios corporativos.....	57
4.2.6 Políticas Corporativas.....	57
4.2.7. Estrategias corporativas	58
4.2.7.1. Estrategias de crecimiento	58

4.2.7.2	Estrategias de posicionamiento	58
4.2.7.3.	Estrategias ofensivas	59
4.2.7.4.	Estrategias defensivas	59
4.2.7.5.	Estrategias Globales	61
4.2.7.6.	Estrategias concéntricas	62
4.3	Perfil estratégico “Ecuachocolates S.A”	62
4.4.	Mapa estratégico “Ecuachocolates S.A.”	63
4.5.	Planificación operativa anual.....	65
4.6	Nueva estructura organizacional	67
4.7.	Formulación estratégica	67
4.8.	Proyectos estratégicos	67
CAPITULO V		80
5. INDICES DE GESTION APLICABLES LUEGO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA “ECUACHOCOLATES S.A”		80
5.1.	Índices de gestión	80
5.1.1.	Índices de gestión corporativa	80
5.1.1.1.	Índice de eficacia	80
5.1.1.2.	Índice de eficiencia	80
5.1.1.3.	Índice de Impacto	81
CAPÍTULO VI		82
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		83
6.1.	Conclusiones	83
5.2	Recomendaciones	85
BIBLIOGRAFÍA.....		86

RESUMEN

La implantación de la planificación estratégica en la empresa Ecuachocolates S.A., será una poderosa herramienta para el desarrollo y ejecución de proyectos prioritarios. Será un proceso sistemático, que dará sentido de liderazgo y dirección así como también continuidad a las actividades y tareas diarias de la empresa, permitiéndole visualizar en donde está y hacia dónde se dirige con mira al futuro a la vez que se identifica los recursos, principios y valores requeridos para desplazarse desde el presente hacia el futuro, aplicando para ello una serie de estrategias y tácticas que permitirán definir los objetivos a largo plazo, identificando objetivos y metas cuantitativas, desarrollando estrategias válidas y actualizadas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la búsqueda de recursos para llevar a cabo dichas estrategias que contribuyan a incrementar la imagen, el posicionamiento y la marca.

Palabras Claves: Planificación, planificación estratégica, estrategia, táctica, proyectos.

ABSTRACT

The implementation of strategic planning in the business Ecuachocolates S.A., will be a powerful tool for the development and implementation of priority projects. Be a systematic process that will make sense of leadership and management as well as continuing the activities and daily business tasks , allowing you to see where it is and where it is guided with looking to the future while resources are identified, early and values required to move from the present to the future, applying a range of strategies and tactics that will define long -term objectives, identifying objectives and quantitative targets , developing valid and up to date strategies to achieve the goals set by finding resources to carry out those strategies that help increase the image, positioning and brand.

Keywords : Planning, strategic planning , strategy, tactics , projects.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en el “Diseño e implantación de una planificación estratégica para la empresa Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A., de la ciudad de Quito”, lo que permitirá conocer en donde está y hacia dónde se dirige en el futuro la empresa, planificar a largo plazo los proyectos y estrategias que permitan su crecimiento y desarrollo.

Esta investigación se ha estructurado en seis capítulos los mismos que se detallan a continuación:

En el Capítulo I, se empieza con la caracterización de la empresa Ecuachocolates S.A., en el que se revisa la reseña histórica, el giro del negocio, el problema de investigación y la filosofía empresarial, este conocimiento es necesario para la comprensión del estudio.

En el Capítulo II, se revisa el marco teórico conceptual inherente a la planificación estratégica, análisis FODA, plan de acción e indicadores.

En el Capítulo III, se realizó el diagnóstico situacional en el que se desenvuelve la empresa Ecuachocolates S.A., es decir el macroambiente, el microambiente así como un análisis interno de sus capacidades que es un elemento fundamental para la definición de estrategias.

En el Capítulo IV, se presenta la propuesta estratégica para la empresa Ecuachocolates S.A., que permita alcanzar un mejoramiento administrativo en cada de las áreas que conforman la empresa.

En el Capítulo V, se analiza los índices de gestión aplicables una vez implantada la planificación estratégica en la empresa Ecuachocolates S.A., los que son: gestión, eficacia, eficiencia y impacto.

Finalmente en el Capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la implantación de la planificación estratégica.

La importancia que tiene la investigación para la empresa Ecuachocolates S.A., radica en que fortalecerá la imagen de liderazgo de la organización y determinará cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de

respuesta de la organización. El principal beneficio para la comunidad será la creación de fuentes de empleo, así como el pago de impuestos que permitirá la inversión en obra pública en el país.

Se dio respuesta al problema de la falta de una planificación estratégica en la empresa Ecuachocolates S.A., a través de un diagnóstico situacional, la creación del direccionamiento estratégico, la presentación de estrategias y proyectos que requiere la empresa para su crecimiento así como para su desarrollo y el establecimiento de indicadores.

El alcance de los objetivos y su cumplimiento ha sido entendido como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos que busca la organización.

La principal limitante que tuvo esta investigación fue la disponibilidad de tiempo de las personas involucradas y los escasos recursos económicos disponibles para efectuar una investigación más profunda.

La metodología utilizada fue un estudio de tipo descriptivo, explicativo y experimental; los métodos utilizados fueron el analítico- sintético, inductivo – deductivo y el estadístico para analizar y tabular la información recopilada; las técnicas utilizadas, fueron la observación y la entrevista a expertos en planificación estratégica que laboran en empresas privadas.

CAPÍTULO I

1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ECUACHOCOLATES S.A

1.1. Reseña Histórica

La empresa fue fundada el 18 de septiembre del 2001, a partir de un grupo de visionarios industriales entre los que se destaca a Fausto Moncayo, Cesar Muñoz, Claudia Radi, entre otros. Ellos decidieron fundar una industria de confites “que denominaron “Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A”, con RUC 1391715234001, registrando la marca “Cacaoyere” para identificar a sus productos” (Ecuachocolates S.A., 2002).

Esto se presentó a raíz de la necesidad de cubrir la demanda de chocolates gourmet con cacao fino de aroma y a la vez ayudar a los pequeños productores cacaoteros, para que estos mediante sus asociaciones entreguen directamente a la fábrica sin intermediarios y a mejor precio.

El primer año de operaciones se dedicó a la importación de los equipos y la instalación respectiva en su sede localizada en Quito, Av. Eloy Alfaro y los Eucaliptos, lote 39, calle D.

“La producción se inició el 1 de junio del 2002, con una orientación hacia la confitería, contando con 4 diferentes tipos de chocolates; Amazónico 20.52%, Aporta 23.13%, Las Naves 26.71% y Puerto Quito 29.64%. Se inició las operaciones con 8 personas, entre las que se contaban 3 empleados y 5 operarios de planta”. (Ecuachocolates S.A., 2002).

Después de una rápida aceptación del producto en el exterior, se establecieron distribuidores en Estados Unidos, Alemania, y dentro del país, 20 clientes con distribución exclusiva.

Se da inicio a la participación del mercado de “Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A” con una orientación clara hacia el consumidor y de esta manera satisfacer sus deseos y necesidades con un valor agregado superior a la competencia a un precio justo.

“Como soporte de proyección de la empresa hacia el futuro se está creando nuevos productos y proporcionando el servicio de maquila de chocolate con marca personalizada para lo cual ha venido incursionando en dichos mercados en forma continua desde el año 2007.”(Ecuachocolates S.A, 2007).



Imagen 1. Logo de la empresa "Ecuachocolates S.A"
Fuente: Archivo "Ecuachocolates S.A."

1.2. Giro del negocio

La empresa "Ecuachocolates S.A", se dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates derivados del cacao de diferentes tipos (chocolates normales, chocolates con frutas y otros) para deleitar los diferentes paladares y gustos de los clientes. La elaboración de "Ecuachocolates S.A", en la industria alimenticia, tiene una gran aceptación por parte de los consumidores finales, debido a una cultura cacaotera histórica que posee la población ecuatoriana.

La labor que cumple "Ecuachocolates S.A", consiste en realizar todo el proceso de tratamiento del cacao hasta obtener el producto final. Es decir recolección, traslado y elaboración del producto (tableta de chocolate, bombón y turrón). Las fuentes de ingresos pueden ser diversas, pues del cacao se obtiene la mejor materia prima para la elaboración de una gran variedad de productos para el consumo humano.



Imagen 2. Marca registrada CACAOYERE
Fuente: Archivo "Ecuachocolates S.A"

1.3. Problema de investigación

Desde su creación la empresa Ecuachocolates ha orientando su estrategia de desarrollo hacia nuevos mercados y productos, su cartera de clientes se ha ampliado y diversificado, asumiendo la atención a nuevos segmentos; debido a ello se vuelve necesario diseñar e implantar una Planificación Estratégica como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual, y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno del medio ecuatoriano.

El problema actual que enfrenta la empresa Ecuachocolates S.A., es que no cuenta con una planificación estratégica lo que viene afectando a su toma de decisiones, la que se realiza de una forma improvisada, ausencia de manuales, de políticas, en otras palabras no hay una estructura organizacional formal de acuerdo a las necesidades reales de la empresa. Además, carece de una filosofía corporativa que la distinga de las demás.

A continuación se detalla el diagrama de causa y efecto de la empresa Ecuachocolates S.A.

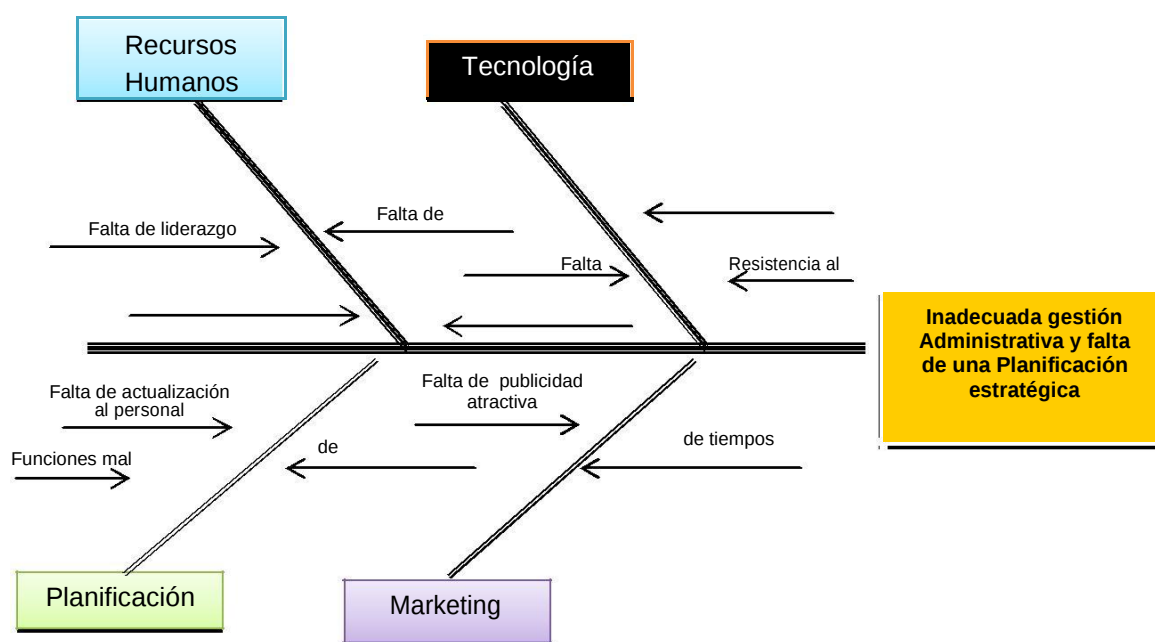


Gráfico 1. Diagrama de causa efecto Ecuachocolates S.A.
Fuente: Manual de planificación estratégica. (Moreno, 2000)

1.4. Filosofía empresarial

La empresa “Ecuachocolates S.A” de la ciudad de Quito, no cuenta con una misión, visión, que especifique donde se encuentra encaminada y más aún, no detallan el desarrollo de sus actividades. De tal manera que, el cumplimiento de los objetivos planteados, se los ejecuta de una manera empírica, afectando al desarrollo empresarial.

1.4.1. Objetivo general

Diseñar e implementar una Planificación Estratégica, en la empresa Ecuachocolates S.A, que se oriente a consolidar su crecimiento y posicionamiento a nivel nacional e internacional, ofreciendo una gama de productos a los clientes y satisfacer las necesidades de aquellos consumidores que buscan un producto innovador.

1.4.2. Organigrama de la empresa Ecuachocolates S.A.

Para conocer con claridad que es un organigrama y analizar cómo está el de la empresa Ecuachocolates S.A., se va revisar la siguiente definición que dice “Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí, bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”.(Stoner, Freeman, Gilbert Jr, 1996: 344).

De acuerdo a la conformación de Ecuachocolates S.A, se puede decir que tiene una estructura organizacional simple, en las que se pueden identificar los siguientes departamentos: producción, contabilidad y ventas.

El organigrama estructural de la empresa Ecuachocolates S.A., se enuncia a continuación.

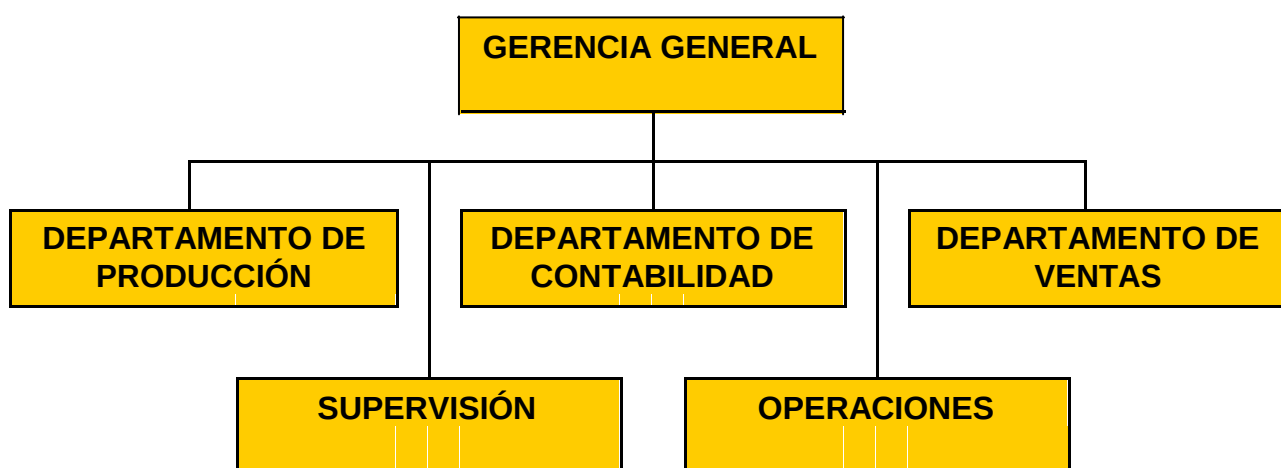


Gráfico 2. Organigrama estructural de Ecuachocolates S.A.
Fuente: Ecuachocolates S.A.

El organigrama no se encuentra actualizado, lo que no permite delimitar las responsabilidades de cada uno de ellos, afectando a las actividades y funciones, desviando el cumplimiento de la consecución de los objetivos empresariales.

1.4.3. Nómina del personal

Se detalla a continuación la nómina de personal con la que cuenta actualmente la empresa “Ecuachocolates S.A” de la ciudad de Quito.

Tabla 1. Nómina del personal “Ecuachocolates S.A.”

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	NOMBRE DEL RESPONSABLE
Gerente General	Ing. Fausto Moncayo
Jefe de Producción	Ing. Fernando Ortiz
Contabilidad	Sandra Núñez
Ventas	Marcelo Herrera Carlos Quirola, Agustín Calisto
Personal operativo	Henry Vela, Mario Maila, Cesar Semanate, Fátima Ochoa, Dolores Loor, Mirella Contreras
Supervisor	Guillermo Heredia

Fuente: Ecuachocolates S.A.

1.4.4 Proveedores

Tabla 2. Empresas proveedoras de materia prima

MATERIA PRIMA	
PRODUCTOS	EMPRESA
• Cacao (Aroma Amazónico, Aproca). • Manteca de cacao.- • Azúcar Convencional.- • Azúcar Orgánica.- • Fruta deshidratada.- • Leche Entera • Leche descremada	Las Naves, Puerto Quito. Cafiesa, Triairi. Aroma Flor, Discorvi. Ingenio Providencia. Biolcom, Terra Fértil, Dausa El Ordeño El Ordeño Tahitian, Gold

• Vainilla • Sal Industrial	Dipor
2.- EMPAQUES Y EMBALAJES	
• Fundas metalizadas • Fundas plásticas • Cajas de madera • Cartón corrugado, display, cajas de cartón • Cajas de cartón • Cajas para barras • Implementos de empaque • Guantes, cofias, mascarillas	Neyplex Mundo Pack Promadart Micro empaques Cransa Imprenta Noción, Grafica Señal, Komodin. Nazca AMC
3.-SERVICIO DE LABORATORIO	
• Seidla • Lasa	

Fuente: Ecuachocolates S.A

1.4.5. Procesos de elaboración de chocolates

- **Recepción de cacao.-** Se recibe el cacao en pepa (sacos) para la posterior elaboración de masa de cacao. Se realizan las pruebas de control de calidad necesarias (corte y verificación de estado de fermentación) y se aprueba solamente la materia prima que cumpla con los requisitos. Dentro de las pruebas se incluye medir el porcentaje de humedad del cacao, el rango de referencia admitido es de 5,5 % a 7 % de humedad.
- **Limpieza de cacao.-** Se limpia el cacao en pepa de tal forma que esté libre de piedras, pedazos de madera y basura en general.
- **Tostado de cacao.-** Se tuesta el cacao en el tostador por un tiempo de 55 minutos aproximadamente, a una temperatura de 130 °C aproximados.
- **Descascarillado.-** Esta operación tiene como objetivo la separación de la cáscara de las pepas de cacao y se desarrolla a través de flujo de aire. El producto obtenido el grano de cacao troceado llamado Nibs.
- **Pre- molienda de las pepas de cacao.-** En esta operación de pre-molienda se obtiene una masa semilíquida con partículas entre 300 y 150 µm de tamaño.
- **Molienda de cacao.-** En esta etapa se define el tamaño final de las partículas que va a tener el licor de cacao. La masa obtenida en el proceso anterior se muele hasta obtener un tamaño de partículas menor a 30 µm. Este proceso trabaja a 80 °C aproximadamente.

- **Almacenamiento de masa de cacao.-** Se almacena en tanques de acero inoxidable la masa de cacao o licor de cacao a una temperatura de 50°C.
- **Recepción de azúcar, manteca de cacao, lecitina de soya y vainilla.-** Se reciben los productos mencionados arriba, en la bodega de materia prima (hay chocolates que contienen lecitina, otras vainillas y otras mantecas de cacao).
- **Preparación de materia prima (Masa de cacao, manteca de cacao Azúcar, Lecitina de Soya y Vainilla).-** En esta etapa se pesa la materia prima para los siguientes procesos de elaboración de chocolate que se detallan a continuación.
- **Mezcla de masa de cacao, azúcar e ingredientes.-** Se mezclan la masa de cacao con el azúcar y los ingredientes en una mezcladora que mantiene una temperatura entre 450 y 500. En este proceso el micraje se sube considerablemente por la adición de azúcar.
- **Molino de 3 rodillos (Pre-Refinamiento).-** La mezcla pasa por un molino de 3 rodillos, para reducir el tamaño del azúcar y uniformar la estructura de la mezcla.
- **Molino de 5 rodillos (Refinamiento Final).-** La masa obtenida en el proceso anterior pasa por el molino de 5 rodillos donde se obtiene una nueva masa. La masa obtenida es polvo y/o hojuelas de chocolate (flakes).
- **Conchado.-** En esta operación se mezclan las hojuelas de chocolate con la lecitina de soya. Se aplican temperaturas de hasta 85°C por un período de tiempo entre 48 a 72 horas.
- **Almacenamiento chocolate semielaborado.-** El chocolate obtenido en el proceso de conchado se almacena dentro de un tanque de acero inoxidable a una temperatura de 50°C.
- **Temperado.-** El enfriamiento se lo desarrolla en una temperatura (28.50 a 30) donde se crean cristales de manteca de cacao apropiados para garantizar el brillo del producto terminado.
- **Dosificación.-** El chocolate temperado entra a la moldeadora, la cual consta de una dosificadora que permite colocar la cantidad exacta de chocolate en los moldes para la obtención del diseño final.
- **Desmolde.-** Se sacan los chocolates de los moldes.
- **Empacado (Manual).-** Se empaca el producto final en un material perlado metalizado.
- **Empacado en cartón.-** Empaque del producto terminado en cajas de cartón
- **Almacenamiento producto final.-** El chocolate terminado y empacado va a la bodega de producto terminado, se lo almacena por 2 semanas a 16°C para estabilizar la cristalización de manteca de cacao.

Para una mejor comprensión se puede revisar el Anexo 1.

1.4.6. Productos que elabora la empresa

Tabla 1. Productos “Ecuachocolates S.A.”

PRODUCTOS DE “ECUACHOCOLATES S.A.”	
MARCA PROPIA	Cacaoyere Semi-elaborados de chocolate
MAQUILA	Antidot Kallari La Universal.

Fuente: Ecuachocolates S.A.

1.4.7. Certificación orgánica

Bajo diferentes acreditaciones, BCS está autorizado a certificar según los siguientes estándares orgánicos:

- Reglamento (CE) N° 834/2007, de la Unión Europea
- NOP (National Organic Program), de los Estados Unidos
- JAS (Japanese Agricultural Standard of Organic Products)
- COR (Canadian Organic Regime)
- KOC (Korean Organic Certification)
- OSKSA (Organic Standard Kingdom of Saudi Arabia)
- Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador
- GOTS (Global Organic Textile Standard)

Nota: Para Unión Europea. Estados Unidos, Japón.- BCE OKO Garantie.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación estratégica

La planificación en una empresa “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”(Serna, 1994)

En otras palabras para encaminarse al futuro, se debe conocer en donde se esta y hacia donde se quiere ir; solo así se alcanzará los objetivos y metas empresariales que se han planificado inicialmente.

Según la definición de Humberto Serna la Planificación Estratégica “

Es un proceso mediante el cual una organización define su misión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.(Serna, Planeación y Gestión Estratégica, 1994)

Otra definición al respecto es la siguiente:

El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona), las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan la organización. (Paris, 2005)

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

2.1.1 Objetivos

El objetivo de la Planificación Estratégica es mantener equilibrada a la empresa dentro de cada uno de sus departamentos, y sobre todo que mantenga en un buen nivel de ingresos.

El objetivo de la Planificación Estratégica es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades. El plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio; además toma en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone el entorno competitivo. La Planificación Estratégica se enfoca en un horizonte

de mediano y largo plazo, generalmente de tres a cinco años u ocasionalmente hasta diez años.(Zambrano, 2009).

Para las empresas nuevas, la estrategia es el crecimiento sobre el que se construye el plan de negocios. Para un negocio que se está desarrollando dentro de una empresa ya existente, la estrategia detrás del nuevo negocio deberá ser compatible con la estrategia global de la empresa existente.

2.1.2. Importancia

La importancia y el interés que se desprende de la planificación estratégica, se debe a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia que existe en el mercado y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

Porque sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.(Coface, 2009).

Esta es la razón que se dedica tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales directivos elaboran para satisfacer las metas generales de una organización que sirven para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

2.1.3. Características

“Entre las características principales de la planificación estratégica se tiene las siguientes”(Lozada, 2009)

1. La planificación estratégica es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
2. La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
3. La planificación estratégica busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
4. La planificación estratégica busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.

5. La planificación estratégica es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
6. La planificación estratégica es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
7. La planificación estratégica es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
8. La planificación estratégica es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
9. La planificación estratégica es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
10. La planificación estratégica es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
11. La planificación estratégica es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

2.1.4 Beneficios no financieros de la planificación estratégica

Según Fred David “la planificación estratégica ofrece los siguientes beneficios” (David, 2008).

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
- Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
- Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
- Facilita una asignación más eficaz del tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
- Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
- Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.

- Fomenta el pensamiento proactivo.
- Ofrece un enfoque cooperativo integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de la empresa.

2.1.5. Obstáculos en la planificación estratégica

Algunos escollos que deben considerarse y evitarse al realizar una planificación estratégica, son los siguientes: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

- Utilizar la planificación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planificación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planificación estratégica.
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño
- Delegar la planificación en una sola persona en vez de comprometer a todo los gerentes.
- Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planificación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planificación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planificación.
- Ser tan formal en la planificación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

2.1.6. Proceso de la planificación estratégica

La planificación estratégica lleva de la mano la misión, visión y objetivos claros de toda organización o empresa, con el fin de dar una identificación y un orden a la misma.

“El proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.”(García, 1990).

El proceso de planeación estratégica responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra tarea fundamental?,
- ¿Qué es lo que queremos hacer?,
- ¿Qué nos proponemos lograr?,
- ¿Cómo lo lograremos?,
- ¿Qué haremos?,
- ¿Cómo lo mediremos?

Es importante hacer notar que existen diferentes modelos para realizar el ejercicio de planeación estratégica, sin embargo todos persiguen lo mismo: incrementar la eficiencia de la organización. Dependiendo del estilo de dirección y en muchas ocasiones de la complejidad de la organización, es el modelo que se adopta, se recomienda por lo tanto que sea en la cúspide de la organización donde se defina el esquema a seguir y que éste se haga del conocimiento de todos sus integrantes, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.

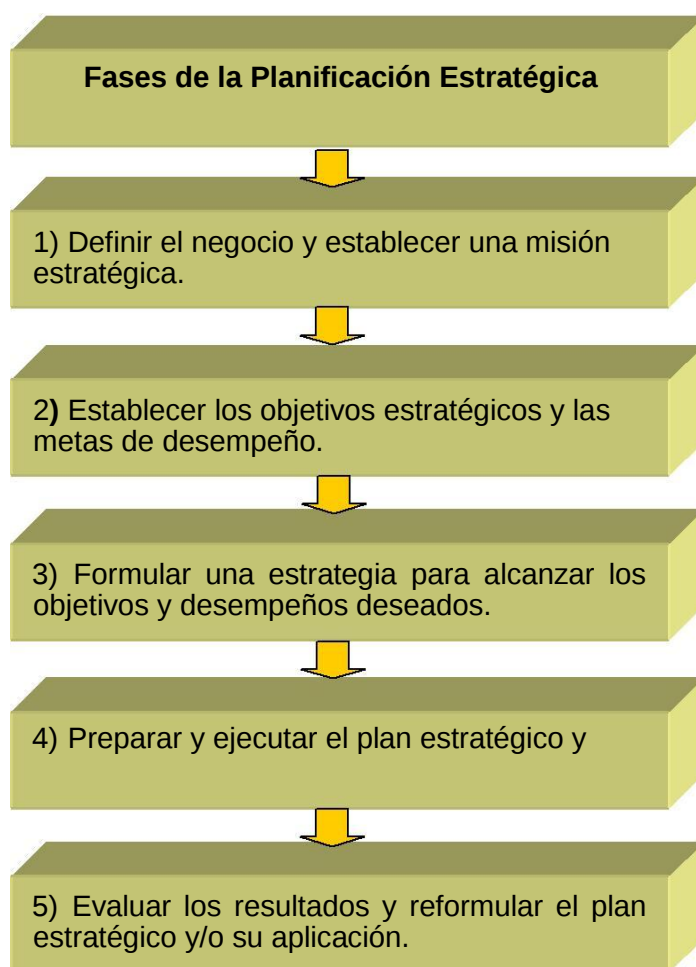


Gráfico 3. Esquema del proceso de planeación estratégica
Fuente: Planificación Estratégica (Moreno, 2008)

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.(Orozco, 2006).

La planificación estratégica le permitirá a la empresa tener actividades ordenadas y coordinadas, con una meta y un propósito común. Todos los esfuerzos de la organización se encontraran dirigidos hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva.

Al momento de implantar la Planificación Estratégica le permitirá a la empresa:

- Señalar la necesidad de cambios futuros.
- Visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar
- Evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos,
- dirige la atención hacia los objetivos.
- Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos miembros de la empresa, cliente los objetivos de esta, y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

2.2. Direccionamiento estratégico

Luego de haber conocido la realidad interna de la organización y su relación con su entorno, la planificación estratégica precisa una fase de programación y definición claves para el desarrollo institucional, orientada a la elaboración de la visión, misión y objetivos corporativos.

La visión constituye el impulso futurista donde la organización aspira llegar dentro de un propósito general o misión, la misión hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.

Por otro lado los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y misión institucionales. Representan el horizonte temporal de los resultados esperados en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.

Los objetivos deben ser mensurables, cuantificables, concretos y realizables en un corto, mediano y largo plazo.

2.2.1. Definir la misión e identificar la visión

2.2.1.1. Misión

La misión hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.

“La misión ha sido y es tradicionalmente señalada como el elemento más importante de cualquier organización, más aún de las organizaciones con fines de lucro.”(Chiavenato, 2002).

El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la empresa, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia. Los elementos de una misión:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercados. ¿Dónde compete la empresa?
- Tecnología. ¿Es la tecnología de interés primordial de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- Preocupación por imagen pública. ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

No es el producto o servicio que se ofrece nuestra razón de ser sino qué necesidad se está satisfaciendo.



Imagen 3. Propósito de la misión
Fuente: Planificación estratégica (Moreno, 2008)

2.2.1.2. Visión

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "visión". Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

- ¿Qué tipo de Empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

1. Confirmación de la declaración de la visión.- Quien desarrolla la visión debe decidir cuál será su declaración de la misma, ejemplo: "seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria de los confites".
2. Comprensión del impacto ambiental.- Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente se desarrolla la comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.
3. Definición de los clientes.- Definir los clientes que la empresa espera tener.
4. Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa.- Integra aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:
 - a. Productos impulsados por el cliente;
 - b. Productos impulsados por la competencia;
 - c. Productos impulsados por los proveedores;
 - d. Productos sustitutos que reemplazan a los existentes;
 - e. Productos impulsados por la tecnología;
 - f. Productos basados en alguna fortaleza de la empresa.

5. Estimación del potencial de la empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica.- Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad.
6. Identificación de valores agregado.- Son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: principales o secundarios, los primeros los suministra la empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado.
7. Selección de los valores agregados principales y secundarios.- Si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor.
8. Determinación de proveedores potenciales y las fuentes.- Conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso.
9. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos.- Aquí se crean las "metas medibles" e "incentivos apropiados" para poner en marcha la energía de la organización.

La definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad, etc.

2.2.2. Análisis estratégico

La estrategia como ya se ha caracterizado es una pauta o plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias.

2.2.2.1. Formulación de estrategias

Las estrategias nos llega alcanzar objetivos, pero se requiere de un análisis para poder formularlas.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos. Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.(Prisma, 2010)

Los gerentes desarrollan un conjunto de estrategias que confieren a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales, se requiere una cuidadosa evaluación de las fuerzas competitivas apropiadas.

Los gerentes desarrollan las estrategias que dan a su organización la ventaja más competitiva considerable que se mantenga a través del tiempo.

2.3. Análisis FODA

El nombre de FODA es un práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

- F: Fortalezas
- O: Oportunidades
- D: Debilidades
- A: Amenazas (o problemas)

A su vez, “estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De ahí que el análisis FODA se conozca también como “análisis SWOT”. (Varo, 1994).

La aplicación del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Tabla 2. Componentes del análisis FODA

Factores que favorecen el logro de los objetivos	Factores que obstaculizan el logro de los objetivos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Planificación estratégica (Moreno, 2008)

“El análisis FODA, en consecuencia, permite”: (Díaz de Santos, 1994: 158)

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Es posible que la finalizar el análisis FODA sea necesario revisar y ajustar los objetivos iniciales.

2.3.1. Definición de conceptos:

- **Fortalezas.-** Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- **Oportunidades.-** Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- **Debilidades.-** Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- **Amenazas.-** Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos

Desde el punto de vista de la empresa, dos de ellos son internos: fortalezas y debilidades, mientras que los otros dos son elementos externos a la empresa: oportunidades y amenazas.

El análisis FODA responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de la empresa que podría facilitar el logro de los objetivos?.
- ¿Qué puntos débiles existen en la organización que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos?

2.3.2. Matrices

a) La matriz de áreas ofensivas (aprovechabilidad)

La matriz de aprovechabilidad al sustentarse en las Fortalezas y Oportunidades permite identificar las estrategias ofensivas para mantener y acrecentar la ventaja competitiva de la empresa.

Tabla 3. Formato de matriz ofensiva

↓ FORTALEZAS				Total	Prioridad
OPORTUNIDADES					

Fuente: Planificación estratégica (Moreno, 2008)

b) La matriz de áreas defensivas (vulnerabilidad)

La matriz de vulnerabilidad, sustentada en la Debilidades y Amenazas, es el fundamento para generar estrategias orientadas a disminuir o eliminar las debilidades de la empresa. Creando escudos para protegerle de la competencia.

Tabla 4. Formato de matriz defensiva

↓ DEBILIDADES				Total	Prioridad
AMENAZAS					

Fuente: Planificación estratégica (Moreno, 2008)

2.4. Mapa estratégico

El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. El proceso llevado a cabo hasta aquí ha permitido definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización y ha servido para generar un proceso de participación y aprendizaje colectivos como consecuencia de la realización del diagnóstico y fijación de estrategias.

El plan estratégico debe llevar a la construcción de escenarios futuros, es decir a planear secuencias hipotéticas de eventos con base en las fuerzas y las tendencias que se detectan y se orientan al futuro a largo plazo; lo importante y útil para la alta dirección es contar con elementos informativos que le permitan observar y analizar los cambios y eventos más posibles y probables para así aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. Es un proceso que también conduce a forjar el futuro deseable para una organización y cuya

formulación descansa no sólo en instrumentos técnicos, sino también en la creatividad y sensibilidad de los directivos de cualquier centro de trabajo, así como en la actitud positiva de los hombres y mujeres de la alta dirección y de todos los miembros de la organización.

El direccionamiento estratégico le permitirá a la empresa “Ecuachocolates S.A” establecer los procesos claves para conseguir los objetivos futuros. Por tanto, debe ser asumido con total compromiso, de tal forma que pueda ser utilizado de manera efectiva.

2.5. Plan de acción

Es un instrumento gerencial para la realización de proyectos y actividades, que se cumplirán a través de las estrategias establecidas en el plan estratégico.

“Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.(Educativos, 2011)

El plan de acción es el cumplimiento de responsabilidades de tareas específicas para alcanzar objetivos superiores.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.(Educativos, Plan de Acción, 2011).

Las características principales del plan de acción deben ser: claro, preciso y medible.

“El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.”(Educativos, Plan de Acción, 2011).

El establecimiento de un plan de acción nos ayudará a no perder el control de las intervenciones que se vayan poniendo en marcha. Reducir los riesgos de posibles fracasos. Minimizar o controlar las resistencias que toda estrategia de cambio organizacional conlleva.

- Los planes de acción son los medios específicos a través de los cuales se logran los objetivos. Incluyen cinco factores:
- Los pasos o acciones específicas que se necesitan para lograr el objetivo al que apoya.
- Los responsables de ver que se complete cada paso o acción.
- Cuando deben tomarse esos pasos o acciones.

- Los recursos necesarios a ser asignados para llevar a cabo cada paso o acción.
- Cuál será el mecanismo de retroalimentación para rastrear el progreso de un paso o acción y para saber cuándo ha sido completado.

2.6. Indicadores de gestión

Es el dato que refleja las consecuencias de las acciones tomadas en el paso del marco de una investigación. Los indicadores de gestión deben ser veraces y fiables para que el análisis sea correcto.

“En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa.” (Cruz, 2007).

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor de indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador.

Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Criterios: Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.6.1. Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ECUACHOCOLATES S.A.

3.1. Análisis del medio ambiente

Una vez que se ha definido las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual se identificará que aspectos del ambiente ejercerán influencia para alcanzar los objetivos propuestos.

Dicho de otra forma la finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los ambientes económicos, tecnológicos, socio cultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Así mismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.



Imagen 3. Análisis del medio ambiente
Fuente: CD planificación estratégica (Moreno, 2008)

El diagnóstico situacional comprende el macroambiente y el microambiente en que el que se desenvuelve la empresa Ecuachocolates S.A.

3.1.1. Macroambiente

Según la definición de Kotler “la empresa y todos los demás actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa” (Kotler & Armstrong, 2008).

De acuerdo a esta definición, se puede comentar al respecto que el macroentorno en el que se desenvuelve la industria en el país es dinámica en otras palabras cambia muy

rápidamente, razón por la que se debe monitorear en forma permanente el mercado a fin de identificar y evaluar las tendencias y hechos que pueden escapar del control de la empresa.

Para complementar esta definición según David “es conveniente revisar cual es el objetivo de una auditoría externa que es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar”. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008).

3.1.1.1. Fuerzas económicas

Según lo que manifiesta Kotler, “el entorno económico consiste en los factores que afectan al poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores”. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008). De lo que se deduce que se debe tener en cuenta las variables macroeconómicas que interactúan en la industria para la toma de decisiones eficientes de la gerencia.

3.1.1.1.1. PIB

En el año 2011, el PIB per cápita se incrementó en 6.3% (al pasar de USD 1,759 en 2010 a USD 1,870 en 2011), apreciando el dinamismo de la economía ecuatoriana en dicho año. (BCE, 2012).

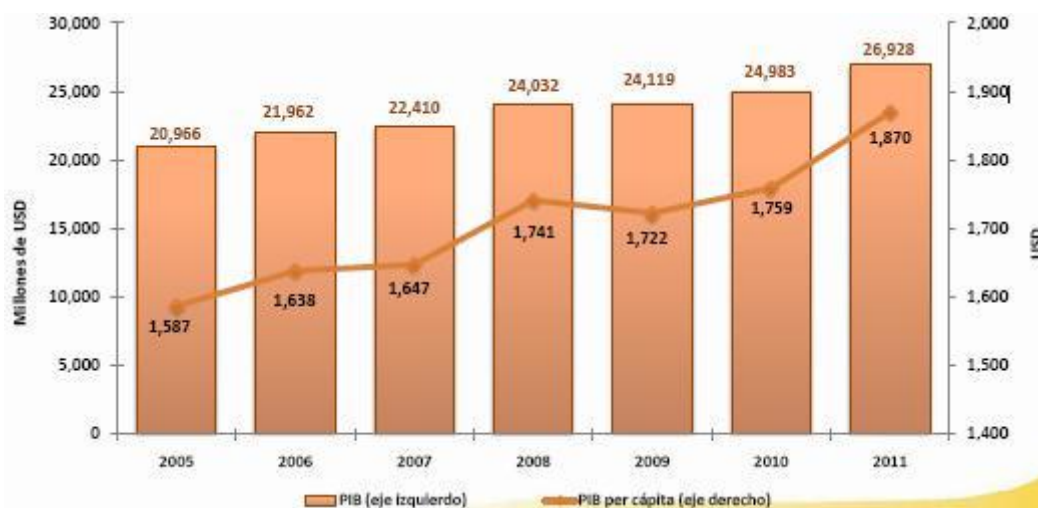


Imagen 4. PIB, Ingreso per cápita anual
Fuente: Banco Central del Ecuador (2012).

El balance preliminar y estimaciones de la Comisión de Naciones Unidas para la región Ecuador será el tercer país con mayor crecimiento económico de 20 países de América Latina y El Caribe el 2011 y 2012, según el. (Fonseca, 2012)

Según el balance del organismo regional, Ecuador terminó el año 2011 con un crecimiento del 8% del Producto Interno Bruto (PIB), sólo por debajo de Panamá (10,5) y Argentina (9,0).(FLACSO, 2012)

De acuerdo a estas perspectivas de crecimiento; para el 2012 y 2013 son igualmente alentadoras para Ecuador, que también en las proyecciones del organismo de Naciones Unidas se prevé continuará el próximo año con un 4,5% y 3,5% respectivamente.

3.1.1.1.2. Inflación

Se comienza por definir y precisar el concepto, “identifican la inflación con la subida de general de precios; precisando a lo más que se trata de una subida continuada del índice general de precios”. (Pernaut & Ortiz, 2008).

A continuación se detalla, la inflación acumulada en el Ecuador, en los últimos 9 años, la cual presenta una tendencia variable con subidas y bajadas.

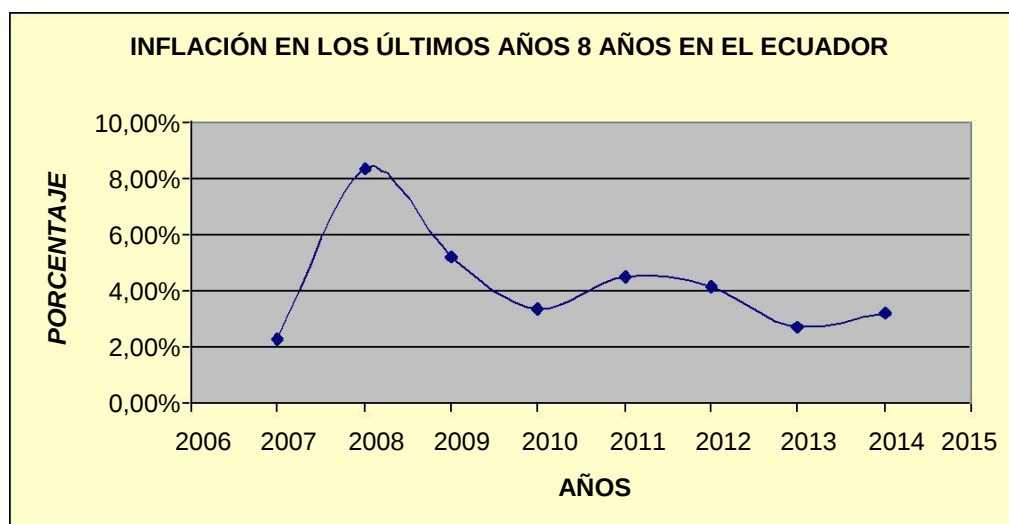


Imagen 5. Inflación acumulada en los últimos 9 años en el Ecuador
Fuente: INEC, 2013

Sin continua esta tendencia se espera una inflación para el año 2014 de 3,2%; esta inflación es adecuada para los márgenes de riesgo e incertidumbre que tiene el país, por lo tanto se espera un crecimiento de las ventas de las empresas que existen en el país.

3.1.1.2 Fuerzas sociales

“Estas fuerzas ejercen grandes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes”. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008). Es decir las oportunidades y amenazas surgen de la manipulación de estas variables, lo que

determina un desafío y una oportunidad para todas las empresas, sin importar su tamaño con y sin fines de lucro.

3.1.1.2.1 Pobreza

La reducción de la pobreza no es como se esperaba luego de la etapa neoliberal. En el periodo de la revolución ciudadana (2007-2014), la pobreza en el Ecuador es del orden del 32,76% a nivel nacional.

La pobreza tiene relación con el nivel de ingresos, si el ingreso de un individuo aumenta la curva de demanda se desplaza hacia la derecha; por consiguiente tendrá mayor poder adquisitivo para adquirir bienes y/o servicios cualquiera sea su precio; lo que sin duda alguna expande la producción de las empresas; por el contrario si se reduce los ingresos hay menos demanda de bienes y/o servicios.

3.1.1.2.1 Desempleo

El problema del desempleo y subempleo es un asunto estructural en el Ecuador. Para junio del 2011, la desocupación abierta se calcula en 6,36% y la subocupación en el 46,74% de la PEA de acuerdo a datos del Banco Central, para el año 2012 la desocupación abierta se calcula en 5,5% mientras que para el año 2013 se sitúa en 4,89% según (INEC, 2013). El desempleo y subempleo en el país impactan más en las mujeres y en los jóvenes.

Análisis

Este factor, representa una amenaza alta para la empresa, puesto que la tasa de desempleo está en el 4,89%, siendo muy alta para un país que busca desarrollarse. La realidad es que no existen fuentes de trabajo, provocando la migración y el trabajo con una baja remuneración que no permite cubrir las necesidades básicas.

3.1.1.3 Fuerzas culturales

La diversidad cultural que caracteriza al Ecuador, es fuente de gran riqueza para la sociedad y el respeto así como la valoración de la diversidad contribuyen al dinamismo social y económico de la industria.

Análisis

El Ecuador es un país multicultural, por lo tanto todas sus culturas son reconocidas como parte de la sociedad y tiene derecho a trabajar libre de prejuicios para construir un país más grande.

3.1.1.4. Fuerzas demográficas

“En la actualidad la población ecuatoriana esta en los 15.944.759 millones de habitantes para el año 2014, una cifra que aumenta aceleradamente, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador.”(INEC, 2014).

Uno de los factores de este crecimiento es el embarazo en las jóvenes, cuya tasa es de 23%, una de las más altas de la región. Esta situación traer consigo desigualdad social y falta de oportunidades.

Análisis

Es necesario un control de natalidad por parte del Estado ecuatoriano, y ello solo se puede conseguir con la capacitación sexual a las adolescentes en los niveles formativos de enseñanza, evitando embarazos no deseados.

3.1.1.5. Fuerzas ambientales

“En el análisis de las fuerzas ambientales (externas), es necesario identificar las tendencias y presiones ambientales” (Conesa & Vítora, 1996), como:

1. Lo que dice la legislación o las normas de calidad,
2. Presiones del mercado (clientes, opinión pública, competidores),
3. Oportunidades emergentes, ahorro en costes, aparición de nuevos productos.

Análisis

Es necesario que se respeten las leyes medio ambientales, también un análisis de impacto ambiental en cada una de las empresas a fin de precautelar y preservar el medio ambiente que nos rodea.

3.1.1.6. Fuerzas políticas

Los sucesos que tiene lugar en el entorno político del país afectan a las decisiones de marketing de las empresas. “El entorno político consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008).

El Ecuador se caracterizó por muchos años por la inestabilidad políticas, sin embargo a partir del año 2007, gracias al Gobierno del Econ. Rafael Correa se goza de cierta estabilidad política lo que ha dado lugar al crecimiento económico del país y a la modernización del Estado en su conjunto a través de la promulgación de leyes que benefician al país.

En cuanto a la existencia de leyes y regulaciones en el país, éstas cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, evitando el damping; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardar a los consumidores; así como a los intereses de la sociedad.

Análisis:

Es necesario fomentar por parte del Estado la inversión privada, a través de políticas que permitan el crecimiento y desarrollo de la industria del país, en donde se respete y se garantice la propiedad privada.

3.1.1.7. Fuerzas gubernamentales

Para las industrias y empresas que dependen de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa. Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008).

En el país en los últimos años, se ha producido varias reformas tributarias por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI), lo que sin duda propicia incertidumbre en la toma de decisiones de las empresas.

A ello se suma que el Gobierno del Econ. Rafael Correa creó un nuevo ente de control a las empresas, el cual es la “Superintendente de Poder de Mercado con amplias atribuciones de control del mercado ecuatoriano”. (Universo, Super de Poder de Mercado, 2013)

Finalmente se promulgó “la Ley Antimonopolio, tal como está redactada, preocupa a sectores empresariales por los amplios poderes que la norma le atribuye a una sola persona”.(Universo, Ley Antimonopolio, 2013)

Análisis

Es necesario las instituciones de control del Estado a la empresa privada, pero sin extralimitarse, puesto que actualmente la ley antimonopolio impuso a CONECEL una multa de \$ 138.500.000 aduciendo prácticas antimonopólicas. La multa fue impuesta a raíz de que la estatal ecuatoriana Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)

presentó en octubre de 2012 una denuncia de "abuso de poder de mercado". Este tipo de acciones inhibe la inversión extranjera al país.

3.1.1.8. Fuerzas legales

"Las obligaciones legales son las normas que todas las empresas ecuatorianas deben cumplir y tienen por objeto garantizar el funcionamiento ordenado de las actividades empresariales en el país". (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Para la constitución de una compañía primero se necesita escoger un nombre el cuales se lo envía a la Superintendencia de Compañías para ser aprobado, luego de aprobado se procede a realizar junto a los abogados la escritura de constitución de la compañía debidamente notariada la cual después se la inscribe en el registro mercantil para poder funcionar..

Luego se saca el RUC (Registro Único de Contribuyente) y el depósito en un banco de la participación de accionistas sobre capital social de la compañía. Se abren las cuentas bancarias y la autorizaciones del SRI (Servicio de Rentas Internas) para poder facturar.

Se obtiene la patente municipal, que es un impuesto que deberá ser pagado por todos los comerciantes o industriales que operan en el Distrito Metropolitano de Quito, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

3.1.1.9. Fuerzas tecnológicas

"Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones". (David, Conceptos de Planeación Estratégica, 2008).

Las exigencias del mercado, los competidores, y los avances tecnológicos relacionadas a la maquinaria y equipos obligan a determinar ciertas estrategias de trabajo que se imponen cada día en las industrias. Por ello se vuelve necesario adquirir tecnología de punta por parte de las empresas chocolateras que contribuya a mejorar los niveles de competitividad de las empresas que buscan posicionarse en el mercado a través de un mejor producto, más barato, y de la mejor calidad.

Análisis

El país es dependiente de la tecnología, principalmente de Estados Unidos y Europa; es necesario que el país invierta más en investigación y desarrollo de equipos de trabajo que requieren las empresas para pasar a ser autosuficientes con nuestra propia tecnología.

3.1.2. Microambiente

“Son las fuerzas cercanas a la empresa: productos, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente”. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008).

3.1.2.1 Productos

El producto se trata de un chocolate oscuro y fino de aroma, es decir es un producto elaborado con altas concentraciones (superior al 54%) de cacao fino y aromático por barra. Mientras más porcentaje de cacao, es más puro e inclusive más saludable es el chocolate. Los chocolates que se produce son los siguientes:

- Chocolates normales
- Chocolates con frutas
- Otros

3.1.2.2 Proveedores

Las principales empresas proveedoras de materias primas e insumos son las siguientes:

Tabla 5

MATERIA PRIMA	
• PRODUCTOS	EMPRESA
• Cacao.- Aroma Amazónico, Aproca, • Manteca de cacao.- • Azúcar Convencional.- • Azúcar Orgánica.- • Fruta deshidratada.- • Leche Entera • Leche descremada • Vainilla • Sal Industrial	Las Naves, Puerto Quito. Cafiesa, Triairi. Aroma Flor, Discorvi. Ingenio Providencia. Biolcom, Terra Fértil, Dausa El Ordeño El Ordeño Tahitian, Gold Dipor
2.- EMPAQUES Y EMBALAJES	
• Fundas Metalizadas • Fundas plásticas • Cajas de Madera • Cartón Corrugado, display, cajas de cartón • Cajas de cartón • Cajas para barras • Implementos de empaque • Guantes, Cofias, Mascarillas	Neyplex Mundo Pack Promadart Micro empaques Cransa Imprenta noción, Grafica Señal, Komodin. Nazca AMC

3.-SERVICIO DE LABORATORIO

- Seidla
- Lasa

Fuente: Ecuachocolates S.A

3.1.2.3 Clientes

El cliente es el protagonista principal de la acción comercial de la empresa Ecuachocolates S.A., puesto que se tiene que dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta que tenga; porque es la persona encargada de definir y especificar las características de los chocolates derivados del cacao en base a sus gustos y preferencias (chocolates normales, chocolates con frutas y otros). Esta condición se ha vuelto más exigente en los últimos años ya que el consumidor está mejor educado e informado por los productos que adquiere.

Tabla 6. Clientes nacionales y extranjeros de la empresa Ecuachocolates S.A.

Clientes	Empresas	Características
Nacionales	Asociación kallari	Las empresas adquieren el producto de ECUACHOCOLATES S.A. Cacaoyere, para una posterior comercialización
	Goodfoods	
	Aditmaq	
	Grupooro	
	Fresh costa	
	Hojaverde	
	La Universal	
	Cyrano	
	CezJerome	
	Marco palomino	
	Cyril	
	Supermaxi	
Internacionales	Kallari	Las empresas adquieren el producto de ECUACHOCOLATES S.A. Cacaoyere, para una posterior comercialización
	Venchi chocolates	
	Berikksson import	
	choclandSuecia	
	Schokoladen Alemania	
	Nutritionact japon	
	Green river chocolates	
	Antidote chocolates	

Fuente: Ecuachocolates S.A.

3.1.2.4 La competencia

La competencia a nivel nacional respecto de los chocolates gourmet con cacao fino de aroma es escasa en el país, porque es un requerimiento de sabor que ha surgido en los últimos años a nivel nacional e internacional.

Tabla 7. Empresa que representan la competencia directa

COMPETENCIA	
COMPETIDORES	PARTICIPACION EN EL MERCADO
PACARI	26%
REPUBLICA DEL CACAO	14%
CHCHUKULULU	17%
CAONI	24%
HOJA VERDE KALLARI	17%
OTRAS	2%
TOTAL	100%

Fuente: Ecuachocolates S.A

A pesar de esto, la evolución del mercado ha generado que las empresas productoras se especialicen, como es el caso de “Ecuachocolates” S.A que ha ingresado a un segmento que evalúa otro tipo de características en el producto, como concentración de cacao, proceso de obtención de materias primas, métodos de cultivo de cacao, entre otras. Entre las marcas posicionadas se puede nombrar a Pacari, que ofrece chocolates con concentraciones de 60%, 65% y 72%. Un caso particular es Kallari, marca con la que la empresa estudiada mantiene una relación de cooperación en la fase productiva, pero se convierten en competidores en la fase de comercialización.

3.1.2.5 Productos sustitutos

El chocolate gourmet con cacao fino de aroma no tiene ningún sustituto, que pueda igualar el aroma fino y la alta concentración de cacao.

3.2. Análisis Interno

El análisis interno se refiere a las capacidades y habilidades que tiene la empresa Ecuachocolates S.A., para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de la empresa; es decir, en la forma como la empresa

Ecuachocolates S.A., toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr sus objetivos organizacionales.

3.2.1. Capacidad directiva

- **Falta de planeación empresarial.-** La empresa Ecuachocolates S.A., no cuenta con una planeación que permita un adecuado direccionamiento estratégico, por tal motivo se observa que la empresa no ha experimentado un crecimiento ordenado en los últimos años, lo que le ha generado un impacto moderadamente negativo en su accionar, puesto que no se ejerce una administración por objetivos y la imagen proyectada al mercado a nivel nacional e internacional es débil.
- **Estructura organizativa rígida.-** La estructura organizativa de la empresa Ecuachocolates S.A. es piramidal y rígida, razón por la que no se delega autoridad y responsabilidad a los subordinados, centralizando la toma de decisiones solo en la cima (gerencia), lo que termina distrayéndole de su verdadera función gerencial. Su actual estructura organizativa es un factor de impacto moderadamente negativo porque no es flexible para asimilar los cambios del mercado.
- **Sistema de control existente.-** La empresa Ecuachocolates S.A., dispone de un sistema de control que le permite evaluar periódicamente las actividades de exportación, finanzas, producción y ventas de la empresa, lo cual genera un impacto moderadamente positivo en las operaciones de la empresa, puesto que se registra información para todos los niveles jerárquicos.

En la siguiente tabla se presentan las principales fortalezas y debilidades de la empresa Ecuachocolates S.A.

Tabla 8

Análisis de los factores de la Capacidad Directiva						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Falta de planeación empresarial					X	
Estructura organizativa rígida					X	
Sistema de control existente		X				

Fuente: Ecuachocolates S.A.

3.2.1.1. Capacidad competitiva

- **No se dispone de vendedores directos.-** La empresa Ecuachocolates S.A., no dispone de vendedores directos; según los estudios de investigación de mercados, este factor es el principal medio de obtención de nuevos clientes interesados en los chocolates. La única manera como se promociona la empresa es a través de los contactos que realiza su gerente. De esta situación se deduce que la falta de vendedores directos es un impacto altamente negativo en la empresa, por lo tanto no se ha dado conocer en el segmento meta identificado.
- **Bajos costos de distribución y ventas.-** La empresa Ecuachocolates S.A., ofrece chocolates gourmet de aroma fino de calidad a aceptables frente a los precios de la competencia, ello obedece a que se tiene una integración vertical.

Su impacto es altamente positivo, puesto que la empresa Ecuachocolates S.A. vende a nivel nacional e internacional.

- **Participación moderada en la venta de chocolates gourmet**

La participación moderada de los chocolates gourmet en el mercado nacional e internacional, esto genera un impacto bajo positivo puesto que la empresa requiere crecer en esta línea.

A continuación se presenta las principales variables que afectan la capacidad competitiva de la empresa.

Tabla 9

Análisis de los factores de la Capacidad Competitiva						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
No se dispone de vendedores directos				X		
Bajos costos de distribución y ventas	X					
Participación moderada en la venta de productos de seguridad electrónica			X			

Fuente: Ecuachocolates S.A.

3.2.1.2. Capacidad financiera

- **Inadecuado manejo de liquidez.-** La empresa Ecuachocolates S.A., dispone de un capital ahorrado en Bancos altamente significativo, por cada dólar invertido en la empresa, se dispone de aproximadamente 2 dólares para cubrir sus pasivos corrientes, esto significa que la empresa no ha sabido invertir adecuadamente sus recursos financieros, lo que genera un bajo impacto

negativo sobre el manejo de la liquidez, dinero que podría reinvertir en la propia empresa para impulsar su crecimiento a nivel nacional.

- **Capacidad de respuesta a demandas críticas.-** Debido a la alta liquidez que cuenta la empresa, las demandas cíclicas y de temporada no producen efectos negativos. La disponibilidad de recursos financieros permite solventar los gastos presentados en meses de baja demanda de chocolates. Siendo el manejo de las demandas cíclicas y de temporada un factor de impacto moderadamente positivo para la empresa.
- **Precios ajustados a la demanda.-** Más de la mitad de los competidores en el segmento de mercado nacional, mantiene precios superiores a los de la empresa Ecuachocolates S.A., lo cual genera un impacto moderadamente positivo puesto que la empresa posee precios inferiores, no obstante se observa la necesidad de un pequeño incremento en los mismos.

A continuación se presentan las principales variables que afectan la capacidad financiera de la empresa.

Tabla 10

Análisis de los factores de la Capacidad Financiera						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inadecuado manejo de liquidez						X
Capacidad de respuesta a demandas críticas		X				
Precios ajustados a la demanda		X				

Fuente: Ecuachocolates S.A.

3.2.1.3. Capacidad tecnológica

- **Moderado nivel tecnológico.-** En la empresa se maneja un moderado nivel tecnológico con una participación moderada de la mano de obra, se observa que la venta es altamente flexible y se ajusta fácilmente a los requisitos de calidad de cualquier cliente. El moderado nivel tecnológico, genera un bajo impacto negativo en comparación a los líderes del mercado que poseen un alto nivel tecnológico y logran alcanzar en economías de escala por su elevada productividad.
- **Valor agregado en el producto.-** Los productos que se vende poseen un gran valor agregado, inclusive con servicio de post-venta. El producto es diferenciado y cuenta con garantía de calidad y sabor, lo que brinda confianza y seguridad al cliente. El impacto es altamente positivo, por el alto valor agregado que poseen los productos que comercializa la empresa.

En la siguiente matriz se presentan las principales variables que influyen en el nivel tecnológico de la empresa.

Tabla 11

Análisis de los factores de la Capacidad Financiera						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Moderado nivel tecnológico						X
Valor agregado en el producto	X					

Fuente: Ecuachocolates S.A.

3.2.1.4. Capacidad del talento humano

- **Habilidad técnica del recurso humano.-** El recurso humano operativo es polivalente y posee gran habilidad: dominan las actividades que se les ha asignado y se adaptan fácilmente a nuevas actividades, lo cual produce un impacto altamente positivo para la empresa puesto que permiten que la empresa posea una elevada producción y comercialización de chocolates.
- **Elevadas remuneraciones de los trabajadores.-** La mano de obra directa posee remuneraciones superiores a los otorgados por el gobierno (340 dólares), La remuneración se la efectúa de acuerdo al nivel de responsabilidad que posee cada empleado. La elevada remuneración de la mano de obra tiene un efecto moderadamente positivo puesto que es un factor que genera estabilidad laboral para la empresa por los bajos niveles de renuncias.
- **Bajos niveles de accidentabilidad.-** En la empresa se maneja adecuadamente la seguridad industrial, se da prioridad al bienestar de los empleados, a quienes se les dota de equipos y herramientas adecuados para garantizar su trabajo en producción. Para la empresa es altamente positivo, puesto que no se ha producido ningún accidente grave desde el inicio de sus actividades, lo que le brinda al trabajador un ambiente de seguridad y bienestar.

A continuación se presentan las principales variables del talento humano que influyen en el desempeño de la empresa Ecuachocolates S.A.

Tabla 12

Análisis de los factores de la Capacidad del Talento Humano						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica del recurso humano	X					
Elevadas remuneraciones de los trabajadores	X					
Bajos niveles de accidentabilidad	X					

Fuente: Ecuachocolates S.A.

3.3. Matrices de impacto

3.3.1. Matriz de impacto externa

El Procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación de los impactos externos es:

1. Listar la forma de manifestación de cada fuerza o factor del macro y microambiente.
2. Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 3 puntos (Impacto moderado); 5 puntos (Impacto crítico o muy relevante).

Estos factores externos fueron calificados como: altas, medias o bajas, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.

Para lo cual la calificación se va a realizar de la siguiente manera:

	ALTA	MEDIA	BAJA
OPORTUNIDAD	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
AMENAZA	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

Fuente:(Moreno,2000).Manual de planificación estratégica.

Esta valoración ponderada permite centrar la atención en aquellos impactos que poseen un máximo de intensidad y que tienen un carácter estratégico para la organización.

Tabla 13. Matriz de impacto externo

FACTORES	OPORTUNIDADE			AMENAZA			IMPACTO		
	S			S					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
MACROAMBIENTE									

FACTOR ECONOMICO									
<i>Crecimiento de la inflación en el país 5.29%</i>				X			5A		
<i>Tasas de interés estables</i>	X						5O		
<i>Decrecimiento del riesgo país</i>		X						3O	
<i>Impuesto al valor agregado</i>			X						1O
<i>Elevado nivel de inflación en el país</i>					X			3A	
FACTOR SOCIAL									
<i>Nivel de desempleo en el país 5.29%</i>				X			5A		
<i>Población económicamente activa del país</i>				X			5A		
<i>Brecha entre salario mínimo vital y canasta básica familiar</i>					X			3A	
<i>Nivel de subempleo en el país de 42,96%</i>					X			3A	
FACTOR CULTURAL									
<i>Tradiciones a nivel mundial</i>	X						5O		
FACTOR POLITICO									
<i>Filosofía y planes de gobierno</i>		X						3O	
FACTOR TECNOLOGICO									
<i>Acceso a tecnología de punta</i>	X						5O		
FACTOR DEMOGRAFICO									
<i>Nivel de crecimiento de la tasa de natalidad en la provincia de pichincha</i>	X						5O		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
<i>Creciente mercado nacional e internacional</i>	X						5O		
PROVEEDORES									
<i>Diversa gama de proveedores de calidad</i>	X						5O		
COMPETIDORES									
<i>Competidores posicionados en el mercado por su larga trayectoria</i>				X			5A		
<i>Diversidad de productos de calidad de los competidores</i>				X			5A		
<i>El precio de los productos de los competidores son similares entre si</i>	X						5O		
<i>La competencia cuenta con un plan estr.</i>					X			3A	

Fuente: (Chiavenato, 2002).

3.3.2. Matriz de impacto interno

El Procedimiento para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Impacto interna es:

- Listar la forma de manifestación de cada fuerza o factor de las capacidades de la empresa analizadas anteriormente en el diagnóstico estratégico.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 3 puntos (Impacto moderado); 5 puntos (Impacto crítico o muy relevante).
- Estos factores externos fueron calificados como: altas, medias o bajas, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.

Tabla 14. Matriz de impacto interno

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
PLANIFICACIÓN									
<i>Conocimiento de la Misión y Visión por parte de los trabajadores de la empresa</i>					X			3D	
<i>Conocimiento de los Objetivos, Políticas y estrategias por parte del personal de la Empresa</i>					X			3D	
<i>Conocimiento y aplicación de las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo</i>					X			3D	
<i>Adecuado ambiente de trabajo</i>				X			5D		
<i>Adecuada Comunicación entre los servidores de la empresa</i>					X			3D	
<i>Proceso de Atención al Cliente</i>					X			3D	
<i>Seguimiento y control de requerimientos del cliente</i>		X						3F	
<i>Falta de conocimiento del organigrama estructural de la empresa</i>				X			5D		
<i>Adecuada Distribución del espacio físico</i>		X						3F	
<i>Productos que brinda la empresa</i>	X						5F		
<i>Nivel de satisfacción del cliente</i>		X						3F	
CONTROL									

<i>El personal de la empresa necesita poco control</i>		X						3F	
<i>Existencia de periodos de evaluación de trabajo en la empresa</i>	X						5F		
FINANCIERO									
<i>Confiable sistema contable en la empresa</i>		X						3F	
TECNOLOGICA									
<i>Equipos de alta tecnología en la empresa</i>	X						5F		
<i>Competencia de equipos con otras empresas</i>		X						3F	
TALENTO HUMANO									
<i>Adecuado grado de satisfacción en el área de trabajo</i>		X						3F	
<i>Adecuado clima laboral en la empresa</i>					X			3D	
<i>Mejoras a la comunicación y Distribución del espacio Físico del empresa</i>			X						1F
<i>Participación activa en la empresa</i>						X			1D
<i>Reconocimiento a la capacidad personal de la empresa</i>					X			3D	
<i>Programas de capacitación</i>				X			5D		
<i>Evaluación del trabajo</i>		X						3F	
<i>Recursos necesarios para desarrollo del Trabajo</i>	X						5F		

Fuente: (Chiavenato, 2002).

3.3.3. Matriz de vulnerabilidad

En esta matriz de vulnerabilidad se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.(Valdez, 2011).

Objetivo:

Identificar las vulnerabilidades (debilidades y amenazas) de la empresa, con objeto de que sean efectivos en el refuerzo de estas y reducción de estas impotencias.

Procedimiento:

- Una vez realizado el diagnóstico en la parte superior se coloca las amenazas y en la parte izquierda se coloca las debilidades ya analizadas anteriormente.
- Los números que se encuentran () entre paréntesis son las calificaciones que ya se había ponderado en las matrices de impacto interno y externo.
- Luego se procede a confrontar las debilidades y amenazas, relacionando ambas y dando una calificación; si tienen mayor relación entre las debilidades y amenazas se otorga un puntaje de 5; si tienen una relación media un puntaje de 3; y si tienen una relación baja de 1.
- En la columna total se procede a sumar horizontalmente las debilidades y verticalmente las amenazas siendo así que sumado horizontalmente y verticalmente nos debe dar una suma por igual. En el cuadro se identifican las prioridades que son los números que están acorde al borde de la matriz.

A continuación se presenta la matriz de vulnerabilidad de la empresa Ecuachocolates S.A, de la ciudad de Quito.

Tabla 15. Matriz de vulnerabilidad de Ecuachocolates S.A

	Crecimiento de la inflación en el país(5A)	Elevado nivel de inflación en el país(3A)	Nivel de desempleo en el país5.29%(5A)	Población económicamente activa del país(5A)	Brecha entre salario mínimo vital y canasta básica familiar(3A)	Nivel de subempleo en el país de 42.96%(3A)	Competidores posicionados en el mercado por su larga trayectoria (5A)	Diversidad de productos de calidad de los competidores(5A)	La competencia cuenta con un plan estratégico(3A)	TOTAL	
Conocimiento de la Misión y Visión por parte de los trabajadores de la empresa (3D)	1	1	1	1	3	1	5	5	5	23	2
Conocimiento de los Objetivos, Políticas y estrategias por parte del personal de la Empresa (3D)	1	1	1	1	3	1	5	3	1	17	3
Conocimiento y aplicación de las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo (5D)	1	1	1	1	3	1	5	3	1	17	4
ambiente de trabajo (5D)	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11	7

<i>Comunicación entre los servidores de la empresa (3D)</i>	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11	8
<i>Proceso de Atención al Cliente (3D)</i>	1	1	1	1	1	1	3	3	3	15	5
<i>Falta de conocimiento del organigrama estructural de la empresa (5D)</i>	1	1	1	1	1	5	5	5	3	23	1
<i>Adecuado clima laboral en la empresa (3D)</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	9
<i>Participación activa en la empresa (1D)</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	10
<i>Reconocimiento a la capacidad personal de la empresa (3D)</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	11
<i>Programas de capacitación (5D)</i>	1	1	1	1	1	1	5	1	1	13	6
Total	11	11	11	11	17	15	37	25	19	157	
	6	7	8	9	5	4	1	2	3		

Fuente: (Chiavenato, 2002).

3.3.4. Matriz de aprovechabilidad

Según Amaya, la matriz de aprovechabilidad permite realizar el cruce entre las oportunidades y las fortalezas, determinadas en las matrices de impacto, para realizar el cálculo de lo que ocasionan cada una de ellas y seleccionar aquellas con mayor calificación.(Valdez, Seminario Taller de Planificación Estratégica, 2010)

Objetivo:

Relacionar las fortalezas de más alto impacto y las oportunidades más relevantes que ofrece el medio ambiente, para entregar a la institución una herramienta de gestión que permita determinar acciones estratégicas.

Procedimiento:

- Una vez realizado el diagnóstico en la parte superior se coloca las oportunidades y en la parte izquierda se coloca las fortalezas ya analizadas anteriormente.
- Los números que se encuentran () entre paréntesis son las calificaciones que ya se había ponderado en las matrices de impacto interno y externo.
- Luego se procede a confrontar las oportunidades y fortalezas, relacionando ambas y dando una calificación; si tienen mayor relación entre las oportunidades y fortalezas daremos un puntaje de 5; si tienen una relación media un puntaje de 3; y si tienen una relación baja de 1.

- En la columna total se procede a sumar horizontalmente las fortalezas y verticalmente las oportunidades siendo así que sumado horizontalmente y verticalmente nos debe dar una suma por igual.

A continuación se presenta la matriz de aprovechabilidad de la empresa Ecuachocolates S.A de la ciudad de Quito.

Tabla 16. Matriz de aprovechabilidad

	Tasas de interés estables (5O)	Decrecimiento del riego país (3O)	Impuesto al valor agregado (1O)	Tradiciones a nivel mundial (5O)	Filosofía y planes de gobierno (3O)	Acceso a tecnología de punta (5O)	en la provincia de pichincha (5O)	(5O)	(5O)	competidores son similares entre sí (5O)	TOTAL	
Seguimiento y control de requerimientos del cliente (3F)	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	14	6
Adecuada Distribución del espacio físico (3F)	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	14	7
Calidad en el productos que brinda la empresa (5F)	1	1	1	3	1	1	1	5	3	3	20	1
Nivel de satisfacción del cliente (3F)	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	18	2
El personal de la empresa necesita poco control (3F)	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	12	14
Existencia de periodos de evaluación de trabajo en la empresa (5F)	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	14	8
Confiable sistema contable en la	1	1	1	1	1	5	1	3	1	3	18	3

<i>empresa (3F)</i>												
<i>Equipos de alta tecnología en la empresa (5F)</i>	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	16	4
<i>Competencia de equipos con otras empresas (3F)</i>	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	14	9
<i>Adecuado grado de satisfacción en el área de trabajo (3F)</i>	1	1	1	1	1	1	1	5	1	3	16	5
<i>Mejoras a la comunicación y Distribución del espacio Físico del empresa (1F)</i>	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	12	10
<i>Evaluación del trabajo (3F)</i>	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	12	11
<i>Recursos necesarios para desarrollo del trabajo (5F)</i>	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	12	12
TOTAL	13	13	13	15	13	25	13	47	15	25	192	
	6	7	8	4	9	3	10	1	5	2		

Fuente: (Chiavenato, 2002)

3.3.5. Hoja de trabajo FODA

La hoja de trabajo o matriz FODA, se utiliza para plasmar e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo e interno de las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad.(David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Objetivo:

Identificar y medir los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

Procedimiento:

- En el grafico se procede a colocar las fortalezas, debilidades y amenazas de las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad.

- Las fortalezas oportunidades, amenazas y debilidades se colocarán de acuerdo a lo ponderado anteriormente, es decir, si esta tiene un mayor puntaje serán las que tienen mayor prioridad.

Como se puede observar, la evaluación se refiere precisamente al impacto o al peso que puedan representar los diferentes aspectos incluidos en los puntos claves de la matriz FODA, que puedan afectar la ejecución del proyecto, bien sea para asegurar el éxito, o para llevarlo inminentemente al fracaso.

Generalmente, después de esta valoración se ordenan los diferentes puntos claves de la matriz en orden de impacto de mayor a menor evaluación. Sin embargo, un ejercicio que generalmente adiciono al proceso antes de entrar a la ordenación de los puntos claves de la matriz, y paso a ponderar la evaluación con un factor de riesgo de ocurrencia de algunos de los aspectos que pueden presentarse. La utilización de estos factores le da a la evaluación un mayor grado de confiabilidad a la valoración, los ajusta más a la realidad tanto a los factores internos como externos del proyecto.

A continuación se presenta la matriz FODA:

Tabla 17. Hoja de trabajo

AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<i>1.- Calidad en el productos que brinda la empresa</i>	<i>1.-Creciente mercado nacional e internacional</i>
<i>2.- Nivel de satisfacción del cliente</i>	<i>2.- El precio de los productos de los competidores son similares entre si</i>
<i>3.-Confiable sistema contable en la empresa</i>	<i>3.- Acceso a tecnología de punta</i>
<i>4.- Equipos de alta tecnología en la empresa</i>	<i>4.- Tradiciones a nivel mundial</i>
<i>5.-Adecuado grado de satisfacción en el área de trabajo</i>	<i>5.- Diversa gama de proveedores de calidad</i>
<i>6.-Seguimiento y control de requerimientos del cliente</i>	<i>6.-Tasas de interés estables</i>
<i>7.- Adecuada Distribución del espacio físico</i>	<i>7.- Decrecimiento del riesgo país</i>
<i>8.- Existencia de periodos de evaluación de trabajo en la empresa</i>	<i>8.- Impuesto al valor agregado</i>
<i>9.- Competencia de equipos con otras empresas</i>	<i>9.- Filosofía y planes de gobierno</i>

10.- Mejoras a la comunicación y distribución del espacio Físico del empresa	10.- Nivel de crecimiento de la tasa de natalidad en la provincia de pichincha
11.- Evaluación del trabajo	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- Falta de conocimiento del organigrama estructural de la empresa	1.- Competidores posicionados en el mercado por su larga trayectoria
2.- Conocimiento de la Misión y Visión por parte de los trabajadores de la empresa	2.- Diversidad de productos de calidad de los competidores
3.- Conocimiento de los Objetivos, Políticas y estrategias por parte del personal de la Empresa	3.- La competencia cuenta con un plan estratégico
4.- Conocimiento y aplicación de las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo	4.- Nivel de subempleo en el país de 42,96%
5.- Proceso de Atención al Cliente	5.- Brecha entre salario mínimo vital y canasta básica familiar
6.- Programas de capacitación	6.- Crecimiento de la inflación en el país 5.29%
7.- Adecuado ambiente de trabajo	7.- Elevado nivel de inflación en el país
8.- Comunicación entre los servidores de la Empresa	8.- Nivel de desempleo en el país 5.29%
9.- Adecuado clima laboral en la empresa	9.- Población económicamente activa del país
10.- Participación activa en la empresa	
11.- Reconocimiento a la capacidad personal de la empresa	

Fuente: (Chiavenato, 2002).

3.3.6 Matriz de estrategias FODA

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potenciar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de acreditar a cabalidad su gestión. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008).

A continuación presentamos la matriz de estrategias de la empresa Ecuachocolates S.A.,

Tabla 20. Matriz de estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.-Creciente mercado nacional e Internacional	1.- Competidores posicionados en el mercado por su larga trayectoria
	2.- El precio de los productos de los competidores son similares entre si	2.- Diversidad de productos de calidad de los competidores
	3.- Acceso a tecnología de punta	3.- La competencia cuenta con un plan estratégico
	4.- Tradiciones a nivel mundial de consumo de chocolate	4.- Nivel de subempleo del país llega al 42,96%
	5.- Diversa gama de proveedores de Calidad	5.- Brecha entre salario mínimo vital y canasta básica familiar se incrementa.
	6.-Tasas de interés estables	6.- Crecimiento de la inflación en el país 5.29% en el año 2013.
	7.- Decrecimiento del riesgo país	7.- Elevado nivel de inflación en el país
	8.- Impuesto al valor agregado de la materia prima	8.- Nivel de desempleo en el país 5.29%
	9.- Filosofía y planes de gobierno	9.- Población económicamente activa del país enfrenta una crisis económica.
	10.- Nivel de crecimiento de la tasa de natalidad en la provincia de pichincha	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
1.- Calidad en el productos que brinda la empresa	F1-O2-. Establecer normas en la calidad del producto, que le permitan a	A5-F1-F2 –F7 Implementar planes de marketing que permitan dar a conocer los productos que se

2.- Nivel de satisfacción del cliente	la empresa una competencia de calidad.	ofrecen, y en si a la empresa.
3.-Confiable sistema contable en la empresa	04-F7- F11Fomentar las relaciones	F2-F9-A2 Capacitación y dotación de los recursos necesarios al personal, para mejorar la producción.
4.- Equipos de alta tecnología en la empresa	personales con los proveedores, para	
5.-Adecuado grado de satisfacción en el área de trabajo	llegar a mejores acuerdos, y poder cubrir siempre con la demanda de los productos en el tiempo acordado.	
6.-Seguimiento y control de requerimientos del cliente	F2-F6-O1-O9 Implementar manuales de procedimiento en atención al cliente.	A8-A5-F7-F10 Elaborar planes y programas que cumplan con las exigencias de la normativa medioambiental
7.- Adecuada distribución del espacio físico		
8.- Existencia de periodos de evaluación de trabajo en la empresa	F8-O9 Mejorar el espacio físico según normas internacionales.	A1-A3-A5-F2-F6Capacitar al personal especialista en chocolates, para que por su cuenta pueda crear productos piloto,
9.- Competencia de equipos con otras empresas	O7-F5 Optimizar alianzas estratégicas	
10.- Mejoras a la comunicación y la distribución del espacio físico del empresa	F4- O3-O7A través de créditos se podría realizar inversiones en nueva tecnología. La selección de la tecnología debe ser realizada con el afán de acceder a nuevas oportunidades de mercado, y de ser posible innovar con productos	
11.- Evaluación del trabajo		
DEBILIDAD	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.

1.- Falta de conocimiento del organigrama estructural de la empresa	D1-O1-D7 establecer sistemas de comunicación para un mejor desarrollo empresarial	D5-F4 Diseño y aplicación a un sistema de capacitación para los trabajadores.
2.- Conocimiento de la misión y visión por parte de los trabajadores de la empresa Ecuachocolates S.A.		
3.- Conocimiento de los objetivos, políticas y estrategias por parte del personal de la empresa Ecuachocolates S.A.	D1-O4 Determinar política, que se encaminen a la aplicación de las actividades en función de la misión y visión de la empresa	D1- A1- A2 Diseñar un plan estratégico en el cual se incluya la interacción con el personal de la empresa, para satisfacer de una mejor manera la demanda, y poder incrementar la participación en la industria de chocolates.
4.- Conocimiento y aplicación de las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo		
5.- Proceso de atención al cliente		
6.- Programas de capacitación	D9-D8-O4 Implementar incentivos a los trabajadores para que su participación sea eficiente.	03-O4-D2 Crear planes de interacción entre la empresa y los clientes, que generen vínculos estables, para poder cubrir de mejor manera sus necesidades brindando una mejor atención.
7.- Adecuado ambiente de trabajo		
8.- Comunicación entre los servidores de la empresa		
9.- Adecuado clima laboral en la empresa	D5- O7-D6 Implementar programas de capacitación para mejorar la coordinación y la comunicación interna	D10-A5 Mantener personal competente y comprometido con la institución
10.- Participación activa en la empresa		
11.- Reconocimiento a la capacidad personal de la empresa	D10-O5. Creación de una línea de productos Con concentraciones menores de cacao, enfocada a un mercado más amplio, con precios competitivos, y generar rentabilidad.	

Fuente: (Chiavenato, 2002).

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA CORPORATIVA EN LA EMPRESA ECUACHOCOLATES S.A” DE LA CIUDAD DE QUITO QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO

4.1 La nueva filosofía corporativa

Es un proceso mediante el cual la empresa Ecuachocolates. S.A., define su visión, misión, principios, valores, políticas y estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa del nivel directivo, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión en el futuro.

4.2 Diseño de la filosofía corporativa

4.2.1 Visión corporativa

En 5 años seremos la empresa ecuatoriana que brinde las experiencias más emocionantes y diferentes a los consumidores de chocolate del mundo, y seremos un ejemplo mundial de intervención en favor del desarrollo de todos quienes nos apoyan. Mantendremos nuestro estilo de realizar nuestro trabajo y enfrentar las adversidades, para crecer hasta ser referentes mundiales de la industria chocolatera, mientras generamos ganancias para los inversionistas.

4.2.2 Misión corporativa

Somos una empresa que procesa el mejor cacao del mundo para ofrecer experiencias placenteras a los consumidores de chocolates del Ecuador y del mundo y a través de esto convertirnos en agentes de desarrollo. Creamos productos con esmero y atención a los detalles y hacemos lo necesario para satisfacer a nuestros clientes e inversionistas, usando de manera inteligente nuestros recursos y nos anticipamos a los problemas antes que acontezcan para definir de antemano soluciones efectivas. Nos hacemos cargo de las funciones que nos corresponden, de forma transparente y respetuosa.

4.2.3 Objetivos corporativos

- Alcanzar mayor capacidad operativa a nivel nacional e internacional.
- Producir y comercializar chocolates gourmet de alta calidad con las mejores materias primas disponibles en el país, apoyados por un servicio que sobrepase expectativas.
- Alcanzar eficacia y eficiencia en la empresa Ecuachocolates S.A.
- Generar una cultura de innovación y excelencia para generar nuevas oportunidades de mercados y estar siempre un paso por delante de la competencia.
- Fortalecer el sistema de logística y distribución a nivel nacional e internacional.

4.2.3.1. Objetivos de crecimiento y rentabilidad

En función de los análisis horizontales y verticales del periodo 2008 a 2011, se propone los siguientes objetivos:

- En 5 años duplicar las ventas pasando de \$420.000 a \$840.000, creciendo a un ritmo de 15% anual.
- Diversificación e innovación de los chocolates que produce la empresa.
- Hasta el tercer año incrementar 35% los activos hasta llegar a \$2.370.000, priorizando la inversión en bienes de capital.
- Incrementar 15% cada año las adquisiciones de cacao fino de aroma, dividido en 10% orgánico y 5% convencional e incorporar 2 nuevas asociaciones proveedoras hasta el tercer año.

4.2.3.2. Objetivos de cliente y de mercado

Observando las oportunidades y amenazas del entorno, se sugieren los siguientes objetivos:

- Incorporar cada año 1 nuevo distribuidor de chocolate gourmet en la zona Norte de Europa o Estados Unidos, que compre un monto de \$95.000 (FOB) al año.
- Al llegar al cuarto año, concentrar el 80% de la cartera en distribuidores en el exterior.
- Crear y lanzar al mercado 3 productos innovadores cada dos años.

4.2.3.3. Objetivos de planificación y gestión administrativa

Conociendo los resultados del análisis de los factores internos, la organización debería perseguir los siguientes objetivos:

- Para el año siguiente concretar un proceso formal de planificación, y trasladar los resultados a todos los niveles de la organización.
- Revisar la efectividad de las estrategias cada año.
- Efectuar los procesos y procedimientos de la empresa en función del manual de procesos a partir del año siguiente.

4.2.3.4. Objetivos de tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano

A manera de apoyo a los objetivos mencionados anteriormente, la empresa debería:

- Hasta el tercer año duplicar la capacidad de producción con maquinaria y equipo que permita la diversificación de productos.
- Cada año, realizar 3 pruebas con productos piloto a pequeña escala y obtener retroalimentación para usar la información en el lanzamiento de nuevas líneas.

- Desde el próximo año, contratar a los nuevos colaboradores en base a los perfiles de cada posición.
- En el próximo año entrenar al Gerente de Producción en elaboración de chocolates gourmet con expertos internacionales.

4.2.4. Valores corporativos

Los valores que forman parte de la empresa Ecuachocolates S.A., serán los siguientes:

- Buena fe y confianza
- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Solidaridad

4.2.5. Principios corporativos

El conjunto de principios y creencias que guiarán e inspirarán la vida de la empresa Ecuachocolates S.A., son los siguientes:

- Calidad y excelencia
- Competitividad
- Buen Ambiente de Trabajo
- Enfoque al Cliente
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Orden y Disciplina
- Compromiso
- Innovación

4.2.6 Políticas Corporativas

En función de los objetivos mencionados anteriormente, la empresa debería apoyarse en las siguientes políticas.

- La empresa incrementará constantemente su nivel de ventas (15% anual), mantendrá los márgenes de utilidad bruta a nivel de 50%, y su gasto administrativo podrá crecer como máximo 5% al año.
- Se promulga el pago puntual de impuestos y tasas a las instituciones gubernamentales.

- Todos los colaboradores deben perseguir la excelencia laboral, y obtener el máximo provecho de los recursos que se les asigna.
- La innovación, proactividad y solución creativa de problemas serán estimuladas y recompensadas.
- A medida que Ecuachocolates S.A, crezca, los proveedores crecerán también.
- Todos los procedimientos y procesos se ejecutarán según lo dispuesto en el manual de procesos, y los nuevos colaboradores serán contratados en base a su ajuste al perfil de cada posición.

4.2.7. Estrategias corporativas

La estrategia corporativa consiste en tomar una serie de acciones para establecer una posición defendible en el sector de la producción de chocolate por parte de la empresa Ecuachocolates S.A.

4.2.7.1. Estrategias de crecimiento

Crece en la participación del mercado de chocolate, incrementando los ingresos mediante la aplicación de técnicas de ventas y merchandising.

Estrategia No.1

- Introducir los chocolates en un nuevo segmento de mercado.

Actividades

- Crece en la participación del mercado, con la aplicación de técnicas de ventas y merchandising.
- Diseñar ofertas de servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Incrementar la calidad del servicio, aportando valores añadidos superiores a la competencia.

4.2.7.2 Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupará la empresa Ecuachocolates S.A, en la mente de los clientes responsables de la adquisición de chocolates.

Estrategia No.1

Definir la imagen que se quiere conferir a la empresa Ecuachocolates S.A de manera que comprendan y aprecien la diferencia competitiva del chocolate gourmet frente a otras marcas existentes en el mercado.

Actividades

- Se ha identificado las características más deseadas en el chocolate gourmet.
- Enviar un vendedor de la empresa para averiguar cuál va hacer el requerimiento de los clientes.
- Hacer el seguimiento respectivo por parte del vendedor, para recordarle a la empresa y sus marcas.

4.2.7.3. Estrategias ofensivas

El objetivo concreto de esta estrategia ofensiva por parte de la empresa Ecuachocolates S.A será conseguir una mayor cuota de mercado a nivel nacional.

Estrategia No.1

- Atacar puntos fuertes de nuestros rivales, a través de la promoción del chocolate.

Actividades:

- Los puntos fuertes de las empresas competidoras es la calidad de sus productos. Para enfrentar esta situación, se va a realizar un acercamiento personal previo con los clientes responsables de la adquisición de los productos; a los cuales se les entregará catálogos con los productos que se dispone en stock, con su respectivo listado de precios.

Estrategia No.2

- Atacar los puntos débiles de los competidores, en stand de ventas ubicados al ingreso y salida de los centros comerciales.

Actividades:

- Atacar las áreas donde tiene poca cuota de mercado la competencia.
- Atacar en segmentos descuidados por la competencia como son los niños y los ancianos.
- Lanzar campañas de imagen para fortalecer la empresa y debilitar la del rival; mediante charlas y demostraciones del producto.
- Ocupar líneas de producto no trabajadas por la competencia como son: chocolates bajos en azúcar dirigidos a enfermos de diabetes.

4.2.7.4. Estrategias defensivas

El objetivo de esta estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de un ataque de la competencia y disminuir el impacto negativo en la marca.

Estrategia No.1

- Ampliar el portafolio de los chocolates.

Actividades:

- Chocolates con valor agregado adicional.
- Chocolates nutritivos que no afectan a la salud humana.
- Asesoría y orientación en la adquisición del tipo de chocolate.

Estrategia No.2

- Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores o distribuidores a nivel nacional e internacional.

Actividades:

El acuerdo de exclusividad se va a firmar con las siguientes empresas proveedoras o distribuidoras de chocolate a nivel nacional.

Estrategia No.3

- Mantener precios reducidos de ciertos chocolates para mantenernos en el mercado como proveedores hegemónicos en los mismos.

Actividades:

- Disminuir el precio del chocolate en lanzamiento del producto.

Estrategia No.4

- Conceder a los proveedores y distribuidores facilidades especiales para la compra de productos.

Actividades:

- **Proveedores**
 - Descuento por pronto pago del 5% al 10%
 - Volumen de compra en número de unidades
 - Volumen de compra en el total de la venta
- **Distribuidores**
 - Descuento por volumen de compra.
 - Crédito de 45 a 60 días.
 - Descuento por pronto pago.
 - Entrega de mercadería, en las instalaciones del distribuidor.

4.2.7.5. Estrategias Globales

Las estrategias globales que iniciara la empresa Ecuachocolates S.A., en los próximos meses será:

Estrategia No.1

- Productividad laboral

Actividad:

- Lograr la descentralización de Quito en lo referente a la toma de decisiones y a la gestión administrativa-financiera, comercial y operativa.
- Delegar la autoridad y responsabilidad a cada nivel jerárquico; así como la toma de decisiones.
- Agilizar y flexibilizar la estructura organizacional, es prioritario.

Estrategia No.2

- Modernización tecnológica

Actividades:

- Compra de la licencia del programa informático Microsoft, Windows 8, con nuevas interfases de trabajo así como la adquisición de un sistema contable que es la terminal Svr CAL 2003 Spanish OPEN No Level User CAL, que es un sistema de gestión integrado José Net versión 2.2 que realiza las siguientes gestiones: inventario, ventas, cuentas por cobrar, cuantas por pagar, bancos, contabilidad, roles de pago y importaciones.

Estrategia No.3

- Orientación al mercado.

Actividad:

- Formalizar la función de mercadeo será una tarea de urgencia. Se tendrá que formar verdaderos profesionales de venta, a las dos personas que integran el departamento de comercialización; para que se incrementen las ventas en los próximos meses.
- Además ellos se encargarán de la inteligencia comercial en el sector del chocolate. Los mismos que se encargarán de la investigación de las tendencias, amenazas y oportunidades que se presenten en el mercado.

Estrategia No.4

- Utilizar los recursos económicos que posee la empresa Ecuachocolates S.A., para poder alcanzar mayor poder de negociación con los socios comerciales.

Actividades:

- A través de la compra de un mayor número de unidades, mayor volumen de compra de materias primas e insumos, se va a alcanzar un mayor descuento en la compra por pronto pago (lo que genera mayor utilidad).
- A través de la compra de un mayor número de unidades, mayor volumen de compra, se va a alcanzar una mejor calidad en las materias primas e insumos.
- A través de la compra de un mayor número de unidades, mayor volumen de compra, se alcanza un mejor precio unitario de las materias primas e insumos.

4.2.7.6. Estrategias concéntricas

Las estrategias concéntricas que afectan a la empresa Ecuachocolates. S.A, son las siguientes:

Estrategia No.1

- Los acelerados cambios en el mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno exterior de la empresa.

Actividad:

- Los cambios en la preferencia de los clientes que están mejor informados y educados respecto al consumo del chocolate.

4.3 Perfil estratégico “Ecuachocolates S.A”

Con las nuevas orientaciones que se pretende sean implementadas en la empresa, sus atributos competitivos sufrirán alteraciones positivas, con respecto a la posición que mantiene actualmente. El fortalecimiento de la capacidad administrativa, la regulación de la capacidad financiera, y las estrategias de marketing son los aspectos más relevantes.

El perfil permitirá tener un mayor control en las actividades que se realizan dentro de la empresa.

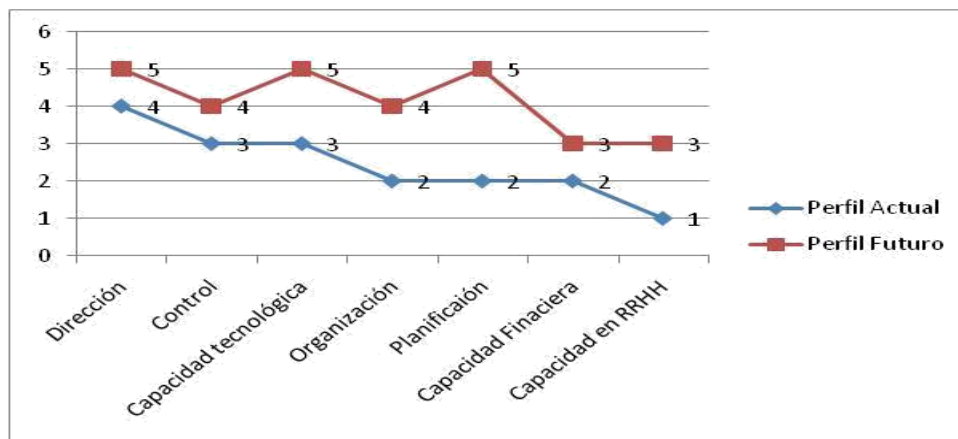
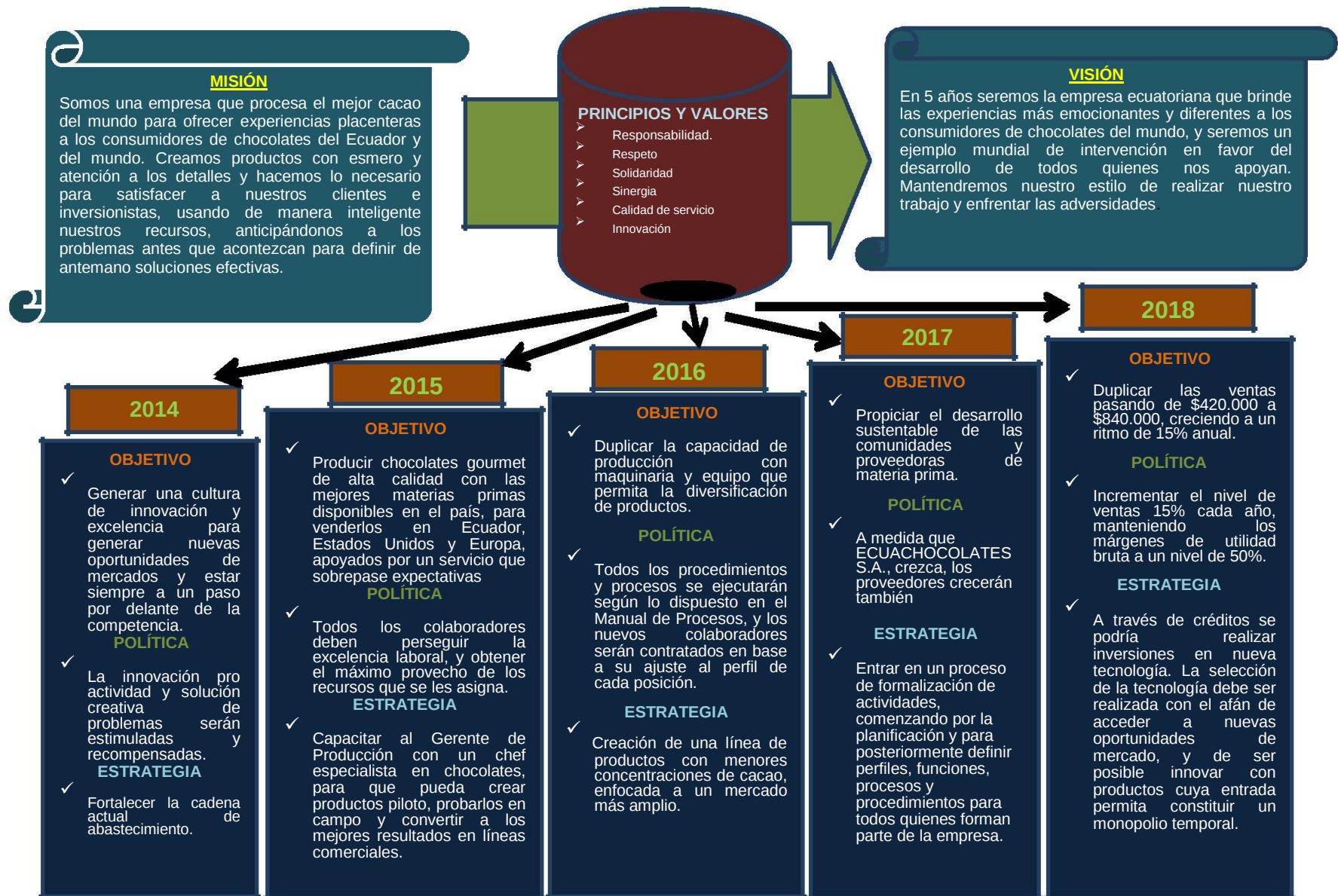


Imagen 7. Comparación del perfil estratégico actual y futuro de la empresa “Ecuachocolates S.A.”
Fuente: Ecuachocolates S.A

4.4. Mapa estratégico “Ecuachocolates S.A.”

El mapa estratégico es una representación gráfica del nuevo sendero que tiene que recorrer la empresa “Ecuachocolates S.A” para lograr su mejoramiento continuo. En el siguiente mapa se presenta la misión, visión, objetivos y estrategias más relevantes de la empresa, todo enmarcado a los principios y valores como cultura organizacional.

Imagen 8



Fuente: Ecuachocolates S.A

4.5. Planificación operativa anual

El objetivo del plan operativo anual es trasladar las ideas generadas en la planificación estratégica al nivel táctico y operativo, como su nombre lo indica. En el plan se debe detallar información sobre qué tipo de actividad se debe realizar, como se lo debe hacer, en que lapso de tiempo, y con qué tipo de recursos se podrá contar en la empresa Ecuachocolates S.A, de la ciudad de Quito.

A continuación detallamos el (POA) plan operativo anual de Ecuachocolates S.A. a nivel táctico y operativo.

Tabla 17. Planificación operativa anual de la empresa Ecuachocolates S.A.

No.	TIPO DE ACTIVIDADES	PROYECTOS	Tiempo de Ejecución (año 2014)												COSTO TOTAL DEL PROYECTO			METAS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Aporte Propio	COSTO	TOTAL			
1	Iniciar trámites legales Localización Establecer estructura Contratar personal	Creación de una nueva sucursal en Quito.													100%	\$ 6.000	100%	100%	Descentralización de operaciones	Es necesario iniciar en forma inmediata éste proyecto para ajustarse al cronograma.
2	Compra de la licencia a Microsft Compra del programa a Writer	Modernización tecnológica en el departamento administrativo - financiero													100%	\$ 2.500	100%	100%	Integración de actividades administrativas y financieras.	Es necesario iniciar en forma inmediata éste proyecto para ajustarse al cronograma.
3	Creación del equipo de trabajo Capacitación del personal Plan de acción	Plan de Marketing													100%	\$ 3.000	100%	100%	Incrementar volumen de ventas de la empresa Ecuachocolates S.A.	Es necesario iniciar en forma inmediata éste proyecto para ajustarse al cronograma.
4	Contratar un consultor Diseñar un programa de capacitación	Capacitación en calidad y eficiencia en el servicio.													100%	\$ 600	100%	100%	Incrementar conocimientos, habilidades y destrezas.	en forma inmediata éste proyecto para ajustarse al cronograma
5	Seleccionar el sistema de distribución logístico. Tercerización de la función de distribución	Plan de logística y distribución													100%	\$ 1.500	100%	100%	Optimizar la distribución y entrega.	

Fuente: Investigación propia

4.6 Nueva estructura organizacional

La nueva estructura organizacional que se plantea para la empresa Ecuachocolates S.A., es la siguiente:

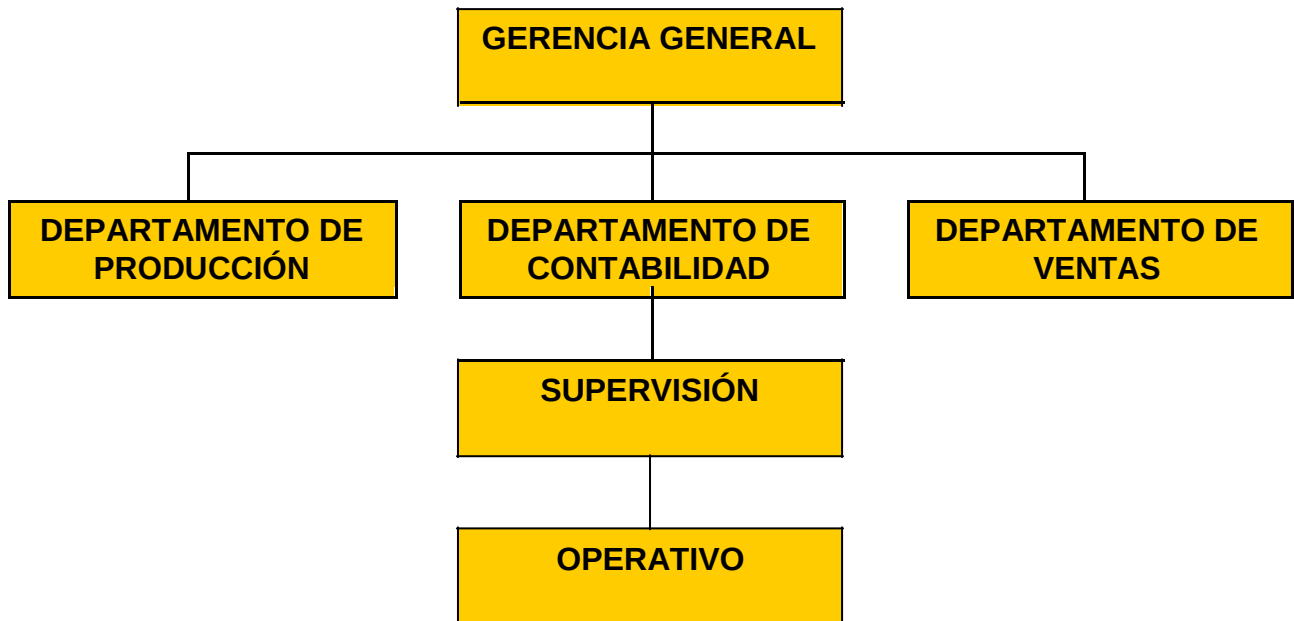


Gráfico 4. Nueva estructura organizacional de la empresa Ecuachocolates S.A.
Fuente: Ecuachocolates S.A.

Una vez implementado el plan estratégico, la nueva estructura organizacional que rige en la empresa Ecuachocolates S.A. es la anunciada en el gráfico.

4.7. Formulación estratégica

Concluido el análisis estratégico de la empresa Ecuachocolates S.A., se inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de ir de acuerdo al cronograma integrándose al plan estratégico corporativo.

4.8. Proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales, se debe tener un desempeño superior como condición para lograr sus objetivos y por ende la misión y visión. Los proyectos estratégicos a implementarse en la empresa Ecuachocolates S.A., serán cinco pero de gran importancia para el crecimiento y posicionamiento en nuevos segmentos

de chocolate en el mercado. Inclusive se les puede considerar a éstos proyectos estratégicos como los factores claves para el éxito.

Los proyectos estratégicos a implementarse en la empresa Ecuachocolates S.A., van a ser los siguientes:

Tabla 18. Matriz resumen de los proyectos

ÁREA	PROYECTO	CP	MP	LP	RESPONSABLE
Gerencia general	Creación E implementación de una sucursal en la ciudad de Quito	X			Gerente general
Departamento administrativo financiero	Modernización - tecnológica	X			Jefe administrativo - financiero
Departamento de marketing y ventas.	Plan de marketing	X			Jefe de ventas
Departamento de marketing y ventas.	Capacitación de calidad y eficiencia en el servicio como valor agregado.	x			Jefe de ventas
Departamento de marketing y ventas.	Plan de logística Y y distribución.		X		Jefe de ventas

Fuente: investigación propia

Nomenclatura:

CP = Corto plazo
MP = Mediano plazo
LP = Largo plazo

PROYECTO No.1

IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO DE CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA SUCURSAL EN LA CIUDAD DE QUITO PARA LA EMPRESA ECUACHOCOLATES S.A.

AREA: NUEVA SUCURSAL EN LA CIUDAD DE QUITO

PROYECTO: Creación e implementación de una sucursal en la ciudad de Quito. (Dirección, Parroquia Santa Prisca, calle Yáñez Pinzón N25-70).

POLITICA: Se cuenta con una mayor capacidad administrativa y operativa en todo el país.

ESTRATEGIA: La estrategia de crecimiento del mercado dentro de la ciudad de Quito, se origina de la necesidad de descentralizar las operaciones.

DESCRIPCIÓN DE ACCIONES:

- Iniciar trámites legales para la creación e implementación de la nueva sucursal en la ciudad de Quito.
- Localización óptima de la sucursal en la ciudad de Quito.
- Arrendar las oficinas, contratar personal y adecuar las instalaciones a los requerimientos de comercialización de la empresa.
- Establecer la estructura organizacional de la empresa.
- Realizar una reunión de trabajo con todos quienes conforman la empresa para iniciar las operaciones.
- Definir las funciones la autoridad y la responsabilidad.
- Definir la autoridad y la responsabilidad a nivel ejecutivo, medio y operativo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVISTAS

ACTIVIDADES	Marzo/14	Abril/14	Mayo/14	junio/14	julio/14	agosto/14	Sept/14	Oct/14
Iniciar trámites legales	■	■	■					
Localización óptima			■	■	■	■		
Arrendar las oficinas, contratar personal y adecuar las instalaciones							■	
Establecer la								■

PROYECTO No.2

IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

AREA:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
PROYECTO:	Modernización tecnológica
POLITICA:	Contar con un programa informático que ayude a la toma de decisiones en las diferentes áreas.
ESTRATEGIA:	Microsoft, Windows 8, terminal Svr CAL 2003 Spanish OPEN No Level User CAL, que es un sistema de gestión integrado José Net versión 2.2 que realiza las siguientes gestiones: • Inventario • Ventas • Cuentas por cobrar • Cuentas por pagar • Bancos • Contabilidad • Roles de pago • Importaciones

DESCRIPCIÓN DE ACCIONES:

- Implementación por parte de la empresa Software Writer propietaria del programa, de acuerdo a las necesidades de la empresa Ecuachocolates S.A. y esto incluye: programa ejecutable, base de datos (vacía), licencia de uso del sistema y adicionalmente un manual electrónico básico de uso.
- El sistema tiene un año de garantía contra defectos de fabricación, esta garantía no incluye: virus informáticos, caídas de tensión que afecten grabación en medios magnéticos, corto circuito que degraden partes del equipo donde se encuentra la información, ingreso a los datos desde fuera del sistema por parte de personal no autorizado por la empresa, mal ingreso de la información, mala operación por parte del usuario, negligencia, incendio y robo.
- Capacitación y entrenamiento por parte de la empresa Software Writer al personal que conforma la empresa Ecuachocolates S.A.

COSTO ESTIMADO: 2.500,00 USD (única vez)
RESPONSABLE: Jefe administrativo - financiero

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVISTAS

ACTIVIDADES	Marzo/14	Abril/14	Mayo/14	junio/14	julio/14	agosto/14	Sept/14	Oct/14
Implementación por parte de la empresa Software Writer								
El sistema tiene un año de garantía								
Capacitación y entrenamiento								

PROYECTO No.3

PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ECUACHOCOLATES S.A.

AREA:	DEPARTAMENTO DE VENTAS
PROYECTO:	Plan de Marketing
POLITICA:	Contar con un Plan de Marketing que permita un incremento y posicionamiento de la empresa y de la marca en el chocolates.
ESTRATEGIA:	En el análisis de la gerencia se vio la necesidad de ingresar a un mercado potencial – atractivo, nuevo, para ello se vuelve necesario un Plan de Marketing que permita incrementar el volumen de las ventas a partir de la fecha de su implementación.

DESCRIPCIÓN DE ACCIONES:

- Creación de un equipo de trabajo con personal de la organización y consultores o investigadores externos con las siguientes funciones:
 - Impartir la capacitación.
 - Supervisar y controlar sistemáticamente la elaboración del mismo.
- Capacitación del personal de la organización que tendrá a su cargo la realización del plan de marketing en temáticas como:
 - Trabajo en grupo.
 - Marketing y planificación comercial.
 - Estructura del plan de marketing a emplear.
 - Elementos básicos de estadísticas referidos al cálculo de muestras, presentación de datos y procesamiento de encuestas.
- Análisis y diagnóstico de la situación de la empresa, estudio de la posición actual de la empresa en el mercado.
 - Análisis interno
 - Análisis externo
- Objetivos y estrategias de Marketing
 - Objetivos generales de comercialización (crecimiento del mercado, competitivos, de rentabilidad, etc.).
 - Diseño de las Estrategias (de crecimiento, de posicionamiento, ofensiva, defensiva, diseño de la oferta).
- Plan de acción

Al campo y definir de forma concreta qué acciones van a ponerse en marcha para llevar la estrategia de marketing a la práctica.

- Control

Con la finalidad de asegurar la ejecución óptima del plan y medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto.

COSTO ESTIMADO: 3.000,00 USD (única vez)

RESPONSABLE: Jefe de Ventas

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVISTAS

ACTIVIDADES	Marzo/14	Abril/14	Mayo/14	junio/14	julio/14	agosto/14	Sept/14	Oct/14
Creación de un equipo de trabajo con personal de la organización	■							
Capacitación del personal de la organización		■						
Análisis y diagnóstico de la situación de la empresa			■					
Objetivos y estrategias de Marketing				■				
Plan de acción					■			
Control						■	■	■

PROYECTO No.4

CAPACITACIÓN DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL SERVICIO COMO VALOR AGREGADO

AREA:	DEPARTAMENTO DE VENTAS
PROYECTO:	Capacitación de calidad y eficiencia en el servicio como valor agregado
POLITICA:	Diseñar un programa de capacitación para incrementar la calidad y eficiencia como valor agregado en el personal.
ESTRATEGIA:	Se contratará un consultor que sea experto en temas de calidad y marketing de servicios para que sea el instructor de capacitación de los empleados de las diferentes áreas que conforman la empresa Ecuachocolates S. A. para que los conocimientos, habilidades y talentos que poseen los empleados se incrementen y se reflejen en un mejor desempeño.

DESCRIPCIÓN DE ACCIONES:

- Contratar a un consultor-expositor experto en temas de calidad total y marketing de servicios.
- Diseñar un programa de capacitación de calidad total y marketing de servicios.

Introducción

El campo empresarial se encuentra globalizado por una corriente competitiva que arrasa con todo, entonces se hace necesario que las organizaciones produzcan y trabajen con calidad. Esto implica la superación constante de los procesos organizativos de la cual se derivan en productos y servicios de alta calidad.

La calidad de una empresa ha ido más allá de solo comercializar un producto por arriba de la medida de un buen precio, ahora se refiere a lograr productos cada vez mejores a precios cada vez más competitivos. Esto significa hacer las cosas bien desde el principio en lugar de cometer errores y corregirlos.

Problema

El presente proyecto de capacitación sobreviene cuando las empresas desean obtener calidad en todos sus productos y servicios, en ocasiones las entidades se someten a un

sistema de calidad o en una guía para la administración de la calidad. En el proceso de capacitación se profundizará algunos casos que se aplicaron en grandes empresas para obtener productos altamente competitivos y de calidad y a final concluir su aplicabilidad a la empresa Ecuachocolates S.A., que será la beneficiada con esta capacitación y entrenamiento.

Objetivos:

General

Instruir de forma efectiva a todo el personal que labora en la empresa en lo relacionado a la calidad total y su importancia para la satisfacción al cliente interno y externo.

Específicos

- Conocer los pasos que se deben seguir para la obtención de la calidad total en los servicios.
- Analizar el proceso de la excelencia en el servicio al cliente y ponerlo en práctica una vez finalizado esta capacitación y entrenamiento.
- Diseño del temario

Capítulo No.1

- Antecedentes
- Historia de la calidad
- Definición
- Administración de la calidad
- Ideas básicas para la administración de la calidad total

Capítulo 2

- Gerencia de la calidad total
- Ventajas y beneficios de la gerencia de la calidad total
- Preparación del escenario de la calidad total
- Planeación de la calidad

Capítulo 3

- Pasos para alcanzar la calidad total.
- Proceso de mejoramiento Continuo
- Premios a la calidad
- Caso de estudio

Capítulo 4

- Marketing de servicios
- Características de los servicios

- Aplicación del marketing de servicios.
- Casos de estudio.
- Especificar el lugar, la duración de tiempo y la fecha de inicio:
 - El lugar: sala de reuniones de la empresa.
 - Duración: 40 horas cada 3 meses
 - Fecha de inicio: 1 de marzo del año 2014.

COSTO ESTIMADO: 600,00 USD (cada cuatro meses), a partir de agosto del 2009.

RESPONSABLE: Gerente de Comercialización

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVISTAS

ACTIVIDADES	Marzo/14	Abril/14	Mayo/14	junio/14	julio/14	agosto/14	Sept/14	Oct/14
Contratar a un consultor-expositor experto								
Diseñar un Programa de Capacitación de calidad total y marketing de servicios.								
Diseño del temario								
Especificar el lugar, la duración de tiempo y la fecha de inicio:								

PROYECTO No.5

PLAN DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

AREA:	DEPARTAMENTO DE VENTAS
PROYECTO:	Plan de logística y distribución.
POLITICA:	Contar con un plan de logística y distribución para I Ecuachocolates S.A.
ESTRATEGIA:	La empresa Ecuachocolates S.A. tiene un modelo de entrega de pedidos vía transporte privado, para lo cual dispone de una camioneta y un camión para el reparto a nivel nacional. Con la nueva estrategia se determina la tercerización del manejo logístico, a la empresa Feedex mediante una alianza estratégica con un convenio semestral con un costo promedio por cartón se envíe o no se envíe diariamente, con la condición de que se tenga preferencia por la mercadería por su despacho promedio de 20 cajas de chocolates.

DESCRIPCIÓN DE ACCIONES:

- Seleccionar el sistema de logística y distribución que mejor se adapte a la empresa Ecuachocolates S.A.
- Tercerización del servicio de logística de distribución con la empresa Feedex.

COSTO ESTIMADO: 1500,00 USD mensual a partir de julio del 2014.

RESPONSABLE: Gerente de Comercialización

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVISTAS

ACTIVIDADES	Marzo/14	Abril/14	Mayo/14	junio/14	julio/14	agosto/14	Sept/14	Oct/14
Seleccionar el sistema de logística de distribución								
Tercerización del servicio de logística de distribución								

CAPITULO V

5. INDICES DE GESTION APLICABLES LUEGO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA “ECUACHOCOLATES S.A”

5.1. Índices de gestión

El desempeño en la empresa Ecuachocolates S.A., una vez implementado el Plan Estratégico se deberá medirse en términos de resultados, cuando termine la implementación de las estrategias y de los proyectos estratégicos. Los resultados se expresarán en índices de gestión.

5.1.1. Índices de gestión corporativa

Los índices de gestión serán el resultado global de la gestión de la empresa Ecuachocolates S.A., que permitirán monitorear el comportamiento total de la organización.

5.1.1.1. Índice de eficacia

El índice de eficacia medirá la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados.

$$\text{Índice de eficacia} = \frac{\text{Rendimiento obtenido}}{\text{Recursos utilizados}}$$

Los índices de eficacia medirán el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de recursos.

5.1.1.2. Índice de eficiencia

Los índices de eficiencia medirán el grado en que se alcanzaron los objetivos a nivel empresarial, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresarán en términos cuantitativos, pero no medirán la eficacia en la utilización de los recursos. Servirá como una orientación a la gerencia sobre el avance en las metas.

Los índices de eficacia que utilizará la empresa Ecuachocolates S.A. serán los siguientes:

- Índice de participación en el mercado.
- Índice de crecimiento en ventas
- Índice de rotación
- Índice de deserción de clientes.

Los índices de eficacia se van a integrar con los de eficiencia y así obtendremos la productividad de la empresa. Dicha productividad consistirá en ser eficiente (logro de metas y objetivos), con la mejor utilización de los recursos y eficacia.

Productividad = eficiencia + eficacia

5.1.1.3. Índice de Impacto

El índice de impacto que utilizará la empresa Ecuachocolates S.A., determinará la competitividad de la empresa; lo que hace la diferencia frente a la competencia, por tanto, los que aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento, posicionamiento y rentabilidad.

- **Los índices de satisfacción del cliente interno.-** Se obtendrá mediante mediciones periódicas de la cultura o del clima organizacional de la empresa Ecuachocolates S.A. En el entorno de hoy va a ser muy importante que la empresa desarrolle un libro de calificaciones, mediante la cual haga seguimiento a cada uno de los factores claves de la satisfacción del cliente interno.
- **Los índices de satisfacción del cliente externo.-** Será el producto de la evaluación sistemática y continúa que hace el cliente corporativo sobre el servicio que recibe. La empresa va a diseñar y poner en marcha un sistema que le permita escuchar al cliente.
- **Los índices de competitividad.-** Serán el resultado de un análisis sistemático de la competencia por parte de la empresa Ecuachocolates S.A.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La inexistencia de una planificación estrategia en la empresa Ecuachocolates S.A., ha dado como resultado la carencia de una cultura organizacional, y esto se ha traducido en la falta de definición de objetivos de mediano y largo plazo lo que inhibe su crecimiento y expansión en el mercado.
- La falta de decisión de la gerencia de la empresa Ecuachocolates S.A. a lo largo de los años, ha impedido que se diseñe planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, lo que ha permitido que la empresa no tenga rumbo es decir no conozca en donde esta y hacia dónde se dirija. Si se implementa la planificación estratégica se espera un crecimiento a un ritmo de 15% anual, incremento de activos en un 35%, incremento de un 15% de cacao fino de aroma, dividido en 10% orgánico y 5% convencional.
- La planificación estratégica permitirá pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la empresa, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.
- La formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que se requieren en los diferentes departamentos que conforman la empresa Ecuachocolates S.A. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño superior como condición para lograr sus objetivos y por consiguiente la misión y visión.
- La implantación de una planificación estratégica para la empresa Ecuachocolates S.A., permitirá incrementar las ventas y seguir compitiendo en la comercialización de chocolates en el sector de la alimentación, con una gran capacidad de innovación, desarrollo de nuevos servicios para satisfacer las expectativas de los clientes externos.
- Con la implantación del primer proyecto estratégico, que es la creación e implementación de una nueva sucursal en la ciudad de Quito, permitirá un incremento de las ventas en el año 2014 en relación al año 2013, además conforme se vayan

implantándose los demás proyectos para el próximo año, el incremento de ventas será aún mayor.

5.2 Recomendaciones

- Implementar la planificación estratégica para dar un vuelco de 180° a la empresa Ecuachocolates S.A., el personal tendrá el conocimiento de la visión y misión lo que permitirá disponer de una cultura organizacional, y por ende sus colaboradores trabajaran en base a objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo.
- Es necesario establecer un cronograma para la implementación de la planificación estratégica a fin de controlar el avance de los proyectos y estrategias propuestas así como las desviaciones que se presenten para corregir su curso de acción.
- Implementar un plan de capacitación para el recurso humano con el fin de contar con un personal competente y motivado. Sin dejar de lado un adecuado plan de estímulo monetarios y no monetarios.
- Realizar constantemente análisis del ambiente interno como externo de la empresa Ecuachocolates S.A., para determinar de qué manera afecta al desarrollo de sus actividades y plantear soluciones a futuros problemas que se puedan causar.
- Establecer su direccionamiento estratégico continuo, reajustando sus objetivos y metas en función del crecimiento y satisfacción del cliente que consume chocolates.
- Establecer el control de los indicadores, su actualización y precisión, mejorándolos e incorporando nuevos de ser necesario de acuerdo con el avance, desarrollo y validación de la planificación estratégica, de tal manera que permitan realizar una retroalimentación del accionar de los mismos.
- Institucionalizar la cultura del mejoramiento continuo e innovación empresarial, que sustente la planificación estratégica en el corto, mediano y largo plazo, atribuyendo las responsabilidades de monitoreo y mejora de los procesos a cada uno de los líderes de la empresa Ecuachocolates S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Coface, J. (2009). *Concepto e Importancia de la Planeación*. Obtenido de www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69373.DOCX
- Conesa, & Vítora. (1996). *Curos de Auditorías Medioambientales*. España: Ibercaja.
- Cruz, O. (2007). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CD0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inegi.org.mx%2Finegi%2Fspc%2Fdoc%2Fbibliografia%2Findicadores-de-gestion.docx&ei=loMXU7zZM6OP0gG28oCABw&usg=AFQjCNFpG4dSx7h9RjhDRGtF0l1ouvOx3g&sig2=>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo primera ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo primera ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima primera ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima primera ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima Primera ed.). México: Perason Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima Primera ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima Primera ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima Primera ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Planeación Estratégica* (Décima Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Educativos, R. T. (2011). *Plan de Acción*. Obtenido de http://recursostecnologicosparalaeducacion.blogspot.com/p/plan-de-accion_26.html
- Educativos, R. T. (2011). *Plan de Acción*. Obtenido de http://recursostecnologicosparalaeducacion.blogspot.com/p/plan-de-accion_26.html

- Educativos, R. T. (2011). *Plan de Acción*. Obtenido de http://recursostecnologicosparalaeducacion.blogspot.com/p/plan-de-accion_26.html
- FLACSO. (2012). *Análisis de Coyuntura*. Obtenido de http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1333638283.Analisis_de_Coyuntura_Capitulo_1_Crecimiento_economico.pdf
- Fonseca, P. (2012). Análisis Económico. *Revista Virtual de Investigación Económica*, 2.
- García, A. (1990). *Planeación Estratégica de la Innovación*. Obtenido de http://www.fpnt.org.mx/boletin/Mayo_2010/Pdf/Planeacion_Estrategica_de_la_Innovacion.pdf
- INEC. (2013). *Desempleo en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2014). *Demografía*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Lozada, M. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://scholar.google.com/citations?user=XtUWlkoAAAAJ&hl=es>
- Orozco, M. (2006). *Módulo de Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://www.cucs.udg.mx/saludinstituto/files/File/documentos/PLANEACION-ESTRATEGICA.pdf>
- Paris, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas* (Cuarta ed.). España: Paidotribo.
- Pernaut, & Ortiz. (2008). *Economía y Econometría*. Obtenido de www.unizar.es/e-publica/?wpdmact=process&did...
- Prisma, E. (2010). *Planeación Estratégica*. Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default15.asp
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis Editores.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Legis Editores.
- Universo. (2013). Ley Antimonopolio.
- Universo. (2013). Super de Poder de Mercado.

Valdez, A. (2010). *Seminario Taller de Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/guest45ddae/curso-seminario-planificacion-estrategica>

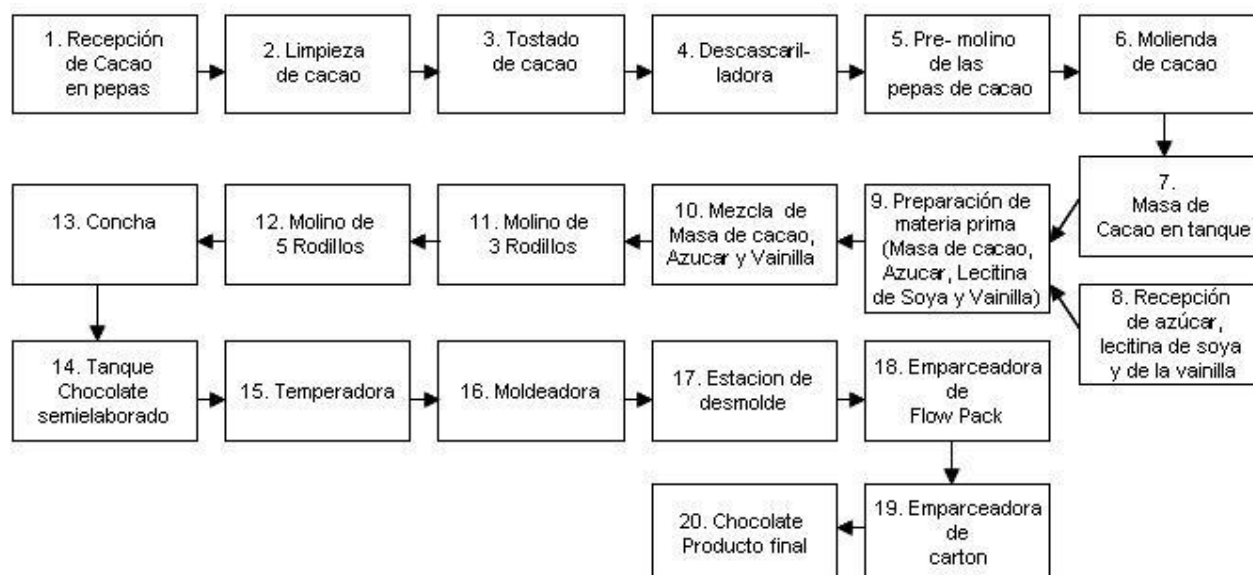
Valdez, A. (2011). *Seminario Taller de Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/guest45ddae/curso-seminario-planificacion-estrategica>

Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la Calidad de los Servicios Sanitarios*. Díaz de Santos.

Zambrano, L. (2009). *Como diseñar un Plan de Negocios*. Obtenido de <http://l1ndazambranos.blogspot.com/2009/04/como-disenar-un-plan-de-negocios.html>

ANEXOS

ANEXO 1. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CHOCOLATE GOURMET DE AROMA FINO



ANEXO 2. DISEÑO DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA ENCUESTA DIRIJIDA PARA LOS SERVIDORES ECUACHOCOLATES S.A

La presente encuesta tiene como propósito mejorar los servicios que ofrece la empresa ECUACLOCOLATES S.A, por lo cual se le solicita responder la siguiente encuesta de la manera más objetiva.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

1.- *¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa y de su área de trabajo?*

Si
Parcialmente
No

☐
☐
☐

2- *¿Conoce los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?*

Si
Parcialmente
No

☐
☐
☐

3.- *¿Conoce y aplica las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo?*

Totalmente
Medianamente
No conoce

☐
☐
☐

4.- *¿Las autoridades propician un buen ambiente de trabajo?*

Si
Parcialmente
No

☐
☐
☐

5.- *¿La comunicación que da y recibe de sus compañeros la considera?*

Muy Buena
Buena
Regular
Mala

☐
☐
☐
☐

6.- *¿El proceso de Atención al Cliente se encuentra plenamente definido?*

¿Conoce si existe como un proceso?

Si
Parcialmente
No

7.- ¿Considera usted que se realiza un seguimiento y control de los requerimientos presentados por el cliente?

Totalmente
Medianamente
No conoce

8.- ¿Conoce el organigrama estructural de la empresa y le ayuda a determinar lo que tiene que hacer en su trabajo?

Totalmente
Medianamente
No conoce

9.- ¿El espacio físico en el cual realiza su trabajo lo considera usted?

Adecuado
Bueno No
adecuado

10.- ¿los productos que brinda la empresa, considera usted que son?

Muy Buenos
Buenos
Regulares
Malos

11.- ¿Los productos que ofrece la empresa considera usted, que genera en el cliente un nivel de satisfacción?

Si
Parcialmente
No

CAPACIDAD DE CONTROL

12.- ¿El control (supervisión) que Usted necesita en su trabajo es?

Bastante control
Poco control
No necesito control

13.- ¿La evaluación del trabajo se realiza?

Mensualmente
Trimestralmente
Semestralmente
Anual

☐
☐
☐
☐

CAPACIDAD FINANCIERA

14.- ¿El sistema contable de la empresa es confiable?

Si
Parcialmente
No

☐
☐
☐

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

15.- ¿Los equipos con los que cuenta la empresa los considera de?

Alta Tecnología
Tecnología no tan confiable
Obsoletos e inservibles

☐
☐
☐

16.- ¿Considera que los equipos de la empresa son competitivos?

Si
Parcialmente
No

☐
☐
☐

CAPACIDAD DEL TELENTO HUMANO

17.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en el área de trabajo?

Muy satisfecho
Satisfecho
Insatisfecho

☐
☐
☐

18.- ¿Cómo es el clima laboral en su trabajo?

Bueno
Regular
Malo

☐
☐
☐

19.- ¿Si pudiera mejorarlo que cambiaría?

Comunicación
Iluminación
Distribución del espacio físico

☐
☐
☐

20.- ¿Su participación en las actividades de la empresa es activa?

Siempre
A veces
Nunca

☐
☐
☐

21.- *¿Se le da importancia a la capacidad del personal?*

Mucha
Poca
Ninguna

☐
☐
☐

22.- *¿Recibe capacitación relacionada con las actividades que usted realiza?*

Si
A veces
No

☐
☐
☐

23.- *¿Está de acuerdo como es evaluado su trabajo?*

Muy de acuerdo
De acuerdo
En desacuerdo

☐
☐
☐

24.- *¿Dispone usted de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo?*

Si
Casi siempre
No

☐
☐
☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

REGLAMENTO INTERNO - MODELO -

Las presentes normas constituyen el Reglamento Interno para el personal y cada trabajador de “ECUACHOCOLATES” S.A empresa al recibir un ejemplar del mismo, queda obligado a la observancia de todas y cada una de sus cláusulas.

Estas disposiciones podrán ser modificadas por “ECUACHOCOLATES” S.A , lo que se hará conocer ya sea en forma directa y por escrito a cada uno de los dependientes o por medio de notas u órdenes de servicios que serán insertadas en avisadores especiales ubicados en lugares visibles a todo el personal.

CONDICIONES DE INGRESO:

Artículo 1º: Serán requisitos indispensables para ingresar como empleado u obrero en esta Empresa:

- a) Justificar identidad y edad con documentos legales. Los mayores de 18 años con cédula de identidad, libreta de enrolamiento o documento nacional de identidad; los menores de esa edad -además del documento de identidad- deberán presentar un certificado médico que acredite su aptitud para el trabajo tal lo previsto en el artículo 188 de la Ley de Contrato de Trabajo.
- b) Presentar certificados de trabajos anteriores, si hubiere tenido otra ocupación, el mecanizado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- c) Someterse al examen pre-ocupacional a cargo del médico de la Empresa o en el establecimiento que indique la misma, aportando todos los datos que se le requieran que tendrán el valor de declaración jurada. Se deberá someter a los reconocimientos médicos periódicos que disponga “ECUACHOCOLATES” S.A.
- d) Aportar los comprobantes necesarios y exigidos por la ley en el tiempo que la misma establece, especialmente la documentación para el pago de las asignaciones familiares, a cuyo efecto deberá suscribir los formularios pertinentes y acompañar las fotocopias que se soliciten en forma inmediata.
- e) Suscribir y completar la solicitud de empleo y los formularios que “ECUACHOCOLATES” S.A indique, antes y durante la relación contractual, los que tendrán carácter de declaración jurada no siendo responsable la empleadora -en ningún caso- por las consecuencias que pudieran surgir de manifestaciones falsas u omisiones maliciosas, sin perjuicio del derecho que tiene la misma de aplicar las sanciones pertinentes una vez comprobadas las mismas.
- f) Someterse, cuando “ECUACHOCOLATES” S.A así lo disponga, a exámenes de capacidad que podrán servir de base para la fijación de nuevos sueldos o jornales, premios o pase de categoría.
- g) Obligarse a producir con la mayor eficiencia y comprometerse a desempeñar de buena fe las funciones que se le confían.
- h) Fijar su domicilio
- i) Conocer el presente reglamento y comprometerse a su cumplimiento.

ASISTENCIA, HORARIOS Y PERMISOS:

Artículo 2º: Todo el personal está obligado a ajustar su asistencia a los horarios que la Empresa tiene establecidos o los que pudiera establecer según la estación temporal en que se trabaje, las tareas que se realicen y las necesidades del trabajo.

Artículo 3º: El personal deberá encontrarse en su puesto de trabajo a la hora fijada para su iniciación.

Artículo 4º: Las disposiciones relacionadas con la entrada y salida deberán ser cumplidas rigurosamente por el personal salvo casos de fuerza mayor o permiso otorgado por la Empresa.

Artículo 5º: El personal que por razones especiales deba faltar a su trabajo, solicitará el correspondiente permiso por escrito "ECUACHOCOLATES" S.A, quien avalará las causas para su otorgamiento o denegación. En idéntica forma se procederá con los permisos de salida antes de finalizar la jornada de labor.

Los primeros deberán solicitarse con un día de anticipación y los segundos en la primera hora de trabajo. Con posterioridad a esos términos no se dará curso a ningún pedido, salvo caso de fuerza mayor.

Artículo 6º: En todos los turnos existirá una tolerancia de cinco minutos en llegada sin descuento de tiempo, y hasta un máximo de tres veces por mes calendario. Excedida esta tolerancia, todo dependiente que llegue tarde deberá previamente exponer el motivo que ocasionó la demora, reservándose la Empresa el derecho de permitir o denegar la entrada, sin perjuicio del descuento salarial pertinente y de la pérdida de premios por asistencia y puntualidad, además de la aplicación de sanciones correctivas adecuadas.

ENFERMEDADES INCULPABLES:

Artículo 7º: Todo empleado u obrero deberá someterse en cualquier momento a los exámenes y/o verificaciones médicas que la Empresa disponga en forma individual o colectiva, ya sea en cumplimiento de disposiciones legales o por propia determinación de "ECUACHOCOLATES" S.A.

Artículo 8º: El trabajador que deba faltar a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo a "ECUACHOCOLATES" S.A dentro de las primeras cuatro horas de la iniciación de su turno de trabajo, indicando el lugar donde se encuentra.

El aviso podrá ser realizado personalmente o telefónicamente por el mismo empleado y si este estuviera imposibilitado por algún familiar, amigo o vecino.

Si el aviso fuera telefónico cualquiera de los nombrados deberá concurrir a la Empresa a confirmar personalmente la enfermedad o accidente donde firmará el Cuaderno de Inasistencias para constancia de la empleadora, dentro de esa jornada.

Artículo 9°: La omisión del aviso traerá aparejada la pérdida del derecho a retribuciones por causa de enfermedad o accidente inculpable durante todo el tiempo de su ausencia, sin perjuicio de las sanciones disciplinarias que por igual motivo imponga la empleadora en razón del incumplimiento del deber de diligencia y colaboración, salvo que la enfermedad o accidente -teniendo en consideración su carácter y gravedad- resulte luego inequívocamente acreditada.

Artículo 10°: Si el trabajador da parte de enfermo y el médico de la Empresa encargado de efectuar la verificación de la enfermedad no lo encontrare en su domicilio, notificará en dicho domicilio de su visita con tal propósito.

En tal supuesto el trabajador deberá demostrar donde se encontraba en ese momento u horario. La falta de pruebas hará pasible al dependiente de la pérdida de su remuneración, consideración de la/s inasistencia/s como injustificada/s a los fines de la percepción de premios por asistencia y aplicación de las sanciones correctivas pertinentes.

Artículo 11°: En caso que el certificado médico presentado por el trabajador no coincidiera con el criterio profesional, días de licencia y/o fecha de alta del servicio médico de "ECUACHOCOLATES" S.A, ésta solicitará evaluación a la autoridad de aplicación a los efectos pertinentes.

En tal circunstancia se solicitará también a dicha Junta que indique los días de licencia por enfermedad que corresponden y otorgue el alta en el momento oportuno.

Artículo 12°: En todos los casos de enfermedades crónicas, de larga duración o enfermedades infecto-contagiosas, etc, no se admitirá el reintegro del trabajador antes de haber pasado por el servicio médico de "ECUACHOCOLATES" S.A, quien resolverá su admisión.

Artículo 13°: El trabajador no está obligado a seguir las prescripciones que eventualmente pudiera dar el médico de la Empresa, pero tiene la obligación de permitir la verificación de su estado de salud y vigilar el curso de la enfermedad o accidente inculpable. Caso contrario no se justificarán las inasistencias posteriores al último reconocimiento.

A tales fines deberá someterse al contralor médico, permitiendo la revisión clínica, análisis pertinentes y las radiografías del caso, que serán a cargo de la empleadora.

Artículo 14°: Si el trabajador se retirara indispueto del trabajo, este solo hecho no significa que se encuentre enfermo. Si éste así lo considera se ajustará a lo dispuesto en los artículos 7° a 13° de este Reglamento.

AUSENCIA AL TRABAJO:

Artículo 15°: El dependiente que no pueda concurrir al trabajo por cualquier causa de

fuerza mayor, queda sujeto a las mismas normas establecidas en los artículos 7º a 13º de este Reglamento Interno.

Artículo 16º: Toda ausencia al trabajo por más de una jornada sin previo aviso o no reuniendo la comunicación las formalidades enunciadas en el artículo 8º de este Reglamento, dará lugar a que “ECUACHOCOLATES” S.A intime al dependiente a reintegrarse al trabajo en el término de 24 horas, bajo apercibimiento de considerar su ausencia como abandono de trabajo.

DOMICILIO:

Artículo 17º: En el momento de su ingreso el trabajador deberá indicar a “ECUACHOCOLATES” S.A de inmediato y por escrito cualquier cambio de su domicilio y/o teléfono.

El domicilio últimamente denunciado en constancia que guardará “ECUACHOCOLATES” S.A, es el único que se tomará en cuenta a todos los fines que hacen a la relación de trabajo y su extinción, siendo válida cualquier notificación efectuada en el mismo, se encuentre o no presente el trabajador.

CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS:

Artículo 18º: Está prohibido que el personal ingrese a la planta todo objeto ajeno al trabajo no autorizado expresamente.

Para sacar del establecimiento materiales, elementos, herramientas, etc.-aunque fueran de propiedad del personal y no hayan sido declaradas al entrar- deberán pedir con anticipación al encargado la pertinente autorización. Toda persona que intente salir con materiales de su propiedad sin la regular autorización será pasible de sanciones disciplinarias. En caso que esos materiales fueran de propiedad de la Empresa, tal incumplimiento podrá ser causal justificada de despido.

VESTUARIOS:

Artículo 19º: El personal que deba cambiarse de ropa para trabajar tiene a su disposición un vestuario con armarios individuales, donde podrá guardar la ropa y sus efectos personales, recomendándose no dejar valores pues la Empresa no se responsabiliza de cualquier falta o sustracción.

Los armarios podrán ser inspeccionados en cualquier momento en presencia del interesado, por una persona autorizada por “ECUACHOCOLATES” S.A, estando vedado guardar en los mismos otros elementos que no sean efectos personales indispensables.

Periódicamente, y cuando la Empresa lo disponga, los armarios deberán dejarse abiertos y vacíos, a fin de proceder a su desinfección. A tal efecto se colocarán los avisos necesarios en lugares visibles.

HERRAMIENTAS Y OTROS ELEMENTOS DE TRABAJO:

Artículo 20º: Es obligación primordial del trabajador usar debidamente y conservar en buen estado las máquinas, herramienta, instrumentos, muebles, ropa y demás elementos que se

le confían para la prestación de sus servicios, debiendo devolverlos -cuando ello sea pertinente- en iguales condiciones que las que le fueran entregadas, salvo el deterioro natural, destrucción que provenga de caso fortuito, vicio de la cosa o hechos de terceros ajenos a la voluntad del trabajador.

Deberá comunicar a su jefe inmediato cualquier falla que advierta en los mismos a fin de ser subsanada inmediatamente.

SEGURIDAD E HIGIENE:

Artículo 21°: El personal debe observar rigurosamente las medidas que la Empresa establezca para prevenir accidentes y en particular para velar por la buena conservación de los dispositivos de seguridad impuestas, será pasible de sanción disciplinaria pertinente configurando culpa grave su negligencia.

REUNIONES:

Artículo 22°: El personal no podrá efectuar reuniones de ninguna naturaleza dentro del establecimiento, salvo autorización expresa de la Dirección.

TABLEROS AVISADORES:

Artículo 23°: Las notas u órdenes de servicio que interesen al personal serán insertadas en avisadores especiales o entregadas personalmente. Todos los trabajadores deben cumplirlas estrictamente, al igual que las que se den verbalmente o por cualquier otro medio.

Está prohibido al personal fijar cualquier tipo de aviso sin autorización de la Dirección, salvo aquellos de orden gremial que serán colocados en la cartelera destinada a tal fin.

LIMPIEZA:

Artículo 24°: Se deberán mantener limpios y ordenados los lugares de trabajo, herramientas y otros elementos. El Encargado de la Sección asumirá personalmente la responsabilidad de ello, debiendo entregar en buenas condiciones de limpieza al que le siga en el turno, quien recibirá el mismo dejando constancia en el parte de cualquier anomalía.

COLECTAS:

Artículo 25°: Las listas solicitando contribuciones están prohibidas y la inobservancia de esta disposición será considerada falta grave. Sólo podrán llevarse a cabo tales listas o cualquier modalidad de colectas con autorización expresa de la Empresa.

VACACIONES:

Artículo 26°: La Dirección fija las fechas de iniciación de las vacaciones anuales de acuerdo

a las disposiciones legales y al convenio colectivo de trabajo vigente, tomando en especial consideración a las necesidades del trabajo.

Todo aquel que desee o necesite tomar vacaciones anuales en una fecha determinada, deberá solicitarla por escrito, con una anticipación de 30 días por lo menos para que la Dirección de la Empresa estudie si dentro de las posibilidades del trabajo puede concederse como requiere el trabajador.

RECORD PERSONAL Y CAMBIO DE ESTADO FAMILIAR:

Artículo 27°: Para cada empleado u obrero, “ECUACHOCOLATES” S.A llevar al día un record donde además de sus datos personales y los formularios iniciales, contendrá las siguientes anotaciones:

- a) Asistencia y puntualidad.
- b) Faltas cometidas y las respectivas medidas aplicadas.
- c) Iniciativas, hechos o acciones que importen un ejemplo y estímulo para el personal en general.
- d) Carpeta médica.
- e) Calificaciones que por varios conceptos merezca de sus superiores.
- f) Promociones y aumentos de sueldo o jornal.

Artículo 28°: Todo empleado u obrero que tenga un cambio en su estado familiar, deberá comunicarlo inmediatamente a “ECUACHOCOLATES” S.A acompañando documentación correspondiente que lo acredite.

REGLAMENTO DE SECCIONES:

Artículo 29°: Todo el personal deberá dar cumplimiento estricto a las reglamentaciones internas de cada sección que se dicten, y a las órdenes que “ECUACHOCOLATES” S.A imparta a través del personal responsable.

REMUNERACION:

Artículo 30°: El pago de sueldos o jornales correspondiente a cada trabajador será abonado por “ECUACHOCOLATES” S.A de conformidad a lo establecido por la Ley N° 20.744 del Régimen de Contrato de Trabajo.

ADELANTOS DE REMUNERACIONES:

Artículo 31°: Todo dependiente que desee solicitar un anticipo de su remuneración deberá cumplimentar el formulario que proveerá la empresa, donde deberá anotar, además de su datos personales, la/s causa/s por las que requiere tal adelanto, a efectos que se analice debidamente el pedido y se tome resolución.

N. de R: -ver amplia nota al final del texto sobre los motivos por los que estimamos conveniente incluir en el Reglamento Interno, publicaciones en tableros u otro medio de

comunicación con el personal la forma en que deben efectuarse los pedidos de anticipos salariales-

PROHIBICIONES:

Artículo 32°: Además de observar las normas generales de disciplina, educación y respeto recíprocos, que hacen a la colaboración y solidaridad entre las partes, el personal deberá cumplir estrictamente las disposiciones siguientes.

La enunciación de estos hechos es meramente informativa y no limitada, es decir, que no excluye otras situaciones que menoscaben la autoridad de la Empresa o atente contra la buena o normal marcha de la misma.

Artículo 33°: El personal deberá abstenerse en particular de realizar los hechos o acciones siguientes, considerándose falta grave su inobservancia;

a) entrar o salir del establecimiento por otro lugar que no sea el fijado por las disposiciones de la Empresa;

b) fumar en los recintos del establecimiento donde está prohibido hacerlo;

c) conversar o distraerse durante las horas de trabajo o distraer la atención de sus compañeros. El contacto entre el personal deberá limitarse exclusivamente en las horas de labor a los asuntos vinculados con el trabajo;

d) dormir durante el horario de trabajo;

e) dejar los grifos abiertos una vez hecho uso del servicio de agua;

f) tirar los papeles u otros residuos fuera de los recipientes destinados a esos fines;

g) dirigirse al superior jerárquico para formular consultas o quejas sin hacerlo previamente ante el superior inmediato;

h) vender cualquier tipo de mercaderías dentro del establecimiento;

i) llevar insignias políticas, religiosas, etc. a la vista y dentro de la planta;

j) faltar reiteradamente a las normas de asistencia y puntualidad;

k) realizar inscripciones o dibujos de cualquier orden sobre muebles o inmuebles propiedad de "ECUACHOCOLATES" S.A;

l) molestar, pelear, importunar, dirigirse bromas o faltarse el respeto entre sí y/o a sus superiores;

m) arrancar carteles o avisos colocados por "ECUACHOCOLATES" S.A, ensuciarlos o enmendarlos;

n) jugar, apostar o realizar cualquier tipo de juego de azar, o incitar a otros a hacerlo;

ñ) sacar paquetes de mercaderías o efectos pertenecientes a "ECUACHOCOLATES" S.A, como por ejemplo: herramientas, materia prima, retazos cualquiera sea su valor y estado en que se encuentre, etc. etc. Para ello la empresa se reserva el derecho de efectuar a la salida del personal las inspecciones y revisiones que juzgue convenientes y de acuerdo a las disposiciones legales;

p) hacer colectas, realizar suscripciones, distribuir volantes, pasar listas de cualquier naturaleza, sin autorización de "ECUACHOCOLATES" S.A;

q) cometer actos de indisciplina, sabotajes o injurias;

- r) entrar al establecimiento con armas o con bebidas alcohólicas de cualquier tipo;
- s) abandonar las tareas antes del horario de trabajo fijado;
- t) no usar o dejar de usar los elementos que "ECUACHOCOLATES" S.A provee y cuyo uso es obligatorio e indispensable para evitar accidentes o enfermedades del trabajo;
- u) provocar, facilitar o participar en polémicas o discusiones sobre política, deportes religión u otros temas, que pudieran perturbar el orden que debe existir en la Empresa durante las horas de trabajo;
- v) introducir en el establecimiento a personas ajenas al mismo;
- w) atender o realizar llamados telefónicos en horas de trabajo, salvo aquellos atinentes al mismo casos urgentes y debidamente justificados;
- x) recibir visitas en horas de trabajo;
- y) realizar trabajos que no sean los indicados por los superiores;
- z) hacer marcar por otras personas su ficha en el reloj de control;

Higiene personal:

Artículo 34°: El personal deberá presentarse al trabajo en condiciones de higiene.

A quienes se les entregue ropa de trabajo para el desempeño de sus tareas, se les exige que ésta sea lavada y planchada por lo menos una vez a la semana antes de ser utilizada, pudiendo la Dirección oponerse al ingreso del dependiente en caso que no reúna estos requisitos.

Infracciones y sanciones disciplinarias:

Artículo 35°: La inobservancia de cualquiera de las normas contenidas en este Reglamento Interno autoriza a "ECUACHOCOLATES" S.A a imponer las sanciones pertinentes, que consistirán -según la gravedad de la falta o reincidencia- en

- a) apercibimiento verbal, con llamada de atención;
- b) apercibimiento por escrito;
- c) suspensión;
- d) despido.

La enumeración precedente no es taxativa, sino simplemente enunciativa, no significando asimismo un orden de prelación, ya que "ECUACHOCOLATES" S.A aplicará la sanción - como se indicara precedentemente- en un todo de acuerdo con la gravedad y/o reiteración de las faltas.

NORMA GENERAL:

Artículo 36°: El presente Reglamento deroga y deja sin efecto cualquier otra disposición en contrario que hubiera emanado de la Empresa o hubiere sido permitida por la misma, ya sea en forma verbal o escrita.

-SELLO DE LA EMPRESA-

- MODELO DE RECIBO DEL REGLAMENTO -

Sr. Gerente de

"ECUACHOCOLATES" S.A

CIUDAD.-

El que suscribe,..... ,documento de identidad.. , empleado de v/firma, notifica haber recibido

un ejemplar del Reglamento Interno de "ECUACHOCOLATES" S.A, cuyas cláusulas conoce y se compromete a desarrollar sus

tareas en el establecimiento de conformidad a lo allí estipulado.-

lugar y fecha.- **firma del empleado -**

ANEXO 4. MONITORÍA ESTRATÉGICA

Proyecto Estratégico Estrategia			Responsable Unidad Estratégica de Negocios	
			1. Indicador de éxito 2. Fecha de la monitoria	
3. Acciones planeadas	4. Metas o resultados esperados	5. Logros de índice de desempeño parcial	6. Índice de gestión parcial	7. Índice de gestión acumulado