

UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
CONFITEX DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

TUTOR

EC. ROCÍO MATABAY RAMOS

AUTOR

KLÉBER LÓPEZ

UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CONFITEX DE LA CIUDAD DE CUENCA” ha sido desarrollado por Kléber López López con C.C. No.0102810512 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Kléber Efraín López López

Dedicatoria

La presente tesis refleja la consecución de una meta, la cual no se habría logrado sin el apoyo noble e incondicional de mis padres y lógicamente de mis dos queridos hijos que con paciencia me supieron entender cuando no podía estar junto a ellos en ciertos momentos ya que tenía que estudiar; por ello y con justa razón les dedico esta tesis.

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Israel que por medio de su cuerpo docente impartieron sus conocimientos para enriquecer los nuestros.

De manera especial quiero extender un agradecimiento a quien fue el artífice de la realización de presente tesis: la Economista Rocío Matabay que fue mi tutora quien de manera incondicional y permanente me apoyo para alcanzar la meta deseada.

RESUMEN

La presente tesis está enmarcada en realizar una planificación estratégica para la empresa CONFITEX la cual se dedica a la venta de confitería en la ciudad de Cuenca; con el propósito de brindarle una herramienta para la toma de decisiones.

Para realizar la planificación estratégica de CONFITEX fue necesario hacer una recopilación teórica, por lo que se investigó muchas fuentes bibliográficas para proceder a determinar las herramientas más idóneas para su desarrollo.

Posteriormente se realizó el levantamiento de la información de la situación actual de la empresa, a través de la observación e indagación, es decir analizamos todos los factores y variables, sean estas internas o externas que posee la empresa actualmente, para valorizarlo, y deducir la situación real.

Al realizar el diagnóstico de la empresa se determinó que existen muchas falencias en la parte directiva, organizacional, de ejecución y de control, sobresaliendo la ausencia en lo que respecta a procesos, por tal razón se los formaliza, los cuales siendo monitoreados y ejerciendo un control mejorarán las perspectivas de la empresa; para lo cual es necesario tener indicadores financieros claros, por lo que se realiza una propuesta financiera real ajustado a la parte económica que vive la empresa, la cual permitirá altos índices de rendimiento y una supervivencia a largo plazo si se aplica dicha propuesta.

ABSTRACT

This thesis is framed in strategic planning for the company CONFITEX which sells confectionery in the city of Cuenca in order to provide a tool for decision making.

To CONFITEX strategic planning was necessary to make a theoretical collection, so much research literature sources to proceed to determine the most appropriate tools for their development.

Subsequently made the lifting of the information of the current situation of the company, through observation and inquiry, ie all factors and variables, be they internal or external to the company currently owns, to appreciate it, and deduce the real situation.

In making the diagnosis of the company determined that there are many flaws in the policy, organizational, implementation and control, projecting the absence in relation to processes, for that reason they are formalized, which being monitored and having a control improve the prospects of the company, which is necessary to have clear financial indicators, so that makes a real financial proposal complied with the economic climate in the company, which will allow high levels of performance and long-term survival if implemented the proposal.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
METODOLOGÍA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Formulación del problema	4
1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 Justificación	5
1.6.1 Justificación Teórica	5
1.6.2 Justificación Metodológica	6
1.6.3 Justificación Práctica	7
1.7 Marco teórico	7
A) Los estrategias	9
B) Diagnóstico Estratégico	9
1.7.1 Análisis Externo	9
A) Análisis PEST	9
B) Cinco Fuerzas de Porter	10

C) EL POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio).....	11
1.7.2 Análisis Interno	12
A) Capacidades internas:	13
B) PCI (Perfil de Capacidades Internas de la compañía)	13
1.7.3 Matriz FODA	14
1.7.4 Direccionamiento Estratégico	14
A) Misión	15
B) Visión.....	16
C) Principios corporativos.....	17
c.1 Bases para establecer los Principios Corporativos.....	17
D) Objetivos	18
E) Meta	18
1.7.5 Opciones Estratégicas	19
A) Plan de acción	20
1.7.6 Cadena de valor.	21
1.7.7 Monitoreo y control: Cuadro de Mando Integral (CMI)	22
1.7.8 Evaluación financiera	27
1.8. Hipótesis	30
1.8.1 Hipótesis general	30
1.8.2 Hipótesis específica.....	30
CAPITULO II.....	32

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	32
2.1. Macroentorno.....	33
2.1.1. Factor Político-Legal.....	33
A) Político.....	33
B) Legal	34
2.1.2 Factores Económicos.....	37
A) Crecimiento del sector comercial PIB.	38
B) Tasa de inflación	39
C) Tasas de Interés	41
D) Nivel de desempleo	42
2.1.3 Factores demográficos.....	43
2.1.4 Factores socio culturales	46
2.1.5 Factores Tecnológicos	47
2.1.6 Matriz POAM.....	47
2.2 Microentorno.....	48
2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter	49
A) Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	49
B) Poder de negociación de los proveedores.....	50
C) Poder de negociación de los compradores	52
D) Amenaza de ingreso de productos sustitutos	53
E) Rivalidad entre los competidores	53

2.3 Capacidades internas de la empresa.....	57
2.3.1 Capacidad Directiva	57
A) Cultura Organizacional	57
2.3.2 Capacidad Humana.....	58
A) Estructura Organizacional	58
a.1 Descripción de los puestos	58
B) Cadena de valor.....	60
2.3.3. Capacidad competitiva	61
A) Análisis del mix de marketing	62
a.1 Producto- servicio.....	62
a.2 Precio	63
a.3 Plaza.....	63
a.4 Promoción y Publicidad:	64
B) Investigación de mercado.....	65
2.3.4. Capacidad financiera	78
2.3.5. Capacidad de tecnológica	80
2.3.6. Matriz PCI.....	82
2.3.7. Matriz de impacto.....	83
2.3.8. Matriz ofensiva	84
2.3.9. Matriz defensiva	85
2.3.10. Matriz (F.O.D.A.) Factores claves del éxito	86

CAPITULO III.....	88
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	88
3.1 Misión	88
3.2 Visión.....	92
3.3 Objetivos estratégicos y estrategias	93
3.4 Planes de Acción.....	96
3.5 Posicionamiento	106
3.5.1 Productos y servicios	107
3.5.2 Precios	109
3.5.3 Publicidad.....	110
3.5.4 Plaza.....	112
3.5.5 Packaging.....	113
3.5.6 Physical Evidence.....	114
3.5.7 Personal de Contacto	115
3.5.8 Procesos.....	116
A) Estructura organizacional.....	116
a.1 Organigrama estructural	116
a.2 Organigrama posicional	117
B) Cadena de valor.....	118
C) Procesos Actuales	121
c.1 Diagramas de bloque.....	121

c.2 Matriz de análisis de procesos actuales	128
D) Procesos mejorados.	150
d.1 Diagramas de procesos mejorados	151
d.2 Matriz de análisis de procesos mejorados	155
E) Consolidado de las matrices actuales y mejoradas	177
CAPITULO IV	182
MONITOREO Y CONTROL	182
4.1 Matriz Causa-Efecto	182
4.2 Tablero de Control.....	184
4.3 Matriz de realización de Estrategias	186
CAPITULO V	188
EVALUACIÓN FINANCIERA	188
5.1 Inversión y financiamiento	188
5.1.1 Inversión en Activo no Corriente.....	188
5.1.2 Fuentes de financiamiento y condiciones	189
5.1.3 Tabla de amortización de la deuda.....	190
5.2 Presupuestos	192
5.2.1 Presupuesto de ventas.....	192
5.2.2 Presupuestos de Costo de Mercadería	193
5.2.3 Presupuesto de Gastos Administrativos	194
5.2.4 Gastos de Venta	199

5.3 Depreciación y amortización	201
5.4 Estado de resultados	202
5.5 Punto de equilibrio	204
5.6 Flujo de efectivo	208
5.6.1 Con Propuesta.....	208
5.6.2 Sin Propuesta.....	209
5.7 Evaluación financiera.....	211
5.7.1 Tasa de descuento.....	211
5.7.2 Indicadores	212
CAPITULO VI	214
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	214
BIBLIOGRAFÍA	218
NETGRAFÍA	220
ANEXO I	221

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Matriz PEST	10
CUADRO 2 Producto interno bruto por clase de actividad económica	39
CUADRO 3 Proyección de la población del Azuay, Loja, Morona Santiago	44
CUADRO 4 Proyección de la población del Austro según edades.....	45
CUADRO 5 Segmentación por años de escolaridad de la zona Austral ...	45
CUADRO 6 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	48
CUADRO 7 Competencias en el mercado	54
CUADRO 8 Empresas que comercializan confitería	55
CUADRO 9 Matriz del perfil competitivo	56
CUADRO 10 Precios de los productos.....	63
CUADRO 11 Tabla de información de población por segmentos	65
CUADRO 12 Distribución de las encuestas	67
CUADRO 13 Resultados de encuestas realizadas a los niños.....	73
CUADRO 14 Resultado de las encuestas realizadas a las madres de familia.....	75
CUADRO 15 Resultado de las encuestas realizadas a instituciones	76
CUADRO 16 Indicadores	79
CUADRO 17 Perfil de capacidades Internas (PCI).....	82
CUADRO 18 FODA Ponderado.....	83
CUADRO 19 Matriz ofensiva de iniciativas estratégicas	84

CUADRO 20 Matriz defensiva de iniciativas estratégicas	85
CUADRO 21 Factores claves del éxito	86
CUADRO 22 Matriz FODA	94
CUADRO 23 Plan de acción 1	97
CUADRO 24 Plan de acción 2	98
CUADRO 25 Plan de acción 3	99
CUADRO 26 Plan de acción 4	100
CUADRO 27 Plan de acción 5	101
CUADRO 28 Plan de acción 6	102
CUADRO 29 Plan de acción 7	103
CUADRO 30 Plan de acción 8	104
CUADRO 31 Plan de acción 9	105
CUADRO 32 Lista de precios de algunos productos	110
CUADRO 33 Matriz de análisis de procesos actuales de compra	129
CUADRO 34 Análisis de tiempo y costos de procesos de compra	130
CUADRO 35 Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual	131
CUADRO 36 Matriz de análisis de procesos actuales de recibo y almacenamiento	132
CUADRO 37 Análisis en tiempo y costo del proceso de recepción y almacenamiento	133
CUADRO 38 Cálculos para el tiempo y costos del proceso actual	134
CUADRO 39 Matriz de análisis de procesos actuales de distribución física de mercadería	135

CUADRO 40	Análisis en tiempo y costo del proceso de distribución física de mercadería.....	136
CUADRO 41	Cálculos para el tiempo y costos del proceso actual	137
CUADRO 42	Matriz de análisis de procesos actuales de promoción y publicidad	138
CUADRO 43	Análisis de tiempo y costos de procesos de promoción y publicidad	139
CUADRO 44	Cálculos para el tiempo y costos del proceso actual	140
CUADRO 45	Matriz de análisis de procesos actuales de venta	141
CUADRO 46	Análisis en tiempo y costos del proceso de venta.....	142
CUADRO 47	Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual	143
CUADRO 48	Matriz de análisis de procesos actuales de verificación satisfacción cliente	144
CUADRO 49	Análisis en tiempo y costo del proceso de verificación satisfacción cliente	145
CUADRO 50	Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual	146
CUADRO 51	Matriz de análisis de procesos actuales de tratamiento de quejas.....	147
CUADRO 52	Análisis en tiempo y costo del proceso de tratamiento de quejas.....	148
CUADRO 53	Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual	149
CUADRO 54	Matriz de analisis de procesos de compra mejorado.....	156
CUADRO 55	Análisis en tiempo y costo del proceso de compra	157
CUADRO 56	Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado.....	158

CUADRO 57 Matriz de análisis de procesos de recibo y almacenamiento mejorado	159
CUADRO 58 Análisis en tiempo y costo del proceso de recepción y almacenamiento	160
CUADRO 59 Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado.....	161
CUADRO 60 Matriz de análisis de proceso de distribución física de mercadería	162
CUADRO 61 Análisis en tiempo y costo del proceso de distribución física de mercadería.....	163
CUADRO 62 Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado.....	164
CUADRO 63 Matriz de análisis de proceso de promoción y publicidad mejorado	165
CUADRO 64 Análisis en tiempo y costo del proceso de promoción y publicidad	166
CUADRO 65 Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado.....	167
CUADRO 66 Matriz de análisis de proceso de venta mejorado	168
CUADRO 67 Análisis en tiempo y costo del proceso de venta.....	169
CUADRO 68 Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado.....	170
CUADRO 69 Matriz de análisis de proceso de verificación satisfacción cliente mejorado.....	171
CUADRO 70 Análisis en tiempo y costo del proceso de verificación de satisfacción cliente	172
CUADRO 71 Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado.....	173

CUADRO 72 Matriz de análisis de proceso de tratamiento de quejas mejorado	174
CUADRO 73 Análisis en tiempo y costo del proceso de tratamiento de quejas	175
CUADRO 74 Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	176
CUADRO 75 Resumen de resultados de los procesos	181
CUADRO 76 Productividad de los procesos	181
CUADRO 77 Tablero de control	185
CUADRO 78 Realización de estrategias	187
CUADRO 79 Inversión en activos	189
CUADRO 80 Fuentes de financiamiento	190
CUADRO 81 Tabla de amortización	191
CUADRO 82 Presupuesto de ventas por líneas de productos	192
CUADRO 83 Presupuesto de costo de mercadería	193
CUADRO 84 Gastos de personal con propuesta	194
CUADRO 85 Gastos de capacitación, honorarios, gastos de representación, otros gastos administrativos	196
CUADRO 86 Gastos de personal sin propuesta	197
CUADRO 87 Otros gastos administrativos	199
CUADRO 88 Gastos de venta con propuesta	200
CUADRO 89 Depreciación y amortización	201
CUADRO 90 Depreciación y amortización total	202
CUADRO 91 Estado de resultados con propuesta	203
CUADRO 92 Estado de resultados sin propuesta	203

CUADRO 93 Costos fijos y variables	204
CUADRO 94 Punto de equilibrio año 1.....	204
CUADRO 95 Cálculo del punto de equilibrio	205
CUADRO 96 Prorratio año 1	205
CUADRO 97 Punto de equilibrio año 5.....	207
CUADRO 98 Cálculo del punto de equilibrio	207
CUADRO 99 Prorratio al año 5	207
CUADRO 100 Flujo de efectivo con propuesta.....	209
CUADRO 101 Flujo de efectivo sin propuesta.....	210
CUADRO 102 Tasa de descuento	211
CUADRO 103 Evaluación financiera.....	212

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1	Cinco fuerzas de Porter	11
GRAFICO 2	Matriz FODA	14
GRAFICO 3	Elementos de la misión	15
GRAFICO 4	Beneficios de la Misión Para la Organización.....	15
GRAFICO 5	Esquema de visión	16
GRAFICO 6	Diferencia entre Misión y Visión.....	17
GRAFICO 7	Ejemplo de plan de acción.....	21
GRAFICO 8	Cadena de valor	22
GRAFICO 9	Balance Score Card.....	23
GRAFICO 10	Cuadro de mando integral	25
GRAFICO 11	Esquema para realizar la planificación estratégica	26
GRAFICO 12	Pasos a la preparación del presupuesto de capital.....	29
GRAFICO 13	Variaciones porcentuales del PIB en el Ecuador.....	38
GRAFICO 14	Inflación del país.....	40
GRAFICO 15	Porcentajes de inflación acumulada de alimentos	41
GRAFICO 16	Variación del desempleo en la región.....	42
GRAFICO 17	Tasas y niveles de desempleo.....	43
GRAFICO 18	Tecnología de Confitex	81
GRAFICO 19	Canales de la empresa Confitex.....	112
GRAFICO 20	Organigrama estructural de Confitex	117

GRAFICO 21 Organigrama posicional de Confitex	118
GRAFICO 22 Cadena de Valor de Confitex	121
GRAFICO 23 Proceso Consolidado de Compra	177
GRAFICO 24 Proceso Consolidado de recepción y almacenamiento	178
GRAFICO 25 Proceso Consolidado de Distribución física de mercadería	178
GRAFICO 26 Proceso Consolidado de promoción y publicidad	179
GRAFICO 27 Proceso Consolidado de venta	179
GRAFICO 28 Proceso Consolidado de satisfacción cliente	180
GRAFICO 29 Proceso Consolidado de tratamiento de quejas	180
GRAFICO 30 Mapeo	183
GRAFICO 31 Activos no corrientes	190
GRAFICO 32 Punto de equilibrio al año 1	206
GRAFICO 33 punto de equilibrio al año 5	208
GRAFICO 34 flujos de efectivos	210
GRAFICO 35 Valor actual neto	213

ÍNDICE DE FOTOS

FOTO 1 Nuevos productos.....	108
FOTO 2 Packing de productos.....	113

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1 Antecedentes.

La empresa inició sus operaciones a mediados del año 1999 en el centro sur de la ciudad de Cuenca, calles Rafael M. Arízaga y Miguel Heredia. El propietario y gerente es el Sr. Kléber López L. Al momento cuenta con un solo local de expendio y varias bodegas de productos ya que la filosofía del dueño es tener siempre las bodegas con stock, pues, “el cliente no puede esperar”.

CONFITEX es una empresa dedicada a la comercialización de confitería de todo tipo; incluyendo dentro de su línea de productos los duraznos en lata. La empresa durante estos diez años ha logrado posicionarse en el mercado; siendo solicitada por empresas importadoras para distribuir sus productos en la zona, pues la trayectoria con la que cuenta dentro del mercado hace más fácil introducir un producto nuevo o tratar de rotar un producto.

La empresa actualmente está atendiendo la zona austral, pero también tiene unos pocos clientes puntuales en el Oriente Ecuatoriano y un cliente en la provincia de Loja específicamente en el cantón Catamayo; una de sus fortalezas es la cobertura que realizan sus clientes llamados “recorredores” los cuales compran el producto desde las bodegas de la empresa y en sus propios

vehículos salen a vender en especial en las afueras de la ciudad, porque dentro de la misma los mayoristas no lo permiten ya que el margen que ellos se ponen en todos los productos son mínimos comparado con los márgenes que tienen que ganar los corredores ya que estos entregan el producto a domicilio.

1.2 Planteamiento del problema

La Zona Austral se destaca del resto del país porque su clase media es más fuerte que en el resto del país, por el ingreso de remesas de los migrantes. Bajo esta caracterización la crisis mundial y consecuentemente nacional afecta de manera más significativa al sector empresarial, frente a la contracción de la demanda. A la par se observa un incremento en el desempleo lo que agudiza la crisis, pues, muchas familias priorizan el consumo de bienes y servicios, dejando de lado especialmente los de naturaleza suntuaria.

Pero a nivel comercial surge un nuevo problema para el sector empresarial, relacionado a la política de estado frente a las importaciones y los nuevos aranceles y salvaguardias a más de 600 productos importados, entre uno de esos rubros se encuentra la confitería; medida que impuso el gobierno para equiparar la balanza comercial del país lo que a su vez genera incremento en los precios de productos y reducción de la demanda por lo que es necesario buscar en el mercado empresas nacionales que sustituyan productos importados pero garantizando calidad, precios competitivos y sobre todo capacidad de producción para satisfacer al mercado.

A nivel local, la empresa es reconocida en la zona y también por los grandes importadores. Sin embargo, se observan algunas deficiencias. Dentro de las limitaciones se destaca la falta de delegación de funciones por parte de la administración, pues el dueño de la empresa tiene un amplio control administrativo encargándose de los problemas directivos, como también de la planeación, dirección, toma de decisiones y coordinación; también es encargado de verificar la salida de mercadería, realiza ventas, despachos a clientes mayoristas que tienen un tratamiento especial por los volúmenes de compras que realizan.

Un elemento que no ha permitido crecer a un mayor ritmo, es la falta de capacitación del personal, especialmente el área de ventas; destacándose sobre todo la falta de gestión en la adquisición de productos y su manejo, para evitar quedarse con producto caduco.

A esto se suma la falta de inversión en tecnología que permitiría llevar un control oportuno de los productos, todo esto por la resistencia de su propietario a financiar este tipo de necesidades.

Consecuentemente, la empresa durante sus años de funcionamiento ha crecido, pero frente a las perspectivas futuras y si no corregimos estas deficiencias podría perder competitividad y su crecimiento sostenido estaría comprometido.

De ahí, la necesidad de diseñar un modelo de gestión a largo plazo que permita entender el comportamiento del entorno y del sector competitivo, diseñar las estrategias de crecimiento, competitivas, mercadeo y los planes de acción necesarios para implementarlas y monitorearlas, así como la cuantificación en términos monetarios de las necesidades para la ejecución de la propuesta.

1. 3 Formulación del problema

¿Qué modelo de gestión estratégica permitirá consolidar la posición de la empresa Confitex en la zona sur del país?

1.4 Sistematización del problema

- A) ¿Qué factores del entorno incidirán en la posición competitiva de la empresa?
- B) ¿Qué estrategias permitirán garantizar el crecimiento sostenido de la empresa en la zona sur del país?
- C) ¿Cuáles serán los indicadores de gestión que permitirán monitorear y controlar la planificación estratégica en su fase de implementación?
- D) ¿Cuál sería el impacto financiero de la propuesta sobre los ingresos, costos, gastos y utilidades?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión estratégico que permita a la empresa crecer y estar dentro de las tres mejores empresas confiteras dentro de la zona sur del país, generando una mayor rentabilidad para los accionistas.

1.5.2 Objetivos específicos

- A) Determinar los factores del entorno que incidirán en la posición competitiva de la empresa.
- B) Diseñar las estrategias que permitirán garantizar el crecimiento sostenido de la empresa en la zona sur del país.
- C) Determinar los indicadores de gestión que permitirán monitorear y controlar la planificación estratégica en su fase de implementación.
- D) Cuantificar el impacto financiero de la propuesta sobre los ingresos, costos, gastos y utilidades.

1.6 Justificación

1.6.1 Justificación Teórica

Para el desarrollo de la propuesta se ha considerado como alternativa teórica fundamental la desarrollada por Humberto Serna en su libro “Dirección Estratégica”, que aporta con lineamientos sistemáticos aplicables a todas las áreas empezando por la planeación corporativa, operacional y funcional; nos

lleva a determinar la misión, visión, objetivos, estrategias de corto, mediano y largo plazo y por supuesto su monitoreo y control; conjuntamente con el análisis financiero.

De igual forma y considerando la inestabilidad política del país y su incidencia en el sector empresarial, es necesario que la empresa planifique su crecimiento para que pueda actuar proactivamente frente a situaciones inesperadas que puedan suceder a futuro.

1.6.2 Justificación Metodológica

Para que el marco teórico propuesto pueda ser aplicado a la realidad investigada se han empleado los siguientes procesos, herramientas e instrumentos.

En la fase del diagnóstico se empleará la matriz FODA la cual se desarrollará a partir de dos matrices POAM y PCI, con lo cual se prioriza las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas, que permiten definir los factores claves de éxito y que a través de la determinación de las matrices ofensiva y defensiva, establecer los objetivos estratégicos de la empresa. Todo esto estará realizado en base al método analítico.

El diagnóstico no puede dejar de lado la investigación descriptiva del mercado objetivo de la empresa, para lo cual se empleará la encuesta como instrumento de recolección de información, la misma que a través de su procesamiento y

análisis generará información relevante para la fase de direccionamiento estratégico.

Definidas las estrategias se desarrollarán los planes de acción que permitirán operatividad a la propuesta y generarán los indicadores de gestión que van a ser agrupados a través del Balance Score Card en sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje / desarrollo. Para lo cual nos valemos del método de investigación analítica.

1.6.3 Justificación Práctica

Confitex debe contar con una planeación estratégica que guíe su camino hacia el crecimiento y permita identificar oportunidades donde otras empresas no las ven y que sin lugar a duda permitirán consolidar la posición de la empresa en el mercado sur del país, sin descuidar el compromiso como ente activo de la sociedad, pues el lema que piensa aplicar es: maximizar el valor de la empresa pero sin descuidar la responsabilidad que la empresa tiene para con sus clientes tanto internos como externos, también conocido como responsabilidad social empresarial.

1.7 Marco teórico

La propuesta teórica que va a sustentar la investigación será presentada en cuatro niveles de desarrollo. Diagnóstico estratégico, Direccionamiento estratégico, Monitoreo y Control, y Recursos financieros

Para H. Serna la planeación estratégica “permite a las organizaciones enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, orientando esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer primero que beneficios generarán y luego cuales son los elementos del proceso de planeación”.¹

De acuerdo al pensamiento del mencionado autor con la planificación se consigue:

- Mejorar el desempeño de la organización.
- Establecer la ruta a seguir por la empresa.
- Tiene un efecto estimulante en las personas.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas dentro del mercado.
- Pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección, liderazgo y facilita la toma de decisiones.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:
- Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc.
- Proyecta mejores beneficios y reduce el riesgo en la empresa.

¹ www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/.../CAPITULO%201.pdf

- Conocidos los beneficios, ahora es importante señalar los diferentes procesos de la planeación, que se sustenta en los siguientes niveles de análisis

A) Los estrategas

Se refiere a los miembros de la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

B) Diagnóstico Estratégico

Es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización; resaltando los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconoce los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas) que pueden influir en la productividad y competitividad de la empresa.

1.7.1 Análisis Externo

Toda organización sea esta estatal o privada debe tener un ambiente o medio en el que se desarrollara la misma; por tal motivo el análisis externo permite establecer las oportunidades y amenazas.

A) Análisis PEST

El Análisis de las tendencias macroeconómicas tanto del entorno nacional, como del internacional es necesario en este proyecto por varias razones.

Este método obedece a un estudio predictivo del entorno, como elemento necesario para la toma de decisiones. Las variables en estudio de estos escenarios son: político-legales, económicas, socioculturales y demográficas y tecnológicas. Y estas pueden surgir del perfil estratégico del país. A continuación, se observa la matriz que se empleará para evaluar el ámbito externo:²

CUADRO 1 Matriz PEST

FACTORES	CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
POLITICO-LEGALES										
ECONÓMICOS										
SOCIOCULTURALES										
DEMOGRÁFICOS										
TECNOLÓGICOS										

Fuente: Humberto Serna/ Gerencia estratégica
Realizado por: Kleber López

B) Cinco Fuerzas de Porter

Esta herramienta proporcionará la información suficiente para identificar las principales fuerzas competitivas del microentorno de la empresa y su nivel de impacto. Las fuerzas están expuestas en el siguiente gráfico.

² Humberto. Serna, Gerencia Estratégica, Colombia, 3R Editores, 2000, pg. 52.

GRAFICO 1 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: www.deguate.com/.../mk16.htm
Realizado por: Kléber López

La metodología consiste en³:

1. Definir las variables o factores del medio externo relevantes para planificar.
2. Establecer hipótesis de comportamiento para cada variable.
3. Fijar tendencias y acontecimientos futuros en términos de probabilidades.
4. Construir los escenarios posibles y realistas.
5. Diseñar el perfil del entorno para cada escenario posible y analizar su impacto.

C) EL POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) permite determinar, identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto o importancia un grupo estratégico

³ <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml>

puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Los factores que se califican son: tecnológicos, económicos, políticos, geográficos y sociales.

1.7.2 Análisis Interno

Consiste en evaluar la situación presente de la empresa, es decir es como realizar una auditoría, para ello es necesario seguir ciertos procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidades internas de la empresa (PCI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos los cuales se descubrirán más adelante.

Con frecuencia la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico. Por ejemplo es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la empresa no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una definición de las estrategias que se tiene.

Por tanto, es un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios internos y

externos, que permiten identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

El perfil de las capacidades internas de la compañía (PCI), como se mencionó anteriormente es una herramienta muy importante para realizar la auditoría organizacional.

A) Capacidades internas:

Las capacidades internas de la organización están determinadas por cinco categorías tales como la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, y de talento humano.

B) PCI (Perfil de Capacidades Internas de la compañía)

Es un medio para evaluar las debilidades y fortalezas que tiene la organización, en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo.

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa examinando la cinco categorías ya establecida dentro de las capacidades internas.

1.7.3 Matriz FODA

El análisis FODA, permite diagnosticar y evaluar sistemáticamente las debilidades y fortalezas internas de una organización, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias en la organización.

GRAFICO 2 Matriz FODA



Fuente: www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml
 Realizado por: www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml

1.7.4 Direccionamiento Estratégico

Establece los: Principios Corporativos - Visión -Misión- Objetivos - Metas

“Permite definir la personalidad de la organización a través de la Filosofía y Cultura Corporativa, determinada a través de los directivos en la organización para alcanzar las metas y objetivos de la compañía.”⁴

⁴ Ibid. Pg11

A) Misión

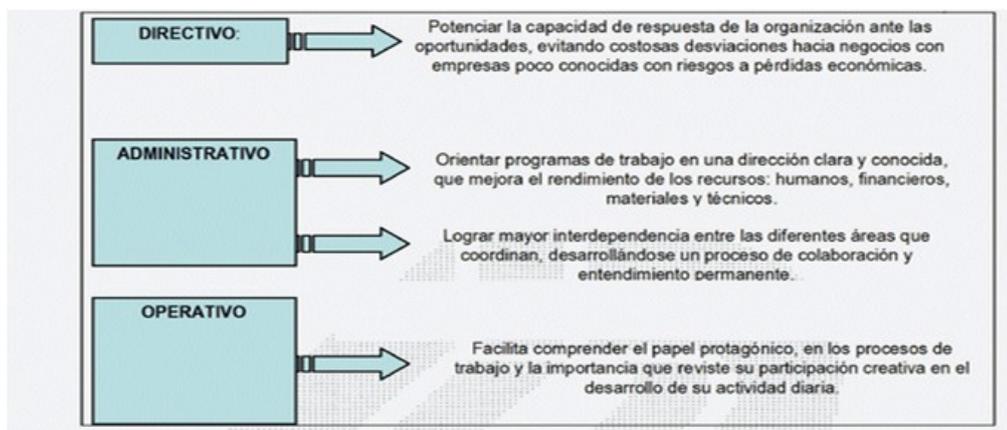
Describe el propósito básico de su existencia, la naturaleza y línea de su negocio. Es decir, enmarca los beneficios o soluciones que se ofrecen. También es el más alto nivel de los objetivos distintivo de nuestra organización con respecto a las otras.

GRAFICO 3 Elementos de la misión



Fuente: www.gestiopolis.com/.../redactamisionuch.htm
 Realizado por: www.gestiopolis.com/.../redactamisionuch.htm

GRAFICO 4 Beneficios de la Misión Para la Organización



Fuente: www.12manage.com/methods_campbell_ashridge_mission_model_es.html
 Realizado por: www.12manage.com/methods_campbell_ashridge_mission_model_es.html

B) Visión

Señala a dónde quiere llegar, es la perspectiva a futuro de la Organización, el objetivo final de la entidad que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella, llegando a ser la imagen mental desarrollada por el líder sobre el futuro deseado y posible de la organización que compartida es una aspiración común de la gente de la organización. Por tanto, se define a largo plazo (3 a 5 años).

Aspectos que evalúa la Visión

1. Tamaño de la Empresa
2. Clientes
3. Productos
4. Valor agregado
5. Proveedores
6. Calidad
7. Posicionamiento

¿Cómo se define la Visión?

GRAFICO 5 Esquema de visión



Fuente: www.monografias.com/trabajos11/.../basda.shtml
Realizado por: www.monografias.com/trabajos11/.../basda.shtml

Beneficios de la Visión para la Organización

Es una Visualización de la empresa a largo plazo que proporciona una fortaleza y a la vez un estímulo al personal otorgando empoderamiento a cada empleado y lo impulsa a realizar las tareas con mayor calidad, independientemente de su jerarquía.

GRAFICO 6 Diferencia entre Misión y Visión

M i s i ó n	V i s i ó n
Captura la razón de ser de la organización. Describe una realidad que perdura en el tiempo. No se modifica muy a menudo.	Expresa una aspiración o sueño de la organización. Describe un cambio que motiva al personal. Es obtenible en un lapso.

Fuente: www.12manage.com/methods_campbell_ashridge_mission_model_es.html

Realizado por: www.12manage.com/methods_campbell_ashridge_mission_model_es.html

C) Principios corporativos.

Definen la identidad corporativa, en cuanto a normas de todas las personas hacia sus semejantes (respeto, honradez, responsabilidad, agilidad, etc.)

c.1 Bases para establecer los Principios Corporativos

1. Es necesario el convencimiento de todos los Directivos Superiores (Dirección General y Funcional) respecto a la necesidad e importancia de su correcta

aplicación dentro de la organización, facilitando el trabajo del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en los proyectos.

2. Los valores representan el cómo la organización hace sus negocios

a. Valores y principios profesionales: a la hora de diseñar, fabricar y vender sus productos.

b. Valores y Principios de relación: gobiernan las interacciones entre las personas, tanto interna (personal) como externamente (clientes y proveedores).

c. Las creencias y normas, son los códigos compartidos por todos dentro de la organización y se forman de acuerdo a los patrones de conducta individual de cada trabajador y la simbiosis que se ocasiona, entre las normas formales y los valores establecidos por la filosofía corporativa.

D) Objetivos

Los objetivos comprenden los resultados generales en que una organización espera conseguir en el desarrollo y operación de su visión y misión.

E) Meta

La meta comprende la consecución o logro de los objetivos planteados dentro del direccionamiento.

1.7.5 Opciones Estratégicas

“Corresponde al análisis de las alternativas estratégicas que se enmarcan en cuatro opciones: estrategias defensivas y ofensivas, estrategias genéricas y concéntricas.”⁵

Estrategias Ofensivas o de Crecimiento: Buscan la consolidación de la empresa en el mercado.

- **Concentración:** un solo producto, línea o servicio.
- **Diversificación Concéntrica:** productos o servicios relacionados con la especialización primaria.
- **Integración Vertical:** agregar una etapa a la cadena de su proceso actual.
- **Diversificación de conglomerado:** productos o servicios no relacionados con su especialización primaria.
- **Fusiones:** combinación de operaciones de dos empresas en una sola.
- **Adquisiciones:** compra que una compañía hace de otra, pero que deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente.
- **Alianzas estratégicas:** la unión de empresas, sin que cada aliado pierda su identidad.

⁵ Humberto, Serna. Op. Cit., pg 197.

Estrategias Defensivas

- **Reducción:** Disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad.
- **Desinversión:** cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en tareas básicas derivadas de su misión.
- **Liquidación:** vender bienes de una organización para liquidarla.
- **Recuperación:** cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización.

Estrategias genéricas: Son las que señalan la dirección por áreas globales.

Estrategias concéntricas: Son las que afectan a toda la organización.

A) Plan de acción

El desarrollo del plan de acción nos ayudara a alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

1. Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
2. Definir las tareas.
3. Identificar el tiempo.
4. Especificar la meta.
5. Señalar el responsable.
6. Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos.
7. Señalar las limitaciones u obstáculos.

GRAFICO 7 Ejemplo de plan de acción

PLAN DE ACCION No. 1

<p>OBJETIVO</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> <p>ESTRATEGIA</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	<p>RESPONSABLE: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>UNIDAD: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>INDICADOR: <input style="width: 100%;" type="text"/></p>
---	---

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR

Fuente: Gerencia estratégica/ Humberto Serna
Realizado por: Kléber López

1.7.6 Cadena de valor.

Se usa como mecanismo para mejorar la estructura de costo (productividad) y el valor añadido (producto diferenciado) ya que clasifica, analiza y entiende la traslación de los recursos a través de los procesos que los convierten en productos y servicios finales.

La cadena de valor está conformada por:

- **Las actividades primarias:** Relacionada con el flujo primario de materiales y servicios; desde la materia prima hasta la venta y apoyo que entrega por sus productos y servicios.

- **Las Actividades de Apoyo:** Apoyo a las actividades primarias. Abarcan toda la organización, ya que las responsabilidades no solamente involucran a sus propios directivos.

GRAFICO 8 Cadena de valor



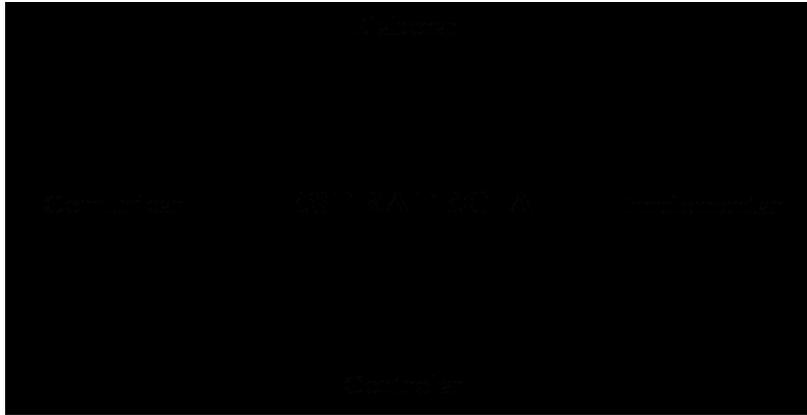
Fuente: www.monografias.com/trabajos7/.../compe2.shtml
 Realizado por: www.monografias.com/trabajos7/.../compe2.shtml

1.7.7 Monitoreo y control: Cuadro de Mando Integral (CMI)⁶

Surge para medir los resultados en una empresa. Norton y Kaplan (2004) recomiendan mantener los indicadores financieros para resumir los resultados de las acciones realizadas previamente, pero que equilibraran esos indicadores de resultados con indicadores no financieros en tres perspectivas adicionales – Clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento – que representaban los impulsores, los indicadores de tendencia, del futuro desempeño financiero. Esto fue la base del Balance Score Card.

⁶ <http://www.qpr.com/Spanish/BalancedScorecard.html?gclid=CICxmtT2voYCFskXfQodyVAETQ>

GRAFICO 9 Balance Score Card



Fuente: www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html
Realizado por: www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html

Balance Score Card (BSC) es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de su negocio. El concepto de BSC soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia. Como es un modelo integrado se utiliza cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro

perspectivas. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

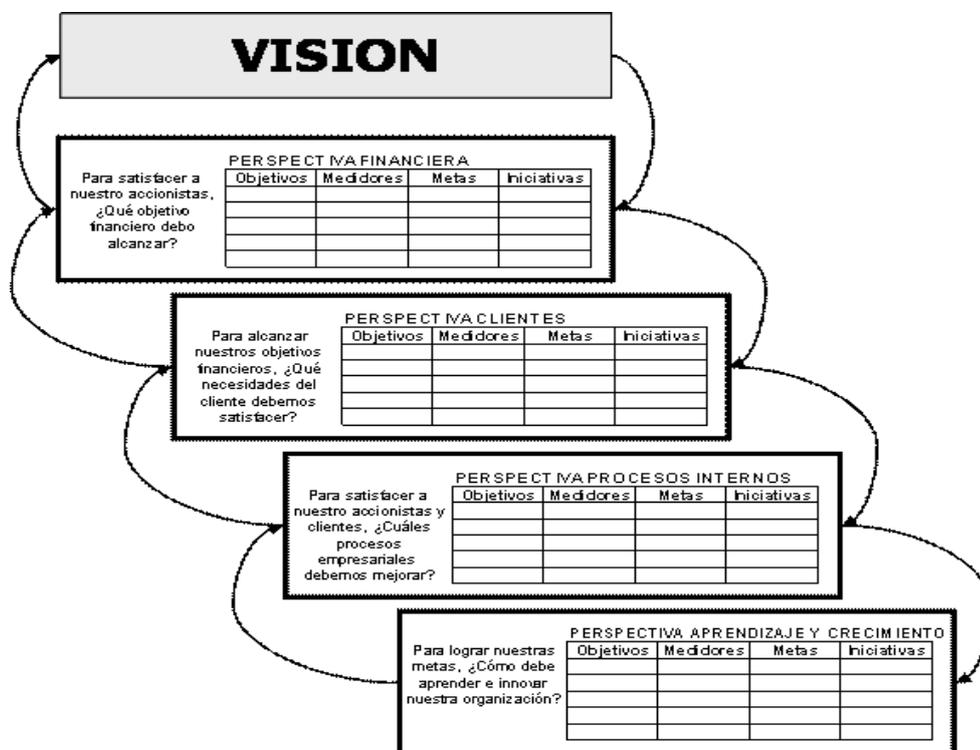
1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral desglosa indicadores y describe estrategias destinadas a crear valor, los elementos de este marco son los siguientes:

1. El desempeño financiero, un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.
2. El éxito con los clientes objetivo proporciona un componente principal del mejor desempeño financiero.
3. Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente.

4. Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable.
5. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la forma en que personas, tecnologías y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones del aprendizaje y crecimiento son indicadores de tendencia.
6. Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. La mejora y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor desempeño del proceso, lo que a su vez, conduce al éxito con los clientes y accionistas.

GRAFICO 10 Cuadro de mando integral



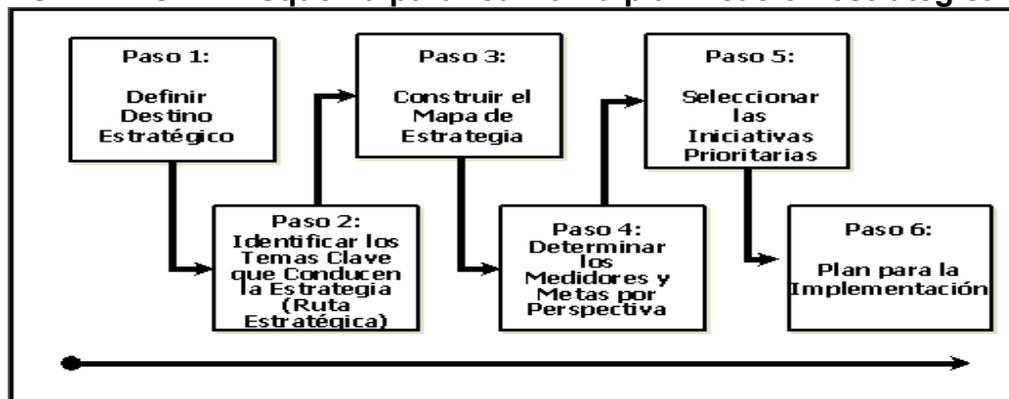
Fuente: www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html

Realizado por: www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html

El CMI es algo más que un nuevo sistema de medición, las empresas innovadoras lo utilizan como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un CMI inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. El CMI puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- Comunicar la estrategia a toda la organización,
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

GRAFICO 11 Esquema para realizar la planificación estratégica



El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.

La diferencia entre un CMI y uno convencional es la relación causa-efecto entre los indicadores que lo componen, ya que está orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial.

De esta forma pasa a convertirse en poderosa arma de control de la eficacia empresarial. El CMI ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.

1.7.8 Evaluación financiera

Es la planeación óptima de recursos económicos, además investigar fuentes de financiamiento para la captación de recursos; busca la reducción de la incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de una empresa.

Las organizaciones invierten en proyectos que muchas veces parecen riesgosos, todo esto se da a raíz de los cambios constantes que afectan los mercados y la economía a nivel mundial tales como: tasas de interés, índices de inflación, iliquidez de las empresas, etc.

Las técnicas de presupuestarias de capital permiten realizar un análisis del desarrollo de proyectos, establecen situaciones y escenarios tomando en cuenta las posibles variaciones en el mercado financiero y los posibles efectos, considerando de manera directa el valor temporal del dinero debido a que descuentan los flujos de efectivo de la empresa con base en el costo de capital, tasa de descuento y costo de oportunidad, se utilizan indistintamente con el costo de capital entendiéndose este como el rendimiento mínimo que cabe esperar de un proyecto.

Pasos a la preparación del presupuesto de capital.

1. Costo del proyecto.
2. Estimación de los flujos de efectivo esperados del proyecto incluyendo la depreciación y el valor de rescate.
3. Estimación del grado de riesgo de los flujos de efectivo del proyecto.
4. Costo de capital apropiado al cual se deberán descontar los flujos de efectivo.

5. Valorar a VPN para obtener la estimación del valor de los activos para la empresa.
6. Comparar los VPNs con el costo de capital, para decidir sobre su rendimiento esperado.

GRAFICO 12 Pasos a la preparación del presupuesto de capital



Fuente: www.uca.edu.sv/deptos/dae/tesis/.../finanzas.htm
 Realizado por: www.uca.edu.sv/deptos/dae/tesis/.../finanzas.htm

Para evaluar financieramente la propuesta partimos de los estados financieros históricos de la empresa, con los cuales diseñamos los presupuestos de costos y gastos, sistematizados en el flujo de caja para la posterior elaboración de los estados financieros pro forma.

A partir de estos estados financieros proyectamos la estructura financiera y resultados que alcanzará la empresa en el mediano o largo plazo. Información que permitirá elaborar el presupuesto de capital y proyectar los resultados de la

empresa bajo dos supuestos. El primero considerando que la empresa no diseña propuestas de cambio y el segundo bajo la implementación de proyectos de inversión. Con esta información se elabora el flujo de efectivo incremental que permitirá definir si la propuesta es o no viable, a través de dos indicadores financieros fundamentales: el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

1.8. Hipótesis

1.8.1 Hipótesis general

El modelo de gestión estratégica para la empresa CONFITEX le permitirá crecer y estar dentro de las tres mejores empresas confiteras dentro de la zona sur del país.

1.8.2 Hipótesis específica

1. La reducción del consumo de bienes y servicios a nivel local a consecuencia de la crisis económica mundial será el factor que determine el nivel de competitividad entre las empresas comerciales y su capacidad de reacción dependerá de la calidad y servicio que se oferte en el mercado.
2. La diversificación del mercado y de los productos será la alternativa estratégica que permitirá el crecimiento sostenido de la empresa en la Zona Sur del País.

3. El desarrollo de indicadores de gestión en las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje e innovación permitirán monitorear y tomar decisiones oportunas en la fase de implementación de la propuesta.
4. La propuesta permitirá optimizar costos y gastos por lo que será factible implementarla.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este capítulo se presenta una síntesis de todo lo concerniente a la economía del país y al sector comercial, por lo que el estudio del macro entorno es indispensable, ya que ayuda a determinar cuantitativamente y cualitativamente los factores más relevantes, posteriormente se realiza otro estudio el cual está dirigido hacia el micro entorno y en especial al área comercial (compra y venta de bienes); por lo que es necesario el análisis de las cinco fuerzas de Porter, para diseñar el perfil de oportunidades y amenazas del entorno.

A continuación se realiza un análisis de la situación presente de la empresa a través del PCI (perfil de capacidades internas) el cual es un medio para determinar las fortalezas y debilidades que tiene una organización en sus diferentes capacidades tales como: Capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercadeo), capacidad financiera, capacidad tecnológica, y capacidad del talento humano.

Por último se plantea la matriz FODA con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades significativas para la empresa y que permitirán el planteamiento de estrategias en la propuesta estratégica

2.1. Macroentorno

2.1.1. Factor Político-Legal

A) Político

Los cambios generados dentro del gabinete del gobierno en especial a lo referente a política internacional y sus factores tales como aranceles, salvaguardias, cuotas de importación, dumping y subvenciones perjudican al comercio en general y de manera particular a la empresa analizada, ya que varios de los ítems que comercializa son de fabricación extranjera, es decir introducidos al país por medio de la importación.

En el Ecuador se implementaron nuevos aranceles a ciertos bienes provenientes del extranjero como consumo no duradero (627 productos de confitería); la medida tiene carácter de temporal. La resolución 466 del COMEXI establece que la medida tiene plazo de vigencia de un año; es decir expira el 22 de enero del 2010. Pero en la realidad no se ha cumplido ya que dichas medidas se eliminarán en junio del 2010 según la última resolución del COMEXI,

Estas medidas tienen un impacto relevante en la comercialización de productos importados, en algunos casos restricciones de ingreso al país o la reducción de cuota de importación y en otros casos aplicación de tasas arancelarias de acuerdo al tipo producto; lo cual conlleva a incrementar los precios de los

productos, lo que da como resultado una recesión en el mercado y por siguiente disminución de ventas.

En referencia a la normativa nacional vigente para los establecimientos educativos existe una disposición ministerial para prohibir el expendio de comestibles de producción industrial y artesanal que tengan colorantes, perseverantes, saborizantes, y frituras dentro las instituciones educativas y que únicamente se comercializa productos naturales y nutritivos preparados diaria e higiénicamente. En algunos casos los alimentos que expenden tienen la aprobación de un nutricionista.

Este tipo de medida también perjudica a la empresa Confitex ya que casi todos los productos que se expenden poseen colorantes siendo este un factor determinante para que los productos no se difundan dentro de este canal.

Formalización de pymes

Hoy en día las empresas trabajan en función de grupos o alianzas las cuales trabajan con un fin común, por lo que la formalización de una empresa tal como es el caso de Confitex es importante pues a través de ello se lograrán convenios y/o acuerdos con otras empresa para comprar o vender productos, logrando de esta manera ser más competitivos dentro del mercado.

B) Legal

La legislación Ecuatoriana tiene ciertos reglamentos que se deben cumplir para formar o legalizar una empresa dependiendo su tipo y naturaleza. La empresa

Confitex actualmente está registrada dentro del SRI como persona natural por lo que es importante que la misma realice todos los trámites necesarios para sea registrada como persona jurídica plenamente constituida y por medio de ello podrá tener mayores oportunidades de expansión dentro como una personería jurídica.

La empresa Confitex posee un RUC y realiza sus declaraciones mensuales de IVA y anuales de Impuesto a la Renta. Pero no tiene asegurado a su personal y tampoco posee patentes para su funcionamiento. Por lo que es necesario puntualizar los requisitos que la empresa analizada necesita con cada uno de las instituciones, para tener dentro del ámbito legal una organización completa.

Obligaciones con el Ministerio de Trabajo

La empresa al no tener a su personal registrado dentro del ministerio de trabajo con un contrato legal y físico necesariamente necesitará cumplir con los siguientes requisitos para laborar dentro de la ley.

- Se debe presentar y recibir aprobación de manuales y políticas de la empresa
- Se debe presentar el formulario de pago del 15% de utilidades hasta el 15 de abril de cada año.
- Se debe presentar el formulario de pago del décimo tercer sueldo hasta el 8 de enero de cada año.
- Se debe presentar el formulario de pago del décimo cuarto sueldo hasta el 30 de abril (costa) o 30 de septiembre (sierra y oriente) de cada año

Obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IEES

La empresa no tiene asegurado a su personal dentro del IEES por lo que se necesita cumplir con los siguientes requisitos para legalizarlos:

- Es indispensable obtener el número patronal.
- Es obligación del patrono afiliar a sus trabajadores o empleados, desde el primer día de labores y realizar los siguientes pagos:
- El Aporte patronal 12,15% y descontar el aporte personal de 9,35% al trabajador, los pagos se hacen hasta el 15 del siguiente mes.
- Los fondos de reserva equivalente a un sueldo a partir del segundo año de trabajo del empleado, 8.33% mensual sobre sus ingresos totales.
- Debe emitir los siguientes avisos:
- De entrada y salida de los empleados y de enfermedad

Obligaciones con la Superintendencia de Compañías

Al momento Confitex trabaja con una personería natural por lo que es necesario constituir la de forma legal para que la misma obtenga mayores beneficios, para ello se debe cumplir con lo siguiente:

Para constituir una empresa en compañía limitada se necesita un capital mínimo de \$400 y un número mínimo de dos socios y un máximo de quince, adicionalmente debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Reservar el nombre de la compañía en la superintendencia de compañías.
- Los estatutos deben ser sometidos a aprobación de la Superintendencia de Compañías con tres copias certificadas de la

escritura de constitución de la empresa la cual debe estar firmada por un abogado y la persona autorizada.

- Se publica por una sola vez en el diario de mayor circulación en el domicilio de la compañía el extracto respectivo
- Se debe estar afiliado a una de las cámaras (comercio, producción, industrias, etc.)
- Se inscribe la escritura de constitución en el Registro Mercantil con los nombramientos de los administradores representantes de la empresa.
- La SC emite una hoja de Datos Generales, para que el interesado puede obtener RUC en el SRI

Obligaciones con otras Instituciones

La empresa al momento no tiene en su haber los permisos que le acrediten su normal funcionamiento; por lo que es necesario lo siguiente:

- Obtener patentes municipales y permisos de funcionamiento en la gobernación.
- Pagar anualmente los impuestos prediales al municipio.

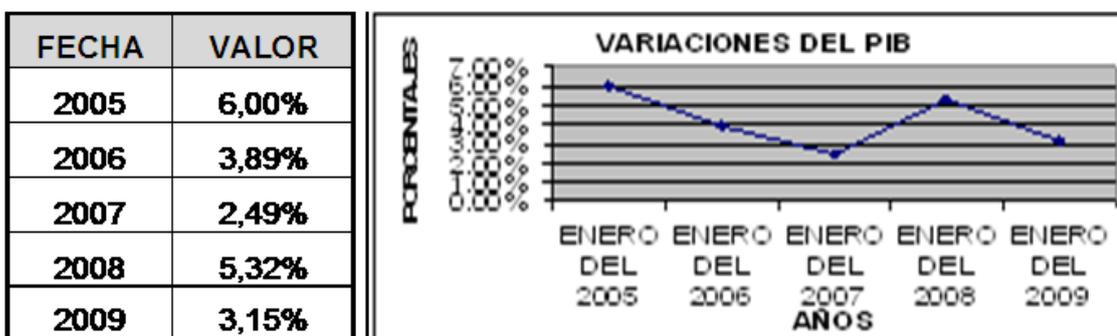
2.1.2 Factores Económicos.

Los factores económicos son aquellos que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Los cuales están influenciados por ciertas variables tales como el PIB, la tasa de inflación y la tasa de desempleo.

A) Crecimiento del sector comercial PIB.

El PIB en el Ecuador describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. En los últimos cuatro años ha sufrido muchas variaciones generalizada con una tendencia a la baja debido principalmente a la falta de liderazgo de los gobernantes, inestabilidad política, inestabilidad jurídica y social, todo esto sumada a la falta de inversión internacional da como consecuencia una disminución del producto interno bruto a partir del año 2005 que estaba con un valor del 6% y para el año 2009 se tiene una proyección no superior al 3.15%; atribuido a la crisis mundial y a la reducción de remesas de los migrantes.

GRAFICO 13 Variaciones porcentuales del PIB en el Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Kleber López

El PIB por la clase de actividad económica respecto al área de comercio al por mayor y menor no ha tenido mucha variación en los últimos años conservando una tendencia que oscila entre el 14.4% y el 14.7% de acuerdo a la estructura porcentual (a precios), pero este valor en relación a los demás indicadores representa un valor muy importante en el ámbito general ya que es una de las

ramas de las diferentes actividades económicas que tiene una valorización alta y constante, pues es solamente superada por la de la actividad económica genérica “otros servicios” la cual abarca un sin número de actividades económicas no definidas que posee un porcentaje promedio del 15.82%

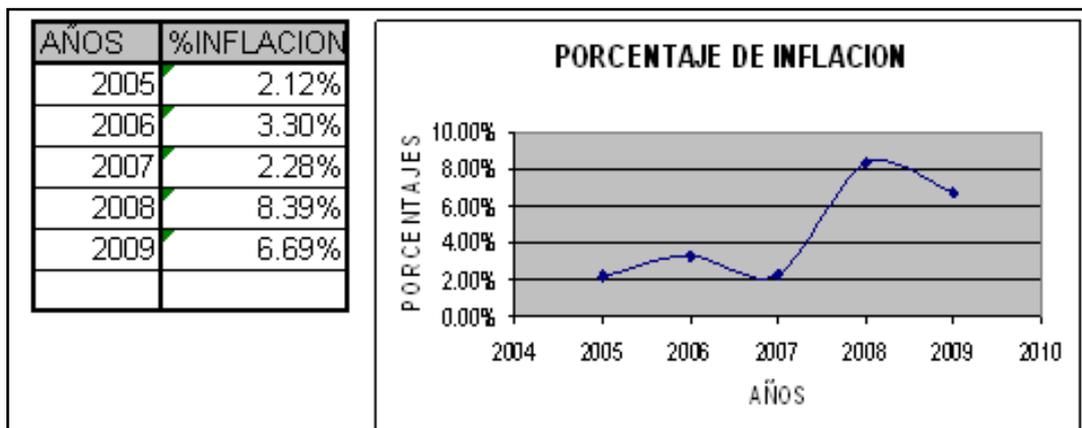
CUADRO 2 Producto interno bruto por clase de actividad económica

Estructura porcentual (a precios de 2000)						
Ramas de actividad	Años	2005	2006	2007	2008	2009
C I I U C N						
F. Comercio al por mayor y al por menor		14.4	14.6	14.7	14.7	14.7
I. Otros servicios		15.3	15.6	16.1	16	16.1
PRODUCTO INTERNO BRUTO		100	100	100	100	100

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Kleber López

B) Tasa de inflación

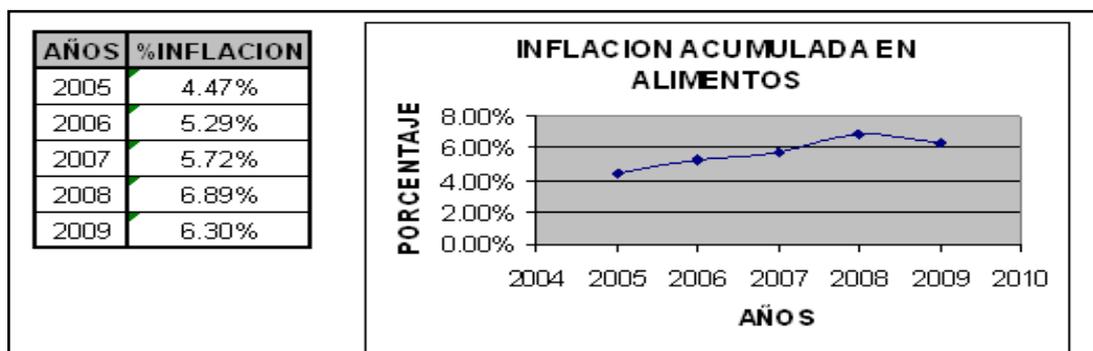
Para que las empresas logren el cumplimiento de sus objetivos será necesario, analizar un factor importante tal como es la tasa de inflación experimentada en los últimos años, la cual se refleja en el siguiente gráfico:

GRAFICO 14 Inflación del país

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Kleber López

La inflación en el país a nivel general ha tenido un incremento significativo a partir del año 2008 y 2009 (proyecciones) se deduce que la crisis económica mundial afecta significativamente al país, claro está que se depende mucho de las remesas, y estas al disminuir producen un desbalance en la cartera del país, provocando disminución en el consumo.

En el caso de los alimentos observamos que la inflación se ha incrementado paulatinamente, pues en el periodo 2005 se muestra un 4.47% de inflación y para el periodo 2009 (proyectado) tiene un porcentaje del 6.3% el cual es muy alto con lo que nos hace notar que la inflación general va casi a la par con la inflación acumulada de alimentos para este periodo.

GRAFICO 15 Porcentajes de inflación acumulada de alimentos

Fuente: INEC
Elaborado por: Kleber López

Cabe recalcar que el nivel de inflación comprado con el salario no tiene relación ya que los salarios son ligeramente aumentados, la inflación en cambo tiene una aceleración constante razón por la cual el nivel de pobreza aumenta y por ende trae como consecuencia disminución de consumo de todo tipo de bienes y servicios.

C) Tasas de Interés

El nivel de tasas de interés en promedio han disminuido en este gobierno en comparación con gobiernos anteriores teniendo como promedio una tasa de interés del 11.00% para créditos de inversión de PYMES y de una tasa del 25.5% para línea microempresarial (donde está ubicado Confitex) el cual es factor importante de crecimiento para las empresas que se encuentran dentro de ese grupo pues a través de ello la empresa podrá tener oportunidad de obtener crédito y a su vez mayor liquidez a una tasa razonable.

D) Nivel de desempleo

La desocupación laboral y la falta de plazas de trabajo son una constante generalizada en toda la región latinoamericana y en los países subdesarrollados. El Ecuador es el segundo país en orden descendente con el mayor índice de desocupación dentro de la región superado únicamente por Colombia que ocupa el primer lugar (cifras hasta marzo 2009), en tercer puesto está ubicado Perú, seguido de Chile, Venezuela, Uruguay y México respectivamente; pero casi todos los países a partir de Perú tienen diferencias porcentuales inferiores al 1% entre el periodo 2008 al 2009 mientras que el Ecuador experimenta una variación porcentual de casi 2.8% entre los dos periodos, evidenciándose con claridad un incremento significativo de la tasa de desempleo; tal cual como se aprecia en el gráfico siguiente.



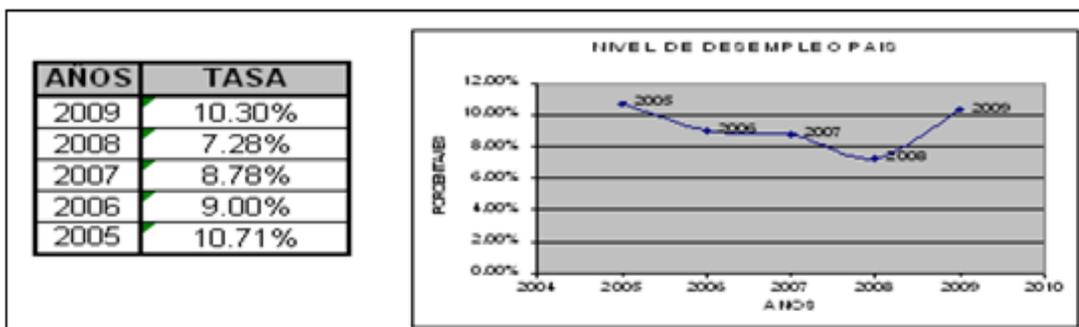
Fuente: www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-en-segundo-lugar-de-desempleo-347210.html
 Realizado por: www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-en-segundo-lugar-de-desempleo-347210.html

La zona austral del país es la que registra uno de los menores índices de desempleo a nivel país, según la última encuesta laboral difundida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), entre abril y junio del 2009, el desempleo en zona austral fue del 4.51%, mientras que en la capital de

república era del 5.2%, la ciudad de Guayaquil registraba una tasa del 12.6% y la ciudad de Machala registra un 9.6% de desempleo. Siempre ha tenido una menor tasa de desempleo la región Austral debido a la migración.

Esto quiere decir que la ciudad tiene un mejor nivel de economía, a pesar de que los precios son más altos, porque hay un mejor estándar de vida, más dinero, pues se mueven millones de dólares de las remesas. En cuanto a las cifras de subempleo que se tiene a nivel nacional y local son preocupantes, porque incide negativamente en la economía de un país. En Ecuador el subempleo alcanza el 51.6%, y en la zona austral es del 42.05%.

GRAFICO 17 Tasas y niveles de desempleo



Fuente: Banco central del Ecuador
Realizado por Kléber López

2.1.3 Factores demográficos

El mercado meta es el austro compuesto por la provincia del Azuay (CUENCA), ciertos cantones Loja (CATAMAYO) y Morona Santiago (MACAS) la que en conjunto cuenta con un número de personas proyectadas al año 2009 de

1'280.302 habitantes de los cuales el 54.91% son del Azuay, el 37.19% Loja y el 7.9% Morona Santiago. En promedio podemos señalar que el 46.70% de la población está dentro de la zona rural y el 53.3% corresponde a la zona urbana de las provincias Australes; las que tienen una tasa de crecimiento poblacional total anual del 2,76%, y se caracteriza por tener una población similar entre ambos sexos; información que se simplifica en el cuadro que viene a continuación.

CUADRO 3

Proyección de la población Ecuatoriana, por años calendarios, según regiones y provincias periodo 2005 - 2010						
DETALLE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
POBLACION GENERAL AZUAY	654.684	666.085	678.746	691.054	702.994	714.341
POBLACION TOTAL URBANA	376.478	392.060	408.917	425.410	441.527	457.041
POBLACION TOTAL RURAL	278.206	274.025	269.829	265.644	261.467	257.300
POBLACION GENERAL DE LOJA	427.520	431.077	434.020	437.742	442.011	446.809
POBLACION TOTAL URBANA	209.870	216.109	221.746	228.154	235.102	242.571
POBLACION TOTAL RURAL	217.650	214.968	212.274	209.588	206.909	204.238
POBLACION GENERAL DE MORONA SANTIAGO	127.496	129.374	131.337	133.316	135.297	137.254
POBLACION TOTAL URBANA	49.666	52.017	54.457	56.911	59.364	61.790
POBLACION TOTAL RURAL	77.830	77.357	76.880	76.405	75.933	75.464

Fuente del INEC
Elaborado Por Kléber López

En el cuadro siguiente podemos precisar que para el año 2009 se tiene una proyección poblacional de 1'080.650 habitantes entre 5 y 69 años con un índice de crecimiento anual del 2% aproximadamente.

CUADRO 4

Proyección de la población Ecuatoriana, de Azuay, Loja y Morona Santiago						
Periodo 2005 - 2010						
EDADES	2005	2006	2007	2008	2009	2010
5 - 9	143.866	143.946	143.741	143.400	143.021	142.711
10 - 14	141.196	141.945	142.995	144.133	145.137	145.783
15 - 19	132.290	132.910	133.466	134.022	134.651	135.421
20 - 24	103.139	104.420	105.807	107.201	108.532	109.683
25 - 29	86.078	87.476	89.042	90.677	92.309	93.857
30 - 34	75.873	77.134	78.496	79.927	81.413	82.936
35 - 39	68.525	69.841	71.139	72.438	73.770	75.160
40 - 44	60.897	62.418	64.028	65.668	67.293	68.850
45 - 49	53.894	55.295	56.772	58.304	59.876	61.458
50 - 54	49.031	50.062	52.019	53.259	54.503	55.884
55 - 59	39.602	41.712	44.248	46.947	49.543	51.774
60 - 64	33.329	34.348	35.386	33.539	37.903	39.576
65 - 69	27.428	28.220	28.997	29.799	32.699	31.626

Fuente INEC
Elaborado por Kléber López

Para complementar esta información es necesario señalar el número de personas de acuerdo a los años de escolaridad durante el periodo 2009 el cual cuenta con un total de 640.000 estudiantes aproximadamente, tal como se expone en el siguiente cuadro.

CUADRO 5

Segmentación por años de escolaridad de la zona Austral		
AÑOS DE ESCOLARIADAD	No. PERSONAS	PARTICIPACION
5 - 11 AÑOS	172.048	27 %
12 - 18 AÑOS	223.830	35 %
19 - 30 AÑOS	244.053	38 %
TOTAL	640.000	100 %

Fuente INEC
Elaborado por Kléber López

Adicional a esta información es necesario señalar el número de instituciones educativas existentes en la zona Austral, la cual consta en promedio de 1.462 planteles educativos; de los cuales 712 están dentro de la parte urbana y 750 establecimientos educativos se encuentran en la zona rural ; esta información nos ayudará a determinar los clientes potenciales (bares) que a futuro podrían ser un canal de venta; vale también recalcar que en la zona existen alrededor de 3.000 locales de expendio de productos entre tiendas y comisariatos registrados dentro del municipio.

2.1.4 Factores socio culturales

Los hogares en el Austro estarían alrededor de 204.000 familias para el año 2009; según los datos de las encuestas realizadas en los años 2003, 2004 por el INEC (la más reciente) los cuales nos indica que el 20% (40.800) de estos hogares estarían ubicados en el quintil 3 desde la perspectiva de sus ingresos y con un ingreso promedio de \$700 mensuales los que son gastados en un 61% (\$427) en rubros como salud, alojamiento, servicios básicos, y vestimenta, el 20% (\$140) es gastado en alimentación y bebidas no alcohólicas y un 19% (\$133) en gastos varios.

El rubro correspondiente a la alimentación publicado por el INEC en mayo del 2009 nos indica que está alrededor de \$140 que contempla un porcentaje de consumo del 60% entre carne, pescado y verduras, mientras que los cereales, leche y bebidas no alcohólicas tienen un consumo de un 20%; otros productos

alimentos consumidos fuera tienen un porcentaje de 20% tales como dulces, y comida rápida.

2.1.5 Factores Tecnológicos

Las nuevas tecnologías son un recurso vital para el desarrollo de las empresas, más aún cuando se trata de avances tecnológicos en sistemas digitales, software, internet, importantes hoy en día como medio de información, difusión y visualización para todo el mundo, de productos o servicio que una empresa ofrezca. Para el caso de Confitex la tecnología aportará con nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa, ya que por medio de la digitalización y la utilización de softwares se logrará una disminución los tiempos para la realización de varias tareas como: venta de los productos por medio del lector de barras, venta de mercadería por medio de una página web, etc. El internet y las videoconferencias son oportunidades que la empresa está perdiendo con la globalización de la información ya que limita a la empresa el contacto con el mundo exterior y los productos y servicios que este mundo puede ofrecer.

2.1.6 Matriz POAM

Continuando con el análisis en el cuadro siguiente se expone la matriz del perfil de oportunidades del medio POAM en la que se prioriza las principales oportunidades y amenazas del medio.

CUADRO 6

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO												
POAM												
FACTORES	CALIFICACION			OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS												
PIB		x										x
Inflación								x			x	
Tasas de interés a la baja	x									x		
Desempleo						x				x		
POLÍTICOS												
Restricción a importaciones						x				x		
Formalización de las pymes	x										x	
Obligaciones sri		x									x	
Obligaciones iess		x									x	
Obligaciones super compañías		x									x	
SOCIALES												
Capacidad de compra		x									x	
Patrones de consumo	x									x		
TECNOLÓGICOS												
Sistemas informáticos	x									x		
Telecomunicaciones	x									x		
Globalización de la información	x									x		
DEMOGRÁFICOS												
Mayoría población habita área urbana		x									x	
Población relativamente joven	x									x		

Fuente CONFITEX
Elaborado por Kléber López

La empresa tiene un índice alto de oportunidades que estratégicamente explotadas ayudarían a maximizar los ingresos y contribuiría al crecimiento de la empresa; en cambio en lo que concierne a las amenazas del medio existen dos variables que se deben tener en cuenta ya que estas incidirán en el futuro de la empresa y su desarrollo.

2.2 Microentorno

En este apartado es necesario indicar el sector en el cual está inmersa la empresa que se analiza, por lo que acotaré que la misma está dentro del sector

comercial, siendo una empresa intermediaria, pues distribuye varias líneas de productos que los fabricantes y/o importadores introducen al país.

Confitex posee la representación exclusiva para el Austro de varias líneas de productos tales como gelatinas jellys, galletas Gn, galletas San Jorge principalmente; Confitex forma parte del canal distribuidor, siendo una más de las 26 empresas que trabajan dentro de la misma zona y segmento de mercado.

Continuando con nuestro estudio dentro del micro entorno es necesario analizar todas las variables relevantes en el área comercial (compra y venta de bienes); por lo que es necesario realizar el análisis del POAM además será indispensable empaparse de todas las variables que intervienen dentro de las cinco Fuerzas Porter y las capacidades internas de la empresa.

2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter

El estudio del micro entorno está sustentado en el análisis de cinco diferentes tipos de fuerzas o factores, que nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables que definen el nivel de competitividad de un sector de negocio específico.

A) Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el sector en el que está inmersa la empresa analizada, existe un nivel relativamente bajo de barrera de ingreso, a saber:

Las características básicas (requerimientos) de ingreso a este sector de negocio son: **a)** el monto mínimo de inversión inicial el cual viene a ser una amenaza alta de impacto alto, y el capital de trabajo, el mismo que siendo alto no es necesariamente prohibitivo; **b)** el know how (saber hacer) reflejado en la experiencia del empresario para desarrollar exitosamente su gestión en el mercado el cual es una amenaza media de impacto medio, ya que está basado en los conocimientos adquiridos y supeditado sobre todo en función de relaciones comerciales con clientes y proveedores; **c)** la calidad del servicio de la empresa es una oportunidad media de impacto medio ya que de eso depende el nivel de satisfacción que tenga el cliente.

En conclusión, el sector comercial que incluye a las empresas de confitería resulta sumamente competitivo y relativamente de fácil acceso, la diferencia entre el éxito de unas empresas y el fracaso de otras estará dada por la eficiencia en la gestión de los tres literales citados anteriormente.

B) Poder de negociación de los proveedores

En el sector comercial de confitería el proveedor tiene un poder de negociación superior al del cliente, ya que prácticamente impone las condiciones comerciales tanto de crédito y cupo el cual viene a ser una amenaza media de impacto medio ya que el proveedor es el que decide; de igual manera el proveedor decide la publicidad que se utilizara para dar a conocer el producto, dicha condición es en definitiva una oportunidad alta de impacto alto para los interés de los clientes ya que la publicidad ayuda a las ventas de manera

directa o indirecta; entre las empresa que tienen mayor aceptación en el mercado de dulces y confites tenemos: Arcor, Colombina del Ecuador, Confiteca, Cordialsa, Ecuacocoa, Empresas Carozzi, Disnac, La Universal, Nabisco Royal y Nestlé del Ecuador las mismas que tiene en forma general las siguientes características:

- Son empresas que tiene en muchos de casos a los concesionarios como fuerza de venta (Arcor, Confiteca, Cordialsa, Disnac, Nabisco Royal)
- Tienen una fuerza de venta muy grande dentro y fuera de la empresa (a través de los distribuidores)
- Poseen una alta capacidad económica
- Poseen infraestructura adecuada
- Realizan campañas constantes de publicidad
- Poseen una gran variedad de productos
- Capacidad para diversificar líneas de producto (Nestlé, Cordialsa)
- Realizan frecuentemente promociones
- Mantiene un monitoreo constante del mercado y el producto a través de su call center.

En general estas son las principales características de las empresas que poseen liderazgo y aceptación dentro del mercado de la confitería; las cuales mantienen una relación directa con los distribuidores, con quienes se acuerdan los cupos de venta y la sectorización del mercado entre las partes intervinientes (Importador- Distribuidor) a fin de introducir y/o posicionar los productos dentro del mercado.

C) Poder de negociación de los compradores

Dentro del sector comercial (distribuidoras) la mayoría de empresas compiten entre sí para mantener y aumentar el número de clientes, los mismos que se encuentran identificados en dos segmentos:

- a) Segmento Consumo Masivo (detallista): constituido por establecimientos comerciales que ofertan productos de primera necesidad, principalmente: tiendas, comisariatos, supermercados, cadenas de autoservicio y conveniencia los cuales generan una oportunidad baja para la empresa pero esto tiene un impacto medio pues en realidad ellos son los receptores de las inquietudes de los consumidores.

- b) Segmento Educativo (cliente final): los bares de todas las instituciones educativas, independientemente de su naturaleza nos dan una oportunidad media ya que están más cercanos al segmento de la empresa pero es de impacto medio ya que transmiten a la empresa todos los comentarios generados por tal o cual producto.

Los establecimientos comerciales incluidos en los dos segmentos de mercado señalados no poseen poder de negociación, pues las condiciones comerciales están dadas, la variable precio está establecida previamente incluyendo un margen de rentabilidad para el establecimiento que es definitiva quien termina comercializando el producto al consumidor final.

D) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Existe una gran variedad de productos sustitutos reales y potenciales, pero para nuestro caso de estudio solamente mencionaremos el sustituto por necesidad que abarca una gama de productos artesanales tales como los dulces caseros, melcochas, maní de sal, maní de dulce, chupetes de panela, chispiolas, etc.

El nivel de amenaza de ingreso de productos sustitutos en el mercado es baja, ya que por disposiciones ministeriales dentro de las instituciones educativas se debe comercializar únicamente productos manufacturados libre de colorantes, perseverantes, edulcorantes los cuales deben cumplir con todas los requisitos sanitarios, y que en la mayoría de los casos los productos artesanales carecen.

E) Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores es baja ya que existen limitantes como la experiencia, el capital de trabajo, precios y el servicio.

La experiencia es catalogada como una amenaza alta de impacto alto ya que cualquier empresario que tenga conocimiento del mercado podría ingresar; el capital de trabajo es considerado también como una amenaza alta de impacto alto ya que no se necesita grandes inversiones para incursionar en el mercado; los precios son considerados como una amenaza alta de impacto alto ya que los mismos importadores comercializan sus productos directamente dentro del sector en las mismas condiciones que lo hacen a Confitex; el servicio está

tomado como una amenaza media de impacto medio ya que la empresa no tiene un servicio de calidad.

La rivalidad se desarrolla cuando una empresa logra que sus clientes tradicionales continúen consumiendo o utilizando sus productos, en lugar de los de la competencia; también cuando logra hacer nuevos clientes a costa de la competencia; generando con su negocio una rentabilidad satisfactoria. Dentro del sector comercial existen dos tipos de competencia: la directa y la indirecta, tal cual como se expone en el siguiente cuadro:

CUADRO 7 Competencias en el mercado

Tipo de competencia	No empresas	Características de las empresas	Cobertura de Mercado
Competencia indirecta	53 empresas	Surtido completo, precios, líneas de productos, productos sustitutos, servicio.	Todo el país
Competencia directa	26 empresas	Precios, servicios, líneas de productos, productos sustitutos,	El Austro

Fuente: Súper Intendencia de Compañías, y el Ilustre Municipio de Cuenca
Elaborado por Kléber López

Como se aprecia en el siguiente cuadro la empresa estudiada tiene un entorno competitivo de 79 empresas de las cuales el 67% de estas empresas son competencias indirectas por que venden confitería y productos de primera necesidad (arroz, azúcar, aceite, etc.). Dentro de este segmento de empresas están incluidos ciertos proveedores ya que ellos también venden sus productos

a los clientes de la empresa estudiada, y por supuesto a las diferentes distribuidoras, comisariatos y supermercados.

La competencia directa de la empresa está representada por el 33% de todas aquellas empresas que comercializan sus productos (confitería exclusivamente) a los diferentes clientes en un mismo mercado. Empresas que a continuación se presentan.

CUADRO 8 Empresas que comercializan confitería

EMPRESA	COMERCIALIZACION
AZUERO Y ASOCIADOS *	Intermediario
AG DISTRIBUCIONES	Intermediario
ARMIJOS ROMERO CIA LTDA *	Intermediario
COMERCIALIZADORA P Y M *	Intermediario
COMERCIAL LORENA	Consumidor final, intermediario
CASAVAL CIA LTDA *	Consumidor final, intermediario
CORDIALSA *	Consumidor final, intermediario
CONFITECA *	Intermediario
COMEC CIA LTDA *	Intermediario
COMICOMEC	Intermediario
COLOMBINA DEL ECUADOR *	Intermediario
DISAR	Intermediario
DISNAC ECUADOR *	Intermediario
DISTRIBUIDORA FLORIDA	Intermediario
GRUPO ORTIZ *	Consumidor final, Intermediario
JOSE UGALDE JERVES *	Consumidor final, intermediario
ICAPEB*	Intermediario
MATINEZ E HIJOS CIA LTDA *	Intermediario
MEGA DEL SUR	Intermediario, consumidor final
MEGA SANTA CECILIA	Intermediario, consumidor final
MARKET CORDERO	Intermediario
MEGADISTRIBUCIONES	Intermediario
PACHIS DISTRIBUCIONES	Intermediario
PATRICIA MARKET	Intermediario
ORTIZ Y JACOME DE COMERCIO *	Consumidor final, intermediario
QUIFATEX *	Intermediario

Fuente: Súper Intendencia de Compañías, y el Municipio de Cuenca
 Elaborado por Kléber López
 * Grandes empresas.

La mayor parte de estas organizaciones poseen patrimonios altos y por ende un poder de compra-venta más alto ya que aprovechan las promociones que las importadoras lanzan al mercado a través de los montos de compra de cierto producto, logrando obtener un precio preferencial, en consecuencia estas empresas por concepto de economía de escala manejan un precio de venta más competitivo en el mercado logrando así una mayor aceptación en el medio.

El resumen e impacto de los factores del microentorno se presentan en el siguiente cuadro

CUADRO 9

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO										
PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES	CALIFICACION	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Barreras Entrada										
inversion				x			x			
know how					x			x		
calidad en el servicio		x						x		
Barreras Salida										
inversion					x		x			
convenios-contratos				x			x			
Poder Negociación Clientes										
Mayorista, detallista		x						x		
cliente final		x						x		
Poder Negociación Proveedores										
credito-financiamiento					x			x		
promocion	x						x			
Agresividad de la competencia										
experiencia				x			x			
capital trabajo				x			x			
precios				x			x			
servicio				x			x			
Amenaza de sustitutos										
productos artesanales						x			x	

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

2.3 Capacidades internas de la empresa

El análisis de las capacidades internas es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo por lo que se basa en cinco categorías.

2.3.1 Capacidad Directiva

A) Cultura Organizacional

La empresa no tiene definida la estructura organizacional, carece de imagen corporativa; adicionalmente no se han definido lineamientos que reflejen características de ser una empresa con responsabilidad social, dando como resultado una falta de orientación empresarial, por lo que el gerente deja que la empresa camine al ritmo de los empleados, es decir incumpliendo los pilares de la administración de empresas, es decir: planificación, organización, dirección y control.

La empresa no ha definido su razón de ser dentro del mercado, es decir aún no ha establecido su Visión, Misión, Objetivos, Metas ni Políticas, las cuales son herramientas necesarias para el normal desarrollo del negocio y que deben ser definidas y socializadas entre todos quienes conforman la organización.

2.3.2 Capacidad Humana

A) Estructura Organizacional

Confitex no posee formalmente un organigrama funcional, más bien el gerente es el responsable de definir según las circunstancias las actividades a cumplir por cada uno de los empleados, quienes prácticamente operan bajo una modalidad de “polifuncionalidad”; dentro de la empresa laboran cuatro personas, a la cabeza está el gerente general, abajo y en la misma línea jerárquica esta la secretaria, el vendedor y el bodeguero.

a.1 Descripción de los puestos

Gerente: está encargado de aprobar pedidos, realizar pedidos, negociar con los proveedores, otorgar descuentos discriminatoriales, aprobar líneas de crédito, realizar depósitos, controlar y verificar la salida de mercaderías, negociar con clientes puntuales (mayoristas), autorizar postergaciones de pago de cheques (cuando un cheque esta una fecha y por petición del cliente es postergada la fecha de cobro) solucionar problemas, a los clientes (producto en mal estado, caducado, etc.).

Secretaria: es la persona que emite las facturas a los clientes, realiza ventas en el local, pedidos a proveedores (cuando fuere necesario), pagos a proveedores, recibe llamadas, recibe pedidos, verifica la salida de mercancías (en ausencia del gerente) realiza depósitos para la cuenta de la empresa.

Vendedor: su función principal es de realizar las ventas a todos los canales del mercado en especial el mayorista pues es donde se centra los pedidos por volúmenes, además que para cobrar su comisión debe tener las facturas de los clientes canceladas.

Tiene la obligación de promocionar los nuevos productos dentro del mercado, y el mismo con el bodeguero realizan los entregas para lo cual se tiene dos días específicos los viernes y sábados. El tiene que reportar la ruta que tomó cada día y sus pedidos respectivos.

Bodeguero: administra el stock de mercaderías tanto para la salida como ingreso de mercaderías ya que prepara los pedidos y a su vez recibe mercaderías que envían los proveedores y su verificación de conformidad pasa por sus manos. Tiene la obligación de ordenar las mercaderías por fechas es decir tiene que ordenar colocando al asiento las mercaderías con fecha más larga y lo que está con corta fecha encima.

Los miembros de esta organización cumplen con las funciones señaladas anteriormente y con los horarios establecidos dentro del trabajo pero con responsabilidad corporativa hacia los clientes, logrando de esta manera una satisfacción plena de los clientes.

B) Cadena de valor

La cadena de valor para Confitex no está formalizada, pero se ha logrado determinar que la misma cuenta con actividades primarias y actividades de apoyo.

a) Actividades de apoyo.- Está integrado principalmente por la infraestructura de la empresa que en este caso son todas las actividades que la gerencia realiza (planificación, dirección organización y control) y están a cargo del gerente; vale recalcar que la secretaria le apoya en la parte de finanzas y de administración ya que aporta con sugerencias en la parte de cupos de crédito, y presupuestos de ventas.

b) Actividades primarias.- las actividades primarias que se pudieron dilucidar dentro de la empresa Confitex son muy generales ya que una misma persona realizar varias actividades a la vez, razón por la cual se presentan las más representativas:

Compras.- esta actividad lo realizan dos personas, la secretaria usualmente previa autorización del gerente o el gerente, esta actividad podría mejorarse.

Recepción de mercaderías.- esta actividad está mal ejecutada ya que intervienen varias personas, en ocasiones lo realiza el bodeguero, en otras ocasiones lo realiza la secretaria o el gerente.

Almacenamiento y clasificación.- de igual forma esta actividad no lleva el debido procedimiento ya que no se realiza un almacenamiento idóneo pues existe muchos productos mal ubicados y apilados lo que conlleva a una demora para embodegar al producto; la clasificación es también deficiente pues existen productos en mal estado a consecuencia de no tener un orden de entrada por fechas producto de ello es la gran cantidad de productos caducado esta actividad lo realiza cualquier miembro de la empresa.

Ventas.- las ventas lo realiza el vendedor, la secretaria (en el local) y el gerente.

Distribución.- para la distribución de la mercadería la empresa cuenta con una camioneta la cual es conducida por el bodeguero y/o el gerente para realizar las entregas.

2.3.3. Capacidad competitiva

La empresa para llegar a tener una capacidad competitiva en el medio, debe lograr que sus clientes tradicionales continúen consumiendo o utilizando sus marcas o productos, así mismo, hacer nuevos clientes a costa de la competencia; generando con sus negocios una rentabilidad satisfactoria.

A) Análisis del mix de marketing

a.1 Producto- servicio

La empresa Confitex ofrece productos acompañados de un servicio de entrega; las líneas de producto que posee la empresa son las siguientes:

- **Chupetes.**- De varias formas, tamaños y presentaciones.
- **Galletería.**- Existe un número limitado de ítems, pues el producto es únicamente la línea de galletas fabricadas por la empresa GN del Perú, con sus diferentes sub líneas de galletería: rellenitas, vainilla, soda, Black out.
- **Chocolates.**- De varias formas y presentaciones
- **Gelatinas.**- Se comercializa gelatina jelly en sus dos presentaciones de 5 gramos y de 12 gramos.
- **Papas fritas.**- De varios tipos (natural, con mayonrsa, con salsa, picantes) y presentaciones (25gr, 60gr)
- **Chicles.**- de varias formas (redondo, cuadrado, ovalados), composición (ácidos, centro líquidos) y con diversos complementos tales como: stickers, tatuines, tazzos,

El servicio que ofrece la empresa está basado en los siguientes puntos:

- Recepción telefónica de pedidos
- Servicio de entrega a domicilio

a.2 Precio

Difieren de acuerdo al tipo de producto que se comercializa, por ello pondremos como ejemplo una pocas líneas de productos; en el cuadro siguiente se expone una lista de productos con sus diferentes precios los cuales están ya estipulados en el mercado de acuerdo a las bondades y características de cada uno de ellos.

CUADRO 10 Precios de los productos

Productos	Precio por caja
Chocolate Nicolo	40,00
Chocolate Golpe	14,00
Chocolate Manicomio	48,00
Chocolate Nucita	30,00
Chocolate chocolitas	24,00
Chupete Bon Bon Bum	24,00
Chupete Big Bom	30,00
Galleta Rellenita	4,00
Galleta Black Out	5,00
Gelatina Jelly	25,00
Papa Frita el Golpe	17,00
Chicle Kataboom	54,00

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

a.3 Plaza

Dentro de este punto tenemos que detallar la localización y los canales que utiliza la empresa para suministrar de producto a los clientes.

Macro localización.- La empresa Confitex localizada en la sierra ecuatoriana en la provincia del Azuay, en el cantón Cuenca.

Micro localización.- Confitex cuenta con un local de ventas está ubicado en la calle Rafael M. Arizaga N° 17-31 y Miguel Heredia el cual a su vez sirve de bodega matriz, adicionalmente existe dos bodegas más que sirven para almacenar el producto. La una bodega esta anexa a la bodega principal las que funcionan en casas conjuntas, la tercera bodega esta a unas tres cuadras de la bodega principal.

Canales.- Confitex utiliza dos canales para la: **a)** el canal de bares de establecimientos educativos, a través del cual se atiende al segmento compuesto por niños, adolescentes, jóvenes y adultos que por actividades educativas ordinarias se acercan a estos lugares para adquirir el producto; **b)** el canal de consumo masivo, conformado por todas las tiendas, supermercados, comisariatos y demás establecimientos de compras por conveniencia.

a.4 Promoción y Publicidad:

Confitex dentro de su manejo promocional y publicitario reproduce las estrategias definidas por sus proveedores, principalmente son dos: **a)** Gancho promocional de volumen “12 + 1” (lleve 13 y pague 12) y **b)** Entrega de camisetitas con la imagen de marca de los productos ofertados, ésta última estrategia utilizada normalmente cuando existen problemas de rotación. No se realiza ningún tipo de publicidad por parte de la empresa.

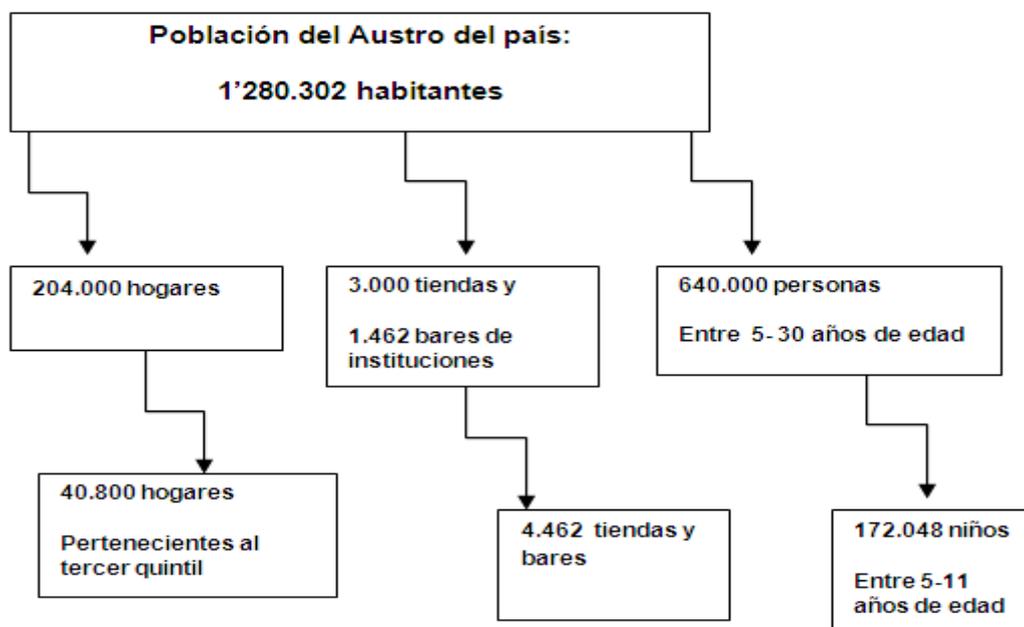
B) Investigación de mercado

En el caso de Confitex se realiza tres tipos de encuestas:

- Niños
- Madres de familia
- Instituciones (bares y tiendas)

Esta segmentación está de acuerdo a los grupos focales en los que se distribuye el producto. Para los segmentos que comprenden madres y niños, se ha tomado en consideración las poblaciones de Cuenca, Loja y Macas y en el caso de los bares y tiendas únicamente los que corresponden a la ciudad de Cuenca.

CUADRO 11 Tabla de información de población por segmentos



Fuente: INEC
Elaborado por: Kleber López

Para calcular la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N = es el tamaño de la población o universo

k = es una constante del nivel de confianza que asignemos. En nuestro caso, consideramos un nivel de confiabilidad del 95%, siendo así el valor de k será 1,96.

P = Probabilidad de que ocurra el acontecimiento valorizado con 0.5

q = (1-p) Probabilidad de que no ocurra

e = Nivel de error que en nuestro caso lo catalogamos con un 5%

Universo = 40.800 (madres de familia)

= 172.048 (niños)

= 4.462 (tiendas y bares)

$$n = 1,96_{(2)} * 0,5 (1-0,5) * 40.800 / 0,05_{(2)} * (40.800-1) + 1,96_{(2)} * 0,5 (1-0,5)$$

n = 381 encuestas para madres de familia.

$$n = 1,96_{(2)} * 0,5 (1-0,5) * 172.048 / 0,05_{(2)} * (172.048-1) + 1,96_{(2)} * 0,5 (1-0,5)$$

n = 383 encuestas para niños

$$n = 1,96_{(2)} * 0,5 (1-0,5) * 4.462 / 0,05_{(2)} * (4.462-1) + 1,96_{(2)} * 0,5 (1-0,5)$$

n = 354 encuestas distribuidas entre tiendas y bares de instituciones

CUADRO 12 Distribución de las encuestas

DISTRIBUCION DE ENCUESTAS	
SEGMENTOS	NUMERO DE ENCUESTAS
MADRES DE FAMILIA	381 Encuestas
NIÑOS	383 Encuestas
TIENDAS Y BARES	354 Encuestas
TOTAL	1.118 Encuestas

Fuente: formula estadística
Elaborado por: Kleber López

Encuesta

Finalidad: medir los niveles de **satisfacción** que brinda la empresa, en lo referente a la **calidad del producto y servicio**; además nos proporciona la información referente a las **preferencias y montos de consumo** por líneas de productos que realizan los consumidores, como también el nivel de aceptación de los productos.

Encuesta para los niños

1. ¿Cuánto consume diariamente en dulces?

0.50\$..... 1.00\$..... 1.50\$..... 2.00\$.... mas.....

2. ¿Qué tipo de comestibles es el que más consume?

Caramelos.... Chocolates... Jelly... Chicle... Papas fritas..... Otros.....

3. ¿Por que consume dicho producto?

Precio... Calidad..... por el valor agregado (juguete o tatuin).....

4. Quisiera que los dulces tenga más:

Publicidad.... Promoción..... Variedad.....

5. ¿De todos sus amigos a qué cantidad le gusta el mismo producto que le gusta a usted?

A la mayoría..... a unos pocos.....solo le gusta a usted.....

6. ¿En la escuela, barrio en el que vive o estudia realizan degustaciones de productos?

Si..... No.....

7. (Si la respuesta es sí) ¿Cuando a degustado el producto lo ha comprado?

Si... No..... a veces.....

8. ¿Por qué?

Sabor..... Precio..... Por el valor agregado (juguetes o tatuines).....

9. ¿Si se realizara una degustación en su escuela o barrio de una línea de producto nuevo similar al que más le gusta estaría dispuesto a probarlo?

Si..... No.....

10. ¿En caso que le gustara este nuevo producto estaría dispuesto a comprarlo, dejando de lado la marca del producto que le gustaba?

Si... No.....

Encuesta para las madres de familia

1. ¿Con que frecuencia compra dulces a su(s) hijo(s)?

Diariamente..... semanalmente..... mensualmente.....

2. ¿Qué tipo de dulce generalmente le compra?

Caramelos..... Galletas....Chocolates.....gelatinas gelly.....ninguno.....

3. ¿En donde lo compra usualmente?

A) tienda del barrio..... B) comisariato o supermercado.....

4. ¿Por qué compra dicho producto?

A) Precio.... B) Calidad..... C) Presentación..... D) Promoción.....

5. ¿Siente que el precio que paga está acorde al producto?

Si.... No.....

6. ¿En la unidad educativa donde sus hijos estudian le permiten consumir dulces?

Si..... no.....

7. ¿El dinero que sus hijos ahorran lo consumen en?

A) Diversión..... B) Comida rápida..... C) Dulces... D) Otros.....

Encuesta para instituciones (bares de escuela, tiendas, locales de expendio de dulces)

1. ¿Qué tipo de producto es el que tiene una mayor rotación entre los siguientes grupos?

- A) productos naturales Cereales, yogures, leche.
 B) productos industriales, chocolates, galletas, caramelos.....

2. ¿Cuál de los productos anteriores le genera mayor margen de rentabilidad?

- A) Naturales..... B) Industriales.....

3. ¿Cuál de estos tipos de productos industriales tiene mayor aceptación para los clientes?

- A) chocolate..... B) Chupetes..... C) Galletas.....D)
 Gelatinas.....

4. ¿Cree que el beneficio del producto está relacionado al precio?

Si.... No.....

5. ¿Cree que el precio incide en la compra del producto?

Si..... No.....

6. ¿Sin importar el producto cuál de estos PVP son los que más se demandan dentro del mercado de dulces?

\$0.05..... \$ 0.10..... \$0.20... \$0.25.....
 \$0.30..... \$0.50..... \$1.00..... \$1.50.....

7. ¿Que pediría que hagan su proveedor para que usted maximice las ventas?

Promoción..... Publicidad..... Diversificar productos.....

8. ¿El vendedor le informa de los atributos de los productos?

Si..... No.....

9. ¿Cómo ve el servicio de entrega Confitex con respecto a las otras empresas?

A) bueno..... B) regular..... C) malo.....

Análisis de las encuestas

Una vez tabuladas las encuestas por segmentos se procederá al análisis de cada uno; comenzando por la encuesta realizada a los niños los que nos dieron los resultados que se reflejan en el siguiente cuadro:

CUADRO 13

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LOS NIÑOS									
PREGUNTA N°1		PREGUNTA N°2		PREGUNTA N°3		PREGUNTA N°4		PREGUNTA N°5	
CONSUMEN \$0.50	30%	CHOCOLATES	30%	PRECIO	30%	VARIEDAD	100%	LA MAYORIA	60%
CONSUMEN \$1	60%	GELLY	10%	CALIDAD	30%			UNOS POCOS	40%
CONSUMEN \$1.5	10%	CHICLE	30%	V.AGRE.	40%				
CONSUMEN \$2	0%	PAPAS	30%						
PREGUNTA N°6		PREGUNTA N°7		PREGUNTA N°8		PREGUNTA N°9		PREGUNTA N°10	
SI	10%	A VECES	10%	TATUINES	10%	SI	100%	SI	100%
NO	90%								

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

Explicación detallada

- A la primera pregunta, responden el 60% de los encuestados que consumen \$1 diario; mientras que el 30% consumen \$0.50 y solo un 10% gastan diariamente \$1.50
- Con la pregunta dos los encuestados respondieron proporcionalmente a ciertas líneas de productos de la siguiente forma: al 30% les gusta los chocolates al otro 30% les gusta los chicles, y al otro 30% les gusta las papas fritas y solo a un 10% les gusta las gellys

- Con la pregunta tres. queríamos conocer el porqué de la preferencia de cierto producto el cual fue en un 40% favorable a los productos que poseían un valor agregado (juguete, tatuín)
- La pregunta cuatro se formulo con el objetivo de conocer que les hace falta a los consumidores para comprar los productos y la respuesta fue mayoritariamente (100%) inclinada a la variedad
- La pregunta cinco la respuesta es que un 60% de los amigos del encuestado les gusta el mismo producto.
- En relación a la pregunta seis sobre si se realizaban degustaciones en el barrio o escuela nos respondieron en un 90% que no.
- La pregunta siete y ocho está atada a la seis la que se formuló para saber si el encuestado compra o no el producto que se oferta en la degustación y el porqué; la respuesta fue que a veces compran producto un 10% y el por qué lo compran fue por el valor agregado que tenía el mismo.
- La pregunta nueve se realizo con el objetivo de conocer si el cliente estaría dispuesto aprobar un nuevo producto similar al que le gusta y la respuesta es contundente, es decir al 100% le gustaría probar un nuevo producto.
- Con la pregunta diez queríamos conocer si el cliente estaría dispuestos a comprar el nuevo producto si este le gustaba y la respuesta fue que 100% de los encuestados están de acuerdo.

Las encuestas realizadas a las madres de familia nos ayudarán a medir el nivel de aceptación de ciertos productos en el mercado, lo cual se refleja en el siguiente cuadro:

CUADRO 14

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LAS MADRES DE FAMILIA									
PREGUNTAS N°1		N°2		N°3		N°4		N°5	
DIARIAMENTE	10%	CARAMELOS	10%	TIENDA	50%	PRECIO	50%	SI	80%
SEMANALMENTE	70%	GALLETAS	60%	COMISAR.	50%	CALIDAD	10%	NO	20%
MENSUALMENTE	30%	GELATINAS	30%			PRESENT.	10%		
							PROMO	30%	
PREGUNTA N°6				PREGUNTA N°7					
SI	0%	DIVERSION	20%	ROPA	10%				
NO	100%	COMIDA RAP.	30%						
		DULCES	40%						

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

Explicación detallada

- Para la pregunta uno la respuesta es que el 70% compra dulces para sus hijos cada semana; mientras que el 30% de las encuestadas compran mensualmente, y que solo el 10% compran dulces diariamente.
- En la pregunta dos el 60% de madres respondieron que compraban galletas y el 30% compraban gelatinas y un 10% compra caramelos.
- La pregunta tres: el 50% de las encuestadas compran los dulces en las tiendas y el otro 50% compran en los comisariatos.
- La pregunta cuatro se formuló con el objetivo de conocer el porqué de la compra de dicho producto y la respuesta es que 50% lo compran por el precio, el 30% lo compran por que el producto tiene algún tipo de

promoción, el 10% lo compra por la calidad del mismo el otro 10% lo compra por su presentación.

- La pregunta cinco la respuesta es que el 80% de las encuestadas afirman que el producto que compro guarda relación con el precio y el 20% expresan una insatisfacción en la relación precio producto.
- La pregunta seis la respuesta fue que en un 100% de los establecimientos está prohibido el consumo de dulces.
- La pregunta siete se realiza para saber en qué rubro consumen el dinero que ahorran los niños, y la respuesta para esta pregunta es que el 40% se lo gastan en dulces, el 30% se gastan en comidas rápidas, el 20% se lo gastan en diversión y el 10% se gastan el dinero en ropa.

Las encuestas a las instituciones (tiendas y bares) nos proporcionarán la información sobre el nivel de atención que tiene estas instituciones por parte de los proveedores y además nos indicará el producto que más se expende en el medio, expresado en el cuadro siguiente:

CUADRO 15

Resultados de la encuesta para las instituciones									
PREGUNTA S N°1		N°2		N°3		N°4		N°5	
P. INDUSTRIALES	10%	NATURALES	10%	CHUPETES	20%	SI	90%	SI	60%
P. NATURALES	90%	INDUSTRIALES	90%	GALLETAS	60%	NO	10%	NO	40%
				GELATINAS	20%				
PREGUNTAS N°6		N°7		N°8		N°9			
PVP= 0.05	20%	PROMOCION	40%	SI	90%	BUENO	30%		
PVP= 0.10	30%	PUBLICIDAD	20%	NO	10%	REGULAR	60%		
PVP= 0.20	30%	DIVER. PROD	40%			MALO	10%		
PVP= 0.25	20%								

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

Explicación detallada

- La pregunta uno se elaboró con el fin de determinar el tipo de producto de mayor rotación dentro de las instituciones y la respuesta fue que en un 90% favorable a los productos naturales y en un 10% a los productos industriales.
- La pregunta dos se formuló en base a la rentabilidad que le ofrecen los dos productos y la respuesta es que 90% afirman que el producto que les da un mayor margen de ganancia son los industriales.
- La pregunta tres se realizó con la finalidad de conocer el tipo de producto que más se comercializa y la respuesta es que el 60% consumen galletas, el 20% consumen chupetes y el 20% restante consumen gelatinas.
- El 90% de los encuestados en la pregunta cuatro creen que el beneficio del producto está ligado al precio.
- El 60 % de encuestados afirman que los precios inciden en la compra del producto y el 40% están en desacuerdo con este punto de la pregunta cinco.
- Las respuestas de la pregunta seis fueron semejantes en dos rubros; es decir cuando se preguntó que cuales son los pvp que más se demanda tiene en el mercado respondieron los encuestados en un 30% los productos de 0.10 centavos de dólar y también en un 30% para los productos de 0.20 centavos de dólar, y los productos más caros obtuvieron menores porcentajes.

- En la pregunta siete están dividida las preferencias en relación a lo que quisiera que hagan los proveedores; un 40% opina que la promoción generaría maximización de las ventas de igual manera el 40% opina que la diversificación de productos genera mayores beneficios; y un 20% piensa que la publicidad maximizaría los beneficios.
- La pregunta ocho se formuló para analizar al vendedor en lo referente a si está ofreciendo la suficiente información sobre los producto; el 90% de los encuestados dicen que si son informados pero el 10% dice lo contrario.
- La pregunta nueve se realizó con el objetivo de medir la el servicio de entrega de la empresa, el resultado es el siguiente: el 60% de los encuestados dijeron que el servicio es regular, el 30% dice que el servicio es bueno y 10 % dice que el servicio es malo.

2.3.4. Capacidad financiera

Para analizar la capacidad financiera de Confitex fue necesario revisar los estados financieros de la misma para calcular ciertos indicadores, que nos permitirán evaluar la situación financiera actual de la empresa. Estos indicadores se presentan a continuación.

CUADRO 16 Indicadores

Indicadores	
Liquidez	2.25
Prueba ácida	1.25
Endeudamiento	22.80%
Margen neto	0.87%
ROE	0.78%

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

Formulas:

- **Liquidez**= Activo Corriente/ Pasivo Corriente
- **Prueba Acida**= (Activo Corriente- Deudores)/ Pasivo corriente
- **Endeudamiento**= Total Pasivo/ Total Activo
- **Margen Neto**= Utilidad Neta/ Ventas
- **Rentabilidad Financiera (o Return On Equity: R.O.E)** = Utilidad Neta/ Patrimonio.

Interpretación de los indicadores:

- **Liquidez:** A través de este indicador podemos apreciar que la empresa Confitex dispone de 2.25 dólares para cubrir sus obligaciones en el corto plazo por cada dólar que debe, lo cual es beneficioso para la empresa.

- **Prueba Acida:** Este indicador nos dice que la empresa, dispone de 1.25 dólares para cubrir sus obligaciones en el corto plazo, en lo queda reflejado la solvencia de la empresa.
- **Endeudamiento:** Con el 22.80% de los activos de Confitex se respaldan las deudas que tiene la empresa.
- **Margen Neto:** Es un indicador de rentabilidad que nos dice que por cada dólar que la empresa ha invertido la misma ha tenido un beneficio del 0.87% , siendo este un índice malo pues obtiene muy poca rentabilidad
- **Rentabilidad Financiera:** Este ratio permite visualizar el retorno obtenido por los fondos propios invertidos en la empresa el cual es del 0.78% siendo este un factor de atención pues es muy bajo.

En forma general se puede analizar que la empresa posee un patrimonio amplio el cual respalda la gestión de la administración, además se puede establecer que la empresa tiene mucha liquidez pero su margen de ganancia es muy bajo, también se visualiza que la empresa posee un nivel bajo de endeudamiento.

2.3.5. Capacidad de tecnológica

En este apartado detallaremos los equipos con que cuenta la empresa para su funcionamiento, además precisaremos el tipo de vehículo con que cuenta la empresa para realizar sus despachos.

Confitex posee un sistema computarizado acorde con las necesidades de la empresa llamado "paunic" el que está realizado en power builder; que ayuda a facturar, revisar inventarios, revisar cartera de clientes, pagos a proveedores, y está conectado en red con otra computadora (facturación); las que trabajan en línea simultáneamente; para imprimir los reportes se cuenta con un impresora laser, y para facturar y/o emitir órdenes de pedido la empresa dispone una impresora matricial (LX300); al vehículo de entregas se lo ha provisto de un teléfono celular el cual ayudara a la empresa a monitorear las entregas; el vehículo que se utiliza para los despachos es una camioneta mazada BT50 2009 4x4, en la cual se carga todos los pedidos por zonas de entregas; toda esta información se presenta en el siguiente grafico:

GRAFICO 18 Tecnología de Confitex

 <p>Mainboard Biostar G31 1GB De Memoria Ram 320 GB DISCO DURO SATA DVD WRITER MULTI LECTOR DE MEMORIAS TECLADO MOUSE OPTICO Y PARLANTES MONITOR LCD DE 17</p>	
<p>Esta computadora tiene la función de servidor y está en la oficina de gerencia</p>	<p>Con esta laptop se realizan la mayor parte de facturas</p>
 <p>Tipo: matriz de punto Velocidad de impresión: 225cps Impresión multicopias: original mas 4 copias</p>	 <p>EPSON M serpiente punto variable Impresión a 6 colores</p>
<p>La impresora matricial se imprime las facturas, ordenes de pedido.</p>	<p>La impresora laser imprime documentos tales como inventarios, informes, etc.</p>
 <p>Camioneta Mazda 4x4 Dos puertas 10.000 Kilómetros Direccion hidraulica Año 2009 Color blanco</p>	
<p>La empresa para realizar las entregas posee una camioneta mazada 4x4 modelo 2009.</p>	<p>Este es el modelo de celular que se encuentra en el vehiculo de la empresa, y sirve para monitorear las entregas</p>

2.3.6. Matriz PCI

La matriz del perfil de capacidades internas nos proporcionará los indicadores más relevantes de las diferentes capacidades que posee la empresa tales como directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano que se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO 17

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS										
PCI										
CAPACIDADES	CALIFICACION	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA										
Uso de planes estratégicos				X			X			
Sistema de toma de decisiones				X			X			
Comunicación y control gerencial					X			X		
COMPETITIVA										
Participación del mercado					X			X		
costos de distribución y venta			X					X		
Concentración de consumidores		X						X		
FINANCIERA										
Disminución de ventas				X			X			
Liquidez	X						X			
ROE				X			X			
TECNOLÓGICA										
Compra por volúmenes	X						X			
Nivel tecnológico					X			X		
Capacidad de innovación					X			X		
TALENTO HUMANO										
Rotación	X						X			
Motivación				X			X			
Indices de desempeño					X				X	
Cumplimiento de tareas				X			X			
perfilamiento del empleado					X			X		

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

En forma general se puede decir que la empresa posee pocas fortalezas y muchas debilidades de impacto alto atribuido esto a la mala conducción de la empresa por parte del gerente y a la falta de una planificación estratégica.

2.3.7. Matriz de impacto

En la presente matriz se resume las variables más relevantes del POAM y el PCI de acuerdo a su nivel de impacto, que se expone en el siguiente cuadro:

CUADRO 18

MATRIZ DE IMPACTOS										
FORTALEZAS		IMPACTO			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo				Alto	Medio	Bajo
F1	Liquidez	X			O1	Tasas de interes a la baja	X			
F2	Compra por volúmenes	X			O2	Formalización de las pymes		X		
F3	Rotación	X			O3	Patrones de consumo	X			
					O4	Sistemas informáticos	X			
					O5	Telecomunicaciones	X			
					O6	Globalización de la información	X			
					O7	Población relativamente joven	X			
DEBILIDADES		IMPACTO			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo				Alto	Medio	Bajo
D1	Uso de planes estratégicos	X			A1	Desempleo	X			
D2	Sistema de toma de decisiones	X			A2	Restricción a importaciones	X			
D3	Disminución de ventas	X								
D4	ROE	X								
D5	Motivación	X								
D6	Cumplimiento de tareas	X								

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

Como se aprecia en el cuadro anterior se ha categorizan cada factor en relación al impacto que el mismo tenga en el negocio; están dentro de la matriz tres fortalezas grandes de la empresa, de alto impacto; también se ve reflejado seis debilidades grandes que la empresa posee; además se estimado que la empresa tiene muchas oportunidades dentro del medio, y también amenazas las cuales categorizadas son pocas.

2.3.8. Matriz ofensiva

En la presente matriz se cruzan los factores que interviene en la variable de fortaleza con la variable de oportunidades (F.O.) a quienes les valoramos de acuerdo a su relación. Esta matriz nos ayudara a establecer el nivel de fortaleza que la empresa posee para aprovechar las oportunidades que el medio ofrece, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO 19

		MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA							
		ALTO = 5		MEDIO = 3		BAJO = 1			
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
		Tasas de interes a la baja	Formalización de las pymes	Patrones de consumo	Sistemas informáticos	Telecomunicaciones	Globalización de la información	Población relativamente joven	
F1	Liquidez	5	1	5	3	3	3	1	21
F2	Compra por volúmenes	5	1	5	3	3	3	5	25
F3	Rotación	1	5	1	1	1	3	1	13
		11	7	11	7	7	9	7	

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

Como se puede ver en el cuadro anterior dentro de las fortalezas con valoraciones más alta está la liquidez y la compra por volúmenes, mientras

que dentro de las oportunidades que tiene la empresa las que más alto están valoradas son las tasas de interés a la baja y los patrones de consumo

2.3.9. Matriz defensiva

En esta matriz también se cruzan los factores que interviene en la variable de debilidades con la variable de amenazas (D.A.) a quienes les valoramos de acuerdo a su relación. Esta matriz llamada defensiva nos indica las debilidades que posee la empresa en relación con las amenazas del entorno, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO 20

		MATRIZ DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA						
		ALTO = 5		MEDIO = 3		BAJO = 1		
AMENAZAS DEBILIDADES		A1	A2					
		Disminución de	Restricción e					
D1	Uso de planes estratégicos	5	5					10
D2	Sistema de toma de decisiones	5	3					8
D3	Disminución de ventas	3	5					8
D4	ROE	3	1					4
D5	Motivación	1	1					2
D6	Cumplimiento de tareas	3	1					4
		20	16					

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

En el cuadro anterior de la matriz defensiva de iniciativas estratégicas se ha detectado que dentro de las debilidades más representativas tenemos : la falta

de usos de planes estratégicos, deficiencia en el sistema de toma de decisiones y la disminución en ventas que ha experimentado la empresa; mientras que la amenaza más fuerte que tiene la empresa es el desempleo.

2.3.10. Matriz (F.O.D.A.) Factores claves del éxito

Luego de analizar y valorizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades dentro de la empresa, se ha llegado a determinar los factores que trascienden en cada una de ellas, las que a continuación se presentan:

CUADRO 21 Factores claves del éxito

Oportunidades		Amenazas	
O1	Tasa de inters a la baja	A1	Desempleo
O2	Formalización de las pymes	A2	Restricción a importaciones
O3	Patrones de consumo		
O4	Sistemas informáticos		
O5	Telecomunicaciones		
O6	Globalización de la información		
O7	Población relativamente joven		
Fortalezas		Debilidades	
F1	Liquidez	D1	Uso de planes estratégicos
F2	Compra por volúmenes	D2	Sistema de toma de decisiones
F3	Rotación	D3	Disminución de ventas
		D4	ROE
		D5	Motivación
		D6	Cumplimiento de tareas

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

Como se puede observar en el cuadro anterior la empresa cuenta con un entorno favorable que sumado a las fortalezas de la empresa generarían ventajas competitivas a la misma. Desde luego las debilidades también están presentes, pero estas podrán contrarrestarse en la medida en que las amenazas son pocas.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrolla el direccionamiento estratégico de la empresa, siendo este un instrumento mediante el cual se establece los principales enfoques, logros esperados, indicadores, y procesos responsables de la gestión de la empresa.

Para lograr el direccionamiento estratégico es necesario establecer la visión que la empresa tiene a futuro, la misión que la misma realiza, los valores, y principios en que se fundamentan y los objetivos estratégicos de la empresa para luego vincularla con las estrategias planteadas. Posteriormente se planteara los objetivos por perspectivas tales como los financieros, los de marketing, los organizacionales, y los de talento humano los mismos nos servirán para plantear las estrategias por cada uno de los objetivos.

Luego es necesario realizar los planes de acción para la empresa y además se tiene que determinar el posicionamiento de la empresa de acuerdo al producto, precio, plaza y promoción.

3.1 Misión

La misión de la empresa responderá a las siguientes preguntas:

a) ¿Cuáles son sus valores?

La empresa para desarrollar sus actividades deberá basarse en una gama de virtudes las cuales son innatas o adquiridas, esta gama de virtudes son consideradas como principios y valores tales como:

Satisfacción del cliente

- La entrega de sus mercaderías deberá de ser en forma oportuna
- La empresa deberá contar con un adecuado servicio de atención al cliente

Cumplimiento

- La empresa deberá contar con una logística adecuada para procesar los pedidos (armado de paquetes y distribución), los cuales permitirán entregar con oportunidad a los clientes sus pedidos, si es posible el mismo día que se tomó.

Capacitación

- La retroalimentación de conocimientos es un pilar fundamental, por lo que la empresa debe poseer colaboradores capacitados, para el desarrollo de los procesos.

Empoderamiento y Trabajo en Equipo

- Se debe contar con colaboradores con plena competencia para tomar decisiones y aportar al desarrollo de la empresa.
- El trabajo en Conjunto es el estandarte de todo el recurso humano, el cual tiene que estar comprometido para alcanzar la rentabilidad deseada.

b) ¿Quiénes son sus clientes?

La empresa atiende a los siguientes canales dentro del mercado:

- Mayorista
- Minorista (tale como los corredores los cuales compran a Confitex y por su propia cuenta se encargan del traslado y venta de los productos.)
- Detallista (bares de instituciones educativas).

c) ¿Cuál es su prioridad?

La prioridad de la empresa es expandirse dentro del mercado y con esto lograr maximizar sus ingresos.

d) ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?

Los colaboradores de la empresa deben saber que lo primordial es el buen trato al cliente, atender quejas y sugerencia de los clientes, realizar las entregas de mercaderías de manera oportuna, revisar la mercadería delante del cliente al momento de su entrega, ordenar la mercadería de acuerdo a fechas de caducidad.

e) ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?

Los principales objetivos son:

- Crecer como empresa
- Poseer la mayor cantidad de líneas de confitería.
- Tratar en lo posible de comercializar productos con exclusividad
- Comercializar producto de buena calidad

- Ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

f) ¿Cuál es su responsabilidad como ciudadano corporativo (responsabilidad social)?

Toda empresa hoy en día debe pensar y realizar tareas, servicios, manifiestos sobre la responsabilidad social, la empresa Confitex no podría quedarse atrás del desarrollo de buenas prácticas comerciales a través de la responsabilidad social para ello se ha planteado lo siguiente:

- Alianza con médicos para dictar charlas a la ciudadanía.

Con esto la empresa comunica a todos los clientes actuales y potenciales sobre los riesgos y las enfermedades que una persona puede tener y cómo prevenirlo. Estas charlas resaltarán el nombre de la empresa como impulsador del bienestar social respecto a la salud de todas las personas.

g) ¿Cuáles son sus productos y mercados?

Productos

Los productos que la empresa comercializa son en su conjunto derivados del azúcar es decir confitería en general, los mismos que en su gran mayoría son productos importados tales como caramelos, galletas, chupetes, chocolates, gelatinas, gomitas, masmelos, etc.

Mercado

El mercado al que abastece de estos productos es netamente la zona austral es decir se atiende a diferentes clientes de la provincia del Azuay, además se

atiene a tres clientes puntuales en la provincia de Morona Santiago específicamente en Macas y también se tiene a un cliente en el cantón Catamayo de la provincia de Loja.

h) ¿Para que existe la empresa?

La empresa está dentro del medio con el propósito de abastecer y a su vez satisfacer la demanda de confitería dentro al mercado.

l) ¿Cuál es su negocio?

Comercializar los productos a través de los diferentes canales del mercado confitería.

En síntesis la **MISIÓN** de Confitex es:

“Crecer dentro del mercado Austral ofertando a su selecto grupo de compradores confitería que satisfaga todas sus expectativas en cuanto a calidad, innovación y entrega oportuna. Contando para ello con un personal comprometido en procura de generar rentabilidad”.

3.2 Visión

La visión de Confitex está basada en la filosofía y misión de la empresa, entendiendo las expectativas y necesidades de los colaboradores que conocen el negocio y entorno de la organización. Para construir la visión se ha establecido un horizonte de tiempo (cinco años). La visión de la empresa está

constituida por los principios corporativos (productos de calidad, entregas efectivas y oportunas).

La visión de la empresa expresa los logros que se espera alcanzar en el periodo escogido (llegar a ser reconocida dentro del mercado austral como una de las tres mayores empresas).

En síntesis la **VISION** de Confitex es:

“En cinco años llegar a ser reconocida dentro del mercado Austral como una de las tres mayores empresas comercializadoras de confitería, disponiendo para el efecto con líneas de productos innovadores, de calidad y a los mejores precios, que serán entregados de manera efectiva y oportuna a nuestros clientes. Para lo cual se cuenta con personal calificado y comprometido en busca del crecimiento de la empresa y el bienestar y satisfacción del consumidor final”.

3.3 Objetivos estratégicos y estrategias

Considerando los resultados de la matriz ofensiva y defensiva (punto: 2.3.8 y 2.3.9) en el diagnóstico estratégico, los objetivos que la empresa debe proponer están encaminados a desarrollar ventajas competitivas, por lo que se establecen los siguientes:

Objetivo Estratégico 1: Incrementar las ventas dentro de la zona Austral.

Corresponde determinar la estrategia que se desarrollará para alcanzar el objetivo propuesto por lo que la matriz FODA Estratégica (Cuadro siguiente) nos permitirá identificar la estrategia idónea por objetivo propuesto.

CUADRO 22

ANALISIS FODA					
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Tasas de interes a la baja	A1	Desempleo
		O3	Patrones de consumo		
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Liquidez	F1, O3	diversificar lineas de productos	F1, A1	Crear nuevos nichos de mercado a travez de la diversificacion de productos
F2	Compra por volumenes				
		F2, O1	Aprovechas las tasa de intere bancarias para priorizar los precios en factor del volumen		
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	Uso de planes estratégicos	D1, O1	Automatizar todos los procesos dentro de la organizacion para simplificar las tareas.	A1, D1, D2, D3	Elaborar planes estrategicos en todas las areas de la empresa para maximizara los beneficios
D2	Sistema de toma de decisiones				
D3	Disminución de ventas				

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

Por consiguiente la estrategia que permitirá alcanzar el objetivo descrito es:

Estrategia 1: Incrementar la participación del mercado dentro de la zona Austral dirigiéndonos a los actuales y a nuevos clientes con líneas de productos innovadores.

Para la consecución de este objetivo la empresa se ha planteado los siguientes objetivos y estrategias por cada una de las perspectivas:

Aprendizaje y Desarrollo

Objetivo: Desarrollar un plan de remuneración por desempeño.

Estrategia: Evaluar anualmente las metas alcanzadas y establecer comisiones según planificación de ventas.

Procesos internos

Objetivo: Desarrollar mercadotecnia efectiva

Estrategia: Programa de desarrollo de habilidades personal de ventas

Clientes

Objetivo: Valor agregado para el cliente

Estrategia: Desarrollo de un plan para innovación de productos

Financiera

Objetivo: Incrementar los ingresos

Estrategia: Desarrollar un plan de crecimiento de ventas

Objetivo Estratégico 2: Invertir en activo corriente (inventario) para incrementar margen de contribución.

Estrategia 2: Optimizar el uso del capital de trabajo

Para alcanzar este objetivo la empresa se plantea:

Aprendizaje y Desarrollo

Objetivo: Desarrollar las competencias del personal

Estrategia: Implementar un plan de capacitación por competencias en el área administrativa

Procesos internos

Objetivo: Mantener una base de proveedores nacionales e internacionales

Estrategia: Desarrollar un plan de administración de proveedores

Objetivo: Comprar a escala

Estrategia: Implementar TIC's para evaluar adquisiciones

Clientes

Objetivo: Lograr altos niveles de satisfacción del cliente

Estrategia: Investigar el mercado de consumo final

Financiera

Objetivo: Optimizar costos y gastos

Estrategia: Compra de mercadería por volumen.

3.4 Planes de Acción

A continuación se presenta los planes de acción por estrategia en los que se detalla las actividades a realizar, el momento en que se efectúan, el responsable, los recursos que se emplearán y los indicadores y las metas.

CUADRO 23

PLANEACION N° 1					
OBJETIVO Desarrollar un plan de remuneración por desempeño			RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL	
ESTRATEGIA Evaluar anualmente las metas alcanzadas y establecer comisiones según planificación de ventas			UNIDAD:	GERENCIA GENERAL	
			INDICADOR:	TASA DE CRECIMIENTO COMISION SOBRE VENTAS	
			META:	HASTA EL 3,5% AL QUINTO AÑO	
Nº	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Establecer nuevas zonas de ventas y evaluar contratación de nuevos vendedores	Primer mes de cada año	Gerente General	Vendedor 240	Nº Zonas nuevas/zonas totales
2	Asignación de zonas de acción a cada vendedor	Cada seis meses (dos veces al año)	Gerente General		Zonas asignadas/total de zonas
3	Inspeccionar las zonas para determinar el nivel de desempeño	Cada trimestre (cuatro veces al año)	Gerente General	Mobiliario y viáticos 300	ventas reales/ventas planificadas
4	Evaluar el desempeño de los ejecutivos en función de objetivos trazados	Cada seis meses (dos veces al año)	Gerente General		ventas por vendedor/ventas totales
				Total 540	

Realizado por Kléber López
 Fuente: Confitex

CUADRO 24

PLANEACION N° 2					
OBJETIVO Desarrollar mercado externa reactiva			RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL		
ESTRATEGIA Programa de desarrollo de habilidades personales de ventas			UNIDAD: GERENCIA GENERAL		
			INDICADOR: EFICIENCIA EN TIEMPOS		
			META: 15% PROMEDIO ANUAL		
Nº	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Detección de necesidades de capacitación	Primer mes de cada año	Gerencia general		personal evaluado/total personal administrativo
2	Desarrollar el programa de capacitación anual	Primer mes de cada año	Gerencia general		
3	Ejecución del programa de capacitación	2do y 3er mes de cada año		Asesoría externa \$50	Cursos desarrollados/ cursos programados
4	Medición de resultados	3er mes	Gerencia general		Índice de satisfacción de puesto/ número de puestos
		6 meses			Crecimientos adquiridos/curso
		9 meses			Índice de satisfacción del cliente/ clientes totales
				100 \$50	

Realizado por Kléber López
 Fuente: Confitex

CUADRO 25

PLANEACION N° 3					
OBJETIVO Valor agregado para el cliente		RESPONSABLE: GERENTE GENERAL			
ESTRATEGIA Desarrollo de un plan para innovación de productos		UNIDAD: GERENCIA GENERAL			
		INDICADOR: INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE			
		META: 80%			
Nº	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	inventariar los productos que ofrecen	primer mes del año	Gerente general, bodegaero	Listas de insumos y estación de trabajo	700 productos existentes / total de líneas ofrecidas
2	realizar una investigación de gustos y preferencias	primer mes del año	Gerente general, vendedores	Equipo Móvil y viáticos	300 No. de gustos y preferencias cubiertos / total de gustos y preferencias y investigados
3	identificar las carencias las líneas de productos que prefiere el mercado	segundo mes del año	Gerente general	Listado de líneas de productos	0 No. de líneas de productos manejadas / total de líneas de productos de proveedores
4	seleccionar las nuevas líneas de productos de acuerdo a cada target de mercado	tercer mes del año	Gerente general	Listado de líneas de productos existentes y nuevos	0 Nuevas líneas seleccionadas / total de líneas de productos de proveedores existentes Nuevas líneas seleccionadas / total de líneas de productos de proveedores nuevos
				Total	7300

Realizado por Kléber López
 Fuente: Confitex

CUADRO 26

PLANEACION N° 4					
OBJETIVO Incrementar los ingresos			RESPONSABLE: GERENTE GENERAL		
ESTRATEGIA Desarrollar un plan de crecimiento de ventas			UNIDAD: GERENCIA GENERAL		
			INDICADOR: TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS		
			META: 13% PROMEDIO		
Nº	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	identificar zonas cubiertas por ventas	primer mes del año	Gerente general		zonas cubiertas total de zonas
2	determinar No. de zonas a incrementar	primer mes del año	Gerente general	mapas de ciudades y cantones a cubrir 50	No. de zonas a incrementar/ zonas cubiertas antes del incremento
3	calcular el presupuesto para el plan de crecimiento	primer mes del año	Gerente general-persona de ventas	persona de ventas	incremento del presupuesto/presupuesto anual programado
4	medir el nivel de ventas	Cada semestre	Gerente general		ventas con incremento de sedes/ventas antes de incremento
				TOTAL 50	

Realizado por Kléber López
 Fuente: Confitex

CUADRO 27

PLANEACION N° 5					
OBJETIVO Desarrollar las competencias del personal administrativo		RESPONSABLE GERENCIA GENERAL			
ESTRATEGIA Implementar un plan de capacitación por competencias en el área administrativa		UNIDAD GERENCIA GENERAL			
		INDICADOR EFICIENCIA EN TIEMPOS			
		META 6%			
Nº	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Selección de necesidades de capacitación	Fin de mes de cada año	Gerencia general		Persona evaluado /total de personal administrativo
2	Desarrollar el programa de capacitación anual	Fin de mes de cada año	Gerencia general		
3	Ejecución del programa de capacitación	2do y 3er mes de cada año		Asesoría externa 1.500,00	Cursos desarrollados/ cursos propuestos
4	Medición de resultados	3er mes 6 meses	Gerencia general		Índice de satisfacción del empleado Prueba de conocimientos adquiridos aplicada a puesto de trabajo
				Total 1.500,00	

Realizado por Kléber López
 Fuente: Confitex

CUADRO 28

PLANEACION N° 6					
OBJETIVO Mantener una base de proveedores nacionales e internacionales			RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL		
ESTRATEGIA Desarrollar un plan de administración de proveedores			UNIDAD: GERENCIA GENERAL		
			INDICADOR: CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES		
			META: 100%		
Nº	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	determinar la cantidad de principales proveedores del mercado que abastecen a la empresa	primer mes del año	GERENCIA GENERAL	listado de proveedores	proveedores actuales/total principales proveedores del mercado
2	analizar convenios actuales con los proveedores	primer mes del año	GERENCIA GENERAL	contratos	proveedores con convenios/contratos/total de proveedores
3	presentar propuesta de negociación de beneficios (cantidad y precio) con proveedores existentes	segundo mes del año	GERENCIA GENERAL	Movilidad y viáticos 300	beneficios aprobados/total de beneficios propuestos
4	presentar propuesta de negociación de beneficios (cantidad y precio) con proveedores nuevos	tercer mes del año	GERENCIA GENERAL	Movilidad y viáticos 300	beneficios aprobados/total de beneficios propuestos
				Total 600	

Realizado por Kléber López
 Fuente: Confitex

CUADRO 29

PLANEACION N° 7						
OBJETIVO Comprar a escala		RESPONSABLE GERENTE GENERAL				
ESTRATEGIA Mejoramiento continuo en procesos de adquisiciones		UNIDAD GERENCIA GENERAL				
		INDICADOR EFICIENCIA EN TIEMPO				
		META 15%				
Nº	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS COSTOS		INDICADOR
1	Diagnostico de inventarios de productos de alta rotación	Cada trimestre del año	Asistente de bodega	PC	1500	Productos de alta rotación/ total de los productos
				Licencias	400	
2	Establecer fechas y montos de compra para los productos	El primer mes de cada año	Gerente general			Ventas en fechas específicas del año/ total de ventas de un año
3	Negociar con anterioridad en las empresas los montos de compras y sus descuentos	Cada trimestre del año	Gerente general	Movilidad y viáticos	300	Empresas con las que se negociaron/ total de empresa del mercado
4	Evaluar los montos de compra de los productos	El primer mes de cada año	Gerente general y vendedores	Estadísticas y monitoreo		Indice de satisfacción de las compras en escala
				TOTAL	2200	

Realizado por Kléber López
 Fuente: Confitex

CUADRO 30

PLANEACION N° 8					
OBJETIVO Lograr altos niveles de satisfacción del cliente		RESPONSABLE GERENTE GENERAL			
ESTRATEGIA Investigar el mercado de consumo final		UNIDAD GERENCIA GENERAL			
		INDICADOR N°. UNIDADES CALIFICACION DE CLIENTES			
		META 88%			
Nº	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS COSTOS	INDICADOR
1	determinar información que se desconoce del mercado y los objetivos a investigar	primer mes de cada año	Gerente general - equipo de ventas	Reunión de trabajo	Información conocida/ total de información existente en el mercado
2	establecer zonas o sectores a investigar	primer mes de cada año	Gerente general - equipo de ventas	Reunión de trabajo	zonas seleccionadas/ total de zonas en las que vendemos
3	Aplicación encuestas	segundo mes de cada año	Gerente general	Equipo 300 Materiales y viáticos 200	encuestas realizadas/ encuestas programadas
4	Análisis de datos e interpretación de resultados	segundo mes de cada año	Gerente general	Informe de investigación	Objetivos de investigación conseguidos/ objetivos programados
				Total 500	

Realizado por Kléber López
 Fuente: Confitex

CUADRO 31

PLANEACION N° 9					
OBJETIVO Optimizar costos y gastos			RESPONSABLE: GERENTE GENERAL		
ESTRATEGIA Compra de mercadería por volumen			UNIDAD: GERENCIA GENERAL		
			INDICADOR: MARGEN OPERACIONAL		
			META: 10%		
Nº	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS COSTOS	INDICADOR
1	Proyección financiera y elaboración de presupuestos	Ultimos años anterior	Gerente general	Reunión de trabajo 500	presupuesto maestro
2	Reportes de costos y gastos	Ultima semana de cada mes	Asistente de gerencia		Reportes entregados/ reportes solicitados
3	Liquidación presupuestaria mensual	Primera semana de cada mes	Asistente de gerencia		Presupuesto real - presupuesto proyectado
4	Análisis de resultados e implementación de correctivos	Primera semana de cada mes	Gerente general		Variación presupuestaria
				Total 500	

Realizado por Kléber López
 Fuente: Confitex

3.5 Posicionamiento

En este punto se presentan las tácticas o el marketing mix que la empresa implementará para el desarrollo de la propuesta estratégica en su fase operativa. Como se indicó la empresa está en procura de desarrollar ventajas competitivas por lo que su estrategia para convertirse en uno de los tres líderes de la Zona Austral es liderar en costos y ofrecer un producto innovador en función de las preferencias de los potenciales clientes.

Paso inicial para emprender la propuesta será darle a la empresa una estructura jurídica y una imagen que la identifique en el mercado y por los consumidores:

- **Nombre.-** la compañía está formada jurídicamente con el nombre de CONFITEX CIA LTDA cumpliendo con todos los requisitos establecidos para su legalización y funcionamiento; la cual se encuentra justificada con la escritura de constitución la misma que se encuentra adjunta en el anexo número uno.
- **Razón de ser la empresa.-** CONFITEX CIA LTDA distribuidora de confitería nacional e internacional.
- **Objeto.-** La empresa está dentro del medio con el propósito de abastecer y a su vez satisfacer la demanda de confitería dentro del mercado.

- **Objeto social.-** Confitex al desarrollar una actividad comercial, se presenta como un ente generador de empleo dentro del mercado laboral.
- De igual manera al comercializar y distribuir productos de consumo, aporta responsablemente a la salud de sus clientes ofertando confitería de calidad.
- **Eslogan.-**
“CONFITEX TU GOLOSINA”

- **Logotipo.-**



3.5.1 Productos y servicios

La empresa pretende incrementar la participación dentro de su sector a través de líneas que van paralelas a la confitería y que llegan a un mismo mercado como son los productos de piñatería y cereales con sus diferentes ítems los que a continuación se exponen en el cuadro de fotos uno:

FOTO 1 Nuevos productos

Nuevos ítems	Piñatería/ Cereales	ILUSTRACION
Juguetes con chicle(varios tipos de juguetes)	Coimprosa	
Juguetes con caramelo explosivo	Pamilla import-export	
Saca chispa (caramelo con goma en un bote)	Candy planet	
Ice gallon	Candy planet	
Crokito funda de 10g	Dulcenac s.a	
Crokito paño de 20g	Dulcenac s.a	
Almohaditas de 250gr cartón	Dulcenac s.a	
Andy corn	Panda corp	
Cereal Alfabeto	Panda corp	
Sorpresitas con caramelos	Edimir	
Chupete con juguete (voladores)	Edimir	

Realizado por Kléber López
Fuente: Súper intendencia de compañías

Con la comercialización de productos de piñatería la empresa cubre un área más del mercado y satisface las necesidades de los clientes que buscan productos para fiestas infantiles y dulces en un solo lugar.

En lo referente a los cereales a más de ser un producto altamente nutritivo, nos sirve para cubrir otro segmento del mercado que no ha sido explotado directamente por la empresa y consecuentemente ayuda a diversificar la cartera de comestibles que actualmente se expende, los mismos que a su vez presentan una nueva alternativa para los clientes actuales y también sirve como gancho para captar nuevos clientes (potenciales); logrado un stock más amplio en lo referente a confitería para todos los segmentos y gustos.

Los nuevos productos deben ir acompañados de un servicio complementario por lo que es necesario crear un servicio telefónico de información para la captación de pedidos desde oficina, a más de recibir quejas y sugerencias, etc. Adicionalmente se diseña un plan de logística con recorridos puntuales con el objetivo de agilizar y simplificar la labor de entrega de pedidos.

3.5.2 Precios

Al manejar compra de productos por volumen obtenemos una ventaja al momento de negociar con los precios de venta a clientes pues contamos con un margen en el que nos permite compararnos con la competencia de manera de ajustarnos al precio de venta presupuestado y hacer promociones o descuentos.

A continuación en el cuadro siguiente se presenta un listado de productos y sus precios mínimos y máximos de acuerdo a líneas de productos que la empresa maneja dentro del mercado.

CUADRO 32 Lista de precios de algunos productos

Productos	Precios display	
Chocolate Ambrosoli	\$3.00 (24 und)	\$10.00 (24 und)
Chicles Arcor	\$2.00 (100 und)	\$4.50 (100 und)
Caramelos Colombina	\$1.00 (100 und)	\$4.00 (100 und)
Galletas GN	\$2.00 (24)	\$5.00 (24 und)

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

3.5.3 Publicidad

La publicidad que la empresa utilizara para difundir a su mercado sus productos estará basada en un plan de medios.

Planificación de medios

1.- **Producto:** Campaña de publicidad y promoción de los productos de la empresa CONFITEX.

2.- Segmentación de audiencias:

- **Geográfica:** A nivel regional , enfocada a sectores urbanos y rurales
- **Demográfica:** Población con poder de compra entre los 6 y 40 años
 - Familias con ingresos desde 240 USD o más.

- **Psicográfica:** Dirigido a todo público.
- **Duración de campaña en medios:** Por temporadas festivas especialmente (Día del niño,y Navidad). Con una duración de 1 mes
- **Presupuesto total para la campaña:** 1.380,00USD mensual (temporadas).

3.- Selección de medios:

Principal: Radio

Auxiliar: Prensa Escrita. (Diario El Mercurio)

4.- Objetivos:

- Difundir la gama de productos de confitería de la empresa.
- Promocionar los productos.
- Ampliar la base de clientes.

5.- Pautaje en los medios de comunicación:

Prensa

Diario El Mercurio				
POSICIÓN	CIRCULACION	IMPRESION	DIMENSION	TARIFA
INTERIOR sección A (local)	DOMINGOS	BLANCO Y NEGRO	¼ DE PAG	\$270.00
Total mensual \$1080.00				

Fuente: Diario el Mercurio
Elaborado por: Kléber López

Radio:

La Voz del Tomebamba				
Programa	Horario	Cuñas	Duración	TARIFA
Tomebamba Deportiva	9:00 a 10:00	3 diarias (10seg)	20 días (lunes a viernes)	\$300.00
Total mensual \$300.00				

Fuente: Tarifarios de Radio La Voz del Tomebamba.
Elaborado por: Kléber López

3.5.4 Plaza

A continuación se presenta los diferentes canales de distribución con los que cuenta la empresa:

GRAFICO 19

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

La empresa Confitex estaría situada entre el fabricante y el mayorista ya que la misma es distribuidora exclusiva de algunas fábricas y/o importadoras dentro del eslabón de la cadena de comercialización, atendiendo lógicamente al canal mayorista y minorista exclusivamente, y no al consumidor final.

3.5.5 Packaging

Las empresas fabricantes que a su vez son nuestras proveedoras se encargan directamente del desarrollo de este proceso, prestando especial atención debido que están dirigidos a un segmento de la población que se ve altamente atraída por la presentación y diseño del empaque y su producto.

Al llegar el producto de los proveedores a las bodegas de Confitex, estos no presentan cambio o alteración en su presentación hasta su distribución al consumidor final.

A continuación ilustramos las formas de presentación en las que se entregan los productos

FOTO 2

PACKING PRODUCTOS CONFITERIA	
Tipo	Ilustración
CAJAS / PACAS	
DISPLAY	
FUNDAS	

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

3.5.6 Physical Evidence

Almacenamiento en bodega:

Al recibir el producto de parte de los proveedores se dispone a su almacenaje en una bodega que esta acondicionada en un espacio adecuado en características de temperatura y luz natural, de manera que sufran alteraciones en su presentación.

De igual manera se organiza por marca de fabricante, además se ubican las cajas de acuerdo a las especificaciones de apilamiento en constan como indicaciones en cada caja.

Generalmente se almacena las cajas ubicando las más pesadas (<9Kg) en la parte baja y a continuación las que le siguen en peso.

Distribución para el transporte:

El almacenamiento está regido básicamente por orden de la ruta de entrega (se carga primero la mercadería que se entrega al último), además se tienen igual consideración al momento de apilar en el vehículo de acuerdo al peso como lo mencionamos anteriormente.

Finalmente en el pedido se establecen los requerimientos o necesidades de compra, detallados a continuación:

- Producto
- Presentaciones (peso-No. unidades)
- Cantidad
- Precio
- Fecha de entrega.

Al momento de la entrega, mediante factura se verifican que los datos del pedido sean los mismos que solicitó el cliente

3.5.7 Personal de Contacto

La empresa presta principal atención a la relación con el cliente, la misma que tiene varios niveles de contacto como lo son:

- La negociación que realiza la gerencia es de manera personal, para lo cual se ha adoptado una imagen ejecutiva, que cuide la presentación de la empresa y que transmita, seriedad y profesionalismo.
- En cuanto a la información que se le brinda a los clientes, está a cargo del personal de oficina, tanto por la secretaria como por gerencia, para lo cual se presentan dos vías, la primera utilizando los medios de comunicación como correo electrónico y vía telefónica, para los que los protocolos de atención al cliente están regidos por un lenguaje profesional, claro y cordial. La segunda de manera

personal cuando los clientes visitan la oficinas de la empresa, para lo que el personal está uniformado de manera ejecutiva.

- Finalmente el personal que atiende las ventas y distribución de los productos está claramente identificado con uniformes que constan de casacas y camisetas que llevan los colores y logos de la empresa.

3.5.8 Procesos

Los procesos sirven para medir en factor de tiempo y dinero cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa, es por ello que se debe definir con claridad los procesos actuales y los procesos ya mejorados que posteriormente lo revisaremos.

A) Estructura organizacional

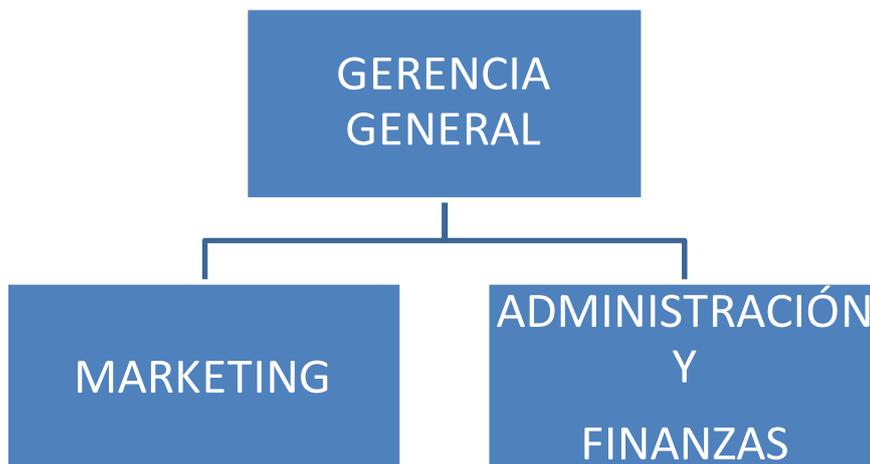
La base de toda empresa es su organización, por lo que para Confitex se ha elaborado un organigrama en el cual cada puesto de trabajo está diseñado para cada una de las personas que intervengan dentro de dicha empresa; estas personas deben poseer el conocimiento y/o el entrenamiento necesario para su normal desenvolvimiento logrando de esta manera un personal calificado.

a.1 Organigrama estructural

El organigrama estructural de Confitex estaría conformado por el siguiente orden jerárquico: en primer lugar está la gerencia general, en segundo lugar y

en la misma línea de jerarquía esta el departamento de marketing, y el departamento de administración, tal como está expuesto en el siguiente grafico:

GRAFICO 20 Organigrama estructural de Confitex



Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

Descripción:

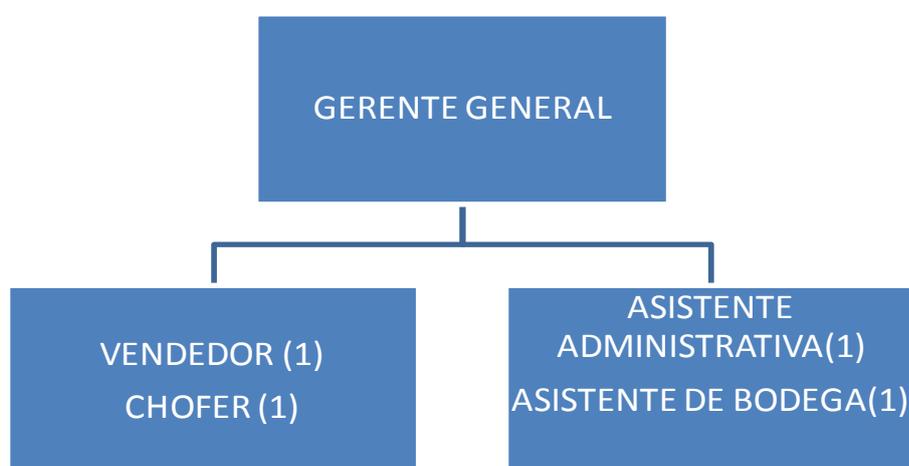
La gerencia viene siendo ejecutada por el gerente general quien es la persona que toma las decisiones dentro de la empresa, el departamento de marketing con su contingente humano elabora y ejecuta las campañas que ayudan a que el producto se introduzca en los nichos de mercado, se mantenga y crezca; a mas de realizar funciones como ventas, publicidad, promoción, entregas. El departamento de administración y finanzas está integrado por contabilidad, secretaria general, bodega, presupuestos.

a.2 Organigrama posicional

Este organigrama detalla los puestos, que cada uno de los colaboradores de Confitex, realizará dentro de la empresa, en la parte alta de la jerarquía esta el gerente general el cual imparte disposiciones a sus subrogados que están en la

parte baja del organigrama como son el vendedor (1), el chofer (1), la asistente administrativa (1) y un asistente de bodega, los cuales se visualizan en el grafico veinte y uno, cabe recalcar que a partir del tercer año aumentara a dos el número de vendedores y también a dos el número de asistentes de bodega, debido al nivel de expansión que tendrá la misma según la propuesta.

GRAFICO 21 Organigrama posicional de Confitex



Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

B) Cadena de valor

Por medio de la cadena de valor se puede visualizar cada una de las operaciones que se realizan dentro de la empresa, originados entre los clientes, distribuidores; y consumidor final.

La cadena de valor para Confitex está determinada por actividades primarias y actividades de apoyo.

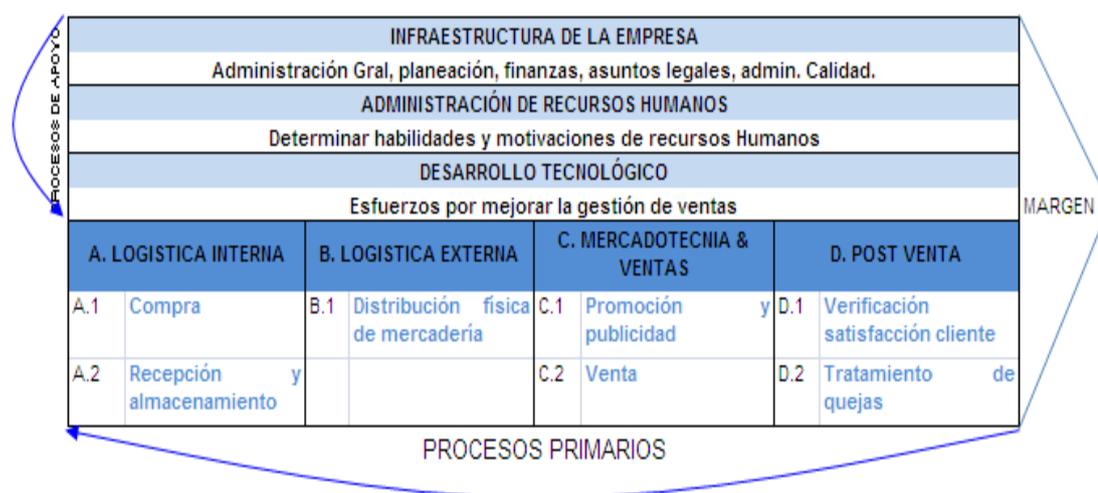
Las actividades de Apoyo se subdividen en:

- **Infraestructura de la empresa.**- La infraestructura de la empresa hace referencia a la administración general (dirigir, controlar, organizar, planificar), a la administración de finanzas (cupos y presupuestos), la cual esta ha cargo de el gerente general de la empresa; dentro de esta actividad se incluye los asuntos de índole legales, que si bien no los atiende personalmente el gerente los monitorea dentro del cuerpo legal, y por último se refiere al control de la calidad.
- **Administración de recursos humanos.**- Hace referencia a la manera de determinar habilidades y motivación que tiene el personal dentro de una organización y lo realizará el gerente.
- **Desarrollo tecnológico.**- En este apartado hacemos referencia al nivel tecnológico que se posee la empresa y a los esfuerzos que la misma realiza para mejorar la gestión de ventas, el cual estará a cargo del gerente

Las actividades señaladas anteriormente son las que permiten el normal desempeño de las actividades primarias (operativas) que son en definitiva las que generan valor para el cliente, destacándose dentro de ellas:

- **Logística interna.**- la logística interna de la empresa está determinada por la compra de mercaderías y por la recepción y almacenaje de cada uno de los productos que la empresa comercializa.
- **Logística externa.**- la logística externa de Confitex está reflejada en los movimientos de mercadería hacia los clientes que vendría a ser la distribución física.
- **Mercadotecnia y ventas.**- la empresa divulga sus productos por medio de promociones y publicidades aclarando las bondades y cualidades de los productos que se expenden; cabe recalcar que los precios que posee la empresa son competitivos dentro del mercado.
- **Post-venta.**- en esta área se receptaran las quejas que los clientes tienen ya sea este por servicio o por producto, las cuales luego de ser analizadas se archivan; y también se verifica el nivel de satisfacción que los clientes han tenido dentro del proceso.

Todas las actividades primarias necesitan estar acopladas a las actividades de apoyo para generar un margen, el mismo que resulta de la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor, apreciada en el grafico.

GRAFICO 22 Cadena de Valor de Confitex

Fuente: CONFITEX
Elaborado por: Kleber López

C) Procesos Actuales

Los procesos que la empresa Confitex tiene actualmente no están determinados de una manera idónea razón por la cual no ha crecido mucho la empresa.

En vista de las circunstancias se ha implementado un plan de planificación estratégica para la empresa en donde se definen con claridad cada uno de los procesos y los tiempos que llevaría realizar cada una de las actividades, para ello será necesario un levantamiento de los procesos actuales que intervienen dentro de la empresa.

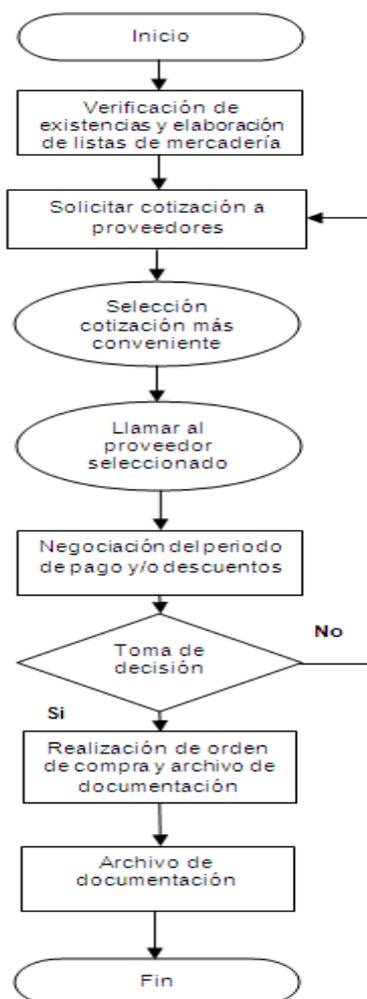
c.1 Diagramas de bloque

Los diagramas de bloque de Confitex están representados gráficamente a continuación

Proceso de compras

1. Verificación de existencias y elaboración de listas de mercadería faltante
2. Solicitar cotización a proveedores
3. Selección cotización más conveniente
4. Llamar al proveedor seleccionado
5. Negociación del periodo de pago y/o descuentos
6. Toma de decisión
7. Realización de orden de compra Archivo de documentación

Diagrama de bloque



Proceso de recibo y almacenamiento

1. Verificación física del producto con la factura y la guía
2. Revisión del estado físico de los productos
3. Clasificación de acuerdo al tipo de producto
4. Apilaje de acuerdo fechas de caducidad de los productos
5. Registrar el ingreso en el sistema de la empresa

Diagrama de bloque



Proceso de distribución física de mercadería

1. Diseñar ruta de distribución física
2. Clasificación de pedidos según la ruta
3. Embarcación de los productos al vehículo
4. Entrega de los productos a los clientes

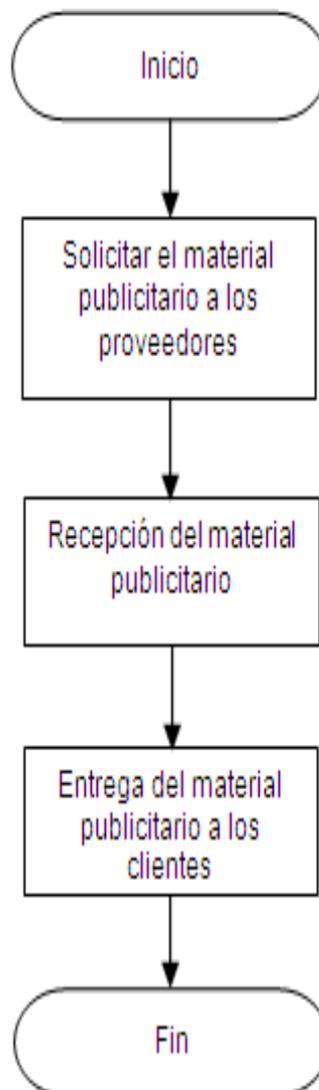
Diagrama de bloque



Proceso de promoción y publicidad

1. Solicitar el material publicitario a los proveedores
2. Recepción del material publicitario
3. Entrega del material publicitario a los clientes

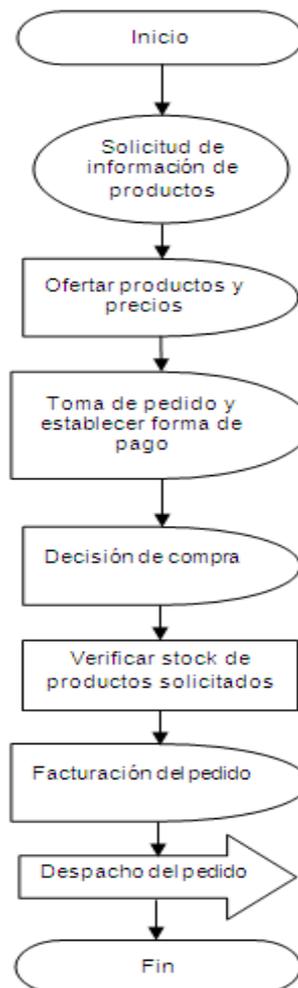
Diagrama de bloque



Proceso de venta

1. Solicitud de información de productos
2. Ofertar productos y precios
3. Toma de pedido y establecer forma de pago
4. Decisión de compra
5. Verificar stock de productos solicitados
6. Facturación del pedido
7. Despacho del pedido al lugar indicado

Diagrama de bloque



Proceso de verificación satisfacción cliente

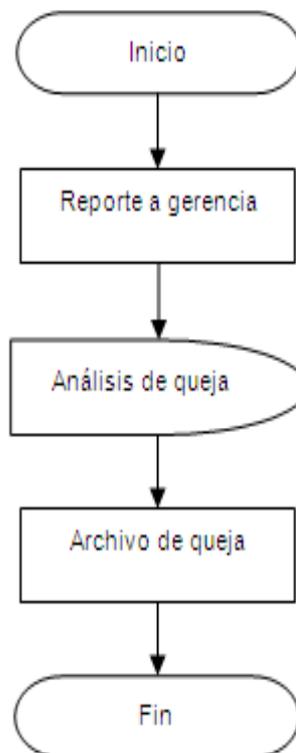
1. Recepción de facturas
2. Archivo de facturas

Diagrama de bloque

Proceso de tratamiento de quejas

1. Reporte a gerencia
2. Análisis de queja
3. Archivo de queja

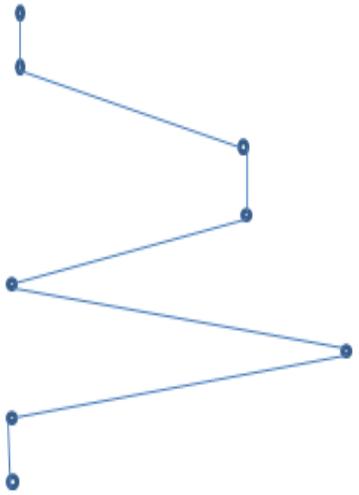
Diagrama de bloque



c.2 Matriz de análisis de procesos actuales

En este punto se presentan las matrices de análisis de cada uno de los procesos que se utilizaron; también se presentan los cuadros de análisis de tiempos y costos para cada proceso, los cuales están a continuación.

CUADRO 33

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES															
COD	PROCESO: Compra	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
A.1.1	Verificación de existencias y elaboración lista de mercadería faltante						GERENTE	0,00	9,00	9,00	180,00	0,00	0,38	0,38	11,25
A.1.2	Solicitar cotización a proveedores						GERENTE	0,00	5,00	5,00	100,00	0,00	0,21	0,21	6,25
A.1.3	Selección de cotización más conveniente						GERENTE	10,00	0,00	10,00	200,00	0,42	0,00	0,42	12,50
A.1.4	Llamar a proveedor seleccionado						GERENTE	2,00	1,00	3,00	60,00	0,08	0,04	0,13	3,75
A.1.5	Negociación de período de pago y/o descuentos						GERENTE	8,00	0,00	8,00	160,00	0,33	0,00	0,33	10,00
A.1.6	Toma de decisión						GERENTE	10,00	0,00	10,00	200,00	0,42	0,00	0,42	12,50
A.1.7	Realizar orden de compra						GERENTE	0,00	3,00	3,00	60,00	0,00	0,13	0,13	3,75
A.1.8	Archivo de documentación						GERENTE	0,00	2,00	2,00	40,00	0,00	0,08	0,08	2,50
TOTAL								30,00	20,00	50,00	1.000,00	1,25	0,83	2,08	62,50

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 34

Análisis en tiempo y costo del proceso de Compra

CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	160	8	9.600	480	2,50	0,04

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	20,00
1	x
<hr/>	
HORA	2,50
<hr/>	
MINUTO	0,04

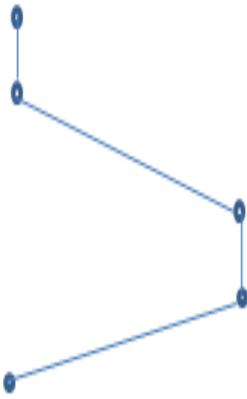
Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 35

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL								
TIEMPO			COSTO					
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL				
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	30,00	600	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	38				
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	20,00	400	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	25				
TOTAL		1.000	TOTAL	63				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{600}{1.000}$</p> <p style="text-align: center;">= 60,00%</p> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{38}{63}$</p> <p style="text-align: center;">= 60,00%</p> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{400}{1.000}$</p> <p style="text-align: center;">= 40,00%</p> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{25}{63}$</p> <p style="text-align: center;">= 40,00%</p> </td> </tr> </table>					<p>EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{600}{1.000}$</p> <p style="text-align: center;">= 60,00%</p>	<p>EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{38}{63}$</p> <p style="text-align: center;">= 60,00%</p>	<p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{400}{1.000}$</p> <p style="text-align: center;">= 40,00%</p>	<p>INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{25}{63}$</p> <p style="text-align: center;">= 40,00%</p>
<p>EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{600}{1.000}$</p> <p style="text-align: center;">= 60,00%</p>	<p>EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{38}{63}$</p> <p style="text-align: center;">= 60,00%</p>	<p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{400}{1.000}$</p> <p style="text-align: center;">= 40,00%</p>	<p>INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{25}{63}$</p> <p style="text-align: center;">= 40,00%</p>					

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 36

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES															
COD	PROCESO: Recepción y almacenamiento	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
A.2.1	Verificación física del producto con la factura y la guía.						ASISTENTE DE BODEGA	4,00	10,00	14,00	280,00	0,07	0,17	0,23	7,00
A.2.2	Revisión del estado físico de los productos						ASISTENTE DE BODEGA	3,00	12,00	15,00	300,00	0,05	0,20	0,25	7,50
A.2.3	Clasificación de acuerdo al tipo de producto						ASISTENTE DE BODEGA	5,00	10,00	15,00	300,00	0,08	0,17	0,25	7,50
A.2.4	Apilague de acuerdo a fechas de caducidad de los productos						ASISTENTE DE BODEGA	10,00	7,00	17,00	340,00	0,17	0,12	0,28	8,50
A.2.5	Registrar el ingreso en el sistema de la empresa						ASISTENTE DE BODEGA	0,00	10,00	10,00	200,00	0,00	0,17	0,17	5,00
	TOTAL							22,00	49,00	71,00	1.420,00	0,37	0,82	1,18	35,50

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 37 Análisis en tiempo y costo del proceso de recepción y almacenamiento

CARGO		ASISTENTE DE BODEGA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
240	8,00	160	8	9.600	480	1,00	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	8,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,00
<hr/>	
MINUTO	0,02

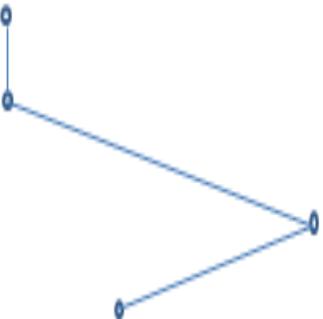
Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 38

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	22,00	440	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	11
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	49,00	980	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	25
TOTAL		1.420	TOTAL	36
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{440}{1.420}$ = 30,99%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{11}{36}$ = 30,99%	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{980}{1.420}$ = 69,01%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{25}{36}$ = 69,01%	

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 39

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES															
COD	PROCESO: Distribución física de mercadería	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
N°	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A.V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A.V	N.A.V	COSTO TOTAL	
B.1.1	Diseñar ruta de distribución física						ASISTENTE DE BODEGA	2,00	15,00	17,00	340,00	0,03	0,25	0,28	8,50
B.1.2	Clasificación de pedidos según la ruta						ASISTENTE DE BODEGA	1,00	8,00	9,00	180,00	0,02	0,13	0,15	4,50
B.1.3	Embarcación de los productos al vehículo						ASISTENTE DE BODEGA	0,00	10,00	10,00	200,00	0,00	0,17	0,17	5,00
B.1.4	Entrega de los productos a los clientes						ASISTENTE DE BODEGA	0,00	30,00	30,00	600,00	0,00	0,50	0,50	15,00
	TOTAL							3,00	63,00	66,00	1.320,00	0,05	1,05	1,10	33,00

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 40 Análisis en tiempo y costo del proceso de distribución física de mercadería

CARGO		ASISTENTE DE BODEGA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
240	8,00	160	8	9.600	480	1,00	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	8,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,00
<hr/>	
MINUTO	0,02

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 41

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	3.00	60	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	2
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	63.00	1.260	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	32
TOTAL		1.320	TOTAL	33
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
		= $\frac{60}{1.320}$		= $\frac{2}{33}$
		= 4,55 %		= 4,55 %
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
		= $\frac{1.260}{1.320}$		= $\frac{32}{33}$
		= 95,45 %		= 95,45 %

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 42

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES															
COD	PROCESO: Promoción y publicidad	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
N°	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A.V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A.V	N.A.V	COSTO TOTAL	
C.11	Solicitar el material publicitario a los proveedores						GERENTE	5,00	15,00	20,00	400,00	0,21	0,63	0,83	25,00
C.12	Recepción del material publicitario						GERENTE	7,00	15,00	22,00	440,00	0,29	0,63	0,92	27,50
C.13	Entrega del material publicitario a los clientes						GERENTE	7,00	20,00	27,00	540,00	0,29	0,83	1,13	33,75
	TOTAL								19,00	50,00	69,00	1.380,00	0,79	2,08	2,88

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 43 Análisis de tiempo y costos de procesos de promoción y publicidad

CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	160	8	9.600	480	2,50	0,04

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	20,00
1	x
<hr/>	
HORA	2,50
<hr/>	
MINUTO	0,04

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 44

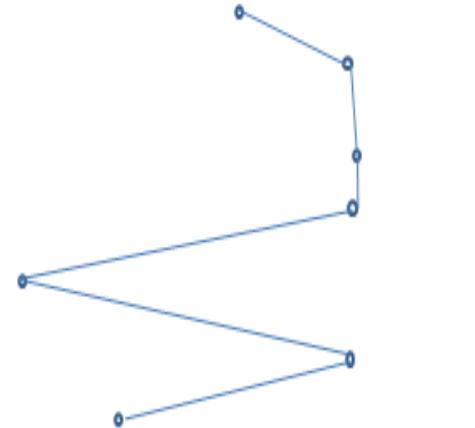
CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	19,00	380	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	24
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	50,00	1.000	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	63
TOTAL		1.380	TOTAL	86

EFICIENCIA EN TIEMPO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$	EFICIENCIA EN COSTO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$
	=	$\frac{380}{1.380}$		=	$\frac{24}{86}$
	=	27,54 %		=	27,54 %

INEFICIENCIA EN TIEMPO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$	INEFICIENCIA EN COSTO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$
	=	$\frac{1.000}{1.380}$		=	$\frac{63}{86}$
	=	72,46 %		=	72,46 %

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 45

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES															
COD	PROCESO: Venta	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
N°	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A.V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A.V	N.A.V	COSTO TOTAL	
C.2.1	Solicitud de información de productos						VENDEDOR	5,00	10,00	15,00	300,00	0,08	0,17	0,25	7,50
C.2.2	Ofertar productos y precios						VENDEDOR	5,00	5,00	10,00	200,00	0,08	0,08	0,17	5,00
C.2.3	Toma de pedido y Establecer forma de pago						VENDEDOR	0,00	10,00	10,00	200,00	0,00	0,17	0,17	5,00
C.2.4	Decisión de compra						VENDEDOR	0,00	10,00	10,00	200,00	0,00	0,17	0,17	5,00
C.2.5	Verificar stock de productos solicitados						VENDEDOR	0,00	6,00	6,00	120,00	0,00	0,10	0,10	3,00
C.2.6	Facturación del pedido						VENDEDOR	0,00	5,00	5,00	100,00	0,00	0,08	0,08	2,50
C.2.7	Despacho del pedido al lugar indicado						VENDEDOR	0,00	15,00	15,00	300,00	0,00	0,25	0,25	7,50
	TOTAL							10,00	61,00	71,00	1.420,00	0,17	1,02	1,18	35,50

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 46

Análisis en tiempo y costo del proceso de Venta

CARGO		VENDEDOR					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
240	8,00	160	8	9.600	480	1,00	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	8,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,00
<hr/>	
MINUTO	0,02

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 47

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	10,00	200	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	5
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	61,00	1.220	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	31
TOTAL		1.420	TOTAL	36
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{200}{1.420}$ = 14,08 %			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{5}{36}$ = 14,08 %	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.220}{1.420}$ = 85,92 %			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{31}{36}$ = 85,92 %	

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 48

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES															
COD	PROCESO: Verificación satisfacción cliente	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
D.1.1	Recepción de factura						ASISTENTE GERENCIA	1,00	7,00	8,00	160,00	0,02	0,17	0,19	5,83
D.1.2	Archivo de factura						ASISTENTE GERENCIA	1,00	8,00	9,00	180,00	0,02	0,19	0,22	6,56
TOTAL								2,00	15,00	17,00	340,00	0,05	0,36	0,41	12,40

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 49 Análisis en tiempo y costo del proceso de verificación satisfacción cliente

CARGO		ASISTENTE GERENCIA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
350	11,67	160	8	9.600	480	1,46	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	11,67
1	x
<hr/>	
HORA	1,46
<hr/>	
MINUTO	0,02

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

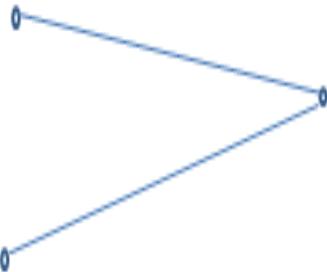
CUADRO 50

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	2,00	40	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	15,00	300	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	11
TOTAL		340	TOTAL	12

EFICIENCIA EN TIEMPO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$	EFICIENCIA EN COSTO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$
	=	$\frac{40}{340}$		=	$\frac{1}{12}$
	=	11,76 %		=	11,76 %
INEFICIENCIA EN TIEMPO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$	INEFICIENCIA EN COSTO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$
	=	$\frac{300}{340}$		=	$\frac{11}{12}$
	=	88,24 %		=	88,24 %

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 51

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES															
COD	PROCESO: Tratamiento de quejas	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
N°	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
0.2.1	Reporte a gerencia						ASISTENTE GERENCIA	1,00	4,00	5,00	100,00	0,02	0,10	0,12	3,65
0.2.2	Análisis de queja						ASISTENTE GERENCIA	0,00	10,00	10,00	200,00	0,00	0,24	0,24	7,29
0.2.3	Archivo de queja						ASISTENTE GERENCIA	0,00	5,00	5,00	100,00	0,00	0,12	0,12	3,65
TOTAL								1,00	19,00	20,00	400,00	0,02	0,46	0,49	14,58

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 52 Análisis en tiempo y costo del proceso de tratamiento de quejas

CARGO		ASISTENTE GERENCIA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
350	11,67	160	8	9.600	480	1,46	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	
	480
MENSUAL	
	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	11,67
1	x
HORA	
	1,46
MINUTO	
	0,02

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 53

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,00	20	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	19,00	380	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	14
TOTAL		400	TOTAL	15

EFICIENCIA EN TIEMPO	=	<u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u>		
			TOTAL TIEMPO	
	=	<u>20</u>		
			400	
	=	5,00 %		

INEFICIENCIA EN TIEMPO	=	<u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u>		
			TOTAL TIEMPO	
	=	<u>380</u>		
			400	
	=	95,00 %		

EFICIENCIA EN COSTO	=	<u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u>		
			TOTAL COSTO	
	=	<u>1</u>		
			15	
	=	5,00 %		

INEFICIENCIA EN COSTO	=	<u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u>		
			TOTAL COSTO	
	=	<u>14</u>		
			15	
	=	95,00 %		

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

D) Procesos mejorados.

Para Confitex se ha elaborado una propuesta de mejoramiento que está basada en la reducción de tiempos para las diferentes actividades de cada proceso, ya que se ha visto que existe una gran cantidad de tiempos ociosos o improductivos, que no producen más que pérdidas de dinero dentro de la empresa.

Además de la reducción de tiempos improductivos se ha planteado una serie de nuevas actividades que mejorara el desempeño de cada proceso y generaran colateralmente mejores ingresos para la empresa y crecimiento dentro de su campo.

Los beneficios que se lograran con la propuesta son varios entre ellos tenemos:

- Mayor productividad
- Disminución de tiempo en la realización de las actividades
- Mejores condiciones de competitividad dentro del mercado
- Maximización de ingresos
- Minimización de pérdidas
- Mayor difusión de la empresa en el medio
- Mejores condiciones para captar nuevas líneas de distribución.
- Produce un nivel de satisfacción alto del cliente
- Mejora el status de la empresa
- Permite monitorear el normal desenvolvimiento de cada una de las actividades de cada proceso.

Lo aseverado anteriormente permitirá a CONFITEX consolidarse en el mercado proporcionando a sus clientes productos de las más diversas líneas, los que cuentan con altos estándares de calidad y que serán distribuidos a precios módicos dentro del mercado con el mejor servicio de venta y postventa.

Con base en los procesos actuales y por medio de la identificación de las debilidades de Confitex se ha elaborado una propuesta de mejora en tiempos y actividades. En lo referente a tiempos la propuesta sostiene una reducción de tiempos en sus actividades para cuatro procesos (compra, recibo y almacenaje, distribución física y la venta); en lo referente a mejoras dentro de las actividades la propuesta establece realizar nuevas actividades para tres procesos (promoción/publicidad, verificación de la satisfacción del cliente, y tratamiento de quejas) los cuales bien ejecutados nos ayudarán a conseguir de la empresa eficiencia y eficacia y a su vez un mejor futuro.

A Continuación se presentan los procesos de bloque mejorados y consecutivamente las matrices mejoradas.

d.1 Diagramas de procesos mejorados

Se ha elaborado para la empresa los flujogramas que se utilizarán dentro de los procesos ya mejorados

Proceso mejorado de promoción y publicidad

1. Contratar diseño de artes y/o guión
2. Solicitar proformas a medios de comunicación
3. Seleccionar las mejores proformas (radio, prensa)
4. Contratar medio de comunicación
5. Dar seguimiento a medios
6. Emisión de reporte de medios
7. Medir resultados a través del nivel de ventas
8. Tomar decisión de nueva contratación

Diagrama de bloque



Proceso mejorado de venta

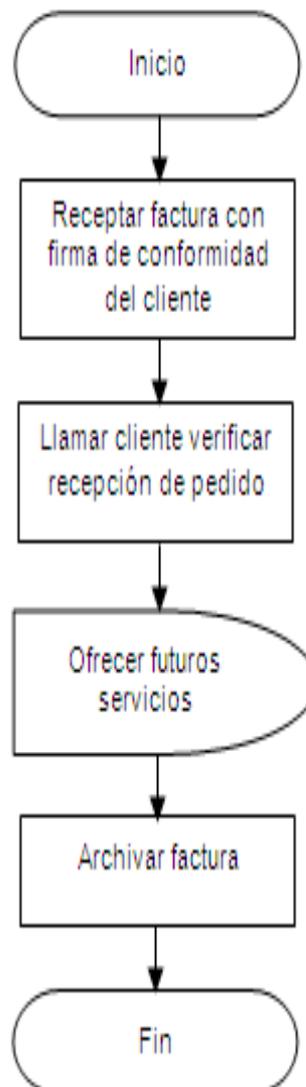
1. Receptar necesidades del cliente
2. Ofertar productos y precios
3. Receptar pedido del cliente
4. Verificación de stocks de productos solicitados
5. Negociación de plazos y descuentos
6. Emisión de factura
7. Envío de una copia de factura a bodega

Diagrama de bloque



Proceso mejorado de verificación satisfacción cliente

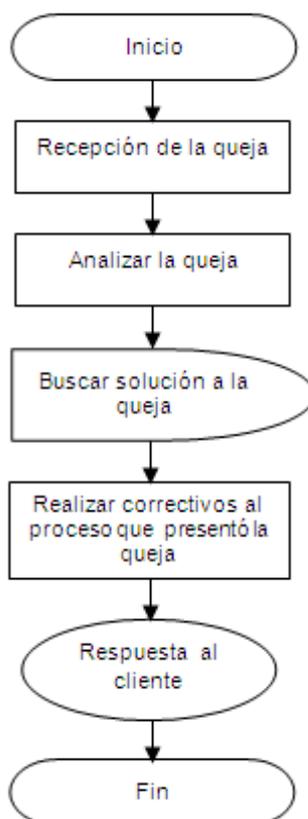
1. Receptar factura con firma de conformidad del cliente
2. Llamar cliente verificar recepción de pedido
3. Ofrecer futuros servicios
4. Archivar factura

Diagrama de bloque

Proceso mejorado de tratamiento de quejas

1. Recepción de la queja
2. Analizar la queja
3. Buscar solución a la queja
4. Realizar correctivos al proceso que presentó la queja
5. Respuesta al cliente

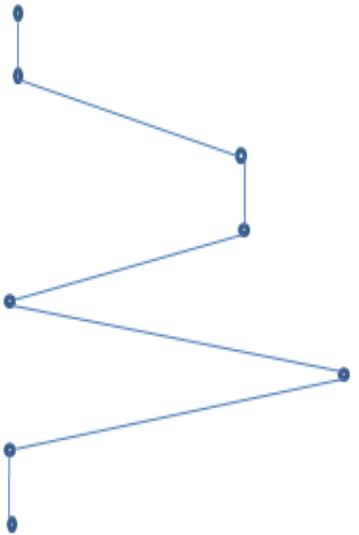
Diagrama de bloque



d.2 Matriz de análisis de procesos mejorados

A continuación se presentan para Confitex las matrices de procesos ya mejoradas.

CUADRO 54

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS															
COD	PROCESO: Compra	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
A.1.1	Verificación de existencias y elaboración lista de mercadería faltante		GERENTE	5,00	0,00	5,00	100,00	0,21	0,00	0,21	6,25				
A.1.2	Solicitar cotización a proveedores		GERENTE	2,00	1,00	3,00	60,00	0,08	0,04	0,13	3,75				
A.1.3	Selección de cotización más conveniente		GERENTE	3,00	0,00	3,00	60,00	0,13	0,00	0,13	3,75				
A.1.4	Llamar a proveedor seleccionado		GERENTE	2,00	0,00	2,00	40,00	0,08	0,00	0,08	2,50				
A.1.5	Negociación de período de pago y/o descuentos		GERENTE	8,00	0,00	8,00	160,00	0,33	0,00	0,33	10,00				
A.1.6	Toma de decisión		GERENTE	5,00	0,00	5,00	100,00	0,21	0,00	0,21	6,25				
A.1.7	Realizar orden de compra		GERENTE	0,00	3,00	3,00	60,00	0,00	0,13	0,13	3,75				
A.1.8	Archivo de documentación		GERENTE	0,00	1,00	1,00	20,00	0,00	0,04	0,04	1,25				
TOTAL			25,00	5,00	30,00	600,00	1,04	0,21	1,25	37,50					

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 55

Análisis en tiempo y costo del proceso de Compra

CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	160	8	9.600	480	2,50	0,04

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	20,00
1	x
HORA	2,50
MINUTO	0,04

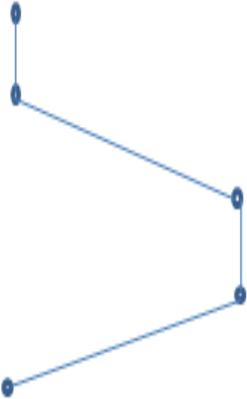
Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 56

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO								
TIEMPO			COSTO					
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL				
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	25,00	500	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	31				
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	5,00	100	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	6				
TOTAL		600	TOTAL	38				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 35%; vertical-align: top;"> <p>EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{500}{600}$</p> <p style="text-align: center;">= 83,33%</p> </td> <td style="width: 65%; vertical-align: top;"> <p>EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{31}{38}$</p> <p style="text-align: center;">= 83,33%</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{100}{600}$</p> <p style="text-align: center;">= 16,67%</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{6}{38}$</p> <p style="text-align: center;">= 16,67%</p> </td> </tr> </table>					<p>EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{500}{600}$</p> <p style="text-align: center;">= 83,33%</p>	<p>EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{31}{38}$</p> <p style="text-align: center;">= 83,33%</p>	<p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{100}{600}$</p> <p style="text-align: center;">= 16,67%</p>	<p>INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{6}{38}$</p> <p style="text-align: center;">= 16,67%</p>
<p>EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{500}{600}$</p> <p style="text-align: center;">= 83,33%</p>	<p>EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{31}{38}$</p> <p style="text-align: center;">= 83,33%</p>							
<p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{100}{600}$</p> <p style="text-align: center;">= 16,67%</p>	<p>INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p style="text-align: center;">= $\frac{6}{38}$</p> <p style="text-align: center;">= 16,67%</p>							

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 57

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS															
COD	PROCESO: Recepción y almacenamiento	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
A.2.1	Verificación física del producto con la factura y la guía		ASISTENTE DE BODEGA	DE	7,00	2,00	9,00	180,00	0,12	0,03	0,15	4,50			
A.2.2	Revisión del estado físico de los productos		ASISTENTE DE BODEGA	DE	8,00	1,00	9,00	180,00	0,13	0,02	0,15	4,50			
A.2.3	Clasificación de acuerdo al tipo de producto		ASISTENTE DE BODEGA	DE	5,00	2,00	7,00	140,00	0,08	0,03	0,12	3,50			
A.2.4	Apilaje de acuerdo a fechas de caducidad de los productos		ASISTENTE DE BODEGA	DE	6,00	2,00	8,00	160,00	0,10	0,03	0,13	4,00			
A.2.5	Registrar el ingreso en el sistema de la empresa		ASISTENTE DE BODEGA	DE	4,00	2,00	6,00	120,00	0,07	0,03	0,10	3,00			
TOTAL								30,00	9,00	39,00	780,00	0,50	0,15	0,65	19,50

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 58 Análisis en tiempo y costo del proceso de recepción y almacenamiento

CARGO		ASISTENTE DE BODEGA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
240	8,00	160	8	9.600	480	1,00	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	8,00
1	x
HORA	1,00
MINUTO	0,02

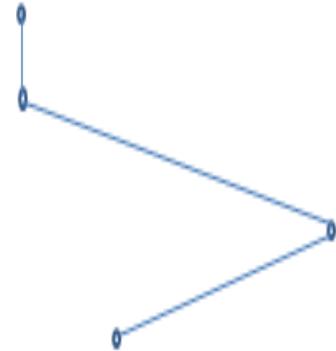
Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 59

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL	
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	30,00	600	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	15	
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	9,00	180	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	5	
TOTAL		780	TOTAL	20	
EFICIENCIA EN TIEMPO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$	EFICIENCIA EN COSTO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$
	=	$\frac{600}{780}$		=	$\frac{15}{20}$
	=	76,92%		=	76,92%
INEFICIENCIA EN TIEMPO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$	INEFICIENCIA EN COSTO	=	$\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$
	=	$\frac{180}{780}$		=	$\frac{5}{20}$
	=	23,08%		=	23,08%

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 60

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS															
COD	PROCESO: Distribución física de mercadería	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
N°	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
		A.V	N.A.V	TIEMPO TOTAL	A.V	N.A.V		COSTO TOTAL							
B.1.1	Diseñar ruta de distribución física						ASISTENTE DE BODEGA	7,00	2,00	9,00	180,00	0,12	0,03	0,15	4,50
B.1.2	Clasificación de pedidos según la ruta						ASISTENTE DE BODEGA	5,00	1,00	6,00	120,00	0,08	0,02	0,10	3,00
B.1.3	Embarcación de los productos al vehículo						ASISTENTE DE BODEGA	5,00	1,00	6,00	120,00	0,08	0,02	0,10	3,00
B.1.4	Entrega de los productos a los clientes						ASISTENTE DE BODEGA	15,00	5,00	20,00	400,00	0,25	0,08	0,33	10,00
	TOTAL							32,00	9,00	41,00	820,00	0,53	0,15	0,68	20,50

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 61 Análisis en tiempo y costo del proceso de distribución física de mercadería

CARGO		ASISTENTE DE BODEGA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
240	8,00	160	8	9.600	480	1,00	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	8,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,00
<hr/>	
MINUTO	0,02

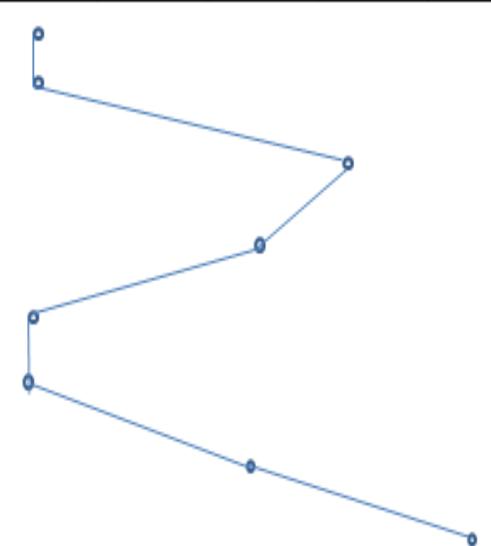
Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 62

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO				
TIEMPO			COSTO	
	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	
	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	32,00	640	
	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	9,00	180	
	TOTAL		820	
EFICIENCIA EN TIEMPO	=	<u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u>		
		TOTAL TIEMPO		
	=	<u>640</u>		
		820		
	=	78,05%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO	=	<u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u>		
		TOTAL TIEMPO		
	=	<u>180</u>		
		820		
	=	21,95%		
	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	
	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,53	16	
	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,15	5	
	TOTAL		21	
EFICIENCIA EN COSTO	=	<u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u>		
		TOTAL COSTO		
	=	<u>16</u>		
		21		
	=	78,05%		
INEFICIENCIA EN COSTO	=	<u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u>		
		TOTAL COSTO		
	=	<u>5</u>		
		21		
	=	21,95%		

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 63

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS															
COD	PROCESO: Promoción y publicidad	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
N°	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A.V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A.V	N.A.V	COSTO TOTAL	
C.11	Contratar diseño de artes y/o guión						GERENTE	2,00	1,00	3,00	60,00	0,08	0,04	0,13	3,75
C.12	Solicitar proformas a medios de comunicación						GERENTE	5,00	0,00	5,00	100,00	0,21	0,00	0,21	6,25
C.13	Seleccionar las mejores proformas (radio, prensa)						GERENTE	2,00	2,00	4,00	80,00	0,08	0,08	0,17	5,00
C.14	contratar medio de comunicación						GERENTE	2,00	1,00	3,00	60,00	0,08	0,04	0,13	3,75
C.15	Dar seguimiento a medios						GERENTE	10,00	0,00	10,00	200,00	0,42	0,00	0,42	12,50
C.16	Emisión de reporte de medios						GERENTE	3,00	0,00	3,00	60,00	0,13	0,00	0,13	3,75
C.17	Medir resultados a través del nivel de ventas						GERENTE	2,00	3,00	5,00	100,00	0,08	0,13	0,21	6,25
C.18	Tomar decisión de nueva contratación						GERENTE	3,00	0,00	3,00	60,00	0,13	0,00	0,13	3,75
	TOTAL		29,00	7,00	36,00	720,00	1,21	0,29	1,50	45,00					

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitec

CUADRO 64 Análisis en tiempo y costo del proceso de promoción y publicidad

CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	160	8	9.600	480	2,50	0,04

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	20,00
1	x
HORA	2,50
MINUTO	0,04

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 65

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO				
TIEMPO			COSTO	
	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	
	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	29,00	580	
	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	7,00	140	
	TOTAL		720	
<p>EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p>= $\frac{580}{720}$</p> <p>= 80,56%</p>				
<p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$</p> <p>= $\frac{140}{720}$</p> <p>= 19,44%</p>				
	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	
	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,21	36	
	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,29	9	
	TOTAL		45	
<p>EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p>= $\frac{36}{45}$</p> <p>= 80,56%</p>				
<p>INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$</p> <p>= $\frac{9}{45}$</p> <p>= 19,44%</p>				

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 66

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS															
COD	PROCESO: Venta	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL
								A.V	N.A.V	TIEMPO TOTAL	MENSUAL	A.V	N.A.V	COSTO TOTAL	MENSUAL
C.2.1	Receptar necesidades del cliente						VENDEDOR	10,00	0,00	10,00	200,00	0,17	0,00	0,17	5,00
C.2.2	Ofertar productos y precios						VENDEDOR	5,00	0,00	5,00	100,00	0,08	0,00	0,08	2,50
C.2.3	Receptar pedido del cliente						VENDEDOR	8,00	2,00	10,00	200,00	0,13	0,03	0,17	5,00
C.2.4	Verificación de stock de productos solicitados						VENDEDOR	3,00	0,00	3,00	60,00	0,05	0,00	0,05	1,50
C.2.5	Negociación de plazos y descuentos						VENDEDOR	5,00	2,00	7,00	140,00	0,08	0,03	0,12	3,50
C.2.6	Emisión de factura						VENDEDOR	0,00	2,00	2,00	40,00	0,00	0,03	0,03	1,00
C.2.7	Envío de una copia de factura a bodega						VENDEDOR	0,00	1,00	1,00	20,00	0,00	0,02	0,02	0,50
	TOTAL							31,00	7,00	38,00	760,00	0,52	0,12	0,63	19,00

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 67

Análisis en tiempo y costo del proceso de Venta

CARGO		VENDEDOR					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
240	8,00	160	8	9.600	480	1,00	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	8,00
1	x
HORA	1,00
MINUTO	0,02

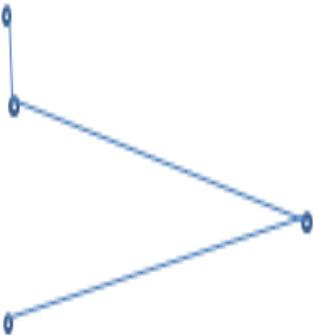
Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 68

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	31,00	620	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	16
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	7,00	140	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	4
TOTAL		760	TOTAL	19
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{620}{760}$			= $\frac{16}{19}$	
= 81,58%			= 81,58%	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{140}{760}$			= $\frac{4}{19}$	
= 18,42%			= 18,42%	

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 69

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS															
COD	PROCESO: <i>Verificación satisfacción cliente</i>	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
N°	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
D.1.1	Receptar factura con firma de conformidad del cliente						ASISTENTE GERENCIA	3,00	1,00	4,00	80,00	0,07	0,02	0,10	2,92
D.1.2	Llamar cliente verificar recepción pedido						ASISTENTE GERENCIA	2,00	0,00	2,00	40,00	0,05	0,00	0,05	1,46
D.1.3	Ofrecer futuros servicios						ASISTENTE GERENCIA	3,00	0,00	3,00	60,00	0,07	0,00	0,07	2,19
D.1.4	Archivar factura						ASISTENTE GERENCIA	2,00	0,00	2,00	40,00	0,05	0,00	0,05	1,46
TOTAL								10,00	1,00	11,00	220,00	0,24	0,02	0,27	8,02

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 70 Análisis en tiempo y costo del proceso de verificación de satisfacción cliente

CARGO		ASISTENTE GERENCIA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
350	11,67	160	8	9.600	480	1,46	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	11,67
1	x
HORA	1,46
MINUTO	0,02

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 71

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO								
TIEMPO			COSTO					
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL				
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	10,00	200	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	7				
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	1,00	20	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	1				
TOTAL		220	TOTAL	8				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 35%; vertical-align: top;"> <p>EFICIENCIA EN TIEMPO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL TIEMPO</p> <p style="text-align: right;">= <u>200</u></p> <p style="text-align: right;">220</p> <p style="text-align: right;">= 90,91%</p> </td> <td style="width: 65%; vertical-align: top;"> <p>EFICIENCIA EN COSTO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL COSTO</p> <p style="text-align: right;">= <u>7</u></p> <p style="text-align: right;">8</p> <p style="text-align: right;">= 90,91%</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding-top: 20px;"> <p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL TIEMPO</p> <p style="text-align: right;">= <u>20</u></p> <p style="text-align: right;">220</p> <p style="text-align: right;">= 9,09%</p> </td> <td style="vertical-align: top; padding-top: 20px;"> <p>INEFICIENCIA EN COSTO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL COSTO</p> <p style="text-align: right;">= <u>1</u></p> <p style="text-align: right;">8</p> <p style="text-align: right;">= 9,09%</p> </td> </tr> </table>					<p>EFICIENCIA EN TIEMPO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL TIEMPO</p> <p style="text-align: right;">= <u>200</u></p> <p style="text-align: right;">220</p> <p style="text-align: right;">= 90,91%</p>	<p>EFICIENCIA EN COSTO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL COSTO</p> <p style="text-align: right;">= <u>7</u></p> <p style="text-align: right;">8</p> <p style="text-align: right;">= 90,91%</p>	<p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL TIEMPO</p> <p style="text-align: right;">= <u>20</u></p> <p style="text-align: right;">220</p> <p style="text-align: right;">= 9,09%</p>	<p>INEFICIENCIA EN COSTO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL COSTO</p> <p style="text-align: right;">= <u>1</u></p> <p style="text-align: right;">8</p> <p style="text-align: right;">= 9,09%</p>
<p>EFICIENCIA EN TIEMPO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL TIEMPO</p> <p style="text-align: right;">= <u>200</u></p> <p style="text-align: right;">220</p> <p style="text-align: right;">= 90,91%</p>	<p>EFICIENCIA EN COSTO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL COSTO</p> <p style="text-align: right;">= <u>7</u></p> <p style="text-align: right;">8</p> <p style="text-align: right;">= 90,91%</p>							
<p>INEFICIENCIA EN TIEMPO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL TIEMPO</p> <p style="text-align: right;">= <u>20</u></p> <p style="text-align: right;">220</p> <p style="text-align: right;">= 9,09%</p>	<p>INEFICIENCIA EN COSTO = <u>TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR</u></p> <p style="text-align: center;">TOTAL COSTO</p> <p style="text-align: right;">= <u>1</u></p> <p style="text-align: right;">8</p> <p style="text-align: right;">= 9,09%</p>							

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 72

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS															
COD	PROCESO: Tratamiento de quejas	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
N°	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL
		A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL	MENSUAL	A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	MENSUAL						
D.2.1	Recepción de la queja						ASISTENTE GERENCIA	2,00	0,00	2,00	40,00	0,05	0,00	0,05	1,46
D.2.2	Analizar la queja						ASISTENTE GERENCIA	5,00	1,00	6,00	120,00	0,12	0,02	0,15	4,38
D.2.3	Buscar solución a la queja						ASISTENTE GERENCIA	3,00	1,00	4,00	80,00	0,07	0,02	0,10	2,92
D.2.4	Realizar correctivos al proceso que presentó queja						ASISTENTE GERENCIA	1,00	0,00	1,00	20,00	0,02	0,00	0,02	0,73
D.2.5	Respuesta al cliente						ASISTENTE GERENCIA	1,00	0,00	1,00	20,00	0,02	0,00	0,02	0,73
TOTAL								12,00	2,00	14,00	280,00	0,29	0,05	0,34	10,21

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 73 Análisis en tiempo y costo del proceso de tratamiento de quejas

CARGO		ASISTENTE GERENCIA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
350	11,67	160	8	9.600	480	1,46	0,02

CALCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	9.600

CALCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	11,67
1	x
HORA	1,46
MINUTO	0,02

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 74

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	12,00	240	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	9
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	2,00	40	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	1
TOTAL		280	TOTAL	10
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{240}{280}$			= $\frac{9}{10}$	
= 85,71 %			= 85,71 %	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{40}{280}$			= $\frac{1}{10}$	
= 14,29 %			= 14,29 %	

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

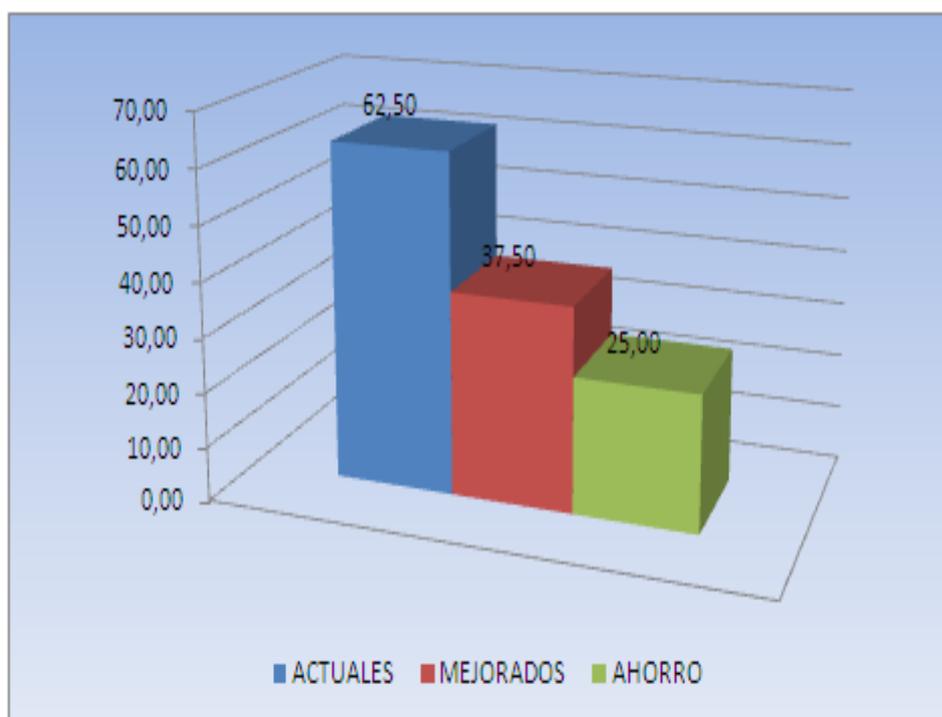
E) Consolidado de las matrices actúales y mejoradas

En este apartado se presenta gráficamente la los niveles de variación entre cada uno de los procesos, expresados en dólares.

GRAFICO 23 Proceso Consolidado de Compra

PROCESO: **Compra**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.000,00	600,00	400,00	-67%
COSTO MENSUAL (USD)	62,50	37,50	25,00	-67%

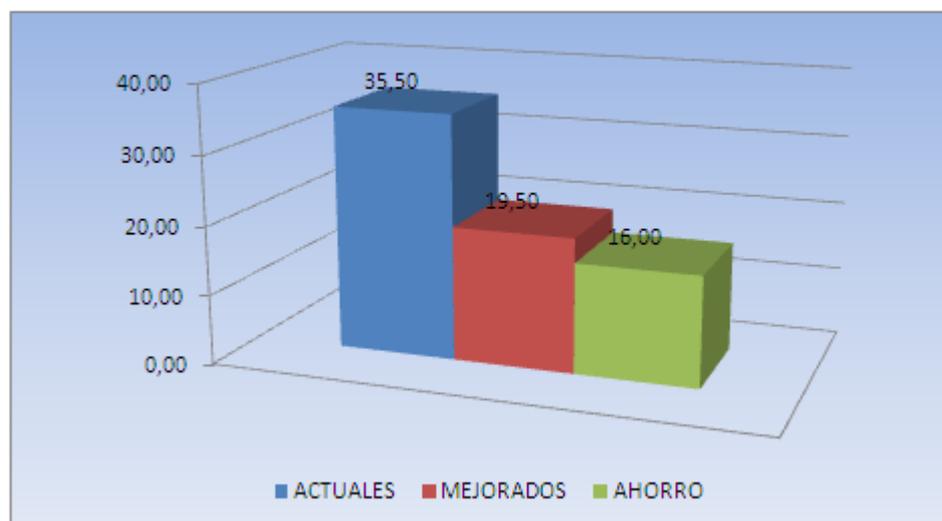


Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

GRAFICO 24 Proceso Consolidado de recepción y almacenamiento

PROCESO: **Recepción y almacenamiento**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.420,00	780,00	640,00	-82%
COSTO MENSUAL (USD)	35,50	19,50	16,00	-82%

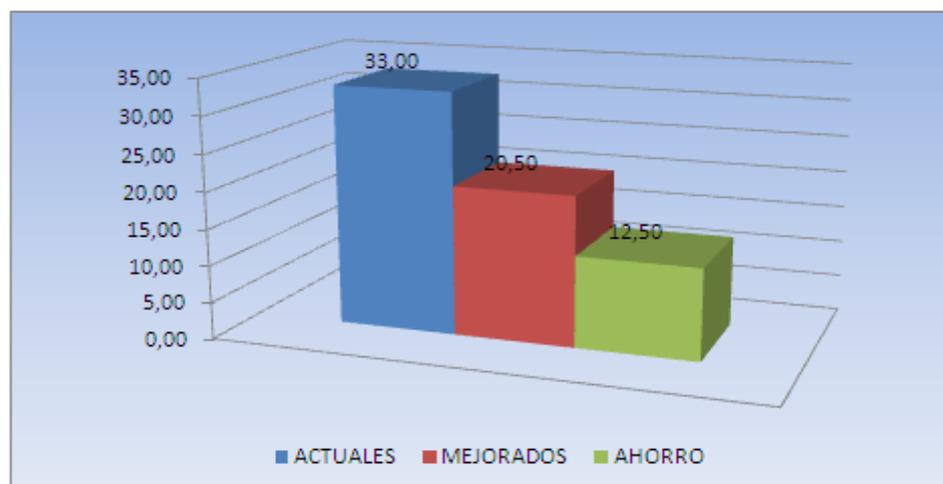


Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

GRAFICO 25 Proceso Consolidado de Distribución física de mercadería

PROCESO: **Distribución física de mercadería**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.320,00	820,00	500,00	-61%
COSTO MENSUAL (USD)	33,00	20,50	12,50	-61%

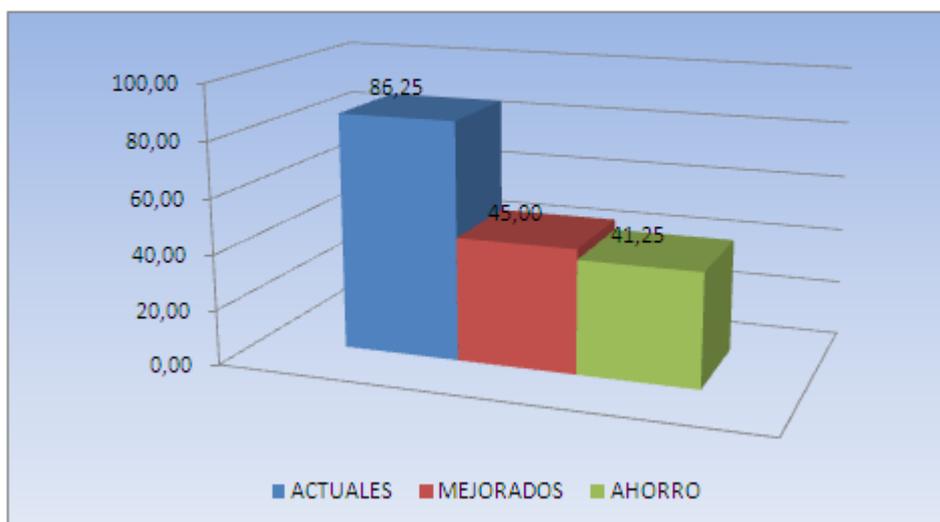


Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

GRAFICO 26 Proceso Consolidado de promoción y publicidad

PROCESO: Promoción y publicidad

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.380,00	720,00	660,00	-92%
COSTO MENSUAL (USD)	86,25	45,00	41,25	-92%

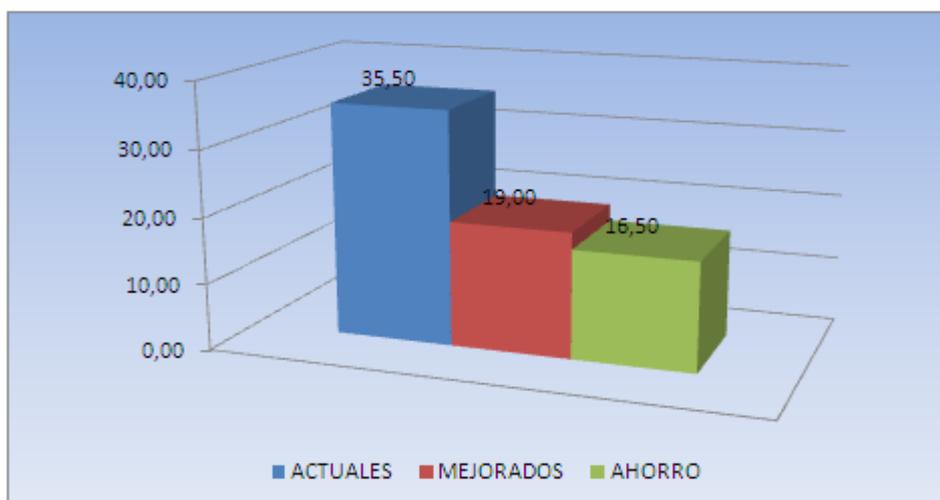


Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

GRAFICO 27 Proceso Consolidado de venta

PROCESO: Venta

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.420,00	760,00	660,00	-87%
COSTO MENSUAL (USD)	35,50	19,00	16,50	-87%

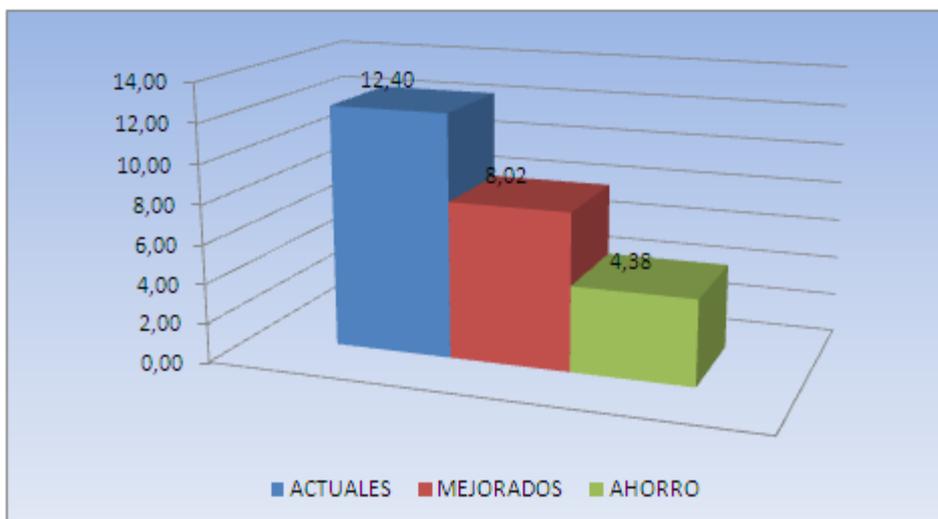


Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

GRAFICO 28 Proceso Consolidado de satisfacción cliente

PROCESO: **Verificación satisfacción cliente**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	340,00	220,00	120,00	-55%
COSTO MENSUAL (USD)	12,40	8,02	4,38	-55%

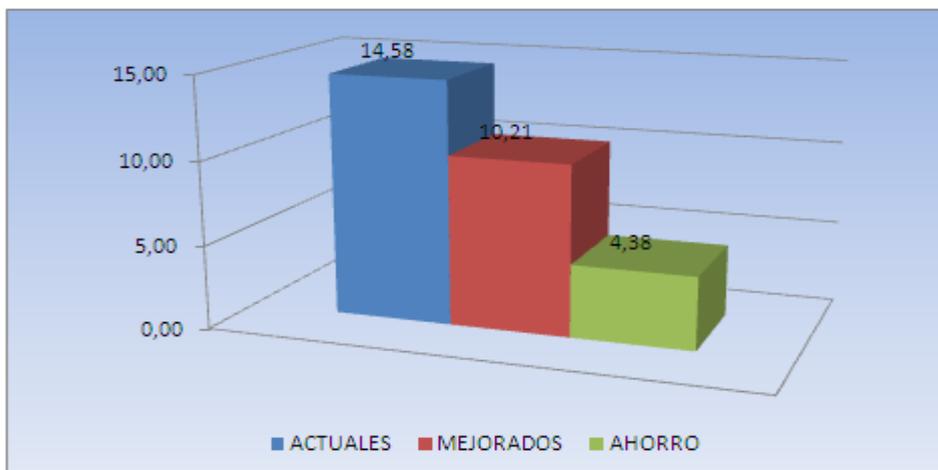


Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

GRAFICO 29 Proceso Consolidado de tratamiento de quejas

PROCESO: **Tratamiento de quejas**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	400,00	280,00	120,00	-43%
COSTO MENSUAL (USD)	14,58	10,21	4,38	-43%



Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 75

RESUMEN DE RESULTADOS					
PROCESO	VARIABLES	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
Compra	TIEMPO MENSUAL (min)	1.000,00	600,00	400,00	-67%
	COSTO MENSUAL (USD)	62,50	37,50	25,00	-67%
Recepción y almacenamiento	TIEMPO MENSUAL (min)	1.420,00	780,00	640,00	-82%
	COSTO MENSUAL (USD)	35,50	19,50	16,00	-82%
Distribución física de mercadería	TIEMPO MENSUAL (min)	1.320,00	820,00	500,00	-61%
	COSTO MENSUAL (USD)	33,00	20,50	12,50	-61%
Promoción y publicidad	TIEMPO MENSUAL (min)	1.380,00	720,00	660,00	-92%
	COSTO MENSUAL (USD)	86,25	45,00	41,25	-92%
Venta	TIEMPO MENSUAL (min)	1.420,00	760,00	660,00	-87%
	COSTO MENSUAL (USD)	35,50	19,00	16,50	-87%
Verificación satisfacción cliente	TIEMPO MENSUAL (min)	340,00	220,00	120,00	-55%
	COSTO MENSUAL (USD)	12,40	8,02	4,38	-55%
Tratamiento de quejas	TIEMPO MENSUAL (min)	400,00	280,00	120,00	-43%
	COSTO MENSUAL (USD)	14,58	10,21	4,38	-43%

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CUADRO 76

PRODUCTIVIDAD				
COSTO MENSUAL (USD)				
PROCESO	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	PRODUCTIVIDAD
Compra	62,5	37,5	25,0	23,3%
Recepción y almacenamiento	35,5	19,5	16,0	45,9%
Distribución física de mercadería	33,0	20,5	12,5	73,5%
Promoción y publicidad	86,3	45,0	41,3	53,0%
Venta	35,5	19,0	16,5	67,5%
Verificación satisfacción cliente	12,4	8,0	4,4	79,1%
Tratamiento de quejas	14,6	10,2	4,4	80,7%

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CAPITULO IV

MONITOREO Y CONTROL

Todo proyecto debe ser controlado y monitoreado con el fin de lograr que se cumplan los objetivos trazados y se tomen los correctivos si es necesario. Por consiguiente, se presenta a continuación el mapa estratégico de la empresa que permitirá relacionar objetivos propuestos por perspectiva, el tablero de control con las metas para cada uno de los años y las iniciativas que la empresa debe realizar para alcanzar las propuestas.

4.1 Matriz Causa-Efecto

Dentro de cada uno de los aspectos que intervienen en la matriz existen una interacción e interdependencia por lo tanto hay entre ellos una relación causa – efecto.

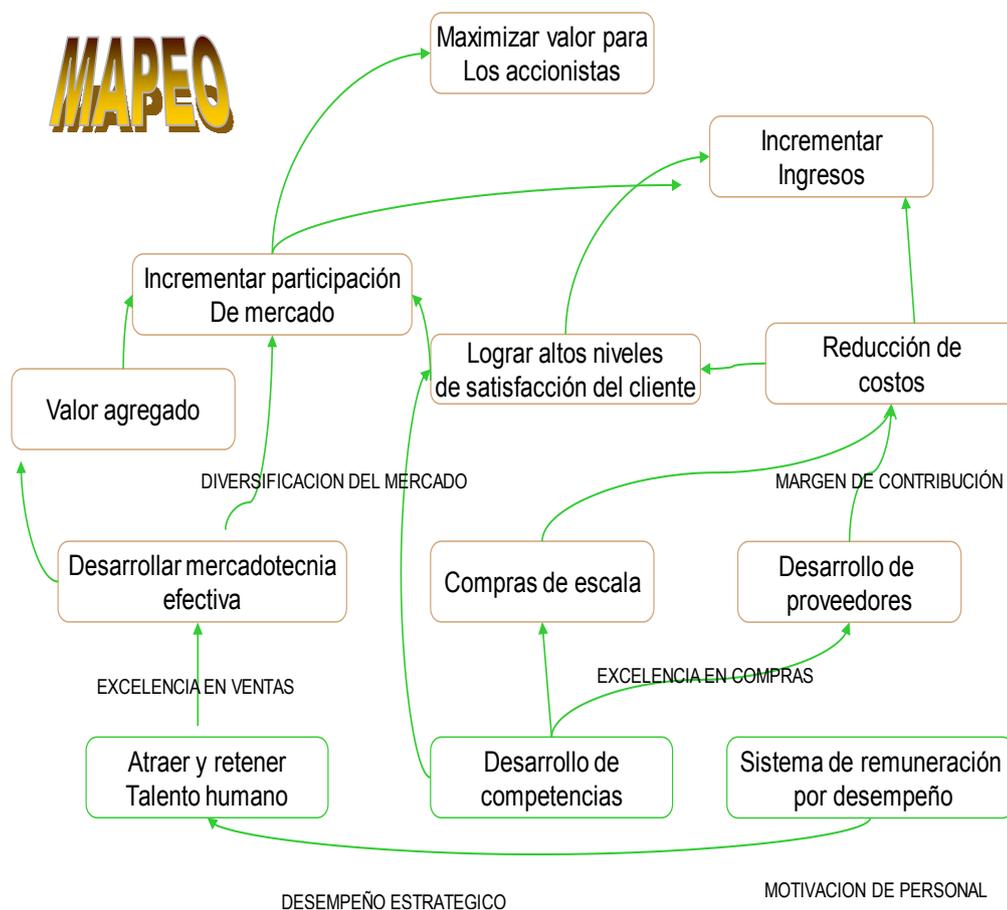
Como se aprecia en el mapeo el cual se lee desde abajo hacia arriba se puede deducir que está sustentado en cuatro perspectivas como son:

La primera está relacionada con el aprendizaje y desarrollo de la empresa, la segunda hace referencia a los procesos internos, luego a toda la parte de mercadeo y la última vincula la parte financiera.

En la parte inferior se interrelacionan tres objetivos de desarrollo organizacional que subyacen en dos pilares como son el desempeño estratégico y la motivación personal los cuales permiten alcanzar la siguiente perspectiva

relacionada con los procesos en el que se prioriza las excelencias tanto en ventas como en compras (mercadeo); la excelencia en ventas ayudará a desarrollar una mercadotecnia efectiva, y la excelencia en compras ayudará a realizar compras en escala y al desarrollo de los proveedores con esto se diversificará el mercado y aumentará el margen de contribución en la parte financiera; obteniendo como resultado un incremento de ingresos; todo lo replicado anteriormente se puede visualizar en el gráfico siguiente:

GRAFICO 30



Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

4.2 Tablero de Control

A continuación presentamos la matriz en la que de manera homogénea organizamos los objetivos que nos hemos planteado en el quinquenio, de manera de presentar las metas para cada una de las perspectivas distribuidas en los diferentes años, detallando los responsables y las estrategias a implantar.

En el tablero de control se presentan los objetivos, indicadores, metas, responsables y estrategias que servirán como instrumentos para llegar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, que en este caso son dos, el primero objetivos se refiere al incremento de ventas en la zona austral (1) y el segundo objetivo está centrado en la inversión en activos corrientes (inventarios) para incrementar el margen de contribución (2) tal como está expuesto.

CUADRO 77

TABLERO DE CONTROL								
APRENDIZAJE Y DESARROLLO								
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					RESPONSABLES	ESTRATEGIA
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
1 Desarrollar un plan de remuneración por desempeño	TASA DE CRECIMIENTO COMISIÓN SOBRE VENTAS	1,0%	1,0%	1,5%	1,5%	1,5%	GERENTE GENERAL	Evaluar anualmente las metas alcanzadas y establecer comisiones según planificación de ventas.
2 Desarrollar las competencias del personal administrativo	EFICIENCIA EN TIEMPOS	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	Gerente general	Implementar un plan de capacitación por competencias en el área administrativa
PROCESOS INTERNOS								
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					RESPONSABLES	ESTRATEGIA
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
1 Desarrollar mercadotecnia efectiva	EFICIENCIA EN TIEMPOS	15%	15%	15%	15%	15%	GERENTE GENERAL	Programa de desarrollo de habilidades personales de ventas
2 Mantener una base de proveedores nacionales e internacionales	CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES	100%	100%	100%	100%	100%	GERENTE GENERAL	Desarrollar un plan de administración de proveedores
2 Comprar a escala	EFICIENCIA EN TIEMPO	15%	15%	15%	15%	15%	GERENTE GENERAL	Mejoramiento continuo en proceso de adquisiciones
CLIENTES								
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					RESPONSABLES	ESTRATEGIA
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
1 Valor agregado para el cliente	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	80%	83%	86%	89%	90%	GERENTE GENERAL	Desarrollo de un plan para innovación de productos
2 Lograr altos niveles de satisfacción del cliente	No. UNO EN CALIFICACIÓN DE CLIENTES	85%	85%	85%	85%	85%	GERENTE GENERAL	Investigar el mercado de consumo final
FINANCIERA								
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					RESPONSABLES	ESTRATEGIA
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
1 Incrementar los ingresos	TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS	5%	5%	4%	4%	3%	GERENTE GENERAL	Desarrollar un plan de crecimiento de ventas
2 Optimizar costos y gastos	MARGEN OPERACIONAL	6%	7%	8%	9%	10%	GERENTE GENERAL	Compra de mercadería por volumen

Realizado por: Kléber López
Fuente: Confitex

4.3 Matriz de realización de Estrategias

En la siguiente matriz se expone todos los objetivos estratégicos que se buscaran cumplir, para lo cual es necesario tener claro las estrategias que se utilizaran en el desarrollo del proyecto; este proceso debe contar con las competencias necesarias y además el responsable de su realización dependiendo del área.

Posteriormente será obligatorio la evaluación de las competencias para verificar el nivel de cumplimiento que las mismas han tenido durante el proceso, y también debe estar detallado el medio utilizado para su desarrollo.

CUADRO 78

REALIZACION DE ESTRATEGIAS					
OBEJTIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	COMPETENCIAS NECESARIAS	RESPONSABLES	EVALAUACION DE COMPETENCIAS	MEDIO PARA EL DESARROLLO
Desarrollar mercadotecnia efectiva	Mejoramiento de los procedimientos de servicio al cliente.	Mejoramiento de los procedimientos de servicio	Gerentes de Ventas y Distribución.	Deficiente / prioritario	Asesoría externa y plan de coaching.
	Medición sistemática de servicio al cliente.	Conocimiento y habilidad para la aplicación de procedimientos y herramientas para la medición y mejora del servicio al cliente.	Gerentes de Ventas y Distribución.	Deficiente / prioritario	Asesoría externa y plan de coaching.
Compras de escala	Modernizar procesos manuales	Manejo de herramientas estadísticas y no estadísticas para análisis de ofertas	Gerente de Compras y compradores.	Deficiente / prioritario.	Seminario breve y plan de Coaching.
Desarrollo de proveedores	Ampliar base de proveedores a nivel nacional e internacional	Habilidades para la elaboración de un plan de prospección y negociación comercial.	Gerente General	Suficiente	Seminario breve y plan de Coaching.

Realizado por Kléber López
Fuente: Confitex

CAPITULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera de la propuesta se va a realizar considerando el modelo de evaluación propuesto por Nassir Sapag en su libro “Evaluación de proyectos de inversión en la Empresa”. Esta metodología se puede sintetizar en tres pasos: primero, se proyecta presupuestos y estado de resultados de la empresa sin implementar la propuesta; segundo, se establece la inversión que la propuesta demanda y se proyecta la misma información anterior; y finalmente se calcula el flujo de efectivo incremental, el mismo que es evaluado a través de tres indicadores fundamentales como son el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el retorno del a inversión.

La información financiera necesaria para evaluar la propuesta se presenta a continuación:

5.1 Inversión y financiamiento

5.1.1 Inversión en Activo no Corriente

La propuesta requiere un nivel de inversión en activos no corriente de \$8.900,00 dólares, el 79% serán asignados a muebles y enseres para el área de ventas y bodega; y, el 21% para equipo de computación, el mismo que

contará con software que integra la información financiera y permite la emisión de reportes incluidos los estados financieros.

La misma se puede observar en el cuadro a continuación:

CUADRO 79

INVERSION EN ACTIVOS		
MUEBLES Y ENSERES	7.000	79%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.500	17%
LICENCIAS	400	4%
TOTAL	8.900	100%

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

5.1.2 Fuentes de financiamiento y condiciones

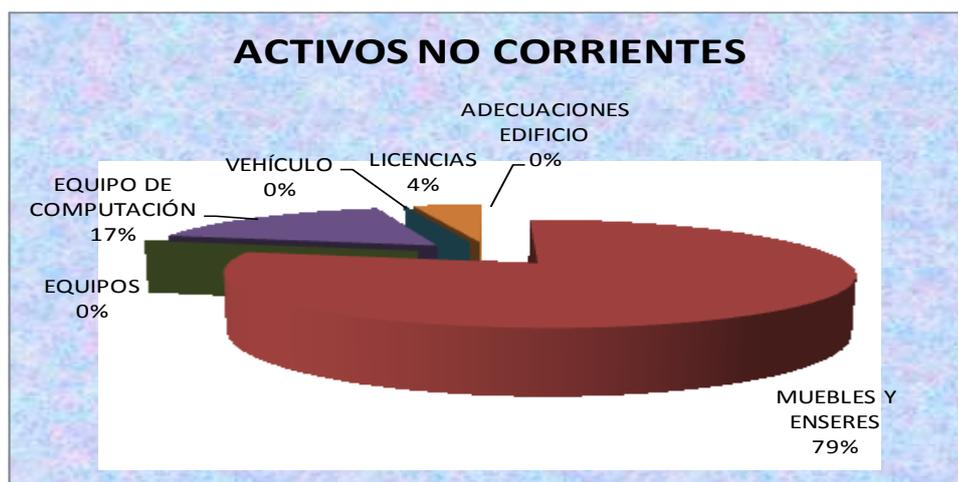
La inversión será financiada con recursos propios el 60% gracias a la liquidez con que cuenta la empresa y el 40% restante con crédito en el Banco del Pichincha (línea micro empresarial- acumulación ampliada), a una tasa del 25,5% y a un plazo de tres años, como se resumen en el cuadro siguiente:

CUADRO 80

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
CAPITAL SOCIAL	40%	3.560
PRESTAMO	60%	5.340
CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO		
TASA DE INTERES	25,50%	B. PICHINCHA
PLAZO	3	AÑOS
FORMA DE PAGO	12	MENSUAL
CUOTA FIJA	214	MENSUAL

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

GRAFICO 31



Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

5.1.3 Tabla de amortización de la deuda

A continuación se observa los desembolsos a realizar por la deuda contraída, la misma que requerirá de cuotas fijas a pagar de 214 dólares al mes.

CUADRO 81

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
No.	CAPITAL	INTERES	ABONO CAPITAL	CUOTA FIJA	SALDO
1	5.340	113	100	214	5.240
2	5.240	111	102	214	5.137
3	5.137	109	105	214	5.033
4	5.033	107	107	214	4.926
5	4.926	105	109	214	4.817
6	4.817	102	111	214	4.706
7	4.706	100	114	214	4.592
8	4.592	98	116	214	4.476
9	4.476	95	119	214	4.357
10	4.357	93	121	214	4.236
11	4.236	90	124	214	4.112
12	4.112	87	126	214	3.986
13	3.986	85	129	214	3.857
14	3.857	82	132	214	3.725
15	3.725	79	135	214	3.590
16	3.590	76	137	214	3.453
17	3.453	73	140	214	3.313
18	3.313	70	143	214	3.169
19	3.169	67	146	214	3.023
20	3.023	64	149	214	2.873
21	2.873	61	153	214	2.721
22	2.721	58	156	214	2.565
23	2.565	55	159	214	2.406
24	2.406	51	163	214	2.243
25	2.243	48	166	214	2.077
26	2.077	44	170	214	1.907
27	1.907	41	173	214	1.734
28	1.734	37	177	214	1.557
29	1.557	33	181	214	1.377
30	1.377	29	184	214	1.192
31	1.192	25	188	214	1.004
32	1.004	21	192	214	811
33	811	17	196	214	615
34	615	13	201	214	414
35	414	9	205	214	209
36	209	4	209	214	0

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

5.2 Presupuestos

5.2.1 Presupuesto de ventas

Las ventas incluidas las nuevas líneas de productos se estiman para el año 1 en USD 272.142 que irán incrementándose hasta el año 5 a USD 449.921. La política para ajustar los precios será la inflación (4.03%). Las ventas con la implementación de la propuesta serán:

CUADRO 82

PRESUPUESTO DE VENTAS POR LINEA DE PRODUCTOS															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	P	Q	USD												
Chocolates	6,8	10.467	68.036	7,1	10.904	77.147	7,4	11.851	87.480	7,7	12.881	99.195	8,0	14.000	112.480
Chupetes	1,4	25.121	32.657	1,4	26.170	37.031	1,5	28.443	37.031	1,5	30.914	47.614	1,6	33.599	53.991
Chicles	3,4	15.073	48.986	3,5	15.702	55.546	3,7	17.066	62.985	3,9	18.548	71.421	4,0	20.160	80.986
Caramelos	2,6	18.506	46.264	2,7	19.278	52.460	2,8	20.953	59.486	3,0	22.773	67.453	3,1	24.751	76.487
Galletas	3,7	6.220	21.771	3,8	6.480	24.687	4,0	7.043	27.993	4,1	7.655	31.743	4,3	8.320	35.994
Gelatinas	1,3	10.886	13.607	1,4	11.340	15.429	1,4	12.325	17.496	1,5	13.396	19.839	1,5	14.560	22.496
Pañetería	4,2	6.123	24.493	4,4	6.379	27.773	4,5	6.933	31.493	4,7	7.535	35.710	4,9	8.190	40.493
Cereales	1,8	9.331	16.329	1,9	9.720	18.515	2,0	10.565	20.995	2,1	11.482	23.807	2,2	12.480	26.995
TOTAL		101.726	272.142		105.974	308.590		115.179	349.918		125.184	396.782		136.059	449.921

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

5.2.2 Presupuestos de Costo de Mercadería

Los costos estimados se incrementan por la incorporación de las nuevas líneas de productos pero al manejar compras por volumen los costos unitarios promedio se reducen, como se observa en el cuadro a continuación:

CUADRO 83

PRESUPUESTO DE COSTO															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	C	Q	USD	C	Q	USD	C	Q	USD	C	Q	USD	C	Q	USD
Chocolates	2,0	10.467	21.294	2,1	10.904	23.144	2,2	11.851	26.244	2,3	12.881	29.759	2,4	14.000	33.744
Chupetes	0,4	25.121	10.221	0,4	26.170	11.109	0,4	28.443	12.597	0,5	30.914	14.284	0,5	33.599	16.197
Chicles	1,0	15.073	15.332	1,1	15.702	16.664	1,1	17.066	18.896	1,2	18.548	21.426	1,2	20.160	24.296
Caramelos	0,8	18.506	14.480	0,8	19.278	15.738	0,9	20.953	17.846	0,9	22.773	20.236	0,9	24.751	22.946
Galletas	1,1	6.220	6.814	1,1	6.480	7.406	1,2	7.043	8.398	1,2	7.655	9.523	1,3	8.320	10.798
Gelatinas	0,4	10.886	4.259	0,4	11.340	4.629	0,4	12.325	5.249	0,4	13.396	5.952	0,5	14.560	6.749
Pañetería	1,3	6.123	7.666	1,3	6.379	8.332	1,4	6.933	9.448	1,4	7.535	10.713	1,5	8.190	12.148
Cereales	0,5	9.331	5.111	0,6	9.720	5.555	0,6	10.565	6.299	0,6	11.482	7.142	0,6	12.480	8.099
TOTAL		101.726	85.178		105.974	92.577		115.179	104.975		125.184	119.035		136.059	134.976

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

5.2.3 Presupuesto de Gastos Administrativos

A) Con Propuesta: Los gastos administrativos están integrados por la nómina, como principal rubro. Se considera un total de cuatro empleados hasta el año 2 y a partir del año 3 por el incremento en el volumen de ventas se requiere de un asistente de bodega y un vendedor adicionales. Los egresos por concepto de nómina se estiman en la columna final de la tabla e incluyen sueldo a recibir, aporte personal y provisiones:

CUADRO 84

AÑO 1	GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA													TOTAL NOMINA ANUAL
	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUEDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.190	1.190	0	99	1.289	111	111	1.178	720	1.190	595	1.735	5.529
GERENTE	1	600	600	0	50	650	56	56	594	240	600	300	875	2.665
ASISTENTE GERENCIA	1	350	350	0	29	379	33	33	346	240	350	175	510	1.654
ASISTENTE BODEGA	1	240	240	0	20	260	22	22	238	240	240	120	350	1.210
PERSONAL DE VENTAS	1	240	240	0	20	260	22	22	238	240	240	120	350	1.210
VENDEDOR	1	240	240	0	20	260	22	22	238	240	240	120	350	1.210
TOTAL	4	1.430	1.430	0	119	1.549	134	134	1.415	960	1.430	715	2.085	6.739
AÑO 2	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.309	1.309	0	109	1.418	122	122	1.296	751	1.309	655	1.909	6.041
GERENTE	1	660	660	0	55	715	62	62	653	250	660	330	962	2.918
ASISTENTE GERENCIA	1	385	385	0	32	417	36	36	381	250	385	193	561	1.806
ASISTENTE BODEGA	1	264	264	0	22	286	25	25	261	250	264	132	385	1.317
PERSONAL DE VENTAS	1	264	264	0	22	286	25	25	261	250	264	132	385	1.317
VENDEDOR	1	264	264	0	22	286	25	25	261	250	264	132	385	1.317
TOTAL	4	1.573	1.573	0	131	1.704	147	147	1.557	1.002	1.573	787	2.293	7.359

AÑO 3	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	1.440	1.730	0	144	1.874	162	162	1.713	1.045	1.730	1.156	2.523	8.328
GERENTE	1	726	726	0	60	786	68	68	719	261	726	363	1.059	3.195
ASISTENTE GERENCIA	1	424	424	0	35	459	40	40	419	261	424	212	617	1.973
ASISTENTE BODEGA	2	290	581	0	48	629	54	54	575	522	581	581	847	3.160
PERSONAL DE VENTAS	2	290	581	0	48	629	54	54	575	522	581	581	847	3.160
VENDEDOR	2	290	581	0	48	629	54	54	575	522	581	581	847	3.160
TOTAL	6	1.730	2.311	0	193	2.504	216	216	2.288	1.567	2.311	1.736	3.370	11.488

AÑO 4	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	1.584	1.903	0	159	2.062	178	178	1.884	1.090	1.903	1.271	2.775	9.102
GERENTE	1	799	799	0	67	865	75	75	790	273	799	399	1.164	3.500
ASISTENTE GERENCIA	1	466	466	0	39	505	44	44	461	273	466	233	679	2.155
ASISTENTE BODEGA	2	319	639	0	53	692	60	60	632	545	639	639	931	3.446
PERSONAL DE VENTAS	2	319	639	0	53	692	60	60	632	545	639	639	931	3.446
VENDEDOR	2	319	639	0	53	692	60	60	632	545	639	639	931	3.446
TOTAL	6	1.903	2.542	0	212	2.754	238	238	2.516	1.635	2.542	1.910	3.707	12.548

AÑO 5	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	1.742	2.094	0	174	2.268	196	196	2.072	1.137	2.094	1.398	3.053	9.950
GERENTE	1	878	878	0	73	952	82	82	869	284	878	439	1.281	3.834
ASISTENTE GERENCIA	1	512	512	0	43	555	48	48	507	284	512	256	747	2.355
ASISTENTE BODEGA	2	351	703	0	59	761	66	66	696	569	703	703	1.025	3.760
PERSONAL DE VENTAS	2	351	703	0	59	761	66	66	696	569	703	703	1.025	3.760
VENDEDOR	2	351	703	0	59	761	66	66	696	569	703	703	1.025	3.760
TOTAL	6	2.094	2.796	0	233	3.029	261	261	2.768	1.706	2.796	2.101	4.077	13.710

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

Incluyen también los gastos administrativos los asignados a capacitación del personal, gastos de representación de la gerencia general, honorarios a profesionales para monitoreo de necesidades y satisfacción de clientes finales y gastos por servicios básicos, suministros de oficina y cobertura de seguros.

CUADRO 85

GASTOS DE CAPACITACIÓN					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACITACIÓN	1.500	1.565	1.633	1.703	1.777
TOTAL	1.500	1.565	1.633	1.703	1.777
HONORARIOS Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	3.600	3.756	3.919	4.088	4.265
HONORARIOS PROFESIONALES	600	626	653	681	711
TOTAL	4.200	4.382	4.572	4.770	4.976
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	120	125	131	136	142
LUZ	360	376	392	409	427
TELEFONO	1.800	1.878	1.959	2.044	2.133
INTERNET	300	313	327	341	355
SEGUROS	3.600	3.756	3.919	4.088	4.265
SUMINISTROS DE OFICINA	600	626	653	681	711
TOTAL OTROS GASTOS	6.780	7.074	7.380	7.699	8.033
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	19.219	20.379	25.072	26.720	28.496

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

B) Sin Propuesta: Los gastos administrativos proyectados sin implementar cambios en la empresa se presentan en el cuadro siguiente, incluyen la nómina de cuatro empleados detallando sus ingresos, el total a recibir y las provisiones.

CUADRO 86

GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA														
AÑO 1	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.190	1.190	0	99	1.289	111	111	1.178	720	1.190	595	1.735	5.529
GERENTE	1	600	600	0	50	650	56	56	594	240	600	300	875	2.665
ASISTENTE GERENCIA	1	350	350	0	29	379	33	33	346	240	350	175	510	1.654
ASISTENTE BODEGA	1	240	240	0	20	260	22	22	238	240	240	120	350	1.210
PERSONAL DE VENTAS	1	240	240	209	20	469	22	22	446	240	240	120	350	1.419
VENDEDOR	1	240	240	209	20	469	22	22	446	240	240	120	350	1.419
TOTAL	4	1.430	1.430	209	119	1.758	134	134	1.624	960	1.430	715	2.085	6.948
AÑO 2	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.309	1.309	0	109	1.418	122	122	1.296	751	1.309	655	1.909	6.041
GERENTE	1	660	660	0	55	715	62	62	653	250	660	330	962	2.918
ASISTENTE GERENCIA	1	385	385	0	32	417	36	36	381	250	385	193	561	1.806
ASISTENTE BODEGA	1	264	264	0	22	286	25	25	261	250	264	132	385	1.317
PERSONAL DE VENTAS	1	264	264	218	22	504	25	25	479	250	264	132	385	1.535
VENDEDOR	1	264	264	218	22	504	25	25	479	250	264	132	385	1.535
TOTAL	4	1.574	1.573	218	131	1.922	147	147	1.775	1.002	1.573	787	2.293	7.576

AÑO 3		ROL MENSUAL							PROVISIONES AL AÑO				TOTAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.440	1.440	0	120	1.560	135	135	1.425	784	1.440	720	2.099	6.603
GERENTE	1	726	726	0	60	786	68	68	719	261	726	363	1.059	3.195
ASISTENTE GERENCIA	1	424	424	0	35	459	40	40	419	261	424	212	617	1.973
ASISTENTE BODEGA	1	290	290	0	24	315	27	27	287	261	290	145	423	1.435
PERSONAL DE VENTAS	1	290	290	114	24	428	27	27	401	261	290	145	423	1.548
VENDEDOR	1	290	290	114	24	428	27	27	401	261	290	145	423	1.548
TOTAL	4	1.732	1.730	114	144	1.988	162	162	1.826	1.045	1.730	865	2.523	8.151

AÑO 4		ROL MENSUAL							PROVISIONES AL AÑO				TOTAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.584	1.584	0	132	1.716	148	148	1.568	818	1.584	792	2.309	7.219
GERENTE	1	799	799	0	67	865	75	75	790	273	799	399	1.164	3.500
ASISTENTE GERENCIA	1	466	466	0	39	505	44	44	461	273	466	233	679	2.155
ASISTENTE BODEGA	1	319	319	0	27	346	30	30	316	273	319	160	466	1.563
PERSONAL DE VENTAS	1	319	319	119	27	465	30	30	435	273	319	160	466	1.682
VENDEDOR	1	319	319	119	27	465	30	30	435	273	319	160	466	1.682
TOTAL	4	1.905	1.903	119	159	2.180	178	178	2.002	1.090	1.903	952	2.775	8.901

AÑO 5		ROL MENSUAL							PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.742	1.742	0	145	1.887	163	163	1.725	853	1.742	871	2.540
GERENTE	1	878	878	0	73	952	82	82	869	284	878	439	1.281
ASISTENTE GERENCIA	1	512	512	0	43	555	48	48	507	284	512	256	747
ASISTENTE BODEGA	1	351	351	0	29	381	33	33	348	284	351	176	512
PERSONAL DE VENTAS	1	351	351	124	29	504	33	33	472	284	351	176	512
VENDEDOR	1	351	351	124	29	504	33	33	472	284	351	176	512
TOTAL	4	2.095	2.094	124	174	2.392	196	196	2.196	1.137	2.094	1.047	3.053

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

Otros gastos administrativos que actualmente desembolsa la empresa y que se mantendrían en el futuro se presentan en el siguiente cuadro e incluyen servicios básicos y suministros de oficina.

CUADRO 87

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	120	125	131	136	142
LUZ	240	250	261	273	284
TELEFONO	1.200	1.252	1.306	1.363	1.422
INTERNET	300	313	327	341	355
SUMINISTROS DE OFICINA	240	250	261	273	284
TOTAL OTROS GASTOS	2.100	2.191	2.286	2.385	2.488
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	9.048	9.767	10.437	11.285	12.210

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

5.2.4 Gastos de Venta

Para alcanzar los objetivos propuestos es necesario considerar el gasto que genera la distribución de los productos por lo que se ha calculado el gasto por movilización y determinado la publicidad a realizar para incrementar las ventas. Se pretende realizar como se indicó en el direccionamiento estratégico darse a conocer a través de la prensa a los clientes institucionales y por la radio a la audiencia joven consumidora del producto.

CUADRO 88

GASTOS DE VENTA CON PROPUESTA						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
MOVILIZACIÓN	1.800	1.926	2.042	2.144	2.229	
PUBLICIDAD						
PRENSA	2.160	2.254	2.351	2.453	2.559	
RADIO	600	626	653	681	711	
TOTAL PUBLICIDAD	2.760	2.880	3.004	3.134	3.270	
TOTAL	4.560	4.806	5.046	5.278	5.499	

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

5.3 Depreciación y amortización

Los gastos por depreciación y amortización presentados en el cuadro adjunto permiten observar estos datos considerando primero aquellos activos con que cuenta actualmente la empresa y luego aquellos que se pretenden adquirir para que la propuesta pueda implementarse.

CUADRO 89

ACTIVOS NO CORRIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA											
	VALOR DEL ACTIVO	% DEP. Y AMORT.	AÑOS VIDA UTIL	DEP/AMORT. ACUM.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	VALOR RESIDU
EDIFICIOS	40.000	5%	20	18.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000	12.000
MUEBLES Y ENSERES	5.000	10%	10	3.500	500	500	500	0	0	1.500	0
EQUIPOS	1.000	10%	10	700	100	100	100	0	0	300	0
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3.000	33%	3	2.000	1.000	0	0	0	0	1.000	0
VEHÍCULO	23.000	20%	5	13.800	4.600	4.600	0	0	0	9.200	0
LICENCIAS	500	20%	5	200	100	0	0	0	0	100	200
TOTAL ACTIVOS EXISTENTES	72.500			38.200	8.300	7.200	2.600	2.000	2.000	22.100	12.200
ACTIVOS NO CORRIENTES ADQUIRIDOS POR LA PROPUESTA											
ADECUACIONES EDIFICIO	0	5%	20	0	0	0	0	0	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	7000	10%	10	0	700	700	700	700	700	3.500	3.500
EQUIPOS	0	10%	10	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1500	33%	3	0	500	500	500	0	0	1.500	0
VEHÍCULO	0	20%	5	0	0	0	0	0	0	0	0
LICENCIAS	400	20%	5	0	80	80	80	80	80	400	0
TOTAL ACTIVOS NUEVOS	8.900	1	53	0	1.280	1.280	1.280	780	780	5.400	3.500

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

Para conocer el efecto consolidado de la depreciación y amortización se toma en cuenta la información descrita y se consolida en un solo cuadro, el mismo que se presenta a continuación:

CUADRO 90

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN TOTAL						
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
EDIFICIOS	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	12.000
MUEBLES Y ENSERES	1.200	1.200	1.200	700	700	3.500
EQUIPOS	100	100	100	0	0	0
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.500	500	500	0	0	0
VEHÍCULO	4.600	4.600	0	0	0	0
LICENCIAS	180	80	80	80	80	200
TOTAL ACTIVOS	9.580	8.480	3.880	2.780	2.780	15.700

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

5.4 Estado de resultados

Considerando los presupuestos desarrollados se elabora el estado de resultados con y sin propuesta, observándose que la utilidad al año uno no supera a la generada sin implementar cambios en la empresa. Sin embargo, a partir del año 2 la utilidad neta con propuesta supera a la que alcanzaría la empresa sin propuesta. Esta tendencia se observa en el cuadro siguiente:

CUADRO 91

CON PROPUESTA					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	272.142	308.590	349.918	396.782	449.921
(-) COSTO DE MERCADERIA	231.548	262.558	297.722	337.595	382.808
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	40.595	46.031	52.196	59.187	67.113
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS	19.219	20.379	25.072	26.720	28.496
(-) GASTO DE VENTAS	4.560	4.806	5.046	5.278	5.499
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	9.580	8.480	3.880	2.780	2.780
(=) UTILIDAD OPERATIVA	7.236	12.367	18.198	24.408	30.338
(-) GASTO INTERES	1.211	822	322	0	0
(=) UTILIDAD ANTES D IyP	6.025	11.545	17.876	24.408	30.338
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	2.184	4.185	6.480	8.848	10.997
(=) UTILIDAD NETA	3.841	7.360	11.396	15.560	19.340

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

CUADRO 92

ESTADO DE RESULTADOS					
SIN PROPUESTA					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	250.435	261.323	272.685	284.541	296.912
(-) COSTO DE MERCADERIA	224.348	234.102	244.280	254.901	265.984
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	26.087	27.221	28.405	29.640	30.928
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS	9.048	9.767	10.437	11.285	12.210
(-) GASTO DE VENTAS	1.200	1.201	1.202	1.203	1.204
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	8.300	7.200	2.600	2.000	2.000
(=) UTILIDAD OPERATIVA	7.539	9.053	14.166	15.151	15.514
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	2.733	3.282	5.135	5.492	5.624
(=) UTILIDAD NETA	4.806	5.771	9.031	9.659	9.890

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

5.5 Punto de equilibrio

Para conocer el instante de la venta en que la empresa recupera costos y gastos se calculó el punto de equilibrio del primer y quinto año.

Primero se clasificó los costos y gastos operacionales y financieros en fijos y variables.

CUADRO 93

COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	30.010	29.681	29.274	29.500	31.276
GASTO ADMINISTRATIVO	19.219	20.379	25.072	26.720	28.496
GASTO INTERES	1.211	822	322	0	0
DEP Y AMORT.	9.580	8.480	3.880	2.780	2.780
COSTOS VARIABLES	236.108	267.364	302.768	342.873	388.308
COSTO DE MERCADARIA	231.548	262.558	297.722	337.595	382.808
GASTO DE VENTA	4.560	4.806	5.046	5.278	5.499

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

Luego se calculó el margen de contribución por línea de productos:

CUADRO 94

PUNTO DE EQUILIBRIO									
	Chocolates	Chupetes	Chicles	Caramelos	Galletas	Gelatinas	Piñatería	Cereales	TOTAL
PRECIO DE VENTA	7	1	3	3	4	1	4	2	
CANTIDAD VENDIDA	10.467	25.121	15.073	18.506	6.220	10.886	6.123	9.331	101.726
COSTO VARIABLE UNITARIO	6	1	3	2	3	1	3	2	
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	1	0	1	0	1	0	1	0	
COSTOS FIJOS	30.010								
MEZCLA DE VENTAS	25%	12%	18%	17%	8%	5%	9%	6%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO (MCP)	0,3	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

Finalmente se calcula el punto de equilibrio:

CUADRO 95 Cálculo del punto de equilibrio

CALCULO	
PE =	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MCPP}}$
PE =	$\frac{30.010}{0,6}$
PE (UNID)	49.253
PE (\$) =	183.785

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

Y, por último estos valores calculados se prorratan a las líneas de productos, según se indica en el cuadro adjunto.

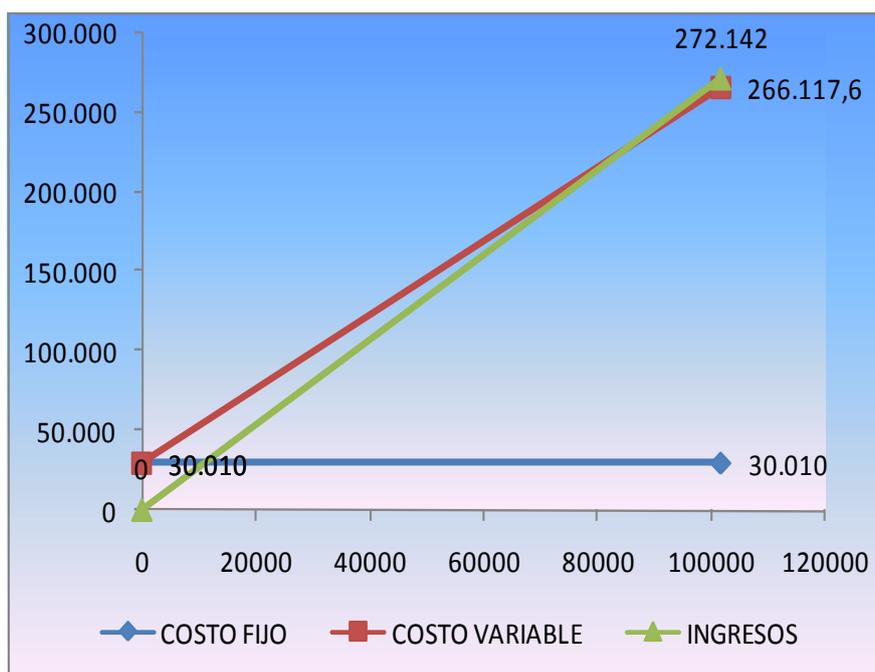
CUADRO 96

	PRORRATEO								TOTAL
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	12.313	5.910	8.866	8.373	3.940	2.463	4.433	2.955	49.253
VENTAS EQUILIBRIO (DOLARES)	83.501	8.016	30.060	21.839	14.388	3.078	17.731	5.172	183.785
VENTAS EQUILIBRIO (PORCENTAJE)	123%	25%	61%	47%	66%	23%	72%	32%	68%

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

Según la gráfica presentada se observa que el punto de equilibrio se lo alcanza cuando se vende USD 272.142 a un costo total de USD 266.118, esto es al 68% de las ventas.

GRAFICO 32 Punto de equilibrio al año 1



Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

Para el año 5 realizamos el mismo procedimiento, según se presenta en el cuadro adjunto:

CUADRO 97

PUNTO DE EQUILIBRIO									
	Chocolates	Chupetes	Chicles	Caramelos	Galletas	Gelatinas	Piñatería	Cereales	TOTAL
PRECIO DE VENTA	8	2	4	3	4	2	5	2	
CANTIDAD VENDIDA	14000	33599	20160	24751	8320	14560	8190	12480	136.059
COSTO VARIABLE UNITARIO	7	1	3	3	4	1	4	2	
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	1	0	1	0	1	0	1	0	
COSTOS FIJOS	31.276								
MEZCLA DE VENTAS	25%	12%	18%	17%	8%	5%	9%	6%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO (MCP)	0,3	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,6

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

CUADRO 98 Cálculo del punto de equilibrio

CALCULO	
PE =	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MCP}}$
PE =	$\frac{31.276}{0,6}$
PE (UNID) =	51.346
PE (\$) =	228.386

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

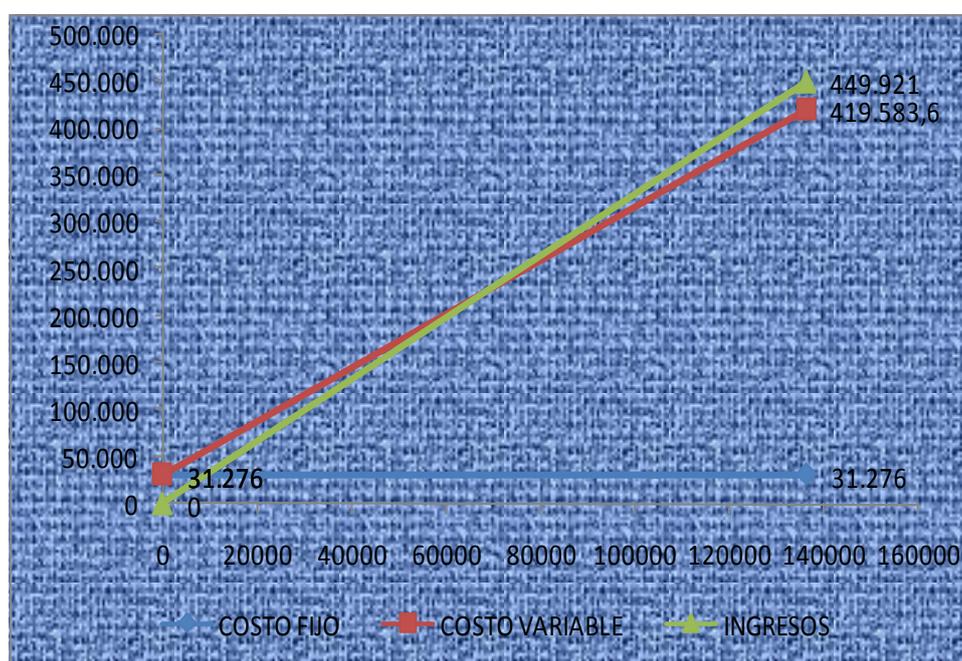
CUADRO 99

	PRORRATEO								TOTAL
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	12.836	6.161	9.242	8.729	4.108	2.567	4.621	3.081	51.346
VENTAS EQUILIBRIO (DOLARES)	103.134	9.901	37.128	26.974	17.771	3.967	22.848	6.664	228.386
VENTAS EQUILIBRIO (PORCENTAJE)	92%	18%	46%	35%	49%	18%	56%	25%	51%

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

Como se puede observar en el gráfico siguiente, para el año 5, la empresa recupera costos y gastos cuando vende el 51 % del nivel de ventas presupuestado para ese año, que como se puede ver es inferior al del año 1 por tanto el nivel de utilidad al quinto año es mayor.

GRAFICO 33 punto de equilibrio al año 5



Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

5.6 Flujo de efectivo

5.6.1 Con Propuesta

Proyectado el flujo de efectivo operativo con propuesta observamos que al año 1 este es de USD 12.067 y que se incrementa hasta llegar al quinto año a USD 37.820, estos datos se pueden ver en el cuadro siguiente:

CUADRO 100

FLUJO DE EFECTIVO						
CON PROPUESTA						
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION						
ACTIVOS NO CORRIENTES	8.900					
CAPITAL DE TRABAJO	0					
PRESTAMO	5.340					
INGRESOS		272.142	308.590	349.918	396.782	449.921
(-) COSTO DE MERCADERIA		231.548	262.558	297.722	337.595	382.808
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		40.595	46.031	52.196	59.187	67.113
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS		19.219	20.379	25.072	26.720	28.496
(-) GASTO DE VENTAS		4.560	4.806	5.046	5.278	5.499
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		9.580	8.480	3.880	2.780	2.780
(=) UTILIDAD OPERATIVA		7.236	12.367	18.198	24.408	30.338
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		2.623	4.483	6.597	8.848	10.997
(=) UTILIDAD NETA		4.613	7.884	11.601	15.560	19.340
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		9.580	8.480	3.880	2.780	2.780
(-) ABONO CAPITAL		1.354	1.743	2.243	0	0
(-) INTERESES		1.211	822	322	0	0
(+) ESCUDO FISCAL		439	298	117	0	0
(+) VALOR RESIDUAL						15.700
(+) CAPITAL DE TRABAJO						0
(=) FLUJO DE EFECTIVO CON PROPUESTA	-3.560	12.067	14.097	13.033	18.340	37.820

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

5.6.2 Sin Propuesta

El efectivo que dispone la empresa sin propuesta se resume en el cuadro que se presenta a continuación. Aquí se observa que al año uno sin cambios se genera USD 13.106 y que el mismo sigue incrementándose pero a un ritmo menor que con propuesta y es de USD 24.090 al año 5.

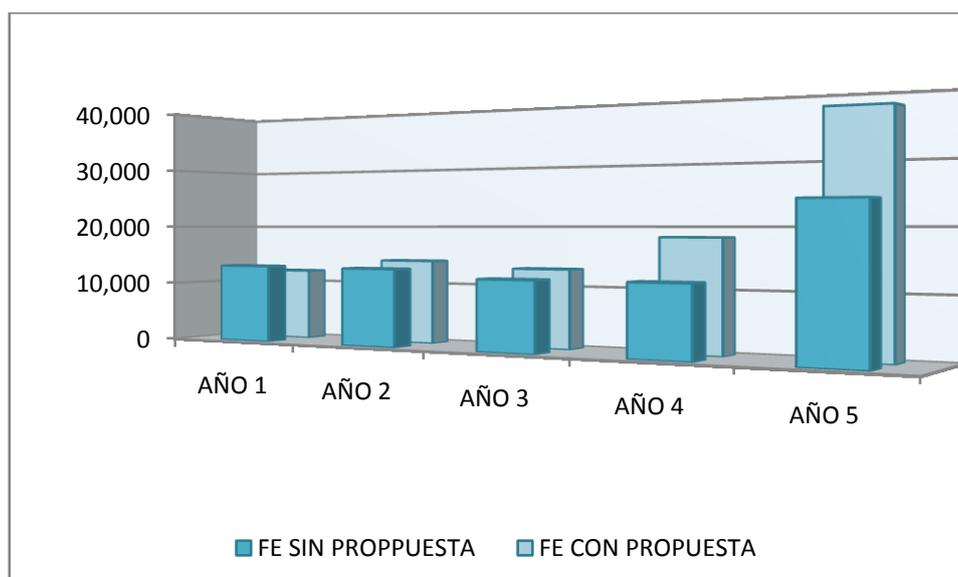
CUADRO 101

FLUJO DE EFECTIVO						
SIN PROPUESTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INGRESOS	250.435	261.323	272.685	284.541	296.912
(-)	COSTO DE MERCADERIA	224.348	234.102	244.280	254.901	265.984
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	26.087	27.221	28.405	29.640	30.928
(-)	GASTO ADMINISTRATIVOS	9.048	9.767	10.437	11.285	12.210
(-)	GASTO DE VENTAS	1.200	1.201	1.202	1.203	1.204
(-)	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	8.300	7.200	2.600	2.000	2.000
(=)	UTILIDAD OPERATIVA	7.539	9.053	14.166	15.151	15.514
(-)	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	2.733	3.282	5.135	5.492	5.624
(=)	UTILIDAD NETA	4.806	5.771	9.031	9.659	9.890
(+)	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	8.300	7.200	2.600	2.000	2.000
(+)	VALOR RESIDUAL					12.200
(=)	FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA	0	13.106	12.971	11.631	24.090
	FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL	-3.560	-1.040	1.126	1.403	6.681

Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kléber López

Proyectando el flujo de efectivo con y sin propuesta se puede observar el flujo de efectivo incremental en el siguiente gráfico:

GRAFICO 34 flujos de efectivos



Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

Como se puede observar en el gráfico anterior solo el año 1 presenta un flujo de efectivo incremental negativo porque el flujo sin propuesta es superior al con propuesta, esto por el efecto del incremento de los gastos. Pero a partir del segundo año y hasta el quinto el flujo relevante es positivo.

5.7 Evaluación financiera

5.7.1 Tasa de descuento

Para la evaluación financiera de la propuesta se ha calculado la tasa de descuento la misma que considerando la ponderación de las fuentes de financiamiento y el costo de cada una, esto es 15.53% para el préstamo que se solicitará y de 6.67% como rentabilidad esperada por el capital social aportado. La suma de estas permite determinar que la tasa de descuento es de 21.97%, la que permitirá traer al presente los flujos de efectivo.

CUADRO 102 Tasa de descuento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	USD	FACTOR DE PONDERACIÓN	COSTO			TASA DE DESCUENTO
PRESTAMO	5.340	60%	25,5%			15,3%
			TASA LIBRE DE RIESGO	PREMIO AL RIESGO	RENTABILIDAD ESPERADA	
CAPITAL SOCIAL	3.560	40%	9,23%	7,4%	16,7%	6,67%
TOTAL						21,97%

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

5.7.2 Indicadores

Considerando los resultados de la evaluación se puede señalar que la propuesta al implementarse va a generar resultados positivos, pues los flujos de efectivo incrementales traídos al presente a una tasa de descuento del 21,97% generan un valor actual de USD 8.784; valor del cual al ser recuperada la inversión inicial de USD 3.560 permite generar al proyecto USD 5.224.

Tomando en cuenta la tasa interna de retorno se puede señalar que los flujos de efectivo incrementales pueden ser descontados hasta el 48.09 % y la propuesta será viable. Es decir que la propuesta puede solventar una tasa no mayor al 48.09% para que el proyecto tenga réditos, en caso que la tasa sea mayor al porcentaje señalado la propuesta no será viable ya que generaría pérdida.

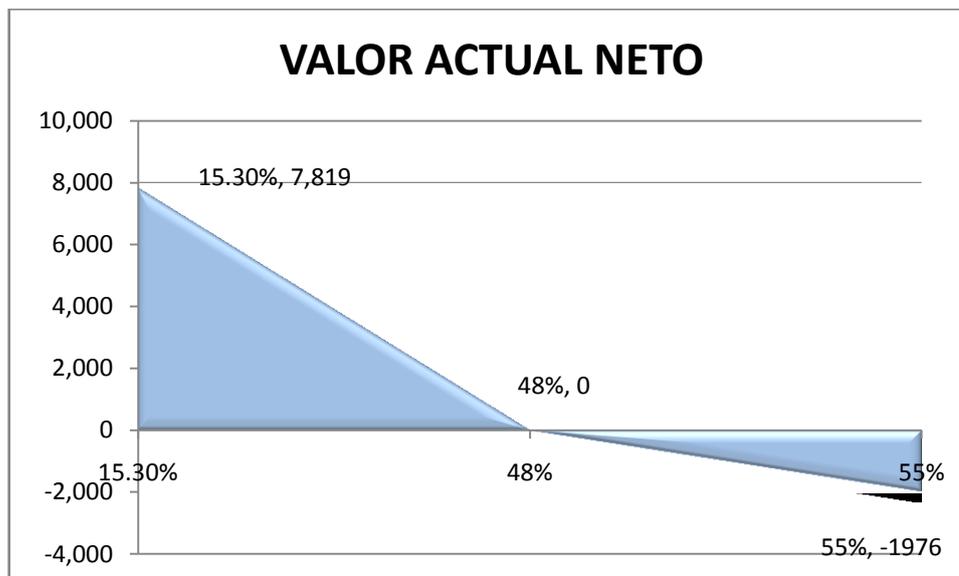
CUADRO 103

EVALUACION FINANCIERA		
TASA DE DESCUENTO	TD	21,97%
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO INCREMENTALES	VAFE	8.784
VALOR ACTUAL NETO	VAN	5.224
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR	48,09%
RETORNO DE LA INVERSION	B/C	2,47

Fuente: Proyecciones financieras
Autor: Kleber López

Todo lo expresado anteriormente se simplifica en el grafico que a continuación se presenta:

GRAFICO 35



Fuente: Proyecciones financieras
 Autor: Kleber López

Si se considera el retorno de la inversión la propuesta generaría USD 2.47 por cada dólar invertido.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En respuesta a las hipótesis planteadas se puede concluir con lo siguiente:

1. La primera hipótesis es comprobada en la medida en que se llega a establecer a través del análisis de matrices de diagnóstico que la contracción del consumo local consecuencia de la crisis nacional e internacional es el factor que incidirá en el crecimiento del sector empresarial, a lo cual se suma la capacidad de reacción de las empresas locales en la producción de productos confitados de calidad para abastecer el mercado.

A nivel interno se puede precisar que es la liquidez la principal fortaleza de la empresa y la falta de planificación, organización, dirección y control su principal debilidad.

2. En referencia a la segunda hipótesis se puede señalar que la empresa debe tomar la diversificación del mercado y de los productos como estrategia de crecimiento, la misma que le permitirá consolidar su posición e imagen en la Zona Austral del País. En el corto plazo la

opción estratégica que se recomienda es liderazgo en costos y diferenciación de productos que le permitirán desarrollar ventaja competitiva sobre las empresas que actúan en la zona. Pero para lograrlo requiere tener una estructura legal formalizada e implantar la mejora continua de sus procesos.

3. En cuanto a la tercera hipótesis se puede concluir que los pilares que permitirán maximizar el valor de la empresa son el desempeño estratégico, la motivación, la excelencia en ventas y compras, la participación del mercado y el margen de contribución. Los mismos que al ser monitoreados a través del tablero de control y complementados con las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzarlos, permitirán su adecuado seguimiento e implementación de correctivos si es el caso.
4. Finalmente podemos afirmar que la cuarta hipótesis se cumple, pues, al analizar toda la evaluación financiera nos da como resultado indicadores positivos y con altos réditos, tal como es el caso de la TIR (48,09%) que si la comparamos con la tasa mínimo de rendimiento (tasa de descuento 21,97%) tendremos como diferencia una 26,12% que la empresa ganaría.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para que la empresa pueda implementarlas más allá de la propuesta se destacan:

1. La empresa al implementar la propuesta debe considerar que la misma responde a la realidad del entorno actual por lo que debe constantemente monitorear si las tendencias económicas, sociales y políticas cambian para emprender en acciones correctivas y que no afecten al modelo de gestión estratégico propuesto.
2. La empresa debe reconocer que al tener una imagen corporativa y formal, se le abren muchas puertas dentro del campo comercial; ya que obtendrá reconocimiento y presencia dentro del medio; por lo que se le recomienda aprovechar dichas oportunidades para diversificar sus líneas de productos y segmentos de mercados, y de esta manera obtener nuevos nichos.
3. El monitoreo jamás se debe descuidar ya que el mismo sirve de eje de control, para constatar el cumplimiento de los objetivos trazados, y también es el medio para evaluar las acciones tomadas dentro de la empresa el cual bien ejecutado da como producto final una empresa con una gerencia orientada hacia los resultados.

4. La parte financiera en muchas empresas del sector es el talón de Aquiles pero para Confitex sería la excepción, ya que los márgenes de rentabilidad proyectados dentro de la propuesta son atractivos, por lo que se siguiere a la alta gerencia acoja la propuesta e invierta en la misma, logrando con ello supervivencia de la empresa a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- ARAMAYO PRIETO, Armando. Planeamiento Estratégico Empresarial, Universidad San Martín de Porres. Lima Perú .2007
- BORJA y Castells. "Local y Global". 1998.
- BURBANO RUIZ, Jorge. Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos, Mc Graw Hill.3ra Edición, 2005.
- CERTO, Samuel. Dirección Estratégica, España, Iriwin, 1996.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. Miguel. "25 años de planificación estratégica de ciudades" en CIUDAD y TERRITORIO Estudios Territoriales. 2008
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. Miguel. Planificación estratégica de ciudades. 1997.
- FRANCES, Antonio. Estrategia y Planes Para la Empresa, Pearson Prentice Hall. 2006.
- GANAU CASAS, Mallarach Iern. "Planificación estratégica territorial a Catalunya". 2003.
- GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica, Mc Graw Hill.2003.
- KOZIKOWSKI, Zbigniew. El valor del Dinero en el Tiempo, Mc Graw Hill. 2007
- LONGENECKER, Justin. Administración de pequeñas empresas, International Thomson Editores, 11ª Edición, 2001.
- PASCUAL ESTEVE, Josep Mª. "La gestión estratégica de las ciudades". 2002.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Mc Graw Hill. 2000.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Grupo Editorial Patria, 7ma Reimpresión, 2008.

QUINTÁS ALONSO, José. “Análisis de los factores y políticas comunitarias que favorecen el diseño y ejecución de la planificación estratégica de Grandes Ciudades y Áreas Metropolitanas, basándose en las experiencias de Barcelona, Bilbao y Valencia”,

SANGUINO GALVÁN, Ramón. “Gestión del conocimiento y competitividad: análisis en las ciudades españolas”, tesis doctoral leída en enero de 2005.

SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos Mc Graw Hill, 5ta Edición, 2007.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Colombia, 3R Editores Ltda., 7ma. Edición, 2000.

Dirección de marketing, España Madrid, Cultural de Ediciones S.A, tomo II, 1999.

NETGRAFÍA

www.deguate.com/.../mk16.htm

www.gestiopolis.com/.../redactamisionuch.htm

www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-en-segundo-lugar-de-desempleo-347210.html

www.ideoblogia.es/index.php/la-auditoria-estrategica-como-ventaja-competitiva/

www.interagua.com.ec/transparencia/archivos/planes/planes1.pdf

www.mercadeo.com/19_matriz.htm

www.monografias.com/.../planeacion-mercadotecnia.shtml

www.monografias.com/trabajos7/.../compe2.shtml

www.monografias.com/trabajos7/plane/plane

www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml

www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtm

www.uca.edu.sv/deptos/dae/tesis/.../finanzas.htm

www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/.../CAPITULO%201.pdf

www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html

www.12manage.com/methods_campbell_ashridge_mission_model_es.html

www.12manage.com/methods_PEST_analysis_es.html

ANEXO I

MINUTA DE CONSTITUCION DE COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de compañía, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Intervienen en el otorgamiento de esta escritura a los 10 días del mes de enero del 2010 el Tigo Kléber Efraín López López, como persona natural, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliado en la ciudad de Cuenca, de estado civil divorciado, por la una parte; y por otra parte, interviene, el Ing. Freddy Frenando López López, en calidad de persona natural, de nacionalidad Ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Cuenca, de estado civil soltero comparecemos ante usted señor notario por medio de nuestro representante legal.

SEGUNDA.- DECLARACION DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen, como en efecto lo hacen, una compañía de responsabilidad limitada, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.-

Título I

Del nombre, domicilio, objeto y plazo

Artículo 1°.- Nombre.- El nombre de la compañía que se constituye es CONFITEX CIA.LTDA.

Artículo 2°.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es en la provincia de Azuay, cantón Cuenca comprendido en la calle Rafael M Arizaga numero 17-31 y como calle transversal la calle Miguel Heredia en el sector denominado como bellavista la cual se sujeta a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3°.- Objeto.- El objeto de la compañía consiste en la comercialización de líneas de productos de Confitería validándose en *lo dispuesto en el numeral 3° del artículo 137 de la Ley de Compañías* y en el cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

Artículo 4°.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de diez años contados desde la fecha de inscripción de esta escritura.

Título II

Del Capital

Artículo 5°.- Capital y participaciones.- El capital suscrito es de mil dólares norteamericanos los cuales están divididos en mil participaciones sociales de los cuales el 60% le pertenece al Tlgo Kléber López y el 40% restante le pertenece al Ing. Freddy López.

Título III

Del gobierno y de la administración

Artículo 6°.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de socios, y su administración al gerente y al presidente. La representación legal, judicial y extrajudicial corresponderá al Gerente. En caso de falta temporal o definitiva, le subrogará el presidente hasta que la Junta General nombre al titular.

Artículo 7°.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante nota dirigida a la dirección registrada por cada socio en ella, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán ni el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

Artículo 8°.- De la Junta Universal, de las facultades de la junta, del quórum de instalación y del quórum de decisión.- Se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

Artículo 9°.- El Presidente y el Gerente ejercerán todas las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

Artículo 10°.- Facultades de la junta.- Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía de responsabilidad limitada.

Artículo 11°.- Junta universal.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Artículo 12°.- Presidente de la compañía.- El presidente será nombrado por la junta general para un período de cinco años, a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado. Corresponde al presidente:

- a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas;
- b) Suscribir con el gerente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio; y,
- c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Artículo 13º.- Gerente de la compañía.- El gerente será nombrado por la junta general para un período de cinco años, a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado. Corresponde al gerente:

- a) Convocar a las reuniones de junta general;
- b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista, y firmar, con el presidente, las actas respectivas;
- c) Suscribir con el presidente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio;
- d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías; y,
- e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

TITULO IV

Disolución y Liquidación

Artículo 14º.- Norma general.- La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley.

CUARTA.- APORTES.- Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo dispuesto por la Ley de Compañías en sus artículos 137, numeral 7º, 103 ó 104, o uno y otro de estos dos últimos, según el caso. Si se estipulare plazo para el pago del saldo

deudor, este no podrá exceder de 12 meses contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:

CUARTA.-

CUADRO DE SUSCRIPCION Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL

Nombre de los socios	Capital suscrito	Capital pagado	Capital por pagar	Numero de participaciones	Capital total
<i>Kleber Efraín López; Freddy Fernando López</i>	<i>1.000USD</i>	<i>1.000,00USD</i>	<i>0,00USD</i>	<i>1000 (60% pertenece al Tigo Kleber López y el 40% pertenece al Ing Freddy López)</i>	<i>1.000,00USD</i>

Fuente súper intendencia de compañías
Realizado por Kléber López

QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Para los períodos señalados en el artículo 12º y 13º del estatuto, se designa como presidente a Freddy Fernando López López de la compañía CONFITEX, y al señor *Kléber Efraín López López* como gerente de la misma.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- Los contratantes acuerdan autorizar al doctor Nixon Noguera para que a su nombre solicite al Superintendente o a su delegado la aprobación del contrato contenido en la presente escritura, e impulse posteriormente el trámite respectivo hasta la inscripción de este instrumento.

Usted, señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

Presidente de CONFITEX

Ing. Freddy López L

Cuenca

Dr. Florencio Morales

Notario cuarto del cantón

Gerente de CONFITEX

Tlgo Kléber López L

Dr. Nixon Noguera

Mat N°144