

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativa



**PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA
FABRICA DE FIDEOS Y TALLARINES RICAPASTA EN ECUADOR**

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN GESTION DE RECURSOS
HUMANOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS

Alumnas: María Caridad Andrade
 María Magdalena López

Profesor Guía: Dra. Patricia Huerta Riveros

CONCEPCION, 2014

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace por la importancia que reviste en la actualidad la empresa familiar en la economía local, nacional como internacional. Muchas de las grandes empresas que compiten en el mercado parten de una organización dirigida por una familia. Por este motivo es de vital importancia conocer los aspectos a los que estas organizaciones deben de enfrentarse, tanto en su dinámica y normativas que las caracterizan.

“Ricapasta” es un claro ejemplo de organización familiar, su administración está sujeta a los típicos problemas que tienen que enfrentar este tipo de organizaciones, tales como estructuras administrativas deficientes, no existen lineamientos establecidos entre familia o simplemente los procesos de sucesión no han sido del todo exitosos.

Por lo anteriormente mencionado, es importante definir un control interno y construir lineamientos estratégicos. Esto permitirá a “Ricapasta” enmarcarse dentro de un contexto mucho más planificado. De esta manera, se desea obtener estabilidad empresarial, familiar y asegurar una saludable sucesión futura.

Palabras Claves: Planificación estratégica, familia, sucesión pyme.

ABSTRACT

The present investigation is born of the importance that nowadays has the family enterprise in the local, national and international economies. Many of the big companies that nowadays compete on the market depart from an organization directed by a family. For this motive it is important to know the aspects that the family enterprises will be face, also it is necessary to know the dynamics and compendiums that it characterizes them, though it makes them also vulnerable and perishable.

RICAPASTA is a clear example of familiar organization, the administration is subject to the typical problems that have to face this kind of organization, such as administrative deficient structures, they do not exist limits established between family and business, the processes of succession have not been completed successfully, etc.

For the mentioned previous thing, it is important define an internal control and build a strategic guidelines. This will allow to the RICAPASTA company frame it inside a much more organized context, thus achieving hereby familiar stability, corporate stability and assure a healthy future succession.

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos van a mí Padre, el cual me brindó fuerzas, apoyo y comprensión para salir adelante en este proceso de formación, a mis profesores, a mis amigas (os), etc. Para todos ellos (as) quienes creyeron en mí cada día.

"Cada recorrido enriquece al peregrino y lo acerca un poco más a hacer realidad sus sueños"(Paulo Coelho)

María Magdalena.

Mi eterna gratitud a todas aquellas personas que de una manera u otra han contribuido para que éste trabajo investigativo se desarrolle exitosamente.

De manera muy especial quiero dar las gracias a nuestra directora de tesis, la Dra. Patricia Huerta Riveros.

Finalmente gracias a mi familia quienes son parte importante de mi vida ya que con su apoyo y ejemplo se convirtieron en los principales artífices de mi formación profesional; a ti Andrea que hasta el día hoy sigues dándome ánimo para terminar este proceso, pero sobre todo gracias a Dios por permitirme culminar con éxito éste trabajo.

María Caridad.

DEDICATORIA

A Dios dedicó este trabajo por haberme iluminado entregándome la sabiduría necesaria para guiar mis pasos en este camino de la vida tanto en el ámbito personal, familiar y laboral. A mis padres, aunque no estén a mi lado, les dedicó este trabajo, por su enorme amor y comprensión que me dedicaron en vida, siempre los llevaré en mí mente y corazón. También dedicó este trabajo a mí Padre que me crió, sin él no hubiera logrado llegar al final de este proceso, gracias por tú comprensión, amor y sabiduría.

María Magdalena.

Con mucho cariño dedico mi esfuerzo a mi familia quienes siempre han permanecido junto a mí, y de manera muy especial y con amor infinito dedico mi trabajo a Damián y Mateo, espero que éste sueño cumplido les aporte inspiración en sus vidas para continuar su camino alcanzando cada meta que se propongan por muy difícil e inalcanzable que parezca.

María Caridad.

INDICE

<i>PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA FABRICA DE FIDEOS Y TALLARINES RICAPASTA EN ECUADOR</i> -----	1
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i> -----	2
<i>ABSTRACT</i> -----	3
<i>CAPITULO I</i> -----	3
1. PRESENTACION DEL TEMA -----	3
1.1 Origen del tema -----	3
1.2 Justificación -----	4
1.3 Objetivo de estudio -----	5
1.4 Plan de trabajo -----	5
1.4.1 Planteamiento del Problema -----	5
<i>CAPITULO II</i> -----	7
2. PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA -----	7
2.1 LA ESTRATEGIA Y LA PLANIFICACIÓN -----	7
2.1.2 Modelos para construir la planificación estratégica -----	9
2.2 FASES PARA LA CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO -----	11
2.2.1 Análisis estratégico -----	11
2.2.2 La misión y los objetivos de la empresa -----	12
2.2.3 Los valores -----	12
2.2.4 Análisis Externo -----	13
2.2.4.1 Análisis del entorno general -----	13
2.2.5 Análisis interno de la empresa -----	16
2.2.6 Matriz DAFO para la formulación de estrategias -----	16
2.2.7 Formulación de la Estrategia -----	17
2.2.7.1 Estrategias corporativas -----	17
2.2.7.2 Estrategias de negocio -----	17
2.2.7.3 Estrategias funcionales -----	18
2.2.8 Plan de acción e implantación de las estrategias -----	19
2.2.9 Planificación y control estratégico -----	20
2.2.9.1 Control de la implementación -----	20
2.3 EMPRESAS FAMILIARES -----	21
2.3.1 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar -----	22
2.3.2 Características de la relación empresa - familia -----	24
2.3.3 Enfoque internacional de la empresa familiar -----	24
2.3.3.1 La empresa familiar en Ecuador -----	25
2.3.3.2 La empresa familiar en Chile -----	27
2.3.4 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar -----	28
2.3.5 La sucesión en la empresa familiar -----	29
2.3.5.1 Elementos importantes en el plan de sucesión -----	29
2.3.6 La profesionalización en las empresas familiares -----	30
2.3.6.1 Planificar a través de un enfoque profesional -----	31

2.4 LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES -----	33
2.4.1 Planificación Estratégica dentro del contexto familia-----	33
2.4.2 Importancia de la planificación estratégica -----	34
CAPITULO III -----	40
3.1 METODOLOGIA-----	40
3.2 El diseño de investigación-----	40
3.3 Población y Muestra-----	40
3.3.1 Población-----	40
3.3.2 Muestra-----	40
3.4 Instrumentos y técnicas de investigación-----	41
3.4.1 Aplicación del Instrumento-----	42
<i>CAPITULO IV</i> -----	<i>43</i>
4. ANTECEDENTES -----	43
4.1.- TABULACION ENTREVISTA-----	45
4.2.- TABULACION ENCUESTA-----	62
<i>CAPITULO V</i> -----	<i>78</i>
5. PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA RICAPASTA-----	78
5.1 Reseña histórica de “Ricapasta” -----	78
5.2.1 Misión 2014 -----	80
5.2.2 Visión 2014-----	80
5.3 Declaración de Valores -----	80
5.3.1 Honestidad-----	80
5.3.2 Responsabilidad empresarial -----	80
5.3.3 Calidad-----	81
5.3.4 Trabajo en Equipo -----	81
5.3.5 Enfoque al cliente-----	81
5.3.6 Compromiso-----	81
5.4 ANALISIS DEL ENTORNO -----	81
5.4.1 Entorno general -----	81
5.4.1.1 Dimensión político legal-----	82
5.4.1.2 Dimensión económica-----	83
5.4.1.3 Dimensión socio cultural -----	84
5.4.1.4 Dimensión tecnológica-----	84
5.5 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO -----	84
5.5.1 Análisis del mercado regional -----	84
5.5.2 FUERZAS DE PORTER -----	85
5.5.2.1 Amenaza de nuevos competidores-----	85
5.5.2.2 Poder de negociación de los clientes -----	85
5.5.2.3 Poder de negociación de los proveedores -----	86
5.5.2.4 Productos sustitutos-----	86
5.5.2.5 Rivalidad entre competidores existentes -----	86
5.6 ANÁLISIS INTERNO-----	87
5.6.1 Diagnóstico de la empresa -----	87
5.6.1.1 Estructura organizacional de “Ricapasta” -----	87
5.6.1.2 Junta Familiar -----	88

5.6.1.3 Gerente -----	88
5.6.1.4 Asistente de Gerencia -----	88
5.6.1.5 Coordinador de Planta -----	89
5.6.1.6 Coordinador de Ventas-----	89
5.6.1.7 Coordinador de Contabilidad-----	89
5.6.1.8 Proceso Productivo -----	90
5.6.1.9 Productos -----	91
5.6.1.10 Segmento-----	91
5.6.1.11 Proveedores-----	91
5.6.1.12 Mercado-----	92
5.6.1.13 Competencia-----	92
5.6.1.14 Liquidez-----	93
5.6.1.15 Perfil estratégico de “Ricapasta” -----	94
5.5.1.16 ANALISIS FODA -----	95
5.7 Formulación de las Estrategias -----	97
5.7.1 Estrategias competitivas-----	98
5.7.2 Estrategias corporativas -----	99
5.7.2.1 Estrategia penetración de mercado -----	99
5.7.2.2 Estrategia de desarrollo de productos-----	100
5.7.3 Estrategia Funcional -----	100
5.7.3.1 Estrategias de Recursos Humanos -----	100
5.7.3.2 Estrategias de financiación -----	102
5.7.3.3 Estrategias de ventas -----	103
5.8 Plan de acción-----	104
5.9 Implantación de las Estrategias -----	108
5.10 Proceso de evaluación y selección de estrategias-----	109
5.11 La adecuación de la estrategia-----	109
5.12 La Factibilidad -----	110
5.12.1 Estudio de factibilidad -----	110
5.12.2 Factibilidad técnica-----	110
5.12.3 Factibilidad económica -----	110
5.12.4 Factibilidad operacional-----	112
5.12.5 La aceptabilidad de las estrategias -----	113
5.12.6 Planificación y control estratégico -----	113
6. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES -----	114
6.1 RECOMENDACIONES-----	114
6.2 CONCLUSIÓN-----	117
 ANEXOS -----	 119
 BIBLIOGRAFÍA-----	 157

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Modelo de Hax y Majluf.....	10
Figura N°2 Modelo de Navas y Guerras.....	11
Figura N°3 Perfil estratégico del entorno.....	14
Figura N°4 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	15

Figura N°5 Matriz DAFO.....	16
Figura N°6 Los tres círculos de la empresa familiar.....	23
Figura N°7 Análisis del entorno en “Ricapasta”.....	82
Figura N°8 Organigrama de “Ricapasta”.....	87
Figura N°9 Perfil estratégico de “Ricapasta”.....	93
Figura N°10 FODA de “Ricapasta”.....	95

INDICE DE TABLAS

TABULACION DE ENTREVISTA.....	28
Tabla N°1 Fortalezas y debilidades.....	28
Tabla N°2 Información general de la empresa.....	44
Tabla N°3 Edad.....	45
Tabla N°4 Género.....	46
Tabla N°5 Valores Organizacionales	47
Tabla N°6 Trascender a la siguiente generación.....	48
Tabla N°7 Inversión de utilidades.....	49
Tabla N°8 Existe misión.....	50
Tabla N°9 Existe visión.....	51
Tabla N°10 Posibles negocios para “Ricapasta”.....	52
Tabla N°11 Cuales.....	53
Tabla N°12 Corto plazo.....	54
Tabla N°13 Largo plazo.....	55
Tabla N°14 Que espera la empresa de sus colaborador.....	56
Tabla N°15 Tiempo para diseñar el futuro.....	57
Tabla N°16 Control de las áreas de la empresa.....	58
Tabla N°17 Evaluación del trabajo.....	59
Tabla N°18 Políticas de calidad.....	60
Tabla N°19 Documentación de cargos.....	61
TABULACION DE LA ENCUESTA.....	62
Tabla N°20 Edad.....	62
Tabla N°21 Género.....	63

Tabla N°22 Conocimiento de misión.....	64
Tabla N°23 Conocimiento de visión.....	65
Tabla N°24 Objetivo general.....	66
Tabla N°25 Existen planes a futuro.....	67
Tabla N°26 Áreas de negocio.....	68
Tabla N°27 Valores organizacionales.....	69
Tabla N°28 Conocimiento de tareas.....	70
Tabla N°29 Grado de conocimiento de resultados.....	71
Tabla N°30 Control de jefaturas en el trabajo realizado.....	72
Tabla N°31 Evaluación del trabajo.....	73
Tabla N°32 Mas oportunidad en empresa no familiar.....	74
Tabla N°33 Conoce que hace la competencia.....	75
Tabla N°34 Principales competidores.....	76
Tabla N°35 Conoce sus principales competidores.....	77
Tabla N°36 Indicadores de liquidez.....	93
Tabla N°37 Presupuesto financiero.....	111

INDICE DE GRÁFICOS

TABULACION DE ENTREVISTA.....	28
Gráfico N°1 Edad.....	45
Gráfico N°2 Género.....	46
Gráfico N°3 Valores Organizacionales	47
Gráfico N°4 Trascender a la siguiente generación.....	48
Gráfico N°5 Inversión de utilidades.....	49
Gráfico N°6 Existe misión.....	50
Gráfico N°7 Existe visión.....	51
Gráfico N°8 Posibles negocios para “Ricapasta”.....	52
Gráfico N°9 Cuáles.....	55
Gráfico N°10 Corto plazo.....	55
Gráfico N°11 Largo plazo.....	55

Gráfico N°12 Que espera la empresa de sus colaborador.....	56
Gráfico N°13 Tiempo para diseñar el futuro.....	57
Gráfico N°14 Control de las áreas de la empresa.....	58
Gráfico N°15 Evaluación del trabajo.....	59
Gráfico N°16 Políticas de calidad.....	60
Gráfico N°17 Documentación de cargos.....	61
TABULACION DE LA ENCUESTA.....	62
Gráfico N°18 Edad.....	62
Gráfico N°19 Género.....	63
Gráfico N°20 Conocimiento de misión.....	64
Gráfico N°21 Conocimiento de visión.....	65
Gráfico N°22 Objetivo general.....	66
Gráfico N°23 Existen planes a futuro.....	67
Gráfico N°24 Áreas de negocio.....	68
Gráfico N°25 Valores organizacionales.....	69
Gráfico N°26 Conocimiento de tareas.....	70
Gráfico N°27 Grado de conocimiento de resultados.....	71
Gráfico N°28 Control de jefaturas en el trabajo realizado.....	72
Gráfico N°29 Evaluación del trabajo.....	73
Gráfico N°30 Mas oportunidad en empresa no familiar.....	74
Gráfico N°31 Conoce que hace la competencia.....	75
Gráfico N°32 Principales competidores.....	76
Gráfico N°33 Conoce sus principales competidores.....	77
Gráfico N°34 Mercado.....	92

INTRODUCCION

Sin lugar a dudas las empresas familiares se han constituido en un eje primordial en el motor de la economía mundial, el reto de estas organizaciones es trascender de generación en generación manteniendo el equilibrio entre tres aspectos muy importantes que son la propiedad, la familia y la empresa.

Hay que reconocer, entonces, que normalmente en los negocios familiares a veces los problemas no surgen por decisiones ejecutivas, sino por lo que sucede al interior entre los integrantes de la familia, ya que lo emocional prima en este tipo de organizaciones.

Establecer cuál será la mejor estrategia requiere de una gestión eficiente y responsable en donde se ponga de en manifiesto la creatividad, experiencia y espíritu visionario de quienes se encuentren al frente, pero que no abandonen el gran compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados. La siguiente propuesta parte de la necesidad de encontrar una mejor manera de administrar los recursos que posee la fábrica “Ricapasta”, cuya organización se encuentra establecida en la ciudad de Cuenca – (Ecuador), donde ha permanecido al servicio de la sociedad durante 40 años. Desde entonces sus administradores han dirigido dicha organización entregado toda su experiencia al seno familiar en la constitución de la misma.

En la década de los 70 las familias en su afán de subsistir empiezan a realizar comercio entre ellas, dando paso a la formación de pequeños grupos económicos, muchos de estos grupos empresariales se mantienen atendiendo el mercado ecuatoriano pero han tenido que ser partícipes de un cambio constante en sus formas de administrar para sobrevivir en un entorno cambiante.

En el presente muchas de estas empresas pertenecen a los más grandes grupos económicos del país, y otras empresas como “Ricapasta”, se mantienen vigentes intentando ser competitivas frente a un mercado totalmente globalizado. Por ello surge esta propuesta de planificación estratégica ya que dentro del ámbito familiar el modo de administrar se ve dificultado por muchos factores.

El conjunto de estos factores logra que la empresa pierda competitividad frente a organizaciones que se encuentran establecidas dentro del mercado y que poseen administraciones más sólidas; de este modo esta investigación intenta presentar una revisión de la planificación estratégica dentro del ámbito familiar. Adicionalmente, se pretende presentar los distintos modelos y describir sus implicaciones.

CAPITULO I

1. PRESENTACION DEL TEMA

1.1 Origen del tema

Dentro de este tipo de empresas, la familia debe de encaminarse hacia el logro de un objetivo en común, y que resulta muy difícil que se mantenga en su entorno si primeramente no se establecen los contextos claros en los que actuará la familia como tal y los directivos de la organización para llevar a cabo los planes establecidos. Existe un impacto negativo dentro de la empresa familiar si quienes cooperan dentro de ella no saben lo que la empresa persigue y, más aún, si no se separa el espacio familia-empresa, al momento de establecer los lineamientos de funcionamiento para la organización.

“Ricapasta” no cuenta con un plan estratégico establecido, los colaboradores no se ven identificados con el logro de metas y objetivos, la dirección que posee actualmente la empresa se debe únicamente a la experiencia de sus dueños quienes han mantenido la organización en el mercado durante 35 años. Por este motivo el presente estudio de un plan estratégico que permita a la organización mantenerse y enfrentar el entorno que le rodea, se debe considerar aspectos fundamentales como el hecho de que esta es una organización familiar y que lógicamente su administración es diferente a otras empresas ya establecidas.

1.2 Justificación

El presente estudio se justifica en el hecho de que las empresas de familia han sido muy importantes para el desarrollo económico de los países a nivel mundial, ya que su colaboración es significativa y por ello el estudio y análisis de sus principales elementos son de gran importancia; sin embargo hay, que tener presente que conforman un concepto de investigación relativamente reciente.

La falta de lineamientos estratégicos estipulados dentro de la empresa familiar, conlleva a que presente grandes falencias, esto principalmente por pautas de trabajo desorganizado tanto a nivel individual y grupal, lo que se convierte en aspectos de resistencia al cambio y limitan la planificación de una sucesión futura.

Sin duda, un familiar directo será quien regirá los destinos de la empresa al fallecer o retirarse su fundador; sin embargo, este tema puede ser ignorado. Cualquiera sea el asunto, muy pocas veces se prepara al sucesor para la futura responsabilidad.

Considerando lo anterior, es necesario asignar a “Ricapasta”, una meta delimitada, sobretudo en el ámbito administrativo, y a la vez, fortificar la salud de las relaciones propiedad-familia-empresa, tan importante para que una empresa de esta índole sobreviva y se mantenga en el tiempo. Con esta propuesta, se busca puntualizar reglas de conducta necesarias que haga a “Ricapasta” más eficiente y la prepare para a afrontar no sólo las conductas internas, sino, también para el proceso, fortalecimiento, sucesión y su perdurabilidad en el tiempo. Estas nociones y reglas deberán establecerse en una formalidad familiar y empresarial, la cual brindará una guía de lineamientos que mejorará a la empresa en muchos aspectos.

1.3 Objetivo de estudio

- **Objetivo General:**

Elaborar una propuesta de plan estratégico para la fábrica de fideos y tallarines “Ricapasta” de Ecuador.

- **Objetivos Específicos:**

- Realizar una revisión bibliográfica sobre planificación estratégica .
- Analizar diferentes modelos de planificación estratégica.
- Analizar diferentes modelos de planificación estratégica en empresas familiares.

1.4 Plan de trabajo

1.4.1 Planteamiento del Problema

La fábrica “Ricapasta” busca un continuo equilibrio difícil de alcanzar debido a que no posee directrices que gobiernen la institución de un modo eficaz, posee dirección netamente familiar, y aquello dificulta sus funciones ya que la administración de la organización es informal.

Así también, el poder de toma de decisiones está concentrado en las manos de los hijos del fundador y en unos pocos familiares cercanos. La compañía ha crecido en tamaño y complejidad en sus operaciones comerciales y se vuelve necesaria una estructura gerencial más formal y calificada para sortear los desafíos del mercado dado que en la actualidad la organización presenta desequilibrios notables en su dirección debido a una

serie de factores de los cuales carece y, así también, el no aprovechar ciertos aspectos que pueden llegar a ser una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La importancia de la planificación estratégica se basa en un análisis que es un proceso ordenado y riguroso para investigar y conocer con detalle la realidad de la empresa.

El método se basa en una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, entre las cuales que destacan la observación (directa y documental) y la entrevista en profundidad.

El análisis de la información generada por la propia actividad de la empresa es la parte esencial de este método. Un buen diagnóstico dependerá principalmente de la correcta interpretación de los datos internos de la empresa.

CAPITULO II

2. PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.1 LA ESTRATEGIA Y LA PLANIFICACIÓN

Un enfoque de “estrategia inicial”, lo define como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Varios autores han definido la estrategia de diferente forma. A continuación se muestra algunas de estas definiciones:

Mintzberg, Quinn, y Voyer (1997:3) señalan que la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”.

Johnson, Scholes, y Wittington (2006:7) consideran que “la estrategia puede considerarse como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización”

Ansoff, y Mc Donell (1998:46) afirman que “una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización”.

Alvares (2007:16) afirma que la estrategia es “un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios que sean objeto de su actividad mediante una adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades propias de la organización”.

Porter (2007:19) sostiene que la estrategia se compone “esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente aunque el ambiente relevante es muy amplio –abarca fuerzas sociales y económicas- su aspecto fundamental es la industria o industrias donde compite”.

Una gran cantidad de autores describen la estrategia; sin embargo, la planteada por Porter (2007) representa un aporte valioso ya que considera a la empresa y su entorno. Describe que la empresa debe considerar el ambiente en el que se desarrolla, que abarca fuerzas sociales y económicas y que a pesar de competir en un medio tan cambiante, estas fuerzas permiten a la empresa formular estrategias para tomar el comportamiento del entorno a su favor.

Continuando con el estudio dentro del concepto “planificación estratégica” se engloba toda una gama de métodos desarrollados, con el fin de apoyar mediante un riguroso análisis la elaboración de la estrategia, manejado en principio por la alta dirección, para luego extenderla hacia toda la organización.

La planificación estratégica debe estar alineada a la consecución de objetivos al interior de la organización y tener como objetivo general el control y desarrollo de los mismos; este proceso nos permite decidir sobre una organización, sobre los recursos que utilizaremos y las políticas que se orientan para lograr el éxito de la planificación estratégica.

Según Navas y Guerras (2007:50) “Es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de tal forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa”.

La velocidad de los cambios percibidos del entorno delimita el contexto estratégico en el que se desenvuelve la empresa. Estos cambios se simbolizan por medio de las amenazas o factores negativos que ponen en dificultad su supervivencia. Además, encontramos las oportunidades, como elementos positivos que permiten aprovechar los escenarios externos, para llevarlos a un futuro favorable para la empresa.

Según Hax y Majluf (1997), la planificación estratégica tiene que ver con el efecto futuro de las decisiones tomadas hoy. Parte esencial es la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desenvuelve la institución y su contraste con las fortalezas y debilidades de la organización.

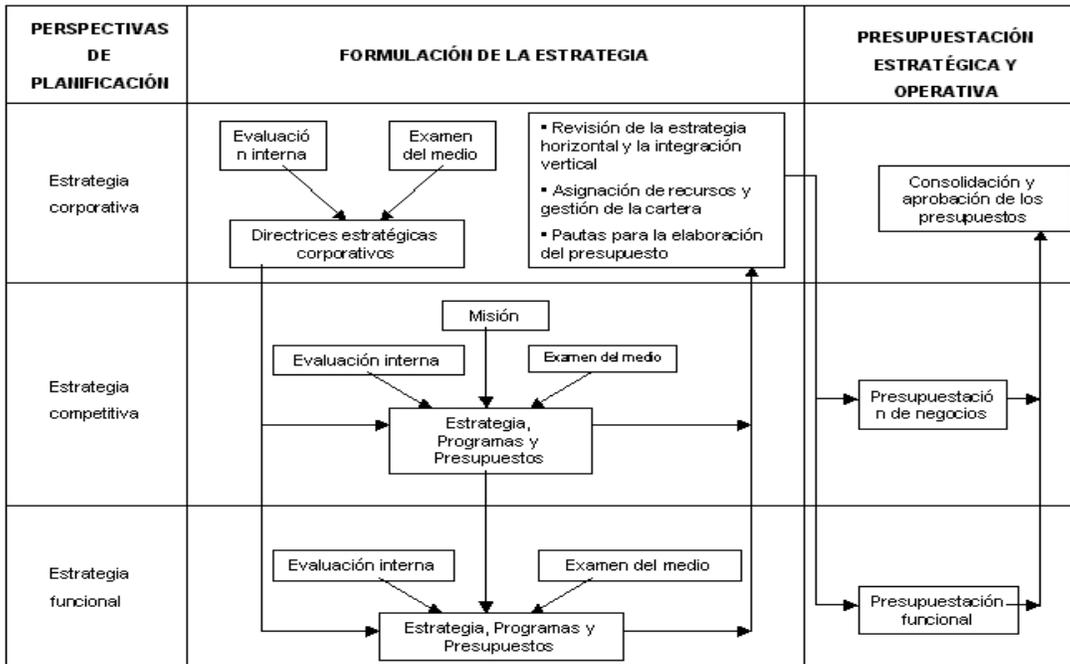
Las definiciones expuestas en el apartado anterior nos brindan un aporte para determinar algunas características que debe reunir un fenómeno organizativo para ser inscrito como “planificación estratégica”. En otras palabras, se trata de encontrar un criterio de demarcación para la planificación estratégica ya que mediante esta se define el tipo de dirección, estableciendo las posibles vías de acción, a partir de la situación actual.

2.1.2 Modelos para construir la planificación estratégica

Según Mintzberg (1998:53-66) establece que existen una gran variedad de modelos de Planificación y Dirección estratégica y asegura lo siguiente “...cada libro sobre el tema posee uno, así como cada consultoría y boutique de estrategias. Pero la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final”.

En el modelo de Hax y Majful (1997:54), está relacionado más bien a un enfoque pragmático de la gestión estratégica, sostiene también que la organización debe ser diseñada para conseguir de mejor manera sus objetivos estratégicos y que derivado de ello la estructura de la organización debe ser una consecuencia de la estrategia.

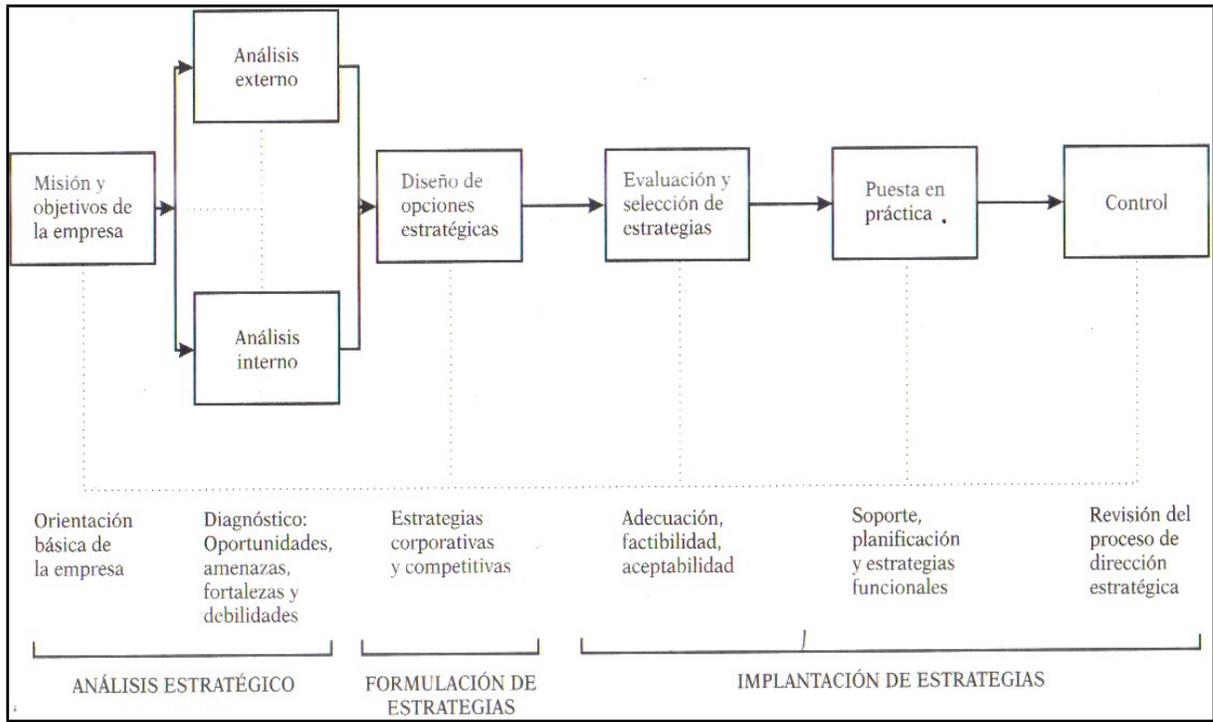
Figura N° 1 Modelo de Hax y Majluf



Fuente: Hax y Majluf (1997:54)

Encontramos también el modelo propuesto por Navas y Guerras (2007:50) quienes acentúan el proceso de dirección estratégica, tomando como referencia evidentemente un proceso de planificación. En este modelo estudia las relaciones y los problemas que se pueden generar a raíz de la implantación de un plan estratégico y menciona, tres etapas: **(I) análisis estratégico, (II) formulación de estrategias e (III) implantación de estrategias.**

Figura N°2 Modelo de Navas y Guerras



Fuente: Navas y Guerras, (2007:50)

Los modelos citados anteriormente permiten establecer las pautas para la formulación de una planificación estratégica, a través del desarrollo de características similares dentro de cada uno de los modelos señalados.

En relación a sus autores, éstos plantearon una serie de constructos que permiten explorar, detallar y explicar la iniciación de una planificación estratégica eficaz. Finalmente, estos dos modelos permiten observar las características de la planificación estratégica en general.

2.2 FASES PARA LA CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO

2.2.1 Análisis estratégico

En esta etapa el objetivo principal es determinar el conjunto de amenazas y oportunidades así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la empresa, para así encaminar a la dirección a entender la situación actual de la organización y formular la estrategia en base a la misión que se estableció previamente.

2.2.2 La misión y los objetivos de la empresa.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización porque define en primer lugar lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el cual actúa, segundo lo que pretende hacer, y por último el para quién lo va a hacer; y es influenciada por un sistema de valores y creencias.

La **misión** define principalmente, cual es la labor o actividad de la empresa en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la **misión** de la empresa ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

De igual manera, los objetivos constituyen la orientación que abarca un horizonte tanto a corto como a largo plazo, son directrices que permiten cumplir la finalidad de la organización, se utilizan para cumplir la declaración de la misión, es decir ayudan a alinear a la organización sobre como trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía organizacional, (Hax y Majluf, 1997).

2.2.3 Los valores

Son aquellos principios que inspiran el trabajo y la rectitud de los actos de los colaboradores que integran la organización. Son ejes importantes para el desarrollo de la cultura organizacional. Ej.: honestidad, respeto, responsabilidad, solidaridad, excelencia, rectitud, etc.

La gestión cotidiana de una organización no recurre, como se espera, a la consecución de sus valores estratégicos, muchas veces, estos no están siquiera definidos. Muchas personas e incluso los ejecutivos dentro de las organizaciones, los confunden con los valores de

conducta de la organización, aquellos modos de conducta deseados que vienen a moldear la cultura empresarial pero, no se trata estrictamente de esto.

Los valores estratégicos constituyen la filosofía de la alta dirección, respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando aspectos presentes y futuros.

Tener claros los valores estratégicos en la organización proporciona un material de gran importancia al poner en marcha la estrategia.

Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el cliente. También la declaración de visión debe basarse enteramente en los valores e incluso, la propia planeación táctica y a largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil.

2.2.4 Análisis Externo

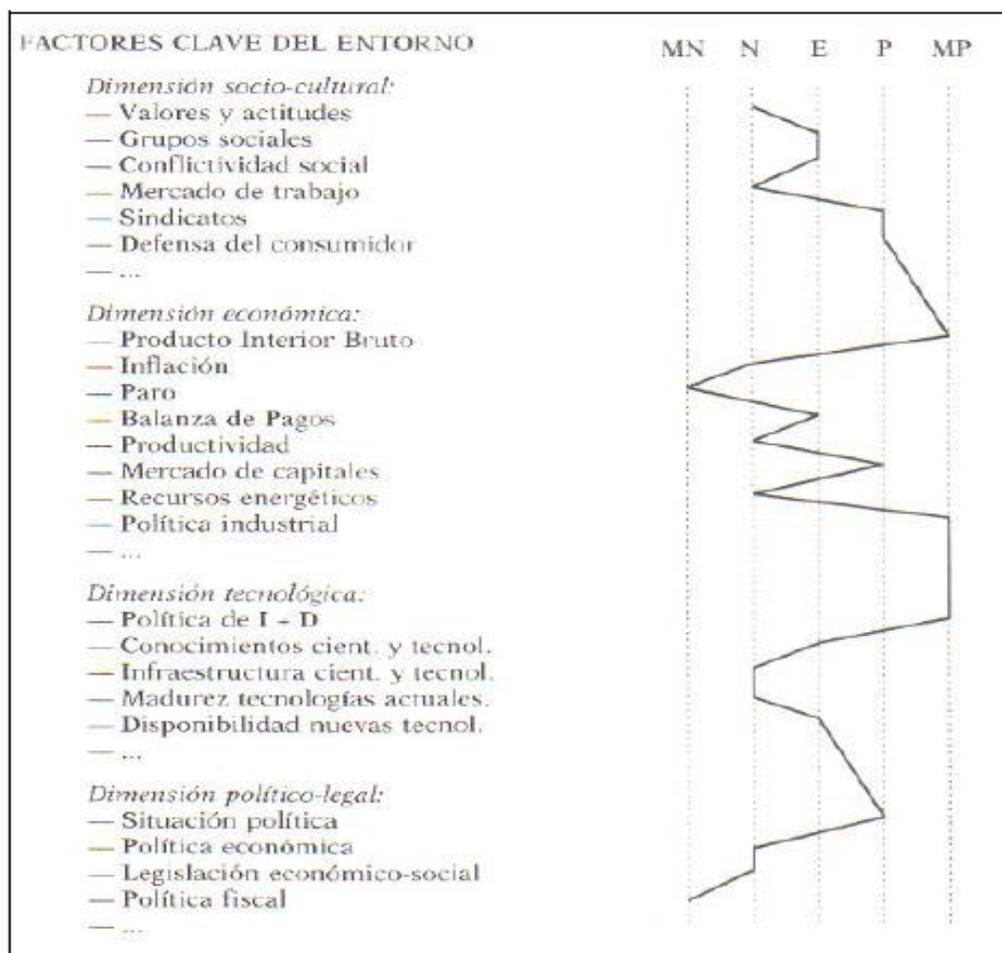
El análisis externo se centra básicamente en el estudio de amenazas y oportunidades ya que el medio en el que la organización se desenvuelve le ofrece lógicamente una atmósfera de total incertidumbre. En este análisis distinguimos dos aspectos fundamentales:

2.2.4.1 Análisis del entorno general

Según Navas y Guerras (2007:144) “El objetivo del análisis del entorno generales identificar los factores que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa”

El entorno general hace referencia al contexto exterior a la organización, es decir las oportunidades y amenazas que hacen alusión a aquellos escenarios favorables o desfavorables para la organización que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente. Basándose en lo anterior, se deben definir límites y establecer variables de análisis que tienen impacto en la organización para ello el **Perfil Estratégico del Entorno** es una herramienta que nos permite desglosar oportunidades y amenazas del entorno para reflejarlas primeramente determinando los factores claves del entorno y agruparlos en dimensiones, y por otro lado valorar cada variable según una escala de Likert, así se contribuye el diagnóstico identificando fortalezas y oportunidades.

Figura N° 3 Perfil Estratégico del Entorno



Fuente: Navas y Guerras, (2007:146)

2.2.4.2 Análisis del entorno específico

El entorno específico es la parte más cercana a la organización ya que se desarrolla con la actividad habitual de la organización, por ejemplo la relación de la organización con el sector industrial.

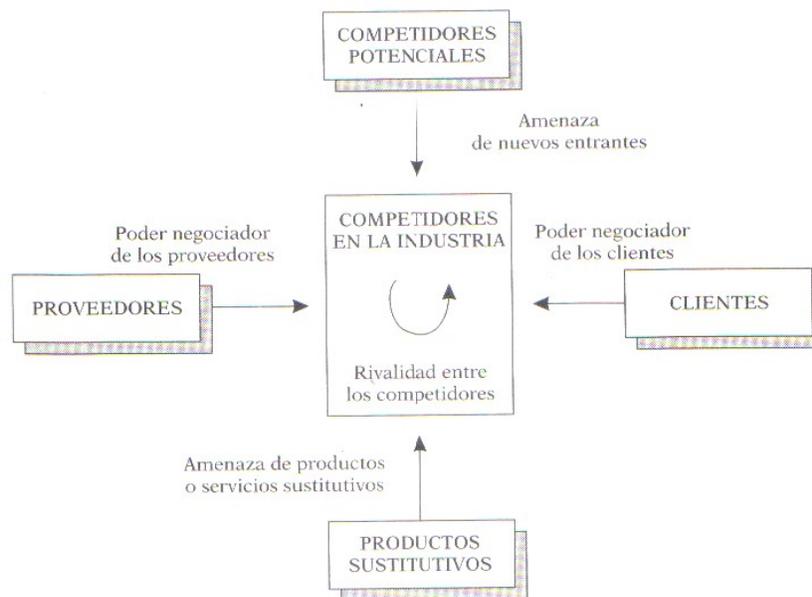
Siguiendo con lo anterior y para complementar el concepto, el análisis del entorno específico, muestra primeramente el atractivo de la industria y los factores que brindaran éxito a la organización, ya que el mercado está formado por empresas que proceden de sectores distintos, con definiciones de negocios distintos.

Para realizar un estudio adecuado del entorno específico el **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1987)** constituye una potente metodología de análisis para investigar las oportunidades y amenazas que se encuentran presente en la industria, análisis en el que el nivel de competencia de la industria viene determinado por la acción conjunta de estas fuerzas competitivas:

- El mercado se mantiene en constante movimiento por ello, siempre existirán competidores queriendo ser parte del mercado actual con nuevos recursos y capacidades.
- El comportamiento de competidores bien posicionados dentro del mercado.
- Los insumos que pueden ser obtenidos de distintos proveedores.
- Alta capacidad de negociación de clientes.
- Negociación potencial de producto sustituto.

Así también, el modelo de las cinco fuerzas permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas.

Figura N°4 Modelo de las Cinco Fuerzas



Fuente: Navas y Guerras (2007: 149)

2.2.5 Análisis interno de la empresa

El análisis interno tiene como objetivo determinar el conjunto de fortalezas y debilidades comparadas con sus competidores más relevantes y que determinan su posición frente a ellos.

Si resumimos todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, encontramos que la matriz FODA, es la herramienta que engloba los dos aspectos, si realizamos un estudio detallado de las amenazas y oportunidades para el medio externo y de igual forma analizamos las fortalezas y debilidades para el medio interno.

El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

2.2.6 Matriz DAFO para la formulación de estrategias

Según Navas y Guerras (2007) en cada una de las áreas con las que cuenta la matriz DAFO se representan respectivamente los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, el diseño de la matriz es netamente cualitativo y se expresa en cada cuadrante lo más importante de cada factor.

Figura N° 5 Matriz DAFO

Matriz DAFO

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad Directiva - Personal Formado - Tecnología Propia 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala Reputación - Dificultad de acceso a los canales de distribución. - Escasa Publicidad
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Alto ritmos de crecimiento del mercado - Abundantes posibilidades de segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de múltiples productos sustitutos - Facilidad de entrada de nuevos competidores

Fuente: Navas y Guerras (2007: 220)

2.2.7 Formulación de la Estrategia

Al iniciar la etapa de la formulación estratégica, el estratega se enfrenta a grandes retos ya que empezara a dar soluciones hacia las expectativas de la organización, debido a que las estrategias que se formulen en esta parte del proceso de planificación serán el medio para alcanzar los objetivos de la organización.

En esta etapa se seleccionarán las estrategias competitivas y se definirán las direcciones del desarrollo de la empresa y los métodos de crecimiento.

Podemos clasificar las estrategias en:

- Estrategias corporativas
- Estrategias de negocio
- Estrategias funcionales

2.2.7.1 Estrategias corporativas

En este nivel la organización establece el grupo de negocios y mercados en los que desea competir, aquello también considera seguir en el mismo giro de la organización o llevar a la organización a realizar nuevos productos. En este nivel encontramos las estrategias de expansión y diversificación.

Las estrategias de expansión mantienen cierta relación con la situación actual de la organización, es decir, se dirige hacia el desarrollo de los productos y mercados actuales de la empresa. Implica hacer cosas relacionadas con las actuales, como mantener productos o mercados tradicionales o ambas cosas a la vez.

Así también, las estrategias de diversificación provocan, una cierta ruptura con la situación actual en la que la empresa se desarrolla a partir de nuevos productos y nuevos mercados Navas y Guerras (2007).

2.2.7.2 Estrategias de negocio

Aquí se considera al plan de actuación directiva para un solo negocio o unidades estratégicas de negocio, en este nivel identificamos la mejor manera de actuar dentro de la

actividad correspondiente a la unidad estratégica de negocio, lo principal a considerar aquí es como conseguir una posición competitiva considerando el potencial interno de la organización.

La ventaja competitiva dentro de la organización es todo aquello que caracteriza a la organización y que la diferencia del resto de organizaciones y la coloca en una posición relativamente superior a la del resto.

- **Estrategias competitivas**

Aquí la estrategia se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocio y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Si la empresa identifica un negocio dentro de su rubro, tiene que plantearse de inmediato cual será el comportamiento más adecuado con este negocio para obtener el mayor éxito posible, aquí la empresa llevará a través de la estrategia a la organización a un nivel de cierta superioridad con respecto a sus competidores, lo que brindará mayor beneficio.

Dentro de las estrategias competitivas podemos también encontrar la “ventaja competitiva por costos” en donde la empresa posee costos menores a los de su competencia, lo cual le permite de cierta manera obtener mayor eficacia para un producto parecido o comparable en calidad con sus competidores. Encontramos también la “ventaja competitiva por diferenciación” en donde la organización lo logra cuando el cliente percibe su producto como único en el mercado, de esta manera los clientes estarán dispuestos a pagar más por el producto el cual posee para su percepción características diferentes.

2.2.7.3 Estrategias funcionales

En este nivel lo fundamental es como se utilizarán los recursos y las habilidades en cada área funcional de la organización para maximizar la productividad de dichos recursos.

Las áreas funcionales más características son: recursos humanos investigación y desarrollo, ventas, finanzas etc.

Estrategias operativas: Los especialistas en esta área toman decisiones referentes a las necesidades de capacidad de planta, a la inversión en plantas productivas, a los procesos de fabricación y producción y a los requerimientos de existencias.

Estrategias financieras: Los especialistas en finanzas son responsables de la previsión y del planeamiento financiero, de evaluar las propuestas de inversión, de asegurar la financiación de diversas inversiones y del control de los recursos financieros.

Estrategias de Comercialización: Los especialistas en comercialización determinan los mercados apropiados en los que pueden ofrecerse los productos y desarrollan combinaciones eficaces de marketing.

Estrategias de Recursos Humanos: La función de recursos humanos tiene que ver con atraer, evaluar, motivar y retener a los empleados que la empresa necesita para operar con eficacia

2.2.8 Plan de acción e implantación de las estrategias

El objetivo de este proceso es llevar a cabo una debida programación acerca del cumplimiento de las estrategias y objetivos establecidos en el plan estratégico, teniendo en cuenta lógicamente de ajustar el presupuesto de la institución a favor del cumplimiento de las estrategias trazadas en la etapa de la formulación estratégica.

El plan de acción no impone un sistema riguroso al momento de su aplicación, por el contrario este será adaptado de acuerdo a las necesidades de cada organización, para posteriormente implantar la estrategia seleccionada por la organización.

Es necesario que la estructura organizativa sirva de apoyo para la implantación de las estrategias planteadas, este proceso se completa con la etapa de planificación y control estratégico, que se ocupa principalmente de la formalización y seguido de la revisión del proceso de implantación estratégico, así como de la adecuación del mismo a medida que las variables internas y externas van cambiando.

2.2.9 Planificación y control estratégico

Para que la planificación tome sentido tiene que ir acompañada del correspondiente sistema de control.

La concepción de una estrategia y su posterior articulación en los planes es una tarea compleja. Para algunos ejecutivos y hombres de empresa la estrategia puede ser simplemente implícita o emergente, es decir, puede consistir en pautas de conducta conocidas o en ausencia de una completa formalización. Por ejemplo, una empresa puede manejar sus distintos negocios de manera coherente a la vista de las características de su “cartera de productos”, sin tener que recurrir a la representación gráfica que proporcionan instrumentos tales como las matrices de análisis estratégico.

Sin embargo, no es menos cierto que, a medida que la organización crece, las ventajas que incorpora la formalización de estos procesos se van haciendo más evidentes y poderosas.

Es evidente que el proceso de planificación que tiene una empresa que desarrolla un único negocio es diferente de la empresa diversificada que tiene varios negocios distintos entre sí. Desde ese punto de vista, conviene establecer el marco conceptual de la planificación referido a los tres niveles habituales de la estrategia: corporativo, de negocio y funcional.

La integración de estos tres niveles se desarrolla a través de dos grandes ciclos en el proceso de planificación: El de formulación de la estrategia y el de presupuestación estratégica y operativa, (Hax y Majluf 1997).

Según los constructos establecidos sobre el control estratégico, este se destina a asegurar que todas las ideas planificadas en el proceso de la formulación del plan estratégico sean llevadas a la realidad, quizá su más importante objetivo sea dar directrices a los ejecutivos para lograr sus metas a través del análisis y la evaluación del proceso de dirección estratégica.

2.2.9.1 Control de la implementación

Esta parte del control estratégico tendría como propósito la revisión y seguimiento del propio proceso de implantación o puesta en marcha de la estrategia empresarial. Se trataría de observar, por tanto, si las acciones, planes o presupuestos diseñados para implantar la

estrategia están siendo puestos en práctica en la forma adecuada y si están produciendo los resultados esperados.

El control de la implantación consiste, en consecuencia, en asegurarse de la correcta implantación de la estrategia formulada. En este sentido, el proceso de control estratégico debe observar también la compatibilidad entre la estrategia y la estructura organizativa, el sistema de dirección o la cultura empresarial.

Control de la estrategia: Esta parte del control estratégico tendría como propósito la revisión y seguimiento de la estrategia empresarial formulada. Para ello es necesario verificar su validez a lo largo del tiempo.

Según el análisis realizado, el triunfo de la implantación de una estrategia no sólo depende de factores económicos, financieros, técnicos o de mercado, sino que es preciso prestar especial atención a los factores vinculados con la organización social. En este sentido, el proceso de control estratégico debe observar también la compatibilidad entre la estrategia y la estructura organizativa, el sistema de dirección o la cultura empresarial.

2.3 EMPRESAS FAMILIARES

El estudio de la empresa familiar es complejo y está lleno de desafíos conceptuales. Para comenzar, no hay acuerdo entre los investigadores acerca de lo que se entiende por una empresa familiar. Son diversas las definiciones al respecto.

Algunos autores toman como referencia aspectos como el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la misma, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico y el grado de formalización de sus sistemas, el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, el ámbito geográfico regional, nacional o internacional en que actúe y el traslado entre generaciones de padres, hijos y nietos, entre otros aspectos.

Para conceptualizar el espacio familia-empresa, Gersick, Davis y McCollom (2006:5) establecen que “la empresa familiar consta en realidad de dos sistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de estos “círculos” tienen sus propias normas, reglas de pertenencia y estructura de valores”.

Así también, Leach (1996:22) establece que los conceptos muy rígidos deben ser omitidos al momento de establecer un concepto sobre empresa familiar y establece que al considerar únicamente puntos como la propiedad o composición del management, derivaría en conceptos errados, por ello el autor denomina a la empresa familiar “como aquella que está influenciada por una familia y por vínculo familiar”.

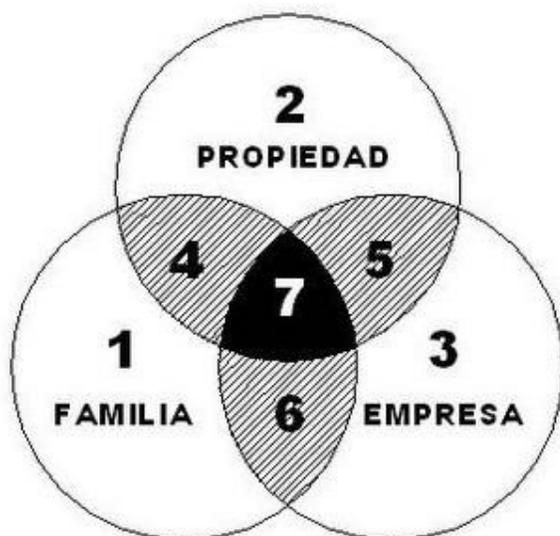
En el presente estudio de la empresa y la familia es más profundo, ya que diversos autores han establecido una relación inherente entre ellos al hablar de negocios de familia; sin embargo, el estudio de la empresa familiar como sistema nace con la publicación de varios artículos en las décadas de los 60 y los 70 en donde el principal problema se centraba en estudiar trabas que parecían entorpecer a las empresas familiares, estos problemas se reducían únicamente a nepotismo, rivalidad entre hermanos y gerentes no especializados.

Muchos autores afirman que dentro de la organización familiar subyacen dos subsistemas íntimamente relacionados, éstos son la familia y la empresa, y que estos subsistemas operan de modo individual, manejando sus propios valores, reglas, formas de actuar, etc. El problema surge cuando estos subsistemas tienen que relacionarse y ser uno solo dentro de la organización ya que los mismos individuos deben cumplir funciones dentro de la organización y dentro de la familia, por ejemplo, padres al cuidado de los hijos y gerentes al mando de sus colaboradores. Por ello es evidente que la principal estrategia para este tipo de compañías es encontrar la forma de que los subsistemas estén satisfechos entre sí.

2.3.1 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar

Para brindar mayor sentido a lo que implica la estrecha relación entre la familia y la empresa surge un modelo elaborado por Tagiuri y Davis (1981) este modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Figura N°6 Los tres Círculos de la Empresa Familiar



Fuente: Martínez (2006:22)

Según Tagiuri y Davis (1981 citado en Martínez, 2006), afirma que es importante tener cuidado y vigilar los tres círculos con el fin de que los tres grupos de interés en la empresa familiar tengan muy claros los límites de cada uno de los tres círculos, límites que nadie ve lógicamente pero que todos debe tener claros donde se encuentran.

Los diferentes roles que cada uno de los participantes asumirá, en función de si pertenece o no a la familia, si trabaja o no en la empresa, y si es o no propietario de la misma, se resumen en estos siete grupos

1. Miembro de la familia/ no propietario/ no empleado
2. Propietario/ no familiar
3. Empleado/ no familiar
4. Miembro de la familia/ propietario/ no empleado
5. Empleado/ propietario/ no familiar
6. Miembro de la familia/ empleado/ no propietario
7. Miembro de la familia/ propietario/ empleado

Consideremos que a medida que pasa el tiempo, cada sistema o círculo dentro del modelo va cambiando, por ejemplo, con la incorporación de nuevas personas que entran y salen de los círculos, a través de los nacimientos en la familia, matrimonios, divorcios, separaciones y defunciones. Cada uno de estos acontecimientos provoca una reacción en todo el sistema, que trae consigo diversas fuentes de conflicto y que, a su vez, es también un poderoso motor de cambio y de regeneración para la empresa y para la familia.

2.3.2 .2 Características de la relación empresa - familia

Es importante analizar la relación que existe entre la familia y la empresa considerando estos ejes como conceptos separados a pesar de tener una estrecha dependencia.

Básicamente no es necesario describir las características de los individuos dentro de cada sistema, sino más bien los aspectos que definen las relaciones entre los individuos que conforman cada sistema.

Iniciando con el sistema familiar podemos decir que este converge en la parte emocional con estrechas relaciones entre los individuos que pueden ser de índole negativa o positiva. Se entiende que el sistema familiar es un tanto más íntimo ya que allí se cultivan valores como la protección, la lealtad y la educación de los integrantes, teniendo en cuenta que quien dirige a la familia pretenda mantener intacto el equilibrio dentro de la misma, como en el entorno.

No así con el sistema empresa ya que este está gobernado por relaciones contractuales en donde se definen tareas específicas a cambio de una remuneración convenida, aquí se establece relaciones formales y la conducta esta conscientemente determinada. Este sistema se enfoca directamente en el mundo exterior. Según Leach (1996:55) “en la empresa colectiva estos sistemas básicamente incompatibles actúan de forma independiente, pero en las firmas familiares no solo se superponen, sino que son realmente interdependientes”.

2.3.3 .3 Enfoque internacional de la empresa familiar

Actualmente las empresas familiares son la estructura principal económica de la mayoría de los países, está ampliamente documentada la creación de nuevas empresas familiares durante la época de la modernización industrial. En el presente siguen siendo la empresa familiar una forma dominante de constitución de compañías, en todo el mundo.

Según Martínez (2006) estimaciones solventes indican que del total de las empresas en EEUU el 90% corresponden a empresas familiares, en Suiza este porcentaje alcanzaría un 88% y en Italia un 98%; sin embargo, es necesario advertir que muchos de los estudios no diferencian la empresa familiar de la personal, ya que posteriormente el concepto empresa familiar nace cuando el empresario desea que su negocio permanezca en el tiempo a través de descendencia.

El autor afirma también que se toma en cuenta únicamente las empresas medianas y grandes; es decir, una parte del total de empresas del país en el Reino Unido los estudios señalan que el 76% de las empresas son familiares en España, el 71%, en Portugal el 70% y en Chile el 65%.

Estas estadísticas denotan que a medida que las empresas crecen van dejando de catalogarse como empresas familiares, según Martínez (2006:19) esto se da porque “entre otras cosas, a las crecientes necesidades de capital y a la dificultad de administrar empresas más grandes y complejas. Al revés, cuanto más pequeñas las empresas son es, mayor la probabilidad de que sean familiares”.

En España encontramos empresas familiares exitosas en los mercados nacionales como (El corte Inglés) y en los mercados internacionales (Puig, Zara, Porcelanosa), la importancia de la empresa familiar es grande ya que son la mayor fuente de trabajo y el motor de la economía de la mayoría de los países.

2.3.3.1 .1 La empresa familiar en Ecuador

Según la revista Vistazo de circulación nacional en Ecuador el 77 por ciento de las empresas más grandes del país son familiares y si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esa cifra alcanza el 95 por ciento. Esto significa que la riqueza generada por las empresas familiares en Ecuador representa cerca del 51 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Estos cálculos efectuados por el catedrático del IDE Business School, Josemaría Vásquez, dan cuenta de lo importante y necesario que es analizar cómo se maneja este tipo de empresas.

Se realizó un estudio en donde entrevista a las cinco empresas familiares más grandes en varios sectores de la industria y concluye que una de las principales fortalezas de trabajar con una empresa familiar son el hecho de tener un padre empresario, que al mismo tiempo es un mentor y sentirse motivados a luchar por algo propio.

Así también, si se habla de desventajas está el hecho de que los hijos del fundador probablemente serán tratados con mayor benevolencia, Vásquez afirma también que los dueños de la organización se crearán con capacidad de dirigir por el hecho de ser parte de la familia, lo cual encuentra contraproducente ya que el proceso de sucesión debe ser llevado a cabo con tiempo y pausa.

Dentro del Ecuador y entre las empresas familiares más grandes, se estimó que más del 65% estarían entre la segunda y tercera generación. Es decir, que las Empresas Familiares de mayor tamaño, han logrado vencer la barrera del tiempo y se puede apreciar una fuerte correlación entre el éxito del negocio y el tiempo de permanencia de la familia. A medida que vamos encontrando empresas de menor tamaño, este porcentaje tiende a disminuir. Se esperaría que a nivel de las pymes las empresas se encuentren mayoritariamente entre la 1ra y 2da generación (en promedio son empresas más jóvenes). Estas conclusiones son preliminares y, sin duda, requieren una mayor profundidad de análisis; el problema radica en que es difícil trazar una línea divisoria clara entre una y otra generación, así lo afirmo Vásquez.

Dado que no existe una categorización mundial sobre las microempresas, su categorización varían de una nación a otra, inclusive dentro de un mismo estado concurren diversos criterios, como el número de trabajadores, volumen de ventas, espacio físico, entre otros.

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador: Desde enero de 2011, las nuevas regulaciones de la Superintendencia de Compañías señalan que para efectos del registro y preparación de estados financieros, se califica como pymes a las personas jurídicas que tengan activos inferiores a cuatro millones de dólares, registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares y tengan menos de 200 trabajadores; pero, no se establece una división clara entre micro, pequeñas y medianas empresas.

2.3.3.2 .2 La empresa familiar en Chile

Contrario a esto podemos denotar la categorización en base al volumen de ventas que actualmente Chile utiliza para establecer el criterio del estrato al cual pertenece una empresa, si las ventas son menos de UF 2.400 se considera Microempresa, si las ventas oscilan entre UF 2.401 y UF 100.000 se considera Pyme, si el valor es más de UF 100.000 se considera gran empresa.

Según un estudio realizado por el Banco Central de Chile las PyME representaron en promedio 2008-2011 un 17,5% de la producción bruta, un 36,3% del empleo y 25,2% del total de empresas formales. Estas empresas ganaron participación en el año 2009 en términos de producción y empleo. Este aumento de participación en plena crisis financiera internacional se debió a que las ventas y empleo cayeron menos intensamente que los otros estratos. En los años 2010 y 2011 sin embargo, han perdido participación en ventas, como consecuencia de la recuperación tanto en ventas como empleo en el estrato de grandes empresas.

Posterior a ello en el año 2012, el gobierno a través del Ministerio de Economía y la CORFO definieron ese año como el “Año del Emprendimiento”. Sin duda más allá del slogan y las diversas iniciativas en torno al tema de la creación de nuevas empresas, la dinámica emprendedora en Chile se está acelerando y varios indicadores están dando de qué hablar. Por ejemplo, el primer trimestre del 2012 es probablemente uno de los más dinámicos, históricamente hablando, en cuanto a la creación de empresas formales.

Según cifras entregadas por el propio Ministerio de Economía el número de nuevas empresas creadas ascendió a 15.007, 37% más si se compara con el año 2011. Un record en la historia reciente de Chile. Por lo tanto el emprendimiento como opción de vida sigue ganando adeptos. La iniciativa empresarial es un “fenómeno mundial” que va en aumento. Chile debe prepararse para ello. Si bien en el país aún existen muchos emprendedores por necesidad y muchos auto-empeados que generan poco valor añadido, sin duda Chile tiene las herramientas para generar un mejor ecosistema emprendedor y la colaboración público-privada será un elemento clave.

2.3.4 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar

Claramente alcanzar un ambiente de confianza entre los integrantes de una empresa puede ser consecuencia de un largo camino recorrido, mucho trabajo y dinero invertido, y aún así no se tiene asegurado, mientras que dentro de muchas familias ya es un activo importante, custodiado además de un fuerte líder que no es cuestionado. Y es así que se puede iniciar una relación de negocio con mucha ventaja.

Del mismo modo, esta confianza puede perderse o transformarse en una debilidad si los reglamentos que regulan la organización no se aplican de la misma forma a todos los integrantes de la organización, es importante también, mantener por separado los asuntos de la familia y los del negocio. Por citar un ejemplo, el llamado de atención que realiza un líder dentro de la organización no tiene que ser llevado a la familia ni afectar su relación.

Tabla N° 1 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Una visión a más largo plazo - Mayor unidad de objetivos entre los accionistas - Una cultura empresarial más fuerte - Mayor compromiso con la empresa, menor rotación de ejecutivos, voluntad de sacrificio personal. - Menores costos de agencia - Mayor preocupación por la imagen ante los consumidores - Mayor responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> - Superposición de roles familiares y empresariales - Falta de planificación de la sucesión - Nepotismo - Exceso de desconfianza control y secreto - Resistencia al cambio y profesionalización - Falta de mentalidad orientada a resultados - Liderazgo demasiado largo - Co.administración muy fuerte - Dificultad para atraer gente talentosa - Estancamiento estratégico - Tasa de re-inversión inadecuada

Fuente: Martínez (2006:24)

2.3.5 .5 La sucesión en la empresa familiar

Dentro del contexto familia la sucesión es un aspecto de vital importancia para asegurar la continuidad de la organización, el proceso de sucesión tiene mucha relevancia dentro de cualquier organización, pero mucho más en una organización de tipo familiar ya que dicho proceso lleva consigo una serie de aspectos emocionales que nacen en el seno familiar como producto de elegir a la persona que será el sucesor y ejecutar el plan de sucesión al interior de la familia.

Según Martínez (1996:48) “la sucesión ideal es aquella que no se siente, que nadie la advierte, que no provoca ningún trauma ni en la empresa ni en la familia”.

Hay que tener presente que al margen de todos los estudios que se puedan realizar para el proceso de sucesión en una organización familiar el predecesor y el sucesor deben estar alineados tanto en sus objetivos como en sus voluntades, quien entregará el mando debe estar convencido de que es el momento de hacerlo y que el sucesor está preparado y quien recibirá el mando debe sobre todo querer asumir esta responsabilidad y además estar capacitado para ello.

2.3.5.1 Elementos importantes en el plan de sucesión

El temor natural a la muerte y a la pérdida de poder del actual líder dentro de la empresa familiar lleva a sus integrantes a no querer hablar del tema y resistirse al proceso de sucesión, dentro de la vida familiar aquel que intente hablar de la sucesión puede ser mal visto y llamado incluso ambicioso por sus hermanos y familiares, de una u otra manera todas aquellas personas que se han visto íntimamente relacionados con el líder, tendrían de una u otra manera cierta resistencia al cambio de mando.

Es así que únicamente cuando la sucesión deje de ser un tabú dentro de la organización y sea un tema tratado con total naturalidad se puede decir que se ha avanzado mucho en el proceso de planificación de la sucesión.

Así también dentro de los aspectos a considerar en este proceso, es importante llevar a cabo un plan de sucesión, lo que significa que quien entrega el mando debe organizar como será distribuida la organización y la gestión entre los hijos, aunque cada país tiene su respectiva regulación de cómo realizar la sucesión si muere el dueño, llevando un orden hereditario.

Dentro del proceso de sucesión es fundamental delimitar los momentos cruciales en el proceso de sucesión estableciendo un calendario con fechas fijas.

Según Martínez (1996) Los aspectos más importantes en este calendario deberían ser:

- 1.- Fecha en la que debiera estar escogido el esquema de sucesión.
- 2.- Fecha en que el sucesor debería estar designado.
- 3.- Fecha en la que el nuevo líder asume y el anterior se retira.

Desde la asignación del sucesor, hasta que el mismo asume el poder, es un proceso que puede durar algunos años, debido a que el dueño irá entregando responsabilidades hasta llegar al mismo nivel que el dueño en conocimiento y nivel de carrera es el mismo dentro de la empresa cuando las responsabilidades se han traspasado debidamente el fundador puede iniciar el proceso de retiro.

Finalmente dentro de los elementos del plan de sucesión también debe considerarse de qué forma el líder ira saliendo del mando, es aconsejable que este proceso no implique que el líder se deslinde por completo de la organización, sino más bien, que al dejar la gerencia en manos de otra persona este se centre en permanecer como apoyo para la organización aportando con consejos y su conocimiento sobre la dirección de la misma. En muchas ocasiones los líderes después de dejar sus actividades como ejecutivos pasan a presidir el Directorio de la empresa y desde ahí aportan con su experiencia desvinculándose del día a día dentro de la organización.

2.3.6 La profesionalización en las empresas familiares

El desarrollo y crecimiento de las empresas familiares puede clasificarse de diversas maneras de acuerdo a los aspectos particulares de su trayectoria.

En los primeros años de la organización familiar su estructura administrativa es simple el fundador establece como objetivo primordial satisfacer las necesidades de su familia a

través de identificar una necesidad del mercado y cubrirla, el fundador crea y moldea la empresa de la nada, su equipo de colaboradores estará dispuesto al trabajo continuo debido a que su único objetivo en el corto plazo es la supervivencia.

No existen los sistemas y la planificación formal dentro de la empresa, se espera que todos aporten con ideas y la toma de decisiones se la hace por improvisación, pese a estas debilidades el desorden dentro de la organización familiar en sus primeros años es controlable, debido a que el poder se centraliza en su fundador únicamente y es el quien tendrá la última palabra para todo aquello que se pretenda llevar a cabo, por el miedo continuo al fracaso y al de perder la estabilidad de la familia.

Posterior a ello, cuando la empresa ha logrado estabilizarse y posee equilibrio económico y financiero, habrá crecido el grupo de clientes que se manejan, así también se establecerán sólidas relaciones con los proveedores, ya no existirán continuos desfases por intentar pagar deudas de la empresa tales como salarios de sus empleados, materia prima entre otros. En esta etapa donde la empresa se encuentra más sólida, el propietario seguirá aferrado a mantener el control de todas las actividades de la organización, únicamente delegará funciones no esenciales. Si bien la empresa se muestra sólida, existen más decisiones importantes con las cuales se deben lidiar en el proceso de crecimiento, por ello el objetivo suele desplazarse de la necesidad de cualidades para el emprendimiento hacia la necesidad de un management efectivo con un énfasis claramente puesto en la coordinación antes que en el control.

Las dificultades a las que se exponen los empresarios en esta transición los obligan a considerar estrategias que pueden ayudar aceptar la necesidad de la adaptación de la empresa con el propósito de responder a los complejos cambios que debe enfrentar, la profesionalización de la empresa permite ingresar en una etapa de planificación, este es un proceso donde se integran procesos y comienza a tomar forma la cultura empresarial con bases mucho más sólidas, esta etapa permite alentar un mayor rendimiento la profesionalización establece que la empresa se ha organizado.

2.3.6.1 Planificar a través de un enfoque profesional

Después de que las empresas familiares logran un proceso más serio en su gestión, el fundador debe considerar fundamental establecer una visión que dirija a la organización a

ser competente y comprometida delegando funciones cotidianas en las cuales no es necesario que el propietario este comprometido, es decir la organización debe convertirse en un lugar menos centralizado obteniendo habilidades de gestión más especializadas que erradiquen el manejo de un excesivo control.

Para desarrollar un enfoque profesional es necesario desarrollar una mayor disciplina dentro de las actividades que se manejan al interior de la empresa, es preciso tener mayor cuidado con cada área, las cuales se deben integrar entre sí de manera coherente y manejable, debemos tener claro que para el proceso de profesionalización ocurra los fundadores tienen que atravesar una serie de obstáculos, existe miedo por parte de los propietarios para delegar funciones, debido a una gran desconfianza en los otros todo porque están totalmente aferrados a sus organizaciones y su necesidad de poder les impide traspasar el mando y el control sobre la toma de decisiones.

También es importante manejar un problema que se encuentra inmerso en toda empresa familiar y es el hecho de que las posiciones de autoridad están claramente reservadas para los miembros de la familia, ya que la razón de ser de la empresa familiar es satisfacer necesidades de sus miembros, por lo tanto que un extraño maneje un cargo ejecutivo no es coherente con este objetivo.

La familia siempre buscará que sus integrantes dirijan los cargos ejecutivos aunque sus aportes no sean de todo valederos incluso si se incorpora managers de afuera estos pueden verse limitados en sus funciones debido a que la compañía no actúa como una organización común.

El paso hacia una organización profesionalmente planeada es un proceso que debe preferentemente estar orientado hacia la empresa, para ello hay que prestar mucha atención a que los problemas familiares no comprometan este proceso haciendo peligrar el crecimiento de la firma, planificar y profesionalizar en una empresa familiar es un asunto esencial ya que los fundadores que planifican a tiempo pueden llevar un mejor estilo de vida al delegar funciones que les permitan a ellos dedicarse un poco más a su vida personal, mejorando su calidad de vida.

2.4 LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Dentro del contexto empresarial y los agigantados cambios que han sufrido las organizaciones hace presuponer que un alto número de empresas familiares utilizan o conocen la planificación estratégica como herramienta de sobrevivencia.

Según Ward (1988) el objetivo de la planificación estratégica es que la empresa familiar sobreviva de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar. Así también, Leach (1996), menciona la importancia del proceso de formulación estratégica en las empresas, mediante el análisis que describen temas, tales como los objetivos, la formulación, la implementación y la evaluación.

Stafford (1999), identifica los determinantes tanto de la empresa como de la familia y diseñan un modelo conceptual de sostenibilidad desde un punto de vista estratégico y de largo plazo. Para concluir establecemos que la planificación estratégica ha comenzado a ser una de las inquietudes en los últimos años para esta clase de empresas debido, a que se ha establecido la necesidad de desplegar un proceso eficaz que consienta la transmisión de conocimiento intergeneracional y que pueda hacer frente a los cambios socioeconómicos.

2.4.1 Planificación Estratégica dentro del contexto familia

Una planificación estratégica efectiva de las empresas familiares requiere de un análisis profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de los distintos ejes que convergen en el interior de la organización familiar.

Dentro del contexto familiar es necesario desarrollar estrategias de negocios que consideren aspectos tanto de la compañía, de la familia así como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento y la permanencia.

Este desarrollo incluye la misión de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos. Generar una planificación estratégica para la empresa no es básicamente generar documentos en donde se detallen planes, acciones, objetivos, etc. que no van a ser

cumplidos y que permanecerán únicamente en un documento frío que nada aporta a la organización.

En la literatura se expresa que las empresas familiares deben plantear sus estrategias bajo la premisa que éstas deben cubrir necesidades de la familia y de la empresa como tal, es preciso generar un ambiente de comunicación sólido en donde sus miembros se sientan seguros de expresarse manteniendo la armonía en la familia.

Así también, las organizaciones familiares deben establecer el camino a seguir cuando la organización empieza a crecer ya que es difícil adaptar nuevos estilos de management en una organización más grande y compleja si sus gerentes carecen de profesionalización.

Según Ward (1988), la planificación estratégica debe brindar beneficios como el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad.

2.4.2 .2 Importancia de la planificación estratégica

Según Carlock y Ward (2003), afirman que todas las empresas presentan conflictos en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas requieren siempre estar dispuestas al cambio que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno. Consideremos también que en las empresas familiares existen otras causas que parten de la incorporación del sistema familiar dentro del empresarial lógicamente esto genera dilemas al buscar equilibrios entre las exigencias y oportunidades de la empresa.

Estos autores identificaron las siguientes variables para equilibrar la relación empresa y familia:

- a. El control de la familia en las decisiones de la empresa.
- b. La posibilidad de que miembros de la familia participen en el desarrollo de una carrera en la empresa.
- c. El manejo y decisiones relativas al capital requerido en la empresa para su funcionamiento.
- d. Tratamiento de conflictos laborales y familiares producto de la estrecha relación entre ambos sistemas.

e. Los planes y acciones motivados por los valores familiares.

Dicho esto, se observa claramente la importancia de delinear una planificación que consienta predecir imparcialmente el futuro tanto de la compañía como de la familia. Lo cual, además se traducirá en ciertas ventajas relacionadas con: (i) el mejoramiento de la actuación empresarial, (ii) la atención a las expectativas familiares y (iii) el mantenimiento de la confianza entre los individuos tanto de la empresa como de la familia (Carlock y Ward, 2003).

Dentro del ámbito de la investigación son muchos los autores que dedican tiempo y esfuerzo a realizar estudios que delimiten la importancia de la empresa familiar y sus procesos de planificación estratégica ya que son muchas las organizaciones familiares que carecen de una estructura de planificación y dirección estratégica.

A nivel de investigaciones empíricas, se tiene el estudio realizado en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Hermosillo, Sonora México.

Según Valenzuela (2013), éste estudio nos brinda un breve análisis de la situación actual de las empresas familiares y posteriormente se enfoca al análisis a la gestión directiva de estas organizaciones, con el propósito de identificar los problemas que prevalecen dentro de organizaciones familiares.

Se plantea además un panorama empresarial, en el cual la dirección estratégica es factor clave del éxito del negocio y la armonía familiar. Este estudio se centra en el diseño de la empresa familiar, sus órganos de gobierno y el desarrollo de personas que dirigen estratégicamente la empresa hasta el proceso de sucesión directiva.

La muestra representativa se eligió por conveniencia acudiendo a bases de datos de Cámara, Nacional de la Industria de la Transformación y de Comercio.

Este estudio se centra en el diseño de la empresa familiar, sus órganos de gobierno, y el desarrollo de personas que dirigen estratégicamente la empresa hasta el proceso de sucesión directiva.

Se aplicó un cuestionario diseñado exclusivamente para comprobar la hipótesis que fue origen de esta investigación: Conocer la relación que existe entre el nivel de profesionalización de las empresas familiares y la continuidad del negocio; así como

encontrar las principales problemáticas que enfrenta la empresa familiar en el desempeño de la gestión directiva.

Como conclusión, de este trabajo de investigación se muestra que la situación actual de las empresas familiares ubicadas en Sonora, México, manifiestan debilidades que son importantes atender, como el no contar con una planeación escrita, tener poco personal profesional laborando en la empresa, el alto porcentaje de empresas que no tiene establecidas reglas claras de operación para la familia y el negocio; y su proceso de profesionalización es incipiente, se hace necesario e importante profesionalizar a la empresa familiar, con un proceso de planeación estratégica que contemple un proceso de sucesión que la proyecte al futuro como un negocio familiar productivo, con una agenda de asuntos administrativos, legales, motivadores, financieros y familiares que garanticen su permanencia.

Así también, según Díaz (2012) sustenta en su estudio una investigación documental y de campo, en la que se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de la ciudad de Tehuacán, Puebla.

Se determinó como sujetos de estudio a todas aquellas personas que tuvieran una relación laboral con la empresa familiar, se realizó una exhaustiva revisión de la literatura, posterior a ello se diseñó el instrumento y se realizaron pruebas piloto con el fin de probarlo

El instrumento está formado por un total de 95 ítems divididos en dos grandes grupos, por una parte los datos generales de la empresa y por otra la profesionalización de la empresa, la cual contiene variables que permitían medir en primer lugar, el grado de profesionalización de la organización (planeación estratégica, nivel de educación, capacitación, política de recursos humanos, normas empresa-familia, sistemas de control y gestión del desempeño de empleados familiares y no familiares, consultores externos, uso de nuevas tecnologías de comunicación, órganos de gobierno, ambiente familiar, proceso de comunicación).

En segundo término, la armonía familiar (comunicación eficiente, pocos conflictos, ambiente agradable, confianza, unión, compromiso, baja rotación de personal). Y por último, los obstáculos a los que se enfrentan la empresa para lograr su profesionalización (falta de liderazgo, comunicación deficiente, falta de reglas claras, rigidez en la cultura familiar).

Finalmente, se descubrió que sí existe relación entre el desempeño de las empresas familiares de Tehuacán y su planeación estratégica. Sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas adolecen de este proceso, siendo principalmente las micro y pequeñas empresas las que necesitan mayor atención al diseño e implementación de un plan estratégico. El estudio establece en su conclusión que lo anterior puede deberse en primer lugar a que el número de integrantes que componen sus organizaciones es reducido y en segundo lugar a que la mayoría de sus propietarios prefiere seguir tomando decisiones empíricamente, evitando hacer cambios en su empresa que puedan implicar un riesgo para la misma.

Sin embargo, el estudio también revela que a pesar de que las organizaciones familiares en Tehuacán no poseen una planificación estratégica clara y definida, la unión familiar y el compromiso de los miembros hacia la empresa son aspectos que actúan positivamente en las organizaciones más pequeñas.

Continuando con la investigación de Díaz, ésta posee un claro propósito, el cual es tratar de hacer una comparación entre los distintos modelos de planeación estratégica, describiendo sus particularidades al utilizarlos en empresas familiares. Posteriormente se presentan las definiciones de la planificación estratégica y empresa familiar.

El objetivo central de esta investigación es presentar una revisión del estado del arte de la Planificación Estratégica en la Empresa Familiar. Además, el estudio intenta mostrar los distintos modelos y describir sus implicaciones. El autor afirma que este tema podría considerarse emergente, aun cuando la Planificación Estratégica en general se viene estudiando desde los años cincuenta y desde la dimensión de Empresas Familiares, desde la década de los ochenta. Esta investigación ha utilizado como metodología, la revisión de literatura a partir de las siguientes fuentes primarias: artículos de las principales revistas científicas, libros, textos, grupos de investigación, autores representativos, recursos digitales, entre otras fuentes, utilizando siempre los trabajos más citados.

Después de un análisis profundo de los diferentes conceptos y modelos el estudio determina que es evidente el hecho de que las distintas investigaciones en este campo de estudio se han centrado en ampliar la comparación desde las diferentes perspectivas dentro de empresas familiares y no familiares.

Pero a pesar de la importancia que representa la planificación estratégica para la supervivencia de la empresa familiar la escasa evidencia empírica podría sugerir que esta clase de estudios no es una práctica común. El autor establece esta afirmación a priori y arriesgada bajo el precepto de que los pocos trabajos conseguidos sobre el tema de su investigación han sido conceptuales y los empíricos se han centrado en segmentar las empresas familiares en términos de tamaño, cantidad de empleados y edad.

En el estudio también se establece que las empresas familiares son entidades pequeñas que están claramente dirigidas por las estrategias o miras de sus fundadores, que probablemente no poseen una planificación estratégica formal ni planes claramente establecidos pero que al menos poseen la visión de su continuidad y el cuidado del patrimonio familiar.

Finalmente por lo que describe el autor siempre existirán semejanzas dentro de las organizaciones familiares y las no familiares lo importante es que aquello sea identificable por ello el autor presume que su aporte podría estimular avances dentro de la dirección estratégica.

Posteriormente según Lozano (2009), en su estudio ubicado en el campo de la consultoría en empresas familiares, señala cómo propósito principal en su investigación, establecer un marco general de actuación para el consultor que incursiona en la intervención profesional con este tipo de empresas. El estudio establece que para lograrlo, se instaura una metodología que examina conceptos valorados en la literatura y se analizan para plantear un modelo práctico y útil que favorezca al trabajo del consultor y la dinámica del sistema familia empresa.

La investigación establece que muchos especialistas y gerentes a pesar de haber formulado estrategias muy “consistentes”, después, en el proceso de ejecución, no se obtienen los resultados esperados.

El presente es un trabajo exploratorio, por lo tanto, se adentra en los pocos estudios que existen sobre la consultoría en las empresas familiares con el objetivo de exponer elementos de ayuda a los consultores que hace poco han ingresado al mundo de las empresas familiares

El estudio resalta variables reconocidas en la literatura que luego permiten derivar en una propuesta general para el consultor.

Este artículo no intenta cambiar a los expertos en consultores de proceso en empresas familiares. Su intención es brindar algunos aspectos relevantes de la consultoría para ayudarlos en su trabajo con este tipo de organizaciones. Contribuye también a entender por qué y dónde pueden surgir los problemas y con qué se puede contar para resolverlas.

Finalmente el estudio realizado por Lozano (2009) concluye en que, hay tres motivos que hacen confusa la consultoría con empresas familiares. Una es la mezcla familia-empresa que contiene muchas variables; otra es la alta presencia de aspectos emocionales durante el proceso de consultoría, y una última es el nivel de control del consultor frente a la sensibilidad que pueda experimentar durante la prestación de sus servicios.

Otra gran conclusión consiste en que la identidad metodológica del consultor de empresas familiares sólo se logra bajo tres consideraciones: la experiencia que se va adquiriendo, la observación y estudio de modelos probados por otros, la preparación permanente en temas de gestión y de teorías sobre empresas familiares o aquellas que las complementen.

CAPITULO III

3.1 METODOLOGIA

Para los fines expuestos, esta investigación es de tipo descriptivo, en virtud de que permite establecer las características y situación actual de la compañía, además también se pudo determinar las áreas que influyen positivamente en el manejo administrativo y aquellas áreas susceptibles de mejoramiento.

La información alcanzada servirá de fundamento para realizar el diagnóstico, el cual proporcionará una invaluable fuente de información para el diseño de planes y estrategias tendientes al fortalecimiento empresarial.

3.2 El diseño de investigación

El diseño de investigación a utilizar en la presente investigación, es no experimental, transversal y por conveniencia, dado que no habrá una manipulación de las variables.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

En la presente investigación, la población la constituye 22 trabajadores de la empresa de fideos y tallarines “Ricapasta” de Ecuador. Para el estudio se consideró una población que fluctúa en un rango de edad de entre los 25 a 65 años de edad.

3.3.2 Muestra

La muestra es de carácter intencionado y por conveniencia, puesto que fue la dupla de trabajo investigadora la que seleccionará a la población objetivo. Previamente, se considera para esto los antecedentes requeridos contemplados del perfil para la investigación.

De igual manera, la muestra tendrá un carácter significativo, ya que a través de ella se intentará dar respuestas adecuadas y pertinentes al problema y a los objetivos, tanto el general como los específicos planteados en la investigación.

3.4 Instrumentos y técnicas de investigación

Se realizarán entrevistas a los miembros de la fábrica de fideos y tallarines “Ricapasta”, pertenecientes al grupo familiar, primeramente para establecer el criterio de quienes se encuentran a cargo de la empresa, determinando aspectos fundamentales requeridos para administrar un negocio de familia.

Para la recolección de información también se utilizará una encuesta sobre estructura organizacional de la empresa familiar, el cual fue elaborado por las autoras para determinar el criterio que tienen los colaboradores de “Ricapasta”, sobre la empresa.

Finalmente se llevará a cabo un “Taller Estratégico”, en el cual se determinara la misión, visión, fortalezas, debilidades, y amenazas de la empresa, para posteriormente establecer un diagnóstico que permita desarrollar de mejor manera la propuesta de planificación estratégica.

En relación a los instrumento de investigación señalamos que para el caso de las entrevistas y las encuestas éstas, están conformados de preguntas cerradas, cuantitativas y concretas, el taller estratégico se compone de un cuestionario dividido en una primera parte de discusión a través de preguntas abiertas en donde se determinará misión y visión y una segunda parte en donde los asistentes tendrán que llenar unos cuestionarios compuestos de preguntas cerradas para la conformación del FODA cabe mencionar que el objetivo principal es realizar un diagnóstico sobre la situación actual en ésta empresa familiar. Dando así respuestas al objeto de investigación.

Para la aplicación de los instrumentos se contratará una persona externa que se encargará de recopilar la información, y posteriormente hacernos llegar los datos para poderlos trabajar con la tabulación y su análisis.

3.4.1 Aplicación del Instrumento

Se aplicaran las entrevistas a los familiares que pertenecen a la Junta Familiar, las encuestas serán aplicadas a todos los colaboradores dentro de la empresa y finalmente el taller estratégico será aplicado a la junta familiar y a los colaboradores de la empresa.

CAPITULO IV

4. ANTECEDENTES

La fábrica de fideos y tallarines “Ricapasta” está conformada por 22 personas, 8 de ellas pertenecen a la Junta Familiar y 14 pertenecen al grupo de colaboradores de la empresa, para realizar el presente capítulo se hizo la respectiva recolección de datos en la organización.

Para la junta familiar decidimos trabajar con una entrevista estructurada, sin embargo, a pesar de existir opciones de respuesta ya establecidas, el grupo familiar pudo dar su opinión abiertamente sobre varios aspectos con respecto a la compañía, lo cual fue de mucha ayuda ya que pudimos obtener su perspectiva sobre muchos aspectos de la empresa.

Con respecto a los colaboradores decidimos trabajar con una encuesta que nos permitiera conocer su opinión acerca de la empresa, para posteriormente contrastar resultados con los datos de las entrevistas realizadas.

Cabe mencionar que los instrumentos fueron aplicados en la organización con la ayuda de una persona externa a la empresa quien se encargó personalmente de tomar los datos para posteriormente enviarnos la información para trabajarla en la tabulación e interpretación de los resultados.

Tabla N° 2 Información general de la empresa

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	
Empresa:	Fideos y tallarines Ricapasta
Representante Legal:	Señora Olga Burgos Mendoza
Registro Único de Contribuyente RUC:	0100342583-001
Giro:	Producción y comercialización de pastas
Código de actividad económica:	0504154401189
Número de trabajadores:	22
Constitución de la Sociedad:	10 febrero de 1973
Tipo de Sociedad:	Unipersonal

Fuente: “Ricapasta”

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los 8 representantes de la junta familiar en la fábrica de fideos y tallarines “Ricapasta” de Ecuador. El objetivo conocer la perspectiva de éstos respecto de la empresa tanto a nivel interno y externo en relación a la proyección de la misma. A su vez se presentarán los resultados y análisis propiamente tales, a través de tablas de frecuencia y gráficos estadísticos para la elaboración del plan estratégico de la empresa

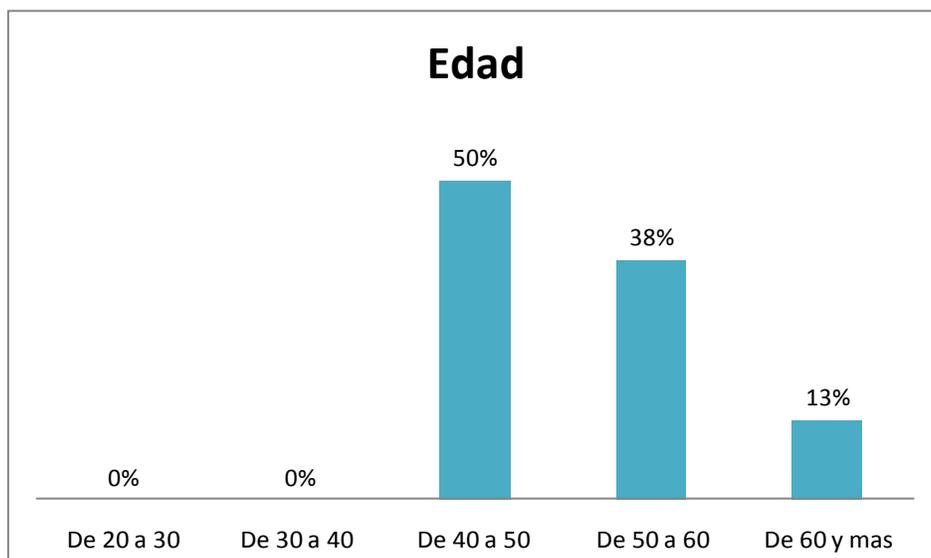
4.1.- TABULACION ENTREVISTA

Tabla N° 3 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 30	0	0%
De 30 a 40	0	0%
De 40 a 50	4	50%
De 50 a 60	3	38%
De 60 y mas	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1 Edad



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

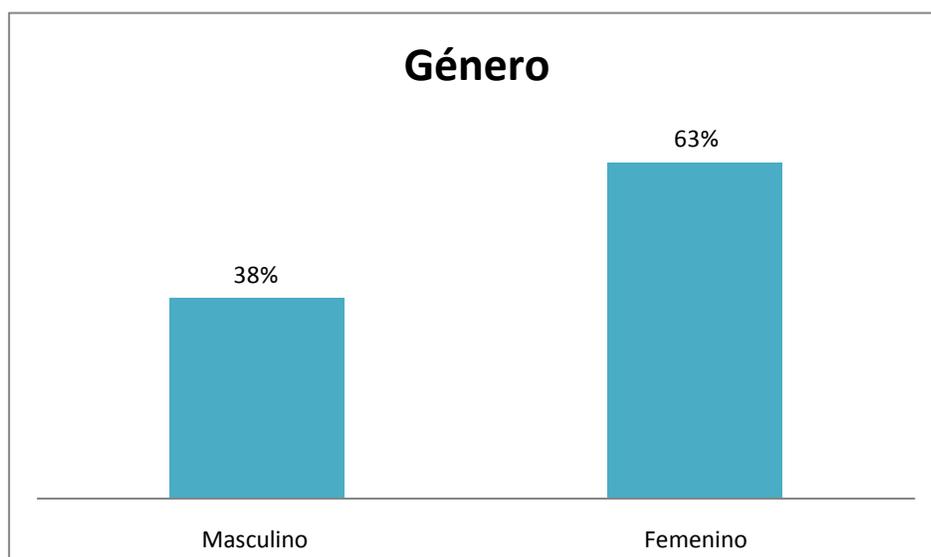
Del total de personas entrevistadas se puede observar que el 50% de la muestra se encuentra en un rango de edad de 40 a 50 años, el 38% se encuentra en un rango de edad de 50 a 60 años y el 13% se encuentra en un rango de edad de 60 años y más.

Tabla N° 4 Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	3	38%
Femenino	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2 Género



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que el 63% de los entrevistados pertenecen al género femenino y el 38% pertenece al género masculino.

1. ¿Señale qué valores organizacionales cree Ud. que existen en “Ricapasta”?

Tabla N°5 Valores Organizacionales

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Respeto	7	88%
Responsabilidad	8	100%
Comunicación	5	63%
Compromiso	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°3 Valores Organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

En lo que respecta a los valores organizacionales se puede observar que el 88% de la muestra considera que dentro “Ricapasta” existe respeto; el 100% responsabilidad; el 63% comunicación y el 100% considera que dentro de la empresa existe compromiso.

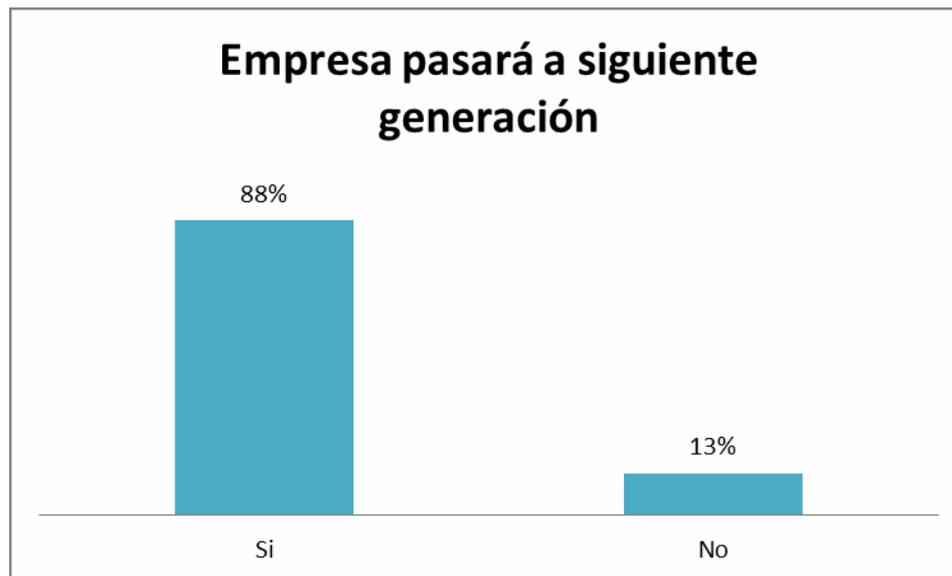
2. ¿Cree Ud. que “Ricapasta” pasará a la siguiente generación familiar?

Tabla N°6 Trascender a la siguiente generación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	88%
No	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4 Trascender a la siguiente generación



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede indicar el 88% de la muestra considera que la empresa familiar trascenderá a la siguiente generación y el 13% que no pasará a la siguiente generación. Es importante mencionar que la familia asume que la empresa se mantendrá en el tiempo, pero después de la entrevista notaron que no se ha dado la importancia necesaria a planificar la sucesión.

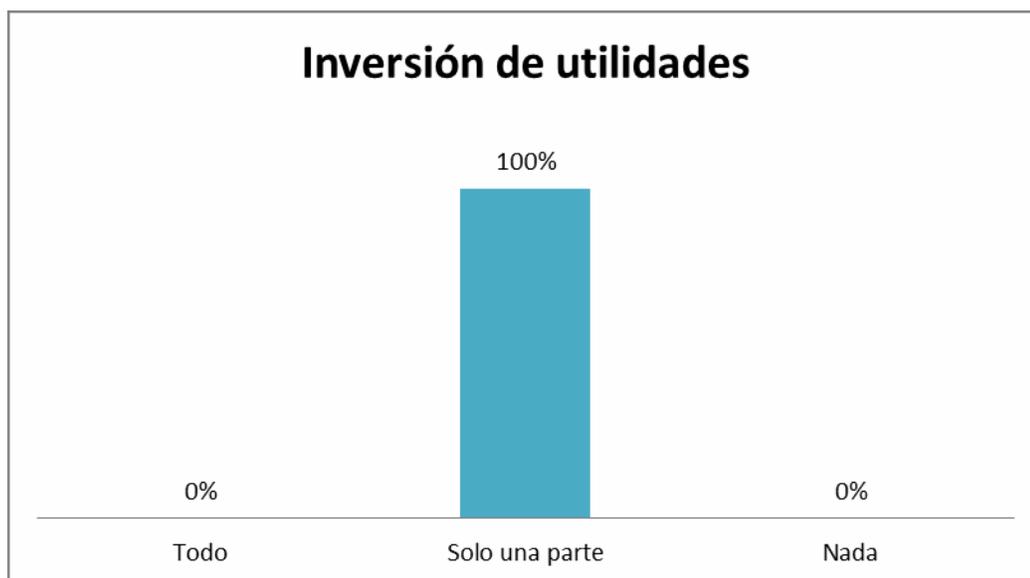
3. ¿Señale qué proporción de las utilidades reinvierte Ricapasta?

Tabla N°7 Inversión de utilidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todo	0	0%
Solo una parte	8	100%
Nada	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°5 Inversión de utilidades



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que el 100% de la muestra considera que solo se reinvierte una parte de las utilidades respecto a la inversión de la empresa. Los entrevistados mencionan que lo que no se invierte sirve para generar liquidez en la compañía.

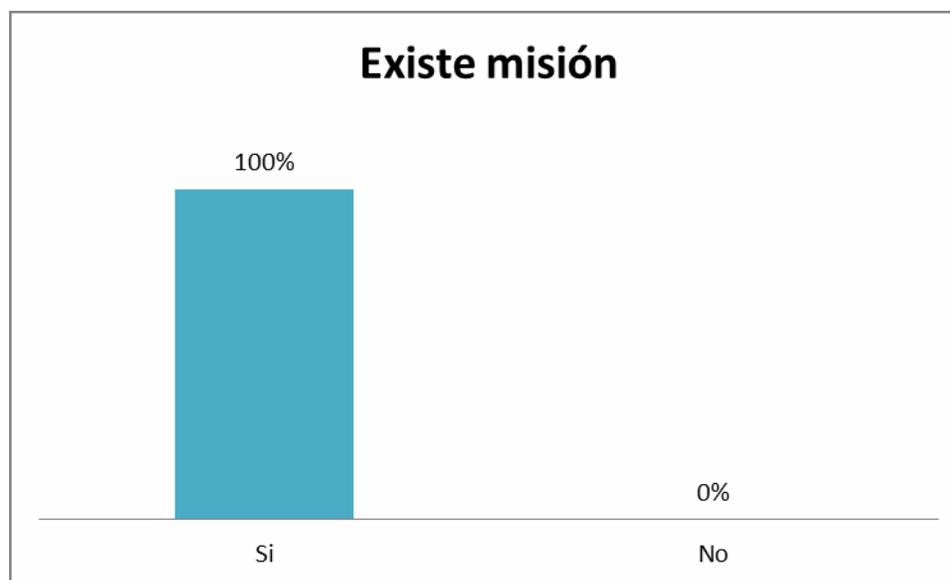
4. ¿Existe misión en la empresa?

Tabla N°8 Existe misión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°6 Existe misión



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto a la misión el 100% de la muestra establece que en “Ricapasta” si existe la declaración de misión.

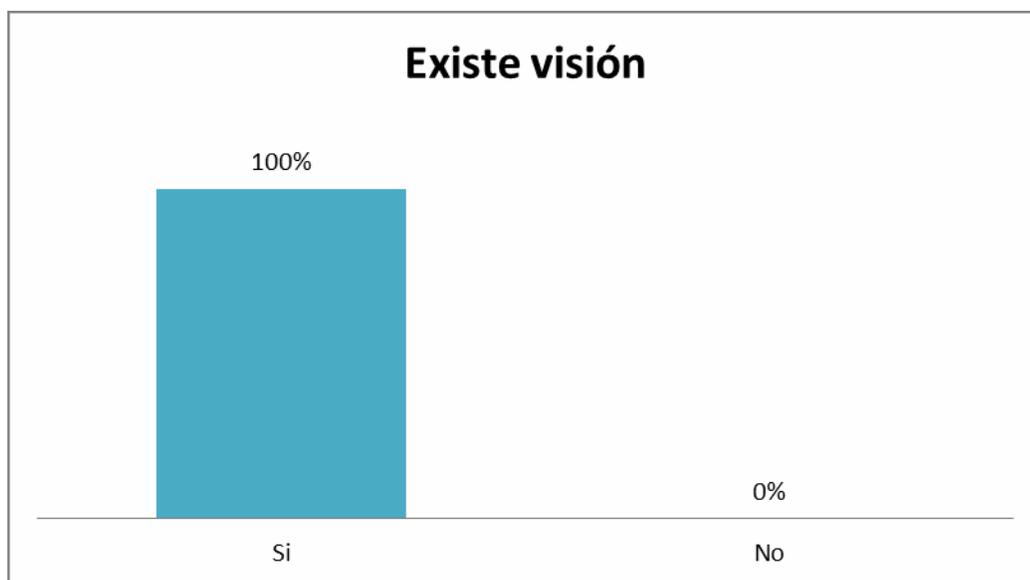
5. ¿Existe visión en la empresa?

Tabla N° 9 Existe visión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7 Existe visión



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto a la visión el 100% de la muestra establece que en “Ricapasta” si existe la declaración de visión.

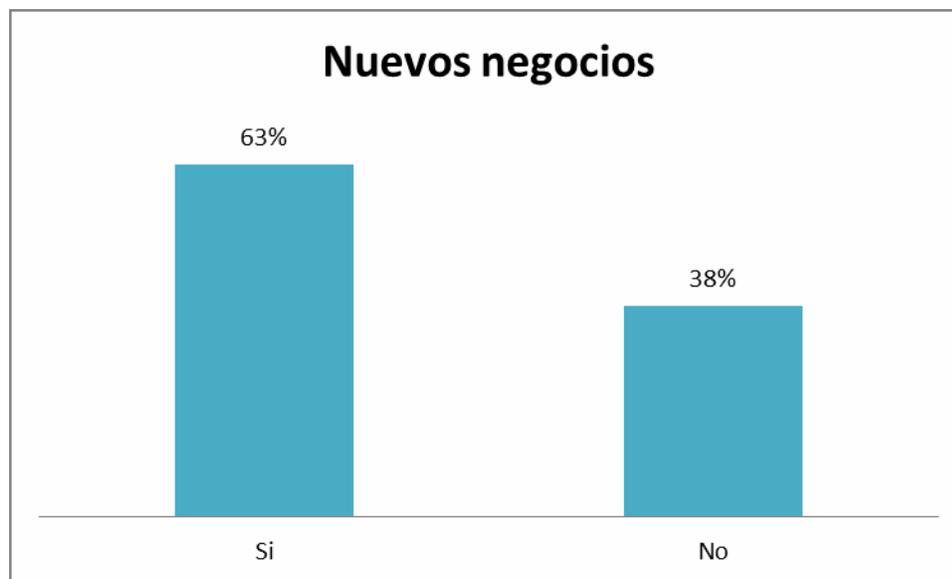
6. ¿Se visualizan nuevos negocios para la empresa?

Tabla N°10 Nuevos negocios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	63%
No	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8 Nuevos negocios



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto a la visualización de nuevos negocios para “Ricapasta”; el 63% de muestra establece que sí se visualizan nuevos negocios y un 38% establece que no se visualizan nuevos negocios.

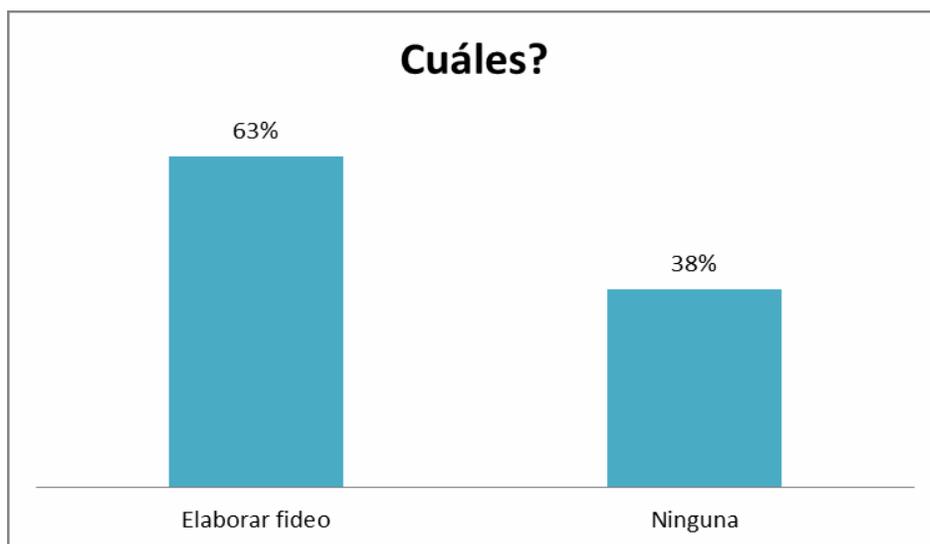
Si su respuesta es sí, cuáles

Tabla N° 11 Posibles negocios para “Ricapasta”

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	5	63%
Elaborar fideo	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°9 Posibles negocios para “Ricapasta”



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto a nuevos negocios; el 63% de la muestra establece que “Ricapasta” puede empezar a producir fideo y el 38% piensa que no hay opciones de nuevo negocios para la empresa. El gerente de la empresa menciona que están en la búsqueda de la maquinaria necesaria para la producción del fideo ya que es un producto el cuál los clientes solicitan a diario.

7. ¿Ricapasta tiene objetivos a corto plazo (1 año)?

Tabla N° 10 Objetivos a corto plazo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10 Objetivos a corto plazo



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto al planteamiento de objetivos en el corto plazo el 100% de la muestra establece que “Ricapasta” no formula objetivos en el corto plazo. El gerente menciona que esto es perjudicial para la empresa, ya que solo se atienden problemas del día a día pero no poseen un objetivo en común.

8. ¿"Ricapasta" tiene objetivos a largo plazo (5 años)?

Tabla N° 11 Objetivos a largo plazo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11 Objetivos a largo plazo



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto al planteamiento de objetivos en el largo plazo el 100% de la muestra establece que "Ricapasta" no formula objetivos en el largo plazo.

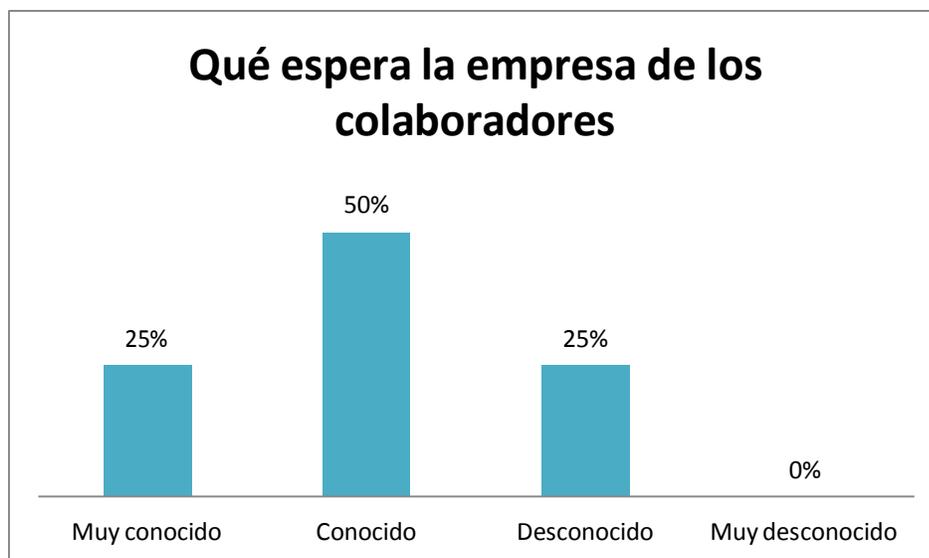
9. Señale el grado de conocimiento que tienen sus colaboradores sobre lo que la empresa espera de ellos.

Tabla N° 14 Qué espera la empresa de los colaboradores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conocido	2	25%
Conocido	4	50%
Desconocido	2	25%
Muy desconocido	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12 Qué espera la empresa de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas el 25% señala que le es muy conocido que es lo que la empresa espera de ello; el 50% de la muestra conocido y el 25% de la muestra desconocido. El gerente y su madre mencionan adicionalmente que no es necesario dar muchas indicaciones ya que los trabajadores han permanecido en la empresa muchos años y que ellos ya saben lo que se espera que hagan.

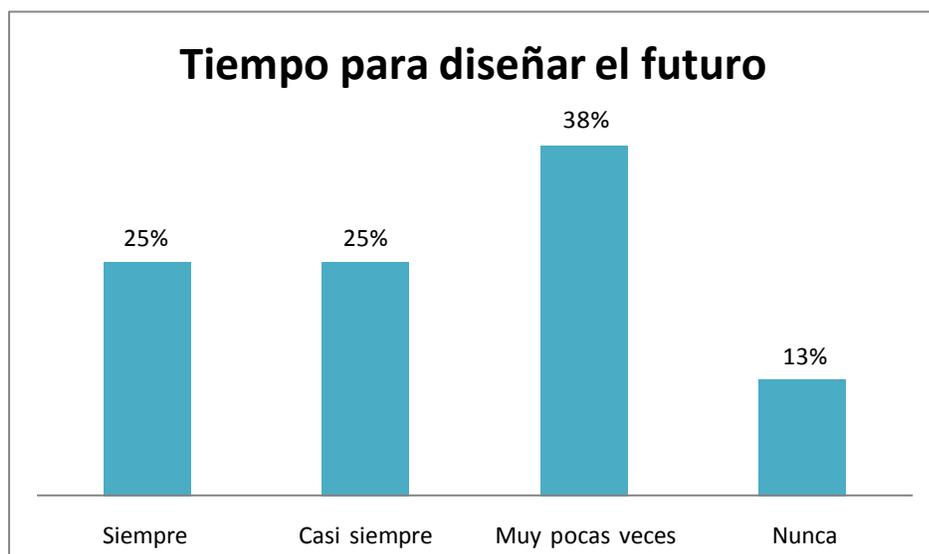
10. ¿Dedican tiempo al diseño del futuro de la empresa?

Tabla N° 15 Tiempo para diseñar el futuro

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25%
Casi siempre	2	25%
Muy pocas veces	3	38%
Nunca	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13 Diseño del Futuro



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto al tiempo que se toma la empresa para diseñar el futuro de la misma; el 25% de la muestra establece que “Ricapasta” siempre diseña el futuro; el 25% de la muestra casi siempre; el 38% de la muestra afirma que muy pocas veces y el 13% de la muestra nunca.

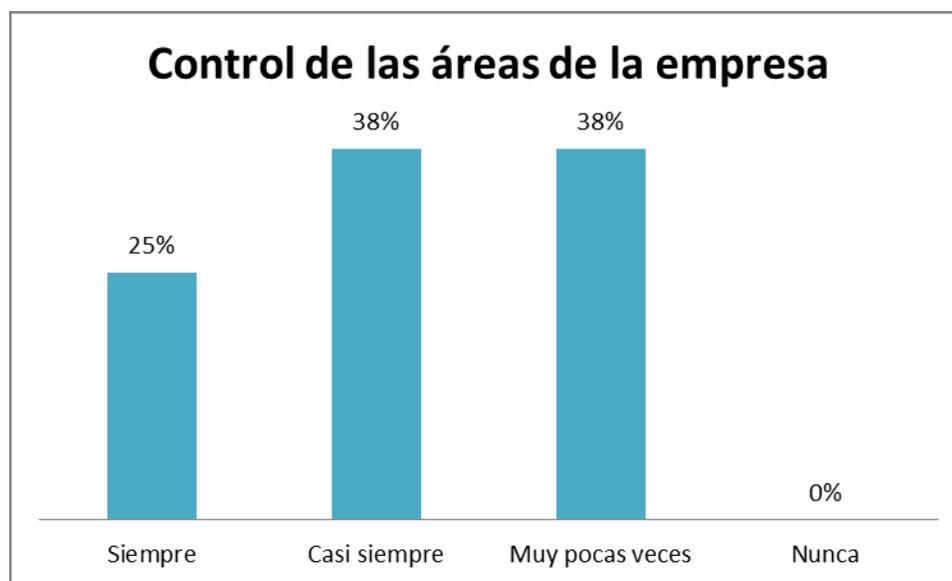
11. ¿Realizan control constante del trabajo que se realiza en cada área de la empresa?

Tabla N° 16 Control de las áreas de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25%
Casi siempre	3	38%
Muy pocas veces	3	38%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14 Control de las áreas de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto al control del trabajo que se realiza dentro de cada área de la empresa; el 25% de la muestra establece que siempre; el 38% de la muestra establece que casi siempre y el otro 38% de la muestra afirma que muy pocas veces. Es importante destacar también que el gerente no considera necesario un control en exceso ya que sus trabajadores los conoce por años y sabe que trabajan adecuadamente.

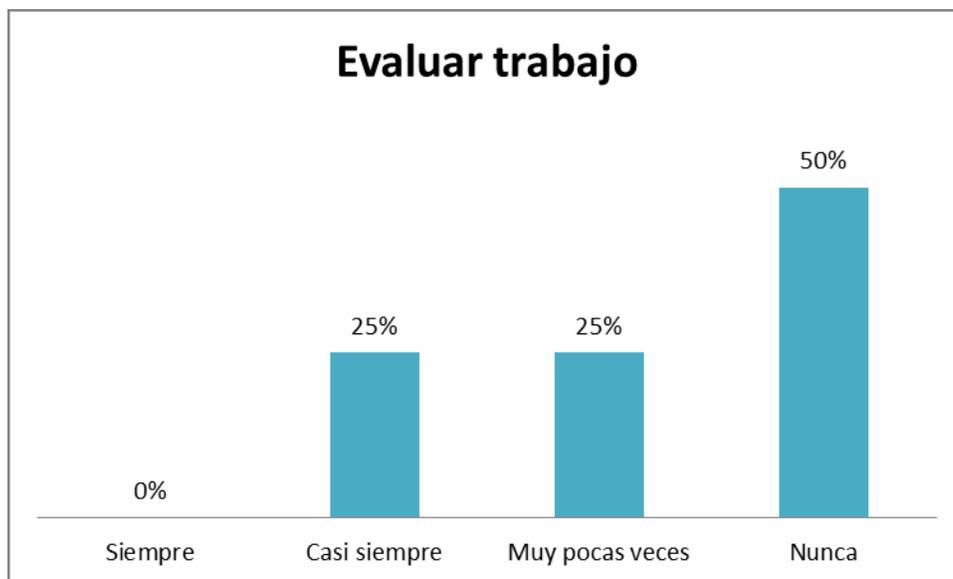
12. ¿Evalúan a sus colaboradores para asegurarse que cumplen su trabajo?

Tabla N° 17 Evaluación del trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	25%
Muy pocas veces	2	25%
Nunca	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15 Evaluación del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto a la evaluación del trabajo dentro de la empresa; el 25% de la muestra establece que casi siempre se controla el trabajo; el 25% de la muestra establece que muy pocas veces y el 50% de la muestra afirma que nunca.

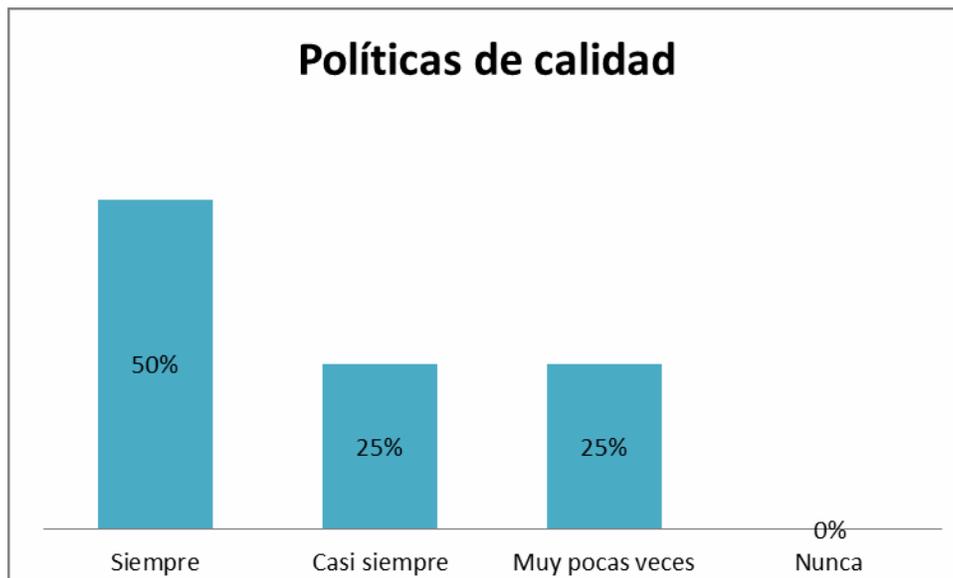
13. ¿Existen políticas de calidad establecidas para los productos?

Tabla N° 16 Políticas de calidad

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Siempre	50%	4
Casi siempre	25%	2
Muy pocas veces	25%	2
Nunca	0%	0
Total	100%	8

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16 Políticas de calidad



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar que respecto a las políticas de calidad establecidas dentro de la empresa para los productos; el 50% de la muestra establece que siempre; el 25% de la muestra casi siempre y el otro 25% de la muestra afirma que muy pocas veces.

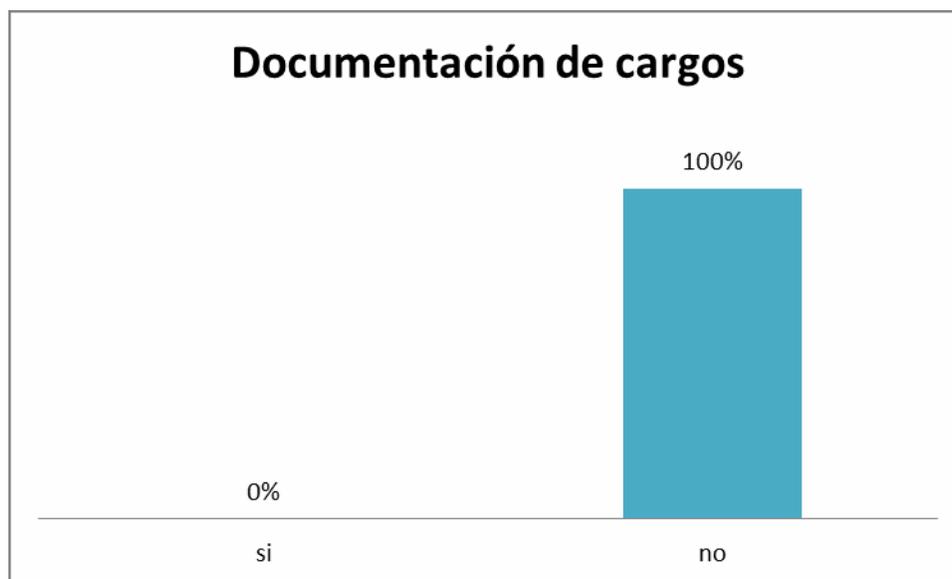
14. ¿Existe documentación que describa cada cargo en Ricapasta?

Tabla N° 18 Documentación de cargos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17 Documentación de cargos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos:

Del total de personas entrevistadas se puede observar el 100% de la muestra establece que no existe documentación que determine las funciones de cada cargo dentro de “Ricapasta”.

4.2.- TABULACION ENCUESTA

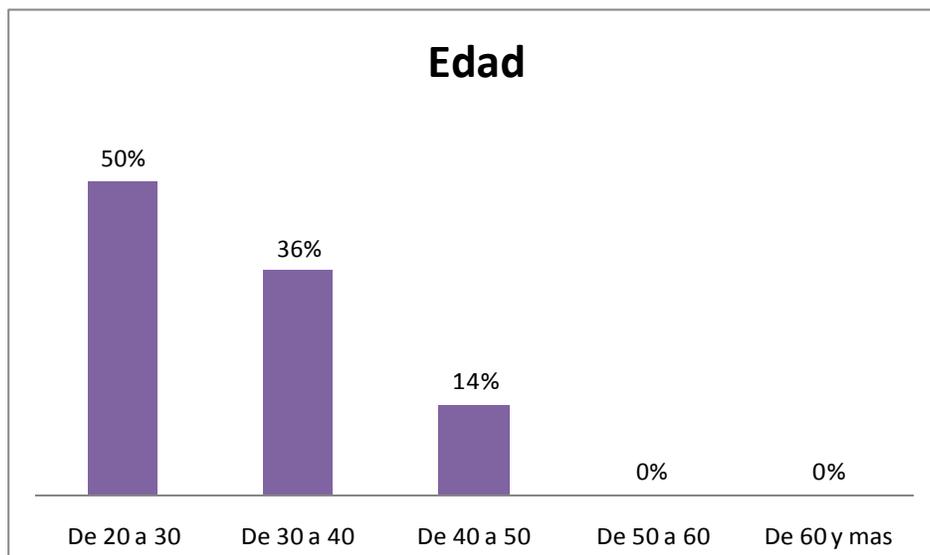
A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los 14 trabajadores de la fábrica de fideos y tallarines “Ricapasta” de Ecuador. El objetivo conocer el grado de conocimiento de éstos respecto de la empresa tanto a nivel interno y externo. A su vez se presentarán los resultados y análisis propiamente tales, a través de tablas de frecuencia y gráficos estadísticos para la elaboración del plan estratégico de la empresa.

Tabla N° 19 Edad

Rango edad	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 30	7	50%
De 30 a 40	5	36%
De 40 a 50	2	14%
De 50 a 60	0	0%
De 60 y mas	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17 Edad



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

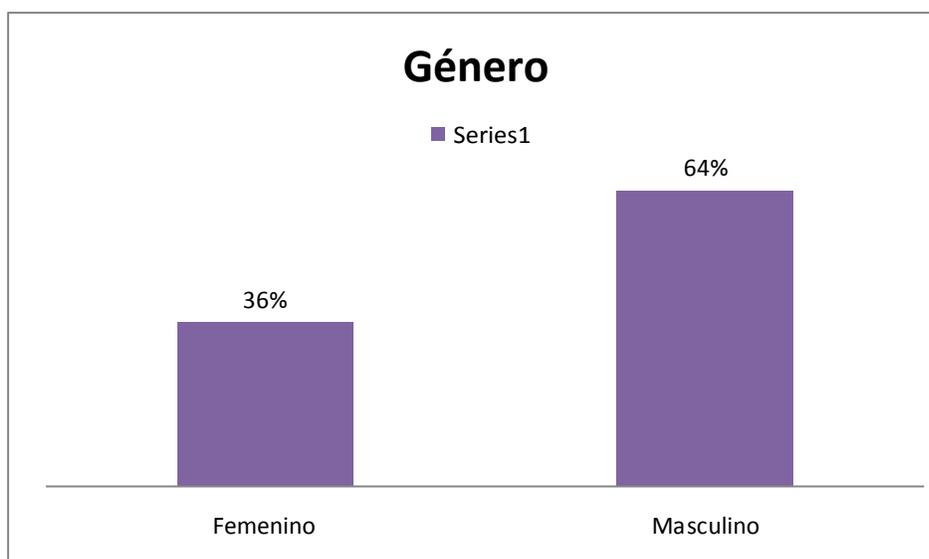
Del total de personas encuestadas se puede observar que el 50% de la muestra se encuentra en un rango de edad de 20 a 50 años, el 36% se encuentra en un rango de edad de 30 a 40 años y el 14% en el rango de edad de 40 a 50 años y en el rango de edad de 60 y más 0%.

Tabla N° 20 Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	36%
Masculino	9	64%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18 Género



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 64% de los entrevistados pertenecen al género masculino y el 36% pertenece al género femenino.

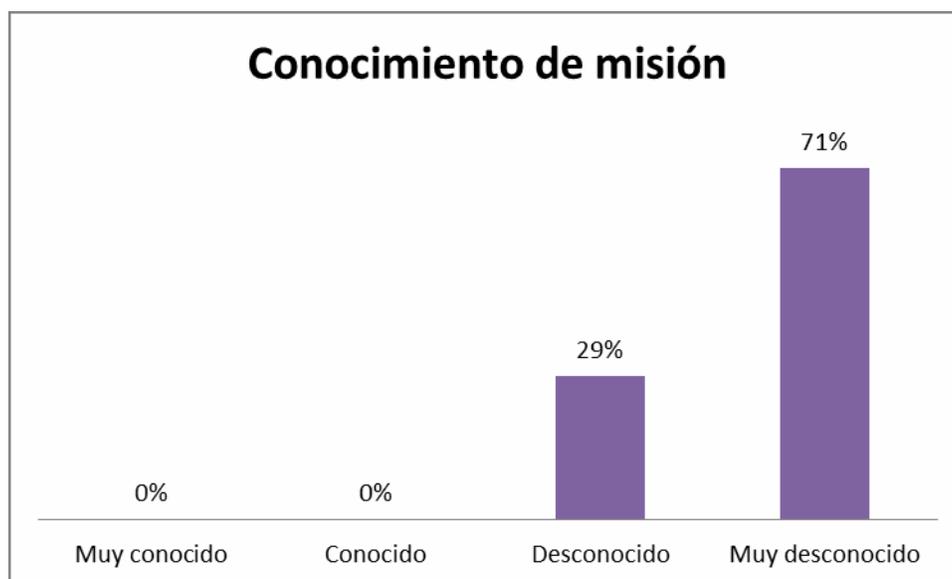
1. Señale Ud. ¿Cuánto conoce la misión de Ricapasta?

Tabla N° 21 Conocimiento de Misión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conocido	0	0%
Conocido	0	0%
Desconocido	4	29%
Muy desconocido	10	71%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19 Conocimiento de misión



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 29% de la muestra le es desconocido la misión de la empresa y el 71% de la muestra le es muy desconocido.

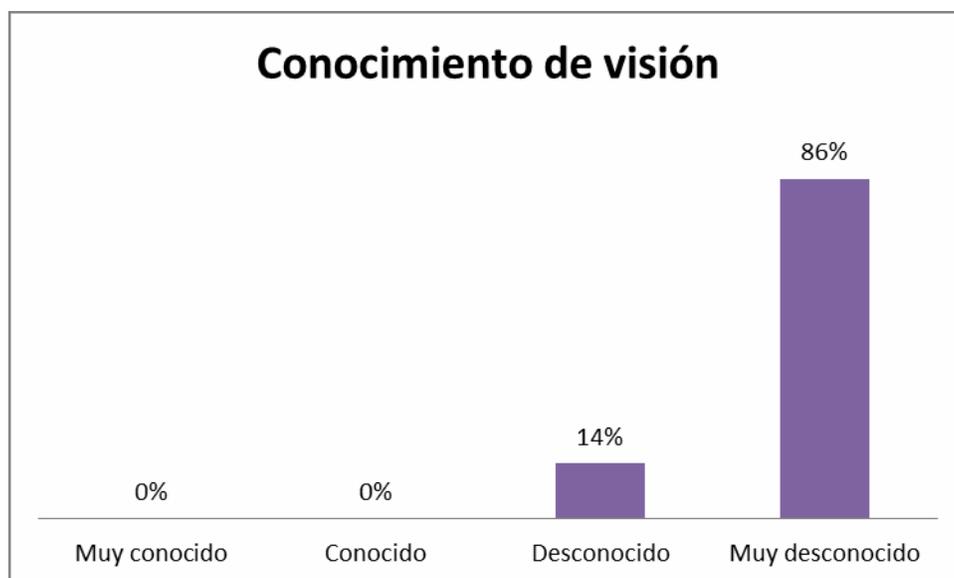
2. Señale Ud. ¿Cuánto conocen la visión de Ricapasta?

Tabla N° 22 Conocimiento de Visión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conocido	0	0%
Conocido	0	0%
Desconocido	2	14%
Muy desconocido	12	86%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20 Conocimiento de visión



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 14% de la muestra le es desconocido la visión de la empresa y el 86% de la muestra le es muy desconocido.

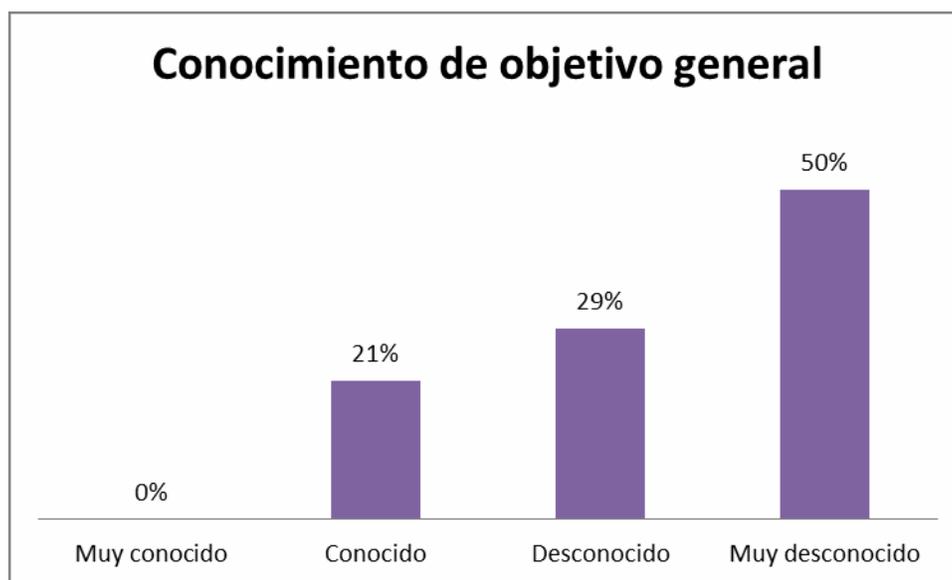
3. ¿Conoce Ud. el objetivo general a cumplir dentro de la empresa?

Tabla N° 23 Objetivo general

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conocido	0	0%
Conocido	3	21%
Desconocido	4	29%
Muy desconocido	7	50%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21 Objetivo general



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 21% de la muestra conoce el objetivo general de la empresa; el 29% de la muestra le es desconocido y al 50% de la muestra le es muy desconocido.

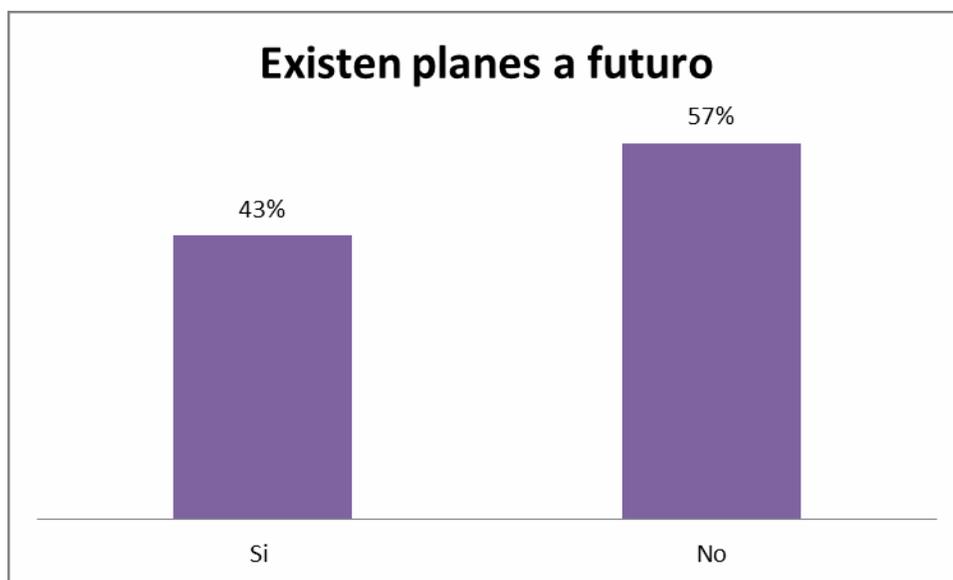
4. ¿Existen planes a futuro en la empresa?

Tabla N° 24 Existen planes a futuro

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Si	43%	6
No	57%	8
Total	100%	14

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 22 Existen planes a futuro



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 43% de la muestra considera que si existen planes a futuro en la empresa y el 57 % de la muestra que no existen planes a futuro en la empresa.

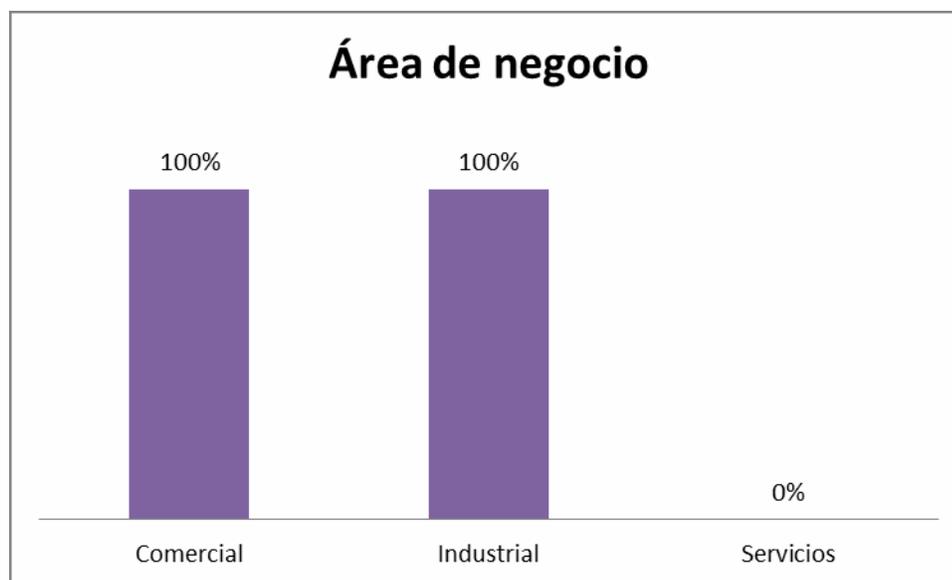
5. ¿En qué área de negocio se desarrolla “Ricapasta”?

Tabla N° 23 Área de negocio

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Comercial	100%	14
Industrial	100%	14
Servicios	0%	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 23 Área de negocio



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que un 100% de la muestra se desarrolla en el área comercial y en el área industrial 100%.

6. ¿Señale qué valores cree Ud. que existen dentro de la empresa?

Tabla N° 26 Valores organizacionales

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Enfoque al cliente	30%	7
Responsabilidad empresarial	19%	9
Otros. Trabajo en equipo	19%	14
Calidad	17%	8
Honestidad	15%	7

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 24 Valores organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 30% de la muestra considera que si existe valor de enfoque al cliente; el 19% de la muestra responsabilidad Empresarial; el otro 19% de la muestra otro trabajo en equipo; el 17% de la muestra calidad y 15% de la muestra honestidad.

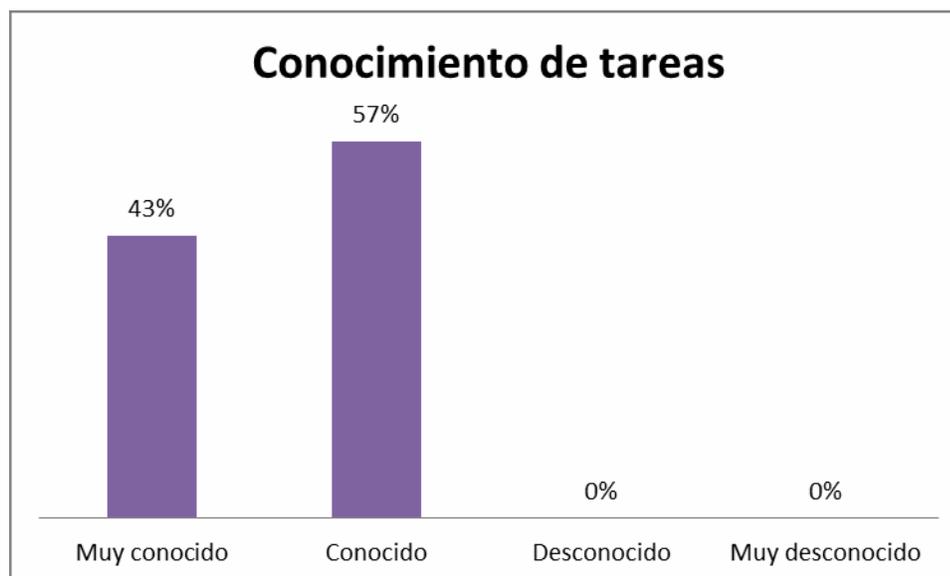
7. Señale el grado de conocimiento que tiene Ud. sobre las tareas que debe realizar para alcanzar los objetivos del área.

Tabla N° 25 Conocimiento de tareas para alcanzar objetivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conocido	6	43%
Conocido	8	57%
Desconocido	0	0%
Muy desconocido	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 25 Conocimiento de tareas para alcanzar objetivos



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 43% de la muestra mantiene conocimiento de las tareas y le es muy conocido y al 57% de la muestra conocido.

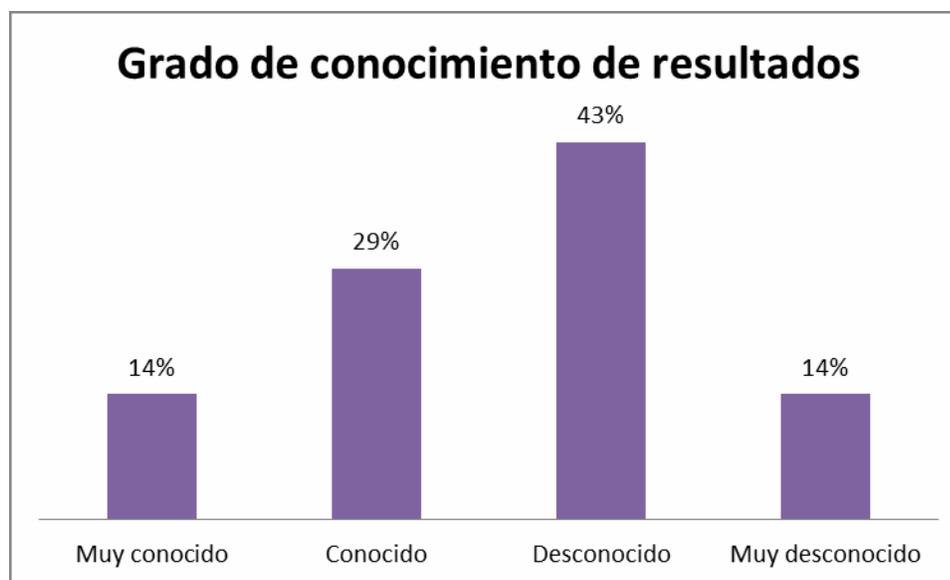
8. Señale el grado de conocimiento que tiene Ud. sobre los resultados que debe alcanzar en su área de trabajo

Tabla N° 28 Grado de conocimiento de resultados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conocido	2	14%
Conocido	4	29%
Desconocido	6	43%
Muy desconocido	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 26 Grado de conocimiento de resultados



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 14% de la muestra mantiene un grado de conocimiento de los resultados; el 29% de la muestra le es conocido; el 43% de la muestra le es desconocido y un 14% de la muestra le muy desconocido.

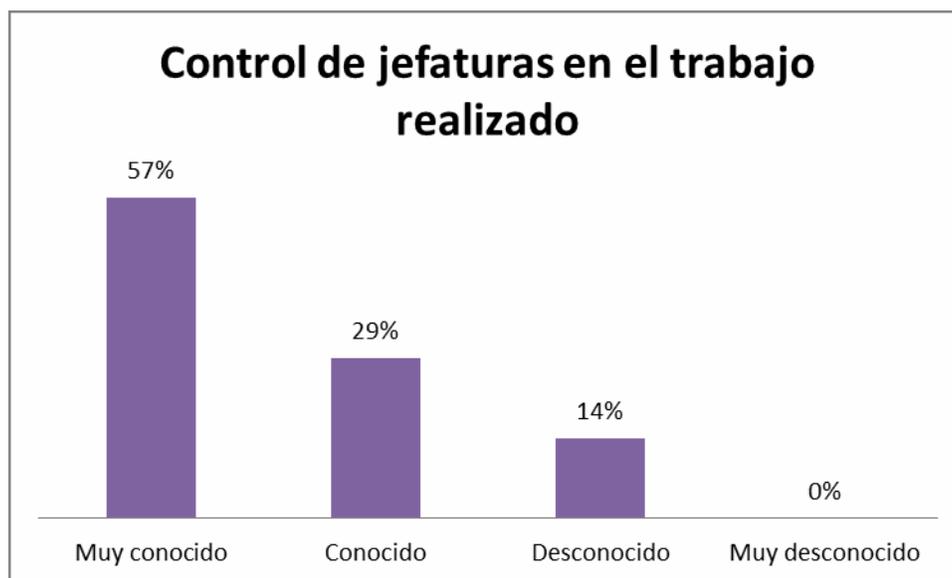
9. Señale el grado de control que tiene su jefe de las actividades que Ud. realiza.

Tabla N° 29 Control de jefaturas en el trabajo realizado

Respuesta	Frecuencias	Porcentajes
Muy conocido	8	57%
Conocido	4	29%
Desconocido	2	14%
Muy desconocido	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 27 Control de jefaturas en el trabajo realizado



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 57% de la muestra manifiesta que la jefatura mantiene un control sobre su trabajo; el 29% de la muestra conocido y el 14% de la muestra desconocido.

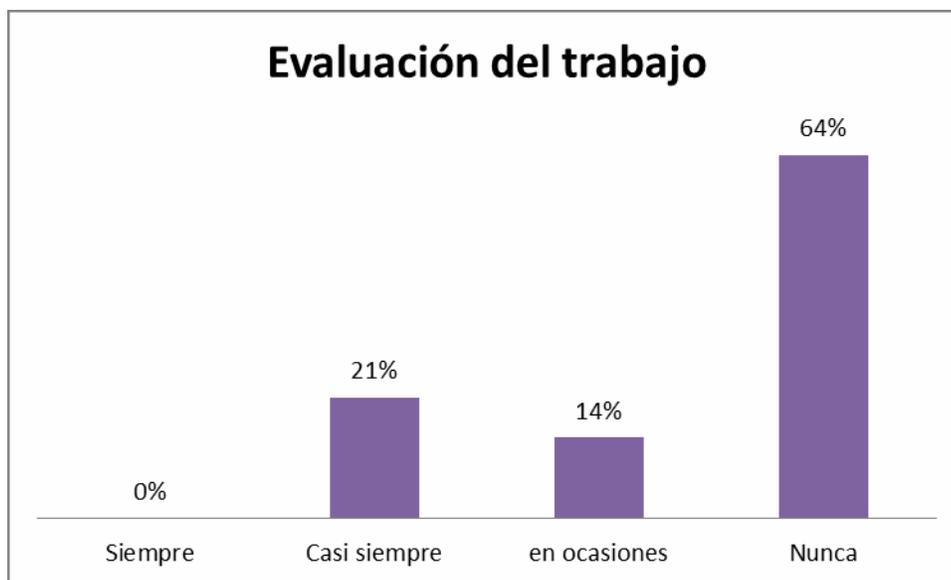
10. Señale con qué frecuencia evalúan el trabajo que Ud. realiza.

Tabla N° 30 Evaluación del trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	21%
en ocasiones	2	14%
Nunca	9	64%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 28 Evaluación del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 21% de la muestra indica que su trabajo es evaluado casi siempre; el 14% de la muestra en ocasiones y un 64% de la muestra nunca.

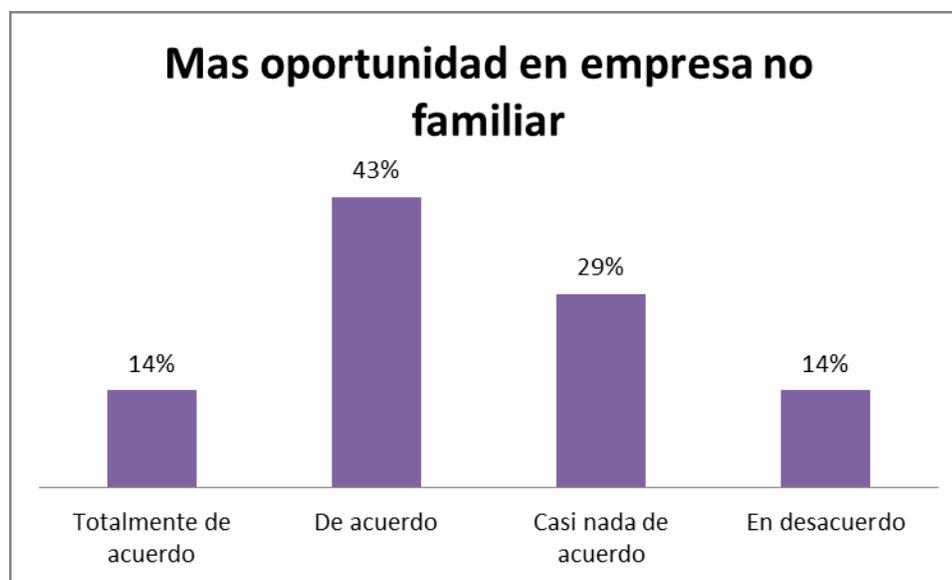
11. Señale. ¿está Ud. de acuerdo con que existe más oportunidad en una empresa que no sea familiar?

Tabla N° 31 Mas oportunidad en empresa no familiar

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	14%	2
De acuerdo	43%	6
Casi nada de acuerdo	29%	4
En desacuerdo	14%	2
Total	100%	14

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 29 Mas oportunidad en empresa no familiar



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 14% de la muestra está totalmente de acuerdo en que existe más oportunidad en una empresa que no sea familiar; el 43% de la muestra de acuerdo; el 29% de la muestra casi nada de acuerdo y un 14% de la muestra en desacuerdo.

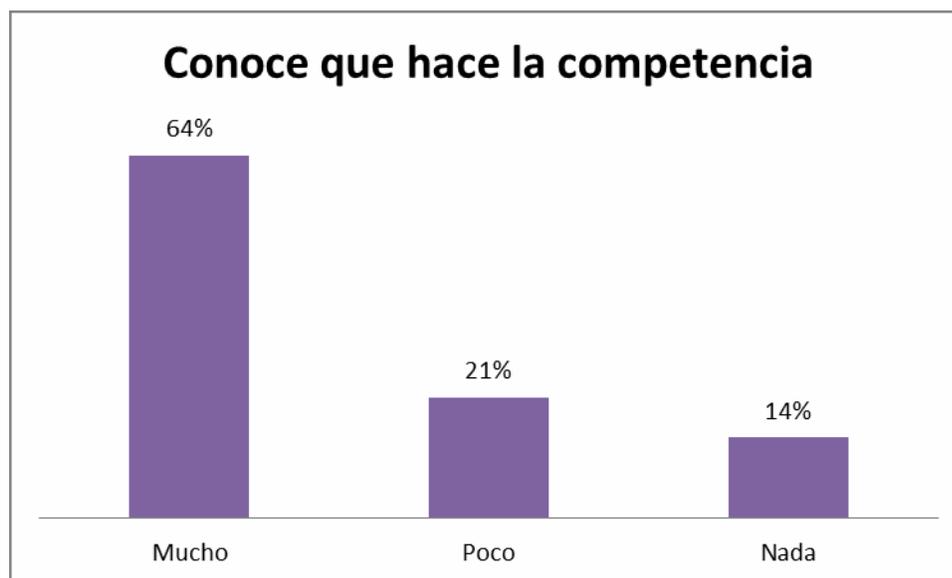
12. ¿Conoce que está haciendo la competencia?

Tabla N° 32 Conoce que hace la competencia

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Mucho	64%	9
Poco	21%	3
Nada	14%	2
Total	100%	14

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 30 Conoce que hace la competencia



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 64% de la muestra conoce mucho lo que hace la competencia; el 21% de la muestra poco y 14% de la muestra nada.

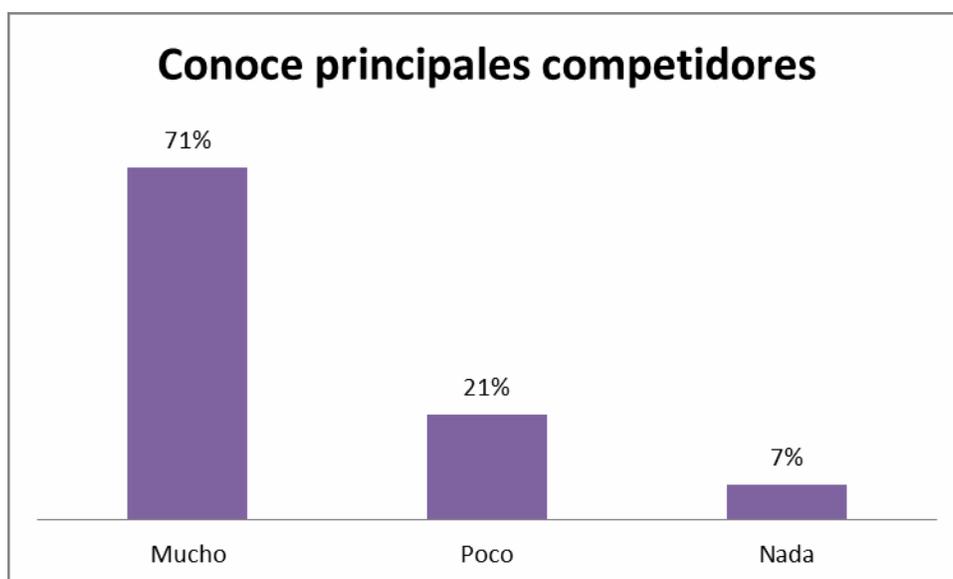
13. ¿Conoce Ud. los principales competidores?

Tabla N° 33 Conoce sus principales competidores

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Mucho	71%	10
Poco	21%	3
Nada	7%	1
Total	100%	14

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 31 Conoce sus principales competidores



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 71% de la muestra conoce mucho a los principales competidores; el 21% de la muestra poco y el 7% de la muestra nada.

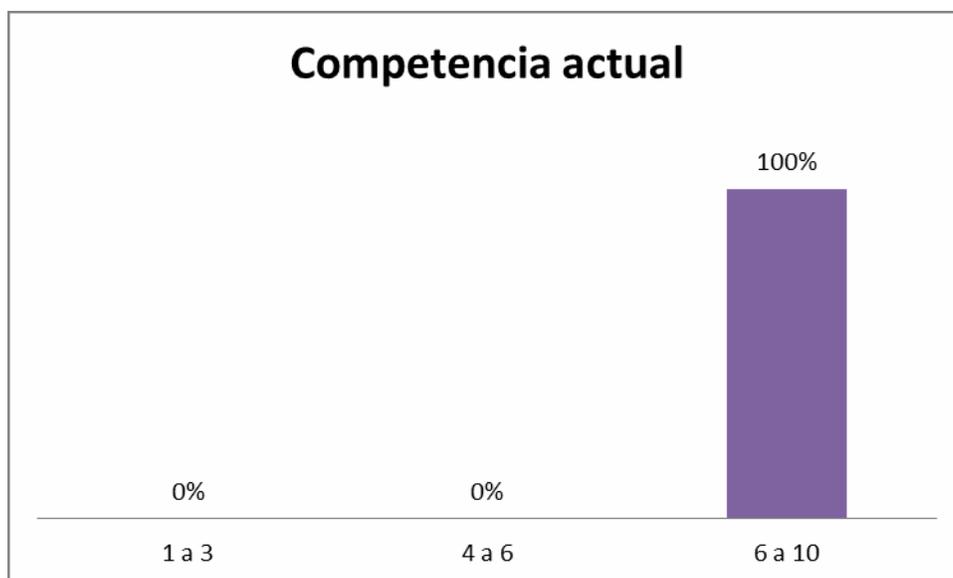
14. Señale ¿Cuántos competidores hay en el sector?

Tabla N° 34 Competidores actuales

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
1 a 3	0%	0
4 a 6	0%	0
6 a 10	100%	14
Total	100%	14

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 32 Competidores actuales



Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 100% de la muestra indica que hay de 6 a 10 competidores actualmente en el sector comercial.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA RICAPASTA

5.1 Reseña histórica de “Ricapasta”

La empresa “Ricapasta” se creó en el año 1973, en un sector industrial farináceo, el cual no mantenía un segmento definido, dicha empresa nace por la necesidad de supervivencia de su fundador, Don Luís Alfredo Burgos Salvas, nacido en la ciudad de Guayaquil - Ecuador, quien posteriormente de haber visitado Cuenca – Ecuador, decide radicarse en esta ciudad por motivos laborales todo con el fin de emprender el proyecto comercial de la fábrica de fideos y tallarines “Ricapasta”.

En sus inicios la producción de la pasta era de forma artesanal (manual) y dentro de este proceso de producción participaba activamente la familia. Con el pasar del tiempo la fábrica comenzó a contratar mano de obra externa para cubrir la demanda del sector y, así sucesivamente, comenzaron las inversiones para maquinarias e incorporación de nuevos procesos productivos. Tras varios años de trabajo su fundador emprendió nuevos proyectos para alcanzar una producción a gran escala, esto específicamente para ser desarrollado en el “Parque Industrial de Cuenca”, lo cual no pudo llevarse a cabo por la falta de capital.

Frente a esta situación se toman decisiones en torno a la compra de un terreno aledaño al “Parque Industrial de Cuenca”, el cual se encuentra ubicado en la Ciudadela Calderón. Dicho terreno fue comprado para la construcción de la empresa familiar y, a su vez, para la edificación de la vivienda del grupo familiar. Una vez ya instaladas todas las dependencias para la actividad comercial se da inicio al proceso productivo de la empresa, el que se encuentra focalizado en la especialización de los procesos y la diversificación de los mismos.

5.2 Análisis estratégico de “Ricapasta”

Para realizar el análisis estructural de la organización es necesario conocer los aspectos internos de ésta con el fin de direccionar el modelo de planificación estratégica actual de la empresa. La finalidad de una estructura organizacional es establecer actividades que serán propuestas y desarrolladas para a los miembros de la empresa y así alcanzar las metas fijadas en la planificación.

La planificación estratégica en “Ricapasta” ofrecerá pautas concretas para mejorar las actividades de cada área que componen la organización, ya que la puesta en marcha de esta propuesta requiere un funcionamiento sistematizado de las mismas, para así adoptar las estrategias no sólo con una unidad determinada, sino también, con la toda la organización para alcanzar un objetivo común.

“Ricapasta”, se ha desarrollado en el tiempo, pero su falta de definición estratégica no le ha permitido mantener un equilibrio a través de los años. Uno de los problemas principales que debe de enfrentar la empresa es su futuro incierto, esto debido a la falta de objetivos que definan el negocio, lo que conlleva a la empresa a buscar oportunidades de negocio en el corto plazo a objeto de solventarse y subsistir a través de los años.

Actualmente existen escasos lineamientos los cuales han sido definidos vagamente. En el año 2011 (Anexo 5) se planteó la misión y la visión, las que nunca fueron socializadas dentro de la empresa por la falta de interés de los directivos.

Sin embargo, en el presente estudio se plantea una reformulación estratégica en torno a una nueva misión y visión para direccionar el rumbo empresarial de la empresa, todo esto para ser plasmado a través de una planificación estratégica propiamente tal (Anexo 4).

5.2.1 Misión 2014¹

Somos una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios, buscamos cumplir las expectativas de nuestros consumidores, responsabilizándonos de satisfacer sus necesidades a través de un trabajo honesto, el cual brinde un aporte al desarrollo personal y profesional de nuestros grupos de interés (Anexo 4).

5.2.2 Visión 2014

Ser una empresa con mayor participación en el mercado ecuatoriano para generar la rentabilidad interna de la empresa. (Anexo 4).

5.3 Declaración de Valores²

Para “Ricapasta” la declaración de valores conlleva a mantener un equilibrio entre los grupos de interés, principalmente al interior de la organización.

A continuación se exponen los valores de mayor relevancia para la empresa:

5.3.1 Honestidad

Es una de las virtudes relevantes, que atribuye calidad a cada miembro del personal, propias de un comportamiento íntegro en su trabajo y vida personal, siendo solidarios y sinceros en el decir y actuar, enseñan con el ejemplo y aportan positivamente lealtad. El espíritu de una persona honesta, en una empresa, hace de ella una organización sólida y estable.

5.3.2 Responsabilidad empresarial

La empresa deberá ser reconocida por la responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes haciendo referencia al buen gobierno de la misma, a una gestión ética y sostenible y más, ampliamente, al conjunto de compromisos de carácter voluntario que “Ricapasta” adquiere para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico.

¹ La misión y la visión de la organización, fue levantada por los integrantes de la empresa, a través de un taller estratégico, el día 18 de junio del 2014 en la ciudad de Cuenca - Ecuador, con los respectivos instrumentos propuestos por las autoras, la visión fue reestructurada por las autoras para generar coherencia con las estrategias propuestas.

² La declaración formal de valores dentro de la organización se realiza después de la aplicación de la encuesta y la entrevista, se consideran solo aquellos valores señalados como relevantes para los miembros de “Ricapasta”.

5.3.3 Calidad

“Ricapasta”, está preocupada de la calidad de sus productos, para lo cual, cumple a cabalidad los mandatos legales estipulados para la elaboración de alimentos, enfocándose en la mejora constante de sus procesos para la satisfacción de sus clientes; cabe señalar que, internamente también se exige a los colaboradores cumplir los reglamentos establecidos para el ingreso a la planta de producción. Con el propósito que esta gestión sea uno de los principales valores agregados de la organización.

5.3.4 Trabajo en Equipo

Es de vital importancia para el correcto y armónico funcionamiento de las diferentes unidades de una empresa. Además, la idea fundamental del negocio es lograr un correcto trabajo en equipo con los clientes, entendiendo sus reales necesidades y enfocando los procesos a la búsqueda de soluciones conjuntas.

5.3.5 Enfoque al cliente

Dentro de la empresa deseamos lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes valorando sus necesidades y expectativas y teniéndolas en cuenta en el establecimiento de los objetivos y estrategias.

5.3.6 Compromiso

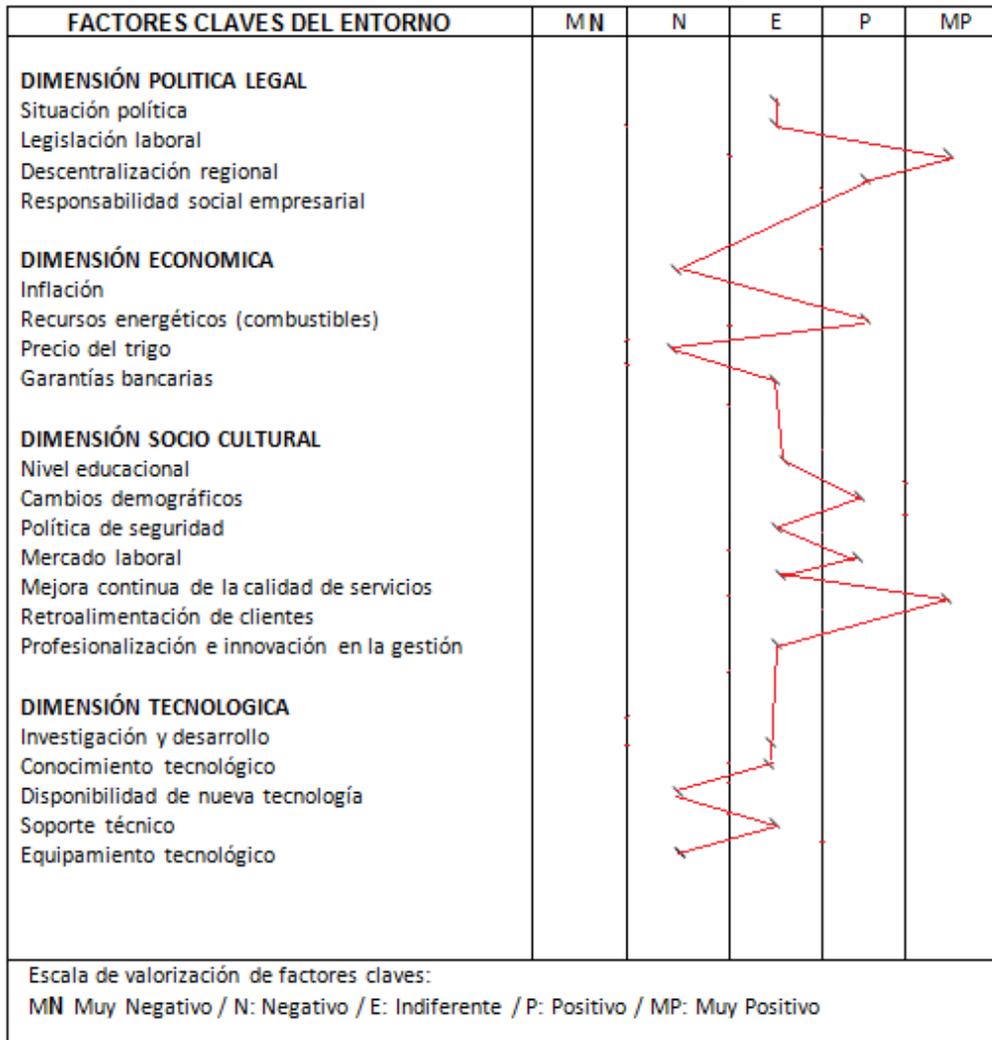
Para “Ricapasta”, el compromiso tiene connotaciones de esfuerzo, respeto, vinculación personal con la empresa y sobre todo, mejora en la productividad orientada a la obtención de resultados.

5.4 ANALISIS DEL ENTORNO

5.4.1 Entorno general

Se parte de la base que uno de los objetivos del entorno general es identificar los factores que desde la perspectiva del sistema económico y social general afectan el desarrollo o actuar de la empresa. A continuación se desarrollará el Perfil Estratégico del Entorno de “Ricapasta”.

Figura N° 7 Análisis del entorno “Ricapasta”



Fuente: Elaboración propia.

5.4.1.1 Dimensión político legal

Debido a la globalización y a la acrecentada presencia del sector industrial en la mayoría de los países del mundo, el medio ambiente se ha visto afectado enormemente ya que existe una irresponsabilidad total por parte de los gobiernos corporativos en lo que respecta a la responsabilidad social.

Años atrás en Ecuador existió pronunciamientos y leyes que hacen referencia al cuidado del medio ambiente; sin embargo, en los últimos años esto se ha enfatizado y los gobiernos de cada provincia han comenzado a regular esta situación.

Por ello las autoridades de la ciudad de Cuenca – Ecuador con su organismo CGA (Comisión de Gestión Ambiental), ha comenzado a controlar el cumplimiento de la Ordenanza Municipal (Anexo 6) que se refiere a estudios ambientales, el cual obliga a las empresas a obtener una licencia ambiental (Anexo 7) para su funcionamiento.

Durante el año 2010 la empresa no podía obtener su licencia ambiental debido a que “Ricapasta” está ubicada en una zona totalmente urbana de la ciudad de Cuenca (Ciudadela Calderón), por ello fue necesario tramitar el certificado de la empresa artesanal, el mismo que permitía a la organización desarrollar sus actividades dentro de una zona urbana ya que el organismo que regula esto MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) se encarga de verificar que efectivamente la empresa no contamina, no provoca ruidos excesivos, no produce gases tóxicos, etc. a quienes viven en el sector (Anexo 8).

El certificado también permite a la empresa eximirse del pago de sobresueldos a sus trabajadores; es decir, el Décimo tercer sueldo (es un beneficio que reciben los trabajadores bajo relación de dependencia y corresponde a una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario) y el Décimo cuarto sueldo (es un beneficio que lo deben percibir todos los trabajadores bajo relación de dependencia, indistintamente de su cargo o remuneración, consiste en un sueldo básico unificado vigente) que son rubros que las empresas ecuatorianas pagan todos los años a sus trabajadores.

Después que “Ricapasta” cumplió con todo lo necesario para pertenecer al gremio de artesanos, la certificación fue expedida lo que permitió que la empresa obtenga también su licencia ambiental.

5.4.1.2 Dimensión económica

En este aspecto lo primero que debe considerar “Ricapasta” es el precio del trigo ya que este oscila de acuerdo a la oferta y demanda global, lo cual hace variable el costo de producción.

El Gobierno Ecuatoriano no interviene en la fijación de precios del trigo ni de sus derivados, lo que implica que en el país los precios de los mismos varían, frente a esto

“Ricapasta” tiene la política de fijación de precios manteniendo estable el margen de utilidad y comparando con los precios de la competencia.

5.4.1.3 Dimensión socio cultural

El entorno social brinda a “Ricapasta” una gama de oportunidades, primeramente se debe de considerar el aumento poblacional, lo cual implica el aumento del consumo de los productos de la canasta básica, entre ellos el tallarín y el fideo, aquí la empresa podría hacer una mejor gestión del mercadeo, lo cual tendrá como resultado la necesidad de ampliar la capacidad instalada para aumentar las ventas y mantenerse en el tiempo.

También es importante rescatar que la empresa elabora productos de primera necesidad y que dentro del contexto ecuatoriano debido a un factor cultural los tallarines y fideos son considerados productos vitales para la alimentación diaria.

5.4.1.4 Dimensión tecnológica

El desarrollo tecnológico dentro de todas las industrias es algo que está en constante evolución, lo que para las organizaciones que tienen la capacidad de adquirirlas les proporciona una ventaja competitiva muy alta ya que sistematiza sus procesos.

La procedencia de la maquinaria para las industrias Farináceas es Italia y en la actualidad China, las empresas que han adquirido esta tecnología son empresas grandes que han sistematizado casi por completo sus procesos y producen a gran escala.

Actualmente “Ricapasta” es una empresa artesanal y su nivel de producción es bajo, esto principalmente por no aprovechar la capacidad instalada para el proceso de producción.

5.5 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

5.5.1 Análisis del mercado regional

La industria de productos farináceos en Ecuador comprende la elaboración de harina trigo, fideos y galletas. La harina de trigo es el principal insumo para la producción de pan, fideos y galletas. Los fideos ocupan el puesto siete de las 19 categorías de la canasta que se identifican el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC. Éstos representan un consumo anual superior a las 60 mil toneladas métricas al año, equivalentes a \$75 millones, los mismos que son movidos por más de 10 marcas dentro del país.

Finalmente se puede indicar que el contexto sociocultural y socioeconómico de Ecuador posiciona a las pastas como el primer alimento de la dieta alimenticia de un bebé, esto principalmente por el factor cultural para la satisfacción de necesidades básicas de alimentación.

5.5.2 FUERZAS DE PORTER

5.5.2.1 Amenaza de nuevos competidores

El rubro al cual se dedica “Ricapasta” podría ser en un inicio de fácil acceso, ya que la inversión inicial puede ser trabajada a través de préstamos o alianzas entre empresarios que deseen competir en el sector industrial; sin embargo, existen parámetros que tendrían que ser considerados por quienes desean formar parte de este grupo empresarial.

Primeramente dentro de Ecuador existen empresas que se dedican a la producción de tallarín y fideo por años, por lo cual su experiencia y su especialización real cumple una función importante al momento de competir en la industria, lógicamente esto ha hecho que estas empresas incluyendo a “Ricapasta” fidelicen sus clientes.

Dentro de los procesos de inicio del rubro comercial se encuentran las normativas legales, las cuales legislan y supervisan el correcto funcionamiento del sector alimentario. Dentro de los permisos solicitados se pueden indicar los siguientes: fórmulas alimenticias, control y adecuación de espacios físicos, control ambiental, etc. Por lo tanto podemos decir que la amenaza de nuevos competidores es media.

5.5.2.2 Poder de negociación de los clientes

Claramente “Ricapasta” ofrece productos commodities ya que no poseen ninguna diferencia con los bienes de la competencia, por ello el poder de negociación con los clientes es alto. Frente a esto es importante tener conocimiento de aquello que el cliente requiere y de lo que la competencia está haciendo en el mercado, para de esta forma mantener grupos cautivos dentro de este rubro comercial.

Asimismo, se puede indicar que los precios, tiempos de pago, tiempo en la entrega de productos, etc., son los principales componentes de negociación de la empresa, sin embargo gracias a la experiencia de la empresa en el mercado este aspecto no es un problema ya que los clientes de “Ricapasta” aceptan sus condiciones debido a la preferencia por la marca.

5.5.2.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que mantienen los proveedores sobre “Ricapasta” es alto, dado que el volumen de producción no permite que la empresa adquiera la materia prima al productor directamente, sino más bien, a través de intermediarios, lo cual encarece el costo de la materia prima. Los volúmenes de compra oscilan en 40 quintales semanales, por parte de la empresa “Ricapasta” y siendo la cuota de compra semanal directamente al productor de 200 quintales de harina.

Actualmente el poder de negociación de “Ricapasta se encuentra en sus proveedores debido a que principalmente no existen regulaciones del gobierno en cuanto al precio del trigo y cuando éste sufre variaciones los proveedores no despachan la materia prima con normalidad a los intermediarios con los que trabaja “Ricapasta”, esto ha ocasionado que la empresa muchas veces tenga que detener la producción debido a la falta de materia prima, mientras el mercado se regula en el precio del trigo los intermediarios imponen la cantidad de materia prima que harán llegar a la empresa así como su precio, “Ricapasta” trabaja con intermediarios fijos, sin embargo, cuando se dan estas crisis en el mercado la empresa tiene que buscar el intermediario que más le convenga debido a la poca capacidad para negociar que la empresa tiene, así también, después de elegir una mejor opción en cuanto a quien le comprará materia prima la empresa, ésta tiene que acceder a la cantidad de harina que desean despacharle y el precio que le imponen.

5.5.2.4 Productos sustitutos

El principal producto sustituto de las pastas en Ecuador es el arroz que a pesar de pertenecer a los carbohidratos es un producto predilecto por el mercado en general. La base de la alimentación ecuatoriana es el arroz, lo que constituye una fuerte amenaza debido a sus bajos precios de venta. En otras culturas al arroz se considera como producto sustituto de las pastas, pero en la cultura ecuatoriana más bien este tipo de alimentos se complementa a la dieta alimenticia de la población.

5.5.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Los competidores directos de “Ricapasta” son:

- Fideos y tallarines “Nilo”.
- Fideos “Ficorini”.

- Pastificio “Tomebamba”.
- “La Delicia”.
- Fideos “Paraíso”.
- Fideos “Alexandra”.

Si bien la participación de mercado se concentra en un sector determinado se mantiene en todo sentido latente la entrada de nuevos competidores al sector.

5.6 ANÁLISIS INTERNO

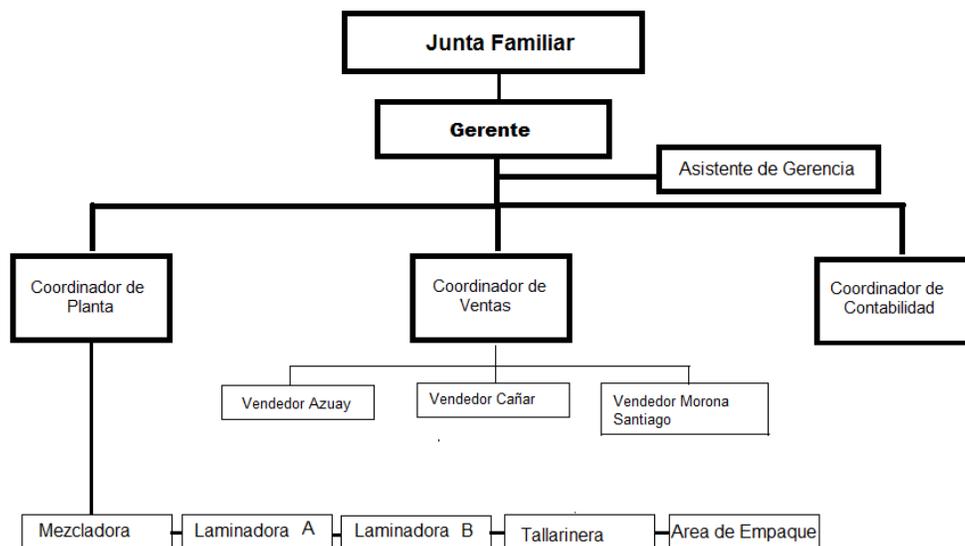
5.6.1 Diagnóstico de la empresa

5.6.1.1 Estructura organizacional de “Ricapasta”

Toda organización cuenta con una estructura, la que puede ser formal o informal. La estructura formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es el resultante de la filosofía conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

“Ricapasta” cuenta con un organigrama que define las funciones de cada área; sin embargo, muchas veces no se respeta las responsabilidades de cada persona dentro de la organización, debido a que los miembros de la familia buscando el bien común se sienten con el derecho de cambiar sus actividades, sin consultarlo con nadie.

Figura N° 8 Organigrama de “Ricapasta”



Fuente: “Ricapasta”.

5.6.1.2 Junta Familiar

Esta se crea después de la muerte del Sr Alfredo Burgos fundador de la empresa, en principio el Señor Burgos dirigió la empresa de forma autócrata. Su muerte trajo el cumplimiento de ciertas normas legales debido a que el 50% de la organización paso a manos de la Señora Olga Mendoza y sus hijos bajo el concepto de herencia, por ello ésta y sus hijos deciden crear una Junta de Familiar, en donde se tomarían las decisiones en conjunto. Cabe mencionar que el otro 50% actualmente es propiedad de la Sra. Olga Mendoza.

5.6.1.3 Gerente

Actualmente la gerencia de “Ricapasta” se encuentra en manos del Señor Jorge Burgos, esta unidad se encarga por el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa. El gerente coordina con las oficinas administrativas para asegurar que los registros de cada unidad se estén ejecutados correctamente. Por ejemplo, realiza evaluaciones esporádicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos, resuelve problemas del día a día que generalmente tienen que ver con el pago semanal a proveedores y la cantidad de materias primas que se necesita semanalmente para producir.

La gerencia se encarga directamente de seleccionar al personal de la empresa efectuando previamente entrevistas personales.

5.6.1.4 Asistente de Gerencia:

La encargada de área desarrolla las siguientes funciones:

- Apoyar al área de gerencia.
- Realizar informes de pagos que van a caducar.
- Administrar el personal, entrevistas preliminares, verificación de datos de los aspirantes.
- Gestionar a los trámites de los empleados en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Coordinar los trámites de los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (IESS)

- Gestionar los trámites anuales de los permisos de funcionamiento en el Municipio y Servicio de Rentas Internas SRI.
- Gestionar a los trámites anuales de las normativas de salubridad en el Instituto Nacional Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez".
- Gestionar el control de salud de los trabajadores de la empresa en el Centro de Salud Publica N°2.

5.6.1.5 Coordinador de Planta:

El coordinador de planta desarrolla las siguientes funciones:

- Controlar la producción diaria de tallarín y (fideo ocasional/bajo pedido).
- Dar mantenimiento a la maquinaria.
- Verificar que trabajadores cumplan con normas de seguridad dentro de la planta. (Vestimenta, mascarillas, guantes, gorros, etc. esto para la correcta manipulación del producto).
- Control de calidad.
- Presentar informes de producción a la gerencia.

5.6.1.6 Coordinador de Ventas:

El Coordinador de Ventas desarrolla las siguientes funciones:

- Organizar reuniones diarias con los vendedores.
- Determinar cuotas de mercado (metas de venta).
- Definir territorios de venta y cartera de clientes de cada vendedor.
- Organizar agenda de ventas. (Detalle de los clientes que se visitarán y a quienes se les dejará producto previo a un pedido hecho directamente a la empresa, vía telefónica).
- Controlar los clientes que se visitarán por día.
- Presentar informes diarios de ventas al área contabilidad sobre los controles de inventario (lo que se vendió y lo que se dejó a crédito al cliente).

5.6.1.7 Coordinador de Contabilidad:

El Coordinador de Contabilidad desarrolla las siguientes funciones:

- Control de inventarios.

- Facturación diaria.
- Elaborar roles de pago.
- Manejar sistema contable.
- Controlar caja chica.
- Pago a proveedores.
- Elaborar balances generales.
- Declarar Impuestos en el Servicio de Rentas Internas.
- Presentar informes a la gerencia del área.

5.6.1.8 Proceso Productivo

Los tallarines se producen a través de un método lineal, la materia prima básica a utilizar es harina de trigo fortificada y agua todas las máquinas de la planta funcionan con energía eléctrica y estas son:

Mezcladora:

Aquí se da inicio al proceso de producción, en este paso la harina y el agua se mezclan para obtener una sustancia homogénea. En segundo lugar, se procede a preparar la materia prima para realizar la fórmula, para lo cual se requiere 25 kilogramos de harina y 4 litros de agua, los cuales se mezclan durante 30 minutos en la máquina.

Laminadora A:

Al estar lista la mezcla ésta pasa a la primera laminadora, la que se encarga de compactarla e incorporarla en una fina lámina.

Laminadora B:

Esta máquina se encarga de dar a la masa el grosor óptimo para la elaboración del tallarín, con la masa lista se forma un rollo, el cual cumplirá las necesidades requeridas para el tipo de tallarín a fabricar (tallarín delgado o grueso).

Tallarinera:

Esta máquina trabaja en base a moldes que definirán el tipo de tallarín que se producirá, los rollos son colocados aquí y la función básicamente es cortar la masa según las características de los moldes.

Cabe destacar que al salir la masa cortada de la tallarinera es continua húmeda y suave, por lo que es necesario colocarla en contenedores, los cuales se introducen a un cuarto de secado estos secan el producto con calderos que funcionan a base de gas, el producto

permanece ahí por trece horas, cuando la masa se seca es retirada de los cuartos de secado para llevarla a la zona de empaque.

El tallarín es empacado en bolsas individuales de diferente peso, posteriormente éstas se colocan según su peso en pacas de 25 ó 50 bolsas, luego se lleva estas pacas a las bodegas en donde se almacena para ser distribuido a los clientes (Anexo 14).

5.6.1.9 Productos

Su cartera de productos se compone de

Tallarines: Delgado y Grueso de 250 gramos, 400 gramos y 500 gramos.

Fideos: Por el momento se despacha fideo únicamente bajo pedido de sus clientes de acuerdo al tipo y peso que requieran, se realizan los pedidos a otras empresas productoras de fideo y se empaca bajo la marca “Ricapasta”. La empresa espera iniciar la producción formal de este producto ya que gran parte de las utilidades se generan a través de él.

5.6.1.10 Segmento

En lo que respecta a los segmentos que atiende “Ricapasta” cabe señalar que este se enfoca en la clase sencilla de la región del Azuay, Cañar y Morona Santiago. La empresa no ofrece sus productos en los grandes supermercados ya que no pertenecen a su segmento, por ello se ha dedicado únicamente cubrir negocios y supermercados pequeños ubicados en las regiones anteriormente mencionadas.

5.6.1.11 Proveedores

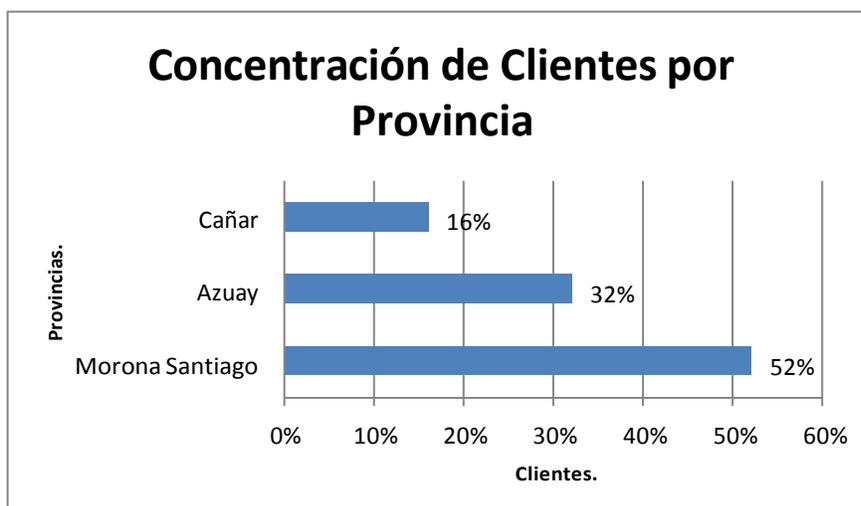
En la actualidad “Ricapasta” cuenta con tres proveedores de harina, no existe un contrato formal acerca de precios de la materia prima; sin embargo, “Ricapasta” evalúa los proveedores con precios más convenientes para realizar sus pedidos.

En lo que respecta a empaques la empresa tiene contratos firmados con Duraplast S.A, ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, quienes oportunamente realizan el despacho previo a un pedido anticipado de 30 días.

5.6.1.12 Mercado

Actualmente “Ricapasta” atiende a 187 clientes fijos situados principalmente en la provincia de Morona Santiago.

Gráfico N° 34 Mercado



Fuente: “Ricapasta”.

5.6.1.13 Competencia

Si bien la participación de mercado está concentrada en un sector determinado “Ricapasta” tiene que competir su posición en el mercado con 6 empresas que se dedican a elaborar y a comercializar fideos y tallarines.

Entre sus principales competidores están:

- Fideos y Tallarines “Nilo”.
- Fideos “Ficorini”.
- Pastificio “Tomebamba”.
- “La Delicia”.
- Fideos “Paraíso”.
- Fideos “Alexandra”.

5.6.1.14 Liquidez

En la actualidad “Ricapasta” no dispone de una política de liquidez, lo que para los accionistas genera riesgos en todas sus instancias ya que limita la capacidad de endeudamiento, lo cual provoca pagos tardíos a sus proveedores y crea conflicto en la propia empresa debido a la incapacidad de asumir obligaciones en el corto plazo.

La falta de liquidez también produce que en muchas ocasiones los pagos superan los cobros en un tiempo determinado, resultando insuficiente el financiamiento inyectado de la empresa y siendo necesario acudir a nuevos créditos para responder a las obligaciones de pagos pendientes.

La carente liquidez de “Ricapasta” se debe entre otras a que se ofrecen créditos a los clientes sin el análisis adecuado de las políticas de crédito, a la falta de control y de vigilancia de la cartera. A pesar del riesgo que representa el otorgamiento de créditos en términos de costos, es una política necesaria, porque apoya y estimula las ventas; sin embargo, al existir una cartera vencida y excesiva genera sin duda falta de liquidez.

Tabla N° 36 Indicadores de Liquidez

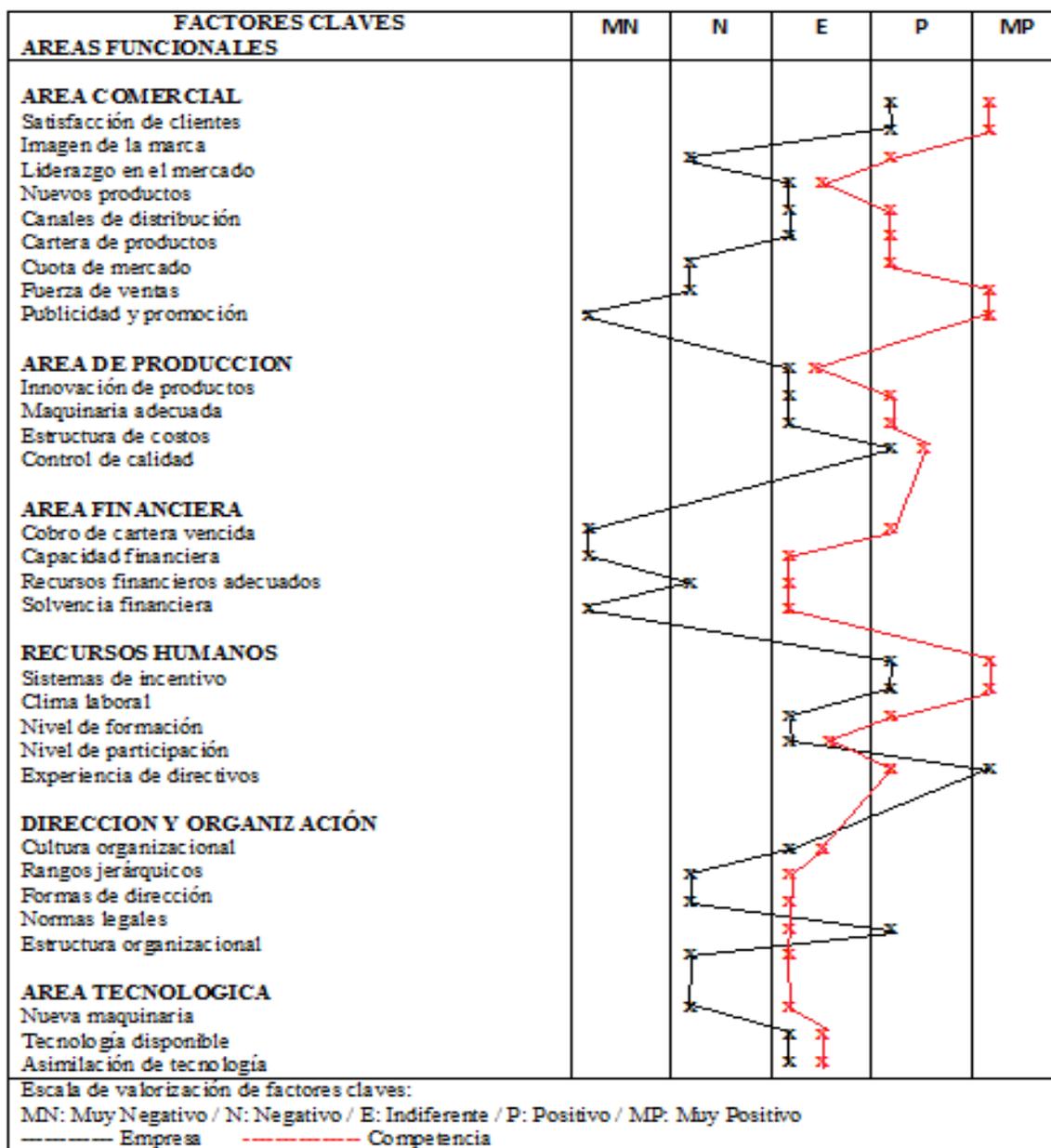
Razón corriente = Activo circulante / Pasivo circulante
Razón Corriente = 0.02493628
Prueba Ácida = (Activo circulante – Inventario)/Pasivo Circulante
Prueba Ácida = -0.28566566

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de liquidez indican que la empresa no puede hacerse cargo de sus obligaciones en el corto plazo por lo cual para iniciar la propuesta de planificación estratégica se espera poner en marcha el aporte propuesto por los socios y la adquisición de un préstamo, con el fin de mantener la empresa en el tiempo ya que puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos, por ello, contar con un aporte de dinero adicional que permita obtener estabilidad financiera en el corto plazo es de vital importancia, ya que de no llevarse a cabo esto existe una carente solvencia económica.

5.6.1.15 Perfil estratégico de “Ricapasta”³

Figura N° 9 Perfil Estratégico



Fuente: “Ricapasta”

Se puede observar que al comparar los puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a la competencia se obtiene como referencia que “Ricapasta” evidencia puntos débiles, en la poca liquidez ya que no permite a los ejecutivos enfocarse en los objetivos de inversión

³ El perfil estratégico interno de “Ricapasta”, fue establecido por los integrantes de la empresa, a través de un taller estratégico, el día 18 de junio del 2014 en la ciudad de Cuenca - Ecuador, con los respectivos instrumentos propuestos por las autoras.

en el largo plazo y sólo ocupando gran parte de su tiempo en las necesidades del día a día.

La falta de publicidad no permite a la empresa que el medio la reconozca.

5.5.1.16 ANALISIS FODA

Fortalezas

1. Satisfacción de los clientes.
2. Buena imagen de la marca.
3. Alta posibilidad de desarrollar nuevos productos.
4. Experiencia de directivos en el manejo del mercado.
5. Cumplimiento de requisitos legales.

Debilidades

1. Falta de publicidad para la marca.
2. Falta de liderazgo en el mercado.
3. Escasa estructura organizacional.
4. Mala gestión para el cobro de cartera.
5. Poca capacidad financiera.
6. Conflicto familiar por diferencia de criterios.
7. No se respeta los rangos jerárquicos.
8. Escasa fuerza de ventas.

Amenazas

1. Pérdida de participación en la industria farinácea.
2. Entrada de nuevos competidores al sector industrial.
3. Marcas posicionadas y especializadas en Ecuador.
4. Muchos competidores en el segmento de clase sencilla.
5. Precio alto de harina de trigo.
6. Diversificación de productos sustitutos.
7. Integración hacia adelante de la competencia.
8. Integración atrás de la competencia.
9. Alto poder de negociación de proveedores de harina de trigo.
10. Alto poder de negociación de clientes.

Oportunidades

1. Conocer las habilidades de la competencia.
2. Acceso a nuevos mercados.
3. Acceso a nuevos segmentos.
4. Adquisición de nueva maquinaria.
5. Nueva presentación del producto.
6. Ampliar portafolio de productos.
7. Crecimiento del mercado.

Figura N° 10 FODA “Ricapasta”

MATRIZ FODA	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de los clientes 2. Buena imagen de la marca 3. Alta posibilidad de desarrollar nuevos productos 4. Experiencia de directivos en el manejo del mercado 5. Cumplimiento de requisitos legale
OPORTUNIDADES-O	<u>ESTRATEGIAS-FO</u>	<u>ESTRATEGIAS-DO</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las habilidades de la competencia 2. Acceso a nuevos mercados 3. Acceso a nuevos segmentos 4. Adquisición de nueva maquinaria 5. Nueva presentación del producto 6. Ampliar portafolio de productos 7. Crecimiento del mercado. 	<p><i>F3.04 Gestionar la adquisición de la maquinaria para producir fideo.</i></p> <p><i>F5. F2.04.01 Acceder a nuevos segmentos cambiando el tipo de empaque para el producto.</i></p>	<p><i>D1.02.03 Diseñar una campaña publicitaria.</i></p> <p><i>D4.07 Establecer los plazos de cobro de facturas vencidas a los clientes.</i></p> <p><i>D8.07 Contratar personal para fuerza de ventas.</i></p>

AMENAZAS-A	<u>ESTRATEGIAS-FA</u>	<u>ESTRATEGIAS-DA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de participación en la industria farinácea. 2. Entrada de nuevos competidores al sector industrial. 3. Marcas posicionadas y especializadas en Ecuador. 4. Muchos competidores en el segmento de clase sencilla. 5. Precio alto de harina de trigo. 6. Diversificación de productos sustitutos. 7. Integración hacia adelante de la competencia. 8. Integración atrás de la competencia. 9. Alto poder de negociación de proveedores de harina de trigo. 10. Alto poder de negociación de clientes. 	<p>A1.A2.A3.F1.F5 <i>Mejorar constantemente los servicios entregando calidad a los clientes.</i></p> <p>A4.F4 <i>Desarrollar un programa de capacitación continua a la fuerza de ventas, con miras a incrementar la cartera de clientes.</i></p>	<p>D3.A1 <i>Desarrollar una planificación estratégica para el logro de objetivos.</i></p>

⁴**Fuente:** Elaboración propia.

5.7 Formulación de las Estrategias

Luego de haber desarrollado los análisis internos y externos de “Ricapasta”, lo que incluye un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, un análisis de su entorno y también la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a través de la matriz FODA, se formulará e identificará las estrategias más convenientes para la empresa, las cuales serán planteadas a continuación:

⁴ El FODA, fue levantado por los integrantes de la empresa, a través de un taller estratégico, el día 18 de junio del 2014 en la ciudad de Cuenca - Ecuador, con los respectivos instrumentos propuestos por las autoras.

5.7.1 Estrategias competitivas

En el estudio realizado anteriormente se puede observar que “Ricapasta” posee mercados y segmentos específicos en los cuáles se desarrolla, como dijimos anteriormente la empresa atiende un segmento de clase sencilla en tres regiones del país; sin embargo, el segmento que la empresa atiende actualmente tiene que ser visualizado con mayor seriedad para poder competir de mejor manera dentro del mismo.

Por ello es necesario iniciar una estrategia de diferenciación partiendo de un enfoque de nicho de mercado que permita a la empresa cubrir las necesidades del nicho al cual atiende ya que existen clientes que se han dejado de atender por falta de gestión de la empresa, así también el tiempo que la marca lleva en el mercado la diferencia de sus competidores actuales por la experiencia y preferencia de muchos de los consumidores actuales, claramente “Ricapasta” podrá distinguirse de su competencia.

Al aplicar una estrategia de diferenciación basada en un enfoque más exhaustivo de los mercados a los cuales atiende “Ricapasta”, se espera alcanzar diferencias y ventajas sobre sus competidores, relacionadas esencialmente con la calidad de los servicios que la empresa ofrece.

La estrategia de diferenciación se logrará a través del desarrollo de los siguientes aspectos relevantes:

- Utilizar la capacidad instalada total de la empresa, ya que en la actualidad esta no es aprovechada al máximo, usualmente se produce únicamente para cubrir pedidos fijos para la venta diaria, esto permitirá a la empresa disminuir sus costos ya que diariamente se producen 8 quintales de harina; sin embargo, la empresa puede producir 16 quintales.
- Mantener los estándares de calidad, logrados mediante rigurosos y sistemáticos procesos de certificación, norma INEN, lo que obligará al permanente control de calidad, razón por la cual, se hará necesario contar con el personal especializado en la calidad del producto.

- Llevar a cabo un mejoramiento continuo de los procesos y la mano de obra, en búsqueda de la excelencia operacional, ejecución de procesos para inspeccionar la tarea de las áreas operativas y los costos.

5.7.2 Estrategias corporativas

En esta fase las estrategias de “Ricapasta”, se definen en relación a su actividad; es decir, el nicho de mercado en el que quiere competir. Se define la misión y los objetivos de la empresa. Esta disposición es una de las cuestiones más importantes que se plantea a nivel estratégico, ya que aqueja a la empresa y a su desarrollo futuro. Las estrategias corporativas persiguen mejorar y defender la competitividad de la empresa así como establecer políticas y objetivos con el fin de satisfacer las expectativas de los propietarios y demás grupos de interés.

Dentro de este contexto “Ricapasta” en la actualidad se dedica a la producción de tallarín; sin embargo, sus directivos creen necesario incorporar la producción de fideos, ya que por el momento este producto es adquirido a un intermediario para posteriormente ser empacado con la marca “Ricapasta”; debido a la preferencia de los clientes por este producto la empresa ve necesario iniciar su producción inmediata.

Dentro de esta estrategia “Ricapasta”, mantendrá relación con la situación actual de la empresa, se enfocará directamente dentro del nicho en el cual la empresa cree que puede obtener resultados para su objetivo de mayor participación en el mercado; sin embargo, como consecuencia de ello es preciso desarrollar las siguientes estrategias:

5.7.2.1 Estrategia penetración de mercado

“Ricapasta” está orientada a obtener más ventas a través de un mayor esfuerzo para la comercialización, enfocándose para ello en la articulación de nuevos clientes dentro de su nicho de mercado y prestar mayor atención a los clientes actuales, quienes en ocasiones no son atendidos con la seriedad del caso.

La empresa atiende actualmente las provincias de Azuay, Cañar, y Morona Santiago. Cada provincia está dividida por cantones los cuales no son cubiertos en su totalidad ya que “Ricapasta” cubre en cada provincia un máximo tres cantones. Es preciso para dar inicio a esta estrategia empezar a atender todos los clientes dentro de cada cantón que “Ricapasta”

atiende, ya que como dijimos anteriormente existen clientes que se han dejado de visitar por una mala gestión interna de los directivos en la empresa (Anexo 13).

5.7.2.2 Estrategia de desarrollo de productos

“Ricapasta” busca su crecimiento a través de la reformulación de su cartera de productos, y es necesario empezar a producir fideos, para lo que se gestionará el leasing de una maquinaria de fideos.

Cabe mencionar que durante el año 2011 la empresa había iniciado un contrato de leasing el cual fue interrumpido por falta de seriedad del dueño de la maquinaria, sin embargo, recientemente los directivos de “Ricapasta” han empezado a considerar muy necesario retomar esta estrategia y para ello han iniciado la búsqueda de la maquinaria que necesitan para la producción de fideos.

5.7.3 Estrategia Funcional

Dentro de las áreas funcionales de “Ricapasta” se busca que éstas logren la maximización de los recursos y las habilidades de cada una de las unidades funcionales. Todo esto con el fin de un trabajo en conjunto con las diferentes unidades.

Asimismo, en “Ricapasta”, la delegación de las funciones específicas están delimitadas de acuerdo a los distintos departamentos; sin embargo, existe un control total del gerente de la organización sobre cada una de las áreas en la empresa, por lo cual, no existe autonomía en la toma de decisiones de las unidades.

Al plantear las estrategias para las distintas unidades se espera una alineación entre éstas.

5.7.3 1 Estrategias de Recursos Humanos

En lo que respecta al recurso humano dentro de “Ricapasta”, actualmente, apoyar el desarrollo de estrategias es un trabajo de responsabilidad para determinar hacia donde se dirige la organización.

Es vital integrar la presente propuesta de planificación estratégica, a las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus objetivos, estas prácticas deben establecer un medio capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de colaboradores necesaria para cerciorar el efectivo trabajo de la empresa.

Para dar inicio al proceso de planeación estratégica es importante que el recurso humano tenga claro en qué consiste, ya que, es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales para lograr los objetivos planteados en “Ricapasta”.

El recurso humano determinará de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Será necesario incorporar el diseño de una evaluación de desempeño que permita a la empresa verificar a través de su aplicación cuan alineado está el personal con los objetivos estratégicos de la empresa, es imprescindible evaluar para posteriormente realizar una retroalimentación efectiva que dirija a los colaboradores de “Ricapasta” hacia los resultados que deseamos.

Por otro lado la evaluación de desempeño se la utilizará para premiar a los mejores evaluados en base al cumplimiento de objetivos y metas propuestos, los bonos a entregar estarán definidos de la siguiente manera:

- Los trabajadores que hayan obtenido la calificación de **excelente** se le hace llegar un memorando destacando su gran desempeño con copia a la carpeta personal, así también se les entrega un bono, de USD 200.
- Los empleados que obtienen una calificación de **muy bueno**, se hace acreedores a un bono de USD 130.
- Los empleados que obtienen una calificación de **bueno**, reciben un bono de USD 80.
- Para los trabajadores que obtengan una calificación de **regular e insatisfactorio** no se considerara ningún bono.

La evaluación de desempeño se realizará anualmente en el mes de Diciembre, así mismo el nuevo personal que ingresa a la compañía es evaluado después de doce meses de función en el cargo.

Cabe señalar que dentro de la empresa no existe un área dedicada a la gestión del recurso humano, sin embargo, serán los directivos de la empresa quienes dediquen tiempo a la gestión del recurso humano en la empresa.

5.7.3.2 Estrategias de financiación

“Ricapasta” llevará a cabo un análisis de las principales características de las fuentes de financiamiento de la empresa, las cuales no se gestionan adecuadamente para que exista un soporte financiero sólido, entre sus principales aspectos se gestionará:

- **Cartera vencida:**

Es importante organizar de mejor manera el cobro de la cartera en “Ricapasta” ya que esto causa cierta inestabilidad en la liquidez de la empresa debido a que no existe una política que estipule a que clientes se les dejara el producto a crédito y cuánto será el tiempo que tarde la empresa en exigir estos valores. En la actualidad la empresa mantiene facturas sin cobrar de hasta tres meses, considerando que sus valores son muy bajos esto representa inestabilidad de la liquidez de la organización.

- **Leasing financiero:**

Para incorporar la producción de fideos en la empresa es importante la adquisición de la maquinaria adecuada para ello, los directivos esperan a través de una estrategia de leasing obtener la maquinaria para producir fideo durante 5 años la junta familiar no consideran como opción la compra de la maquinaria debido a la inversión que implica una maquinaria nueva.

- **Préstamo bancario:**

Para generar solvencia que permita a “Ricapasta” sustentar sus futuras inversiones en el tiempo, será necesario realizar un préstamo que permita a la empresa desarrollar con normalidad sus fusiones, el valor requerido será de \$50.000 USD.

- **Aporte de socios:**

La junta familiar esta consiente de la carente liquidez de la empresa por lo tanto adicional al préstamo cada socio se comprometió a realizar un aporte de dinero correspondiente a un valor total de \$55479,27 USD, éste valor será dividido entre los 7 hijos de la Sra. Olga Burgos, por lo cual, cada socio aportará \$7925,61 USD.

5.7.3.3 Estrategias de ventas

Dentro de la unidad de comercialización de “Ricapasta”, ésta se preocupará por la satisfacción de sus clientes, a través del adecuado manejo de sus productos. Así también será necesario un control en la logística de entrega de los mismos, para que llegue en perfectas condiciones al cliente.

Dentro de “Ricapasta” no existe un área dedicada al manejo de la publicidad de la empresa; sin embargo, la unidad de ventas se encargará de iniciar una campaña de publicidad que permita dar a conocer el producto de una mejor forma a los consumidores.

Luego de haber definido conceptualmente las estrategias generales de la empresa, proseguiremos con el desarrollo de los planes de acción donde se definirá las estrategias a realizar para poder alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.8 Plan de acción

Objetivo N°1 Incrementar la rentabilidad de la empresa								
Objetivo Especifico	Metas	Indicador	Estrategias	Actividad	Recursos	Vencimiento	Responsables	Verificador
1.1 Lograr un crecimiento a través de un incremento de las ventas respecto del año anterior	Incrementar las ventas en un 5% para el año 2015 respecto del año 2014.	Tasa de variación de ventas: Año actual – Año anterior / Año anterior	1. Realizar concurso para contratar fuerza de ventas. 2. Realizar capacitación en atención al cliente.	1. Concurso. 2. Contratar personal idóneo. 3. Desarrollar la capacitación requerida. 4. Evaluar resultados de capacitación. 5. Controlar el presupuesto de ventas. 6. Corregir en caso de existir desfases.	1. Disponibilidad de vehículo y licencia por cada vendedor 2. Financiero	1 año	Gerente General Coordinador de ventas	Facturación mensual
			3. Iniciar la producción de fideo. 4. Realizar concurso para contratar personal de planta.	1. Realizar un análisis de rentabilidad de la producción de fideo. 2. Concurso 3. Contratar personal idóneo.	1. Personal de planta 2. Maquinaria 3. Financiero	1 año	Coordinador de ventas Coordinador de planta	Contrato de leasing para máquina de fideo. Contratos de operarios de planta.
			5. Desarrollar campaña	1. Organizar visitas a los	1. Fuerza de ventas competente y	1 año	Coordinador de ventas.	Cantidad de clientes

			publicitaria.	potenciales clientes para entregar muestras de producto e información 2. Elaborar material publicitario con información del producto. 3. Establecer rutas de visitas	capacitada. 2. Financiero		Gerente General	nuevos por mes
Objetivo N°2 Mejorar la liquidez de la empresa								
Objetivo Especifico	Metas	Indicador	Estrategias	Actividad	Recursos	Vencimiento	Responsables	Verificador
2.1 Controlar el cobro eficiente de la cartera vencida	Disminuir un 20% los niveles de cartera vencida.	Tasa de variación: Cartera vencida actual – Cartera vencida año anterior / Cartera vencida año anterior	1. Disminuir los niveles de cartera vencida 2. Desarrollar programas de cobro exhaustivos	1. Realizar llamadas a los clientes con deudas vencidas. 2. Realizar visitas a los clientes deudores. 3. Acudir a instancias legales para el cobro de la cartera de ser necesario	1. Personal comprometido y capacitado	1 año	Asistente administrativa Coordinador de contabilidad	Valor mensual correspondiente a cartera.

Objetivo N°3 Fortalecer la imagen interna de la empresa.								
Objetivo Especifico	Metas	Indicador	Estrategias	Actividad	Recursos	Vencimiento	Responsables	Verificador
3.1 Desarrollar las competencias del personal	Capacitar al 100% del personal	% de capacitación. Personal Capacitado / N° Total Trabajadores.	1. Desarrollar elementos que permitan motivar al personal (capacitación, incentivos), con el fin de generar identificación y compromiso con la organización.	1. Implementar nuevos sistemas de capacitación. 2 Promover políticas de incentivos (canasta navideña, tarde libre en el cumpleaños, acortar horario de salida el día viernes) 3.Desarrollar modelos por competencias para trabajo en equipo, liderazgo y comunicación acertada	1. Personal de Ricapasta. 2. Financieros	1 año	Gerente General	Resultado de evaluaciones
3.2 Generar sistemas de control y evaluación dentro de las diferentes unidades de trabajo	Capacitar al 100% del personal	% de capacitación. Personal Capacitado / N° Total Trabajadores	1. Establecer una estructura administrativa, en donde se delimiten las funciones de cada área	1.Capacitaciones 2. Socializar Organigrama 3. Elaborar perfiles de cargo. 4. Dar a conocer los objetivos de cada área de trabajo 5. Evaluar el trabajo a través de	1. Personal de Ricapasta. 2. Financieros	1 año	Gerente General Asistente administrativa Coordinador de planta Coordinador de ventas Coordinador de contabilidad	Resultado de evaluaciones

Objetivo Especifico	Metas	Indicador	Estrategias	Actividad	Recursos	Vencimiento	Responsables	Verificador
3.3 Desarrollar una cultura empresarial orientada hacia el cumplimiento de objetivos.	Capacitar al 100% del personal	% de capacitación. Personal Capacitado / N° Total Trabajadores	1. Fidelizar el cliente interno	1. Socializar la misión de la empresa. 2. Socializar la visión de la empresa. 3. Fijar los objetivos que la empresa desea alcanzar. 4. Capacitar al personal para alinearlos hacia el logro de la estrategia. 5. Aplicar evaluación de desempeño 5. Control de resultados 6. Retroalimentar	1. Personal de Ricapasta. 2. Financieros 3. Asesor Externo.	2 años	Gerente General Asistente administrativa Coordinador de planta Coordinador de ventas Coordinador de contabilidad	Resultado de evaluaciones. Logro de objetivos propuestos.

5

⁵ El plan de acción se elaboró en base a la información que se recopiló en la encuesta y entrevista aplicadas en la ciudad de Cuenca – Ecuador el día 23 y 24 de junio del 2014.

5.9 Implantación de las Estrategias

Para realizar el proceso de implantación “Ricapasta”, pondrá en marcha las estrategias propuestas. Será necesario en primer lugar tener en cuenta la estrategia competitiva, la cual permitirá que la empresa diferenciarse partiendo de enfoque en su nicho de mercado y cubra sus necesidades ya que “Ricapasta” ha perdido participación en el mercado debido a que no ha prestado atención a las necesidades de sus consumidores.

Actualmente la empresa se ha dedicado a atender un grupo limitado de clientes debido a la falta de seriedad para esta gestión, por ello es importante implantar una estrategia de penetración de mercado que permita incrementar la ventas dentro de la empresa lo cual será muy útil para los objetivos propuestos, así también, enfocarse en los clientes a los cuales se dejaron de atender y obtener clientes nuevos, será de mucha ayuda para la organización.

Además es muy importante para la empresa tener en cuenta el desarrollo de nuevos productos por lo que se propone empezar la elaboración de fideo ya que es parte importante de las utilidades en “Ricapasta”.

En lo que respecta a las áreas funcionales de la empresa se busca que éstas tengan una mayor maximización de los recursos y las habilidades, por ello para la gestión del recurso humano con el cumplimiento de los objetivos se propone desarrollar una evaluación de desempeño que permita conocer a la empresa a través de su aplicación si los colaboradores se encuentran alineados con la estrategia, dentro de la unidad financiera es importante gestionar la disminución de los niveles de cartera vencida para obtener liquidez, así como, iniciar el leasing de la maquinaria de fideo; dentro del área de ventas se propone una mejor atención a los clientes, así como, el inicio de una campaña publicitaria que dé a conocer la empresa y sus productos.

Como consecuencia es preciso elaborar un plan estratégico que presente los objetivos que se han definido anteriormente, así como la asignación de los medios y el camino para que la estrategia obtenga éxito.

Además, es necesario realizar ajustes a la estructura organizativa y la cultura empresarial que posee “Ricapasta” para que sirva de apoyo en el proceso de implantación. Esta etapa concluye con la planificación y control estratégico, que se encarga primeramente, de la

formalización y posteriormente del estudio del asunto de implantación de la estrategia, así como su adecuación.

Cabe mencionar que la presente investigación solo contempla la propuesta de elaboración de la Planificación Estratégica; por lo tanto, el desarrollo llegará hasta la formulación de los planes de acción, debido a que se requiere de un mayor tiempo y disponibilidad de recursos para llevar a cabo las siguientes etapas, por ende será decisión de la Junta Familiar definir en qué minuto será implementada esta planificación estratégica propuesta para “Ricapasta”. Como consecuencia de esto se plantea a continuación un esbozo de las siguientes etapas.

5.10 Proceso de evaluación y selección de estrategias

Se han fijado ya la misión y los objetivos, además del análisis del contexto externo e interno, y bosquejadas las diferentes opciones estratégicas útiles, tanto a nivel corporativo como de negocio, “Ricapasta” optará por una de las opciones identificadas para una adopción y puesta en marcha de esta propuesta.

La relevancia de esta decisión es que implica adoptar una estrategia y descartar otras, en general se puede decir que a partir de este punto emprende el establecimiento o puesta en marcha de la estrategia, por tanto, “Ricapasta” comenzará a desarrollar su futuro y a tener éxito o fracaso en su actuación.

5.11 La adecuación de la estrategia

En esta fase conseguiremos ver como las estrategias se adecúan a la situación definida en el análisis estratégico. Representan por tanto una primera selección de estrategias y se establecen juicios de relación con la situación a corregir, de modo que aquellas estrategias que no sean adecuadas sean rechazadas.

Será necesario instaurar una correlación entre la situación de la empresa y la disponibilidad de recursos por un lado, y la adecuación de las estrategias concretas por otro.

Implantar la razón estratégica de las distintas opciones es muy valioso, también es trascendental revisar dichas elecciones entre de las realidades organizativas de la empresa. Esto tiene que ver con el modo en que las diferentes opciones pueden ser examinadas en términos de su adecuación organizativa o en otras palabras que clase de estrategias consiguen ser más o menos asimiladas por la organización.

5.12 La Factibilidad

5.12.1 Estudio de factibilidad

Inmediatamente después de haber puntualizado los planes de acción con sus respectivas estrategias, es pertinente preparar un estudio de factibilidad para confrontar la capacidad técnica, económica y operativa de “Ricapasta” y el nivel de aprobación que genera en la empresa. Este estudio permitirá establecer las posibilidades de llevar a cabo los procedimientos planteados y su puesta en marcha.

5.12.2 Factibilidad técnica

Consistirá en generar una valoración de la tecnología existente en la organización, este estudio estará encaminado a recopilar información sobre los elementos técnicos que posee la organización y la posibilidad de hacer uso de los mismos en el desarrollo y ejecución de los planes de acción expuestos en esta investigación y de ser preciso los requerimientos tecnológicos que deberán ser adquiridos.

Como lo dijimos anteriormente para “Ricapasta” es de vital importancia la adquisición de la maquinaria de fideo que permita desarrollar una nueva línea de negocio, por lo tanto, en esta etapa la empresa considerará los valores que lleva consigo el leasing de dicha maquinaria.

En cuanto al Hardware “Ricapasta” por el momento no pretende adquirir nuevos equipos computacionales ni tampoco actualizar los equipos existentes, ya que, estos satisfacen los requerimientos fundados para implementar los planes de acción.

Y en lo que respecta al software, la empresa cuenta con las aplicaciones que se necesitan para llevar a cabo los planes de acción, lo que implica que no es necesario realizar inversión de este tipo.

5.12.3 Factibilidad económica

En esta parte del proceso se determinarán los recursos para la puesta en marcha de los planes de acción, donde se pondrá énfasis en el costo beneficio que involucra llevar a cabo estas estrategias. Conforme se vayan desarrollando cada una de las estrategias será necesario realizar desembolsos propios para el efectivo cumplimiento de lo propuesto; por

lo tanto, se deben instituir estos costos dentro de los márgenes de gastos y costos establecidos en su presupuesto anual que se propone en base a lo requerido para la implantación de ésta propuesta de planificación estratégica (Anexo. 15).

Tabla N° 37 Presupuesto financiero

Ingresos	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas proyectadas	\$ 128.886,30	\$ 135.391,20	\$ 141.896,10	\$ 148.401,00	\$ 154.905,90	\$ 161.410,80	\$ 167.915,70
Ventas proyectadas mas plan estrategico	\$ 135.330,62	\$ 142.160,76	\$ 148.990,91	\$ 155.821,05	\$ 162.651,20	\$ 169.481,34	\$ 176.311,49
Total Ingresos	\$ 135.330,62	\$ 142.160,76	\$ 148.990,91	\$ 155.821,05	\$ 162.651,20	\$ 169.481,34	\$ 176.311,49
Costos							
Materia prima	68048,9173	70090,38482	72193,09636	74358,88925	76589,65593	78887,34561	81253,96598
Leasing de maquinaria	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Costos indirectos de fabricación	4855,4818	5001,146254	5151,180642	5305,716061	5464,887543	5628,834169	5797,699194
Mano de obra directa	7785,44	8019,0032	8259,573296	8507,360495	8762,58131	9025,458749	9296,222511
Total de costos	82489,8391	84910,53427	87403,8503	89971,96581	92617,12478	95341,63853	98147,88768
Gastos							
Publicidad	1200	1236	1273,08	1311,2724	1350,610572	1391,128889	1432,862756
Capacitaciones	500	515	530,45	546,3635	562,754405	579,6370372	597,0261483
Sueldos administrativos	21289,44	21928,1232	22585,9669	23263,5459	23961,45228	24680,29585	25420,70472
Gastos financieros	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21
Total de gastos	34252,64676	34942,32996	35652,70366	36384,38856	37138,02402	37914,26854	38713,80039
Total de costos mas gastos	\$ 116.742,49	\$ 119.852,86	\$ 123.056,55	\$ 126.356,35	\$ 129.755,15	\$ 133.255,91	\$ 136.861,69
Total del flujo	-55479,2791	\$ 18.588,13	\$ 22.307,90	\$ 25.934,35	\$ 29.464,70	\$ 32.896,05	\$ 36.225,43
Inversion inicial	55479,2791						
Tasa de descuento	20,00%						
Van	\$ 41.081,89						
TIR	41%						

Fuente: Elaboración propia

Para la formulación del presupuesto financiero se establecen los siguientes supuestos:

- Los costos se incrementarán en un 3% de un año al otro. La tasa pasiva actual en Ecuador es de 4,5% sin embargo al proyecto actual le daremos una exigencia del 10% debido al riesgo inherente, de acuerdo a los indicadores de liquidez presentados.
- El financiamiento se llevará a cabo a través de un préstamo de \$50.000 USD y un aporte de los socios de \$55.479,27 USD
- En los valores de “Ventas proyectadas más plan estratégico”, se presupuestó con un adicional del 5% con respecto a las “Ventas proyectadas”, éste valor corresponde al incremento de ventas que se propone en el plan de acción.

Utilizando los supuestos anteriormente citados, podemos observar que el flujo financiero demuestra que éste es un proyecto rentable ya que arroja una TIR del 41%.

Así también, al existir un riesgo debido a que la empresa actualmente no cuenta con la solvencia necesaria, la tasa de descuento establecida en este proyecto consta de dos partes

primeramente un 4,5%, éste valor corresponde a la tasa pasiva que los bancos otorgan en el Ecuador, pero adicional a ello las autoras proponemos un 15,5% más, debido al riesgo de inversión que existe en la empresa, es decir, la totalidad de la tasa de descuento corresponde al 20% esta tasa justifica la inversión que los socios realizarán ya que su inversión será retribuida con un valor adicional a lo que el banco les ofrecería si no invirtieran en este proyecto.

Finalmente si comparamos la TIR de 41% versus la tasa de descuento del 20% el cual incluye el riesgo de invertir en el proyecto, podemos denotar que el riesgo está cubierto por la rentabilidad que me ofrece el proyecto.

5.12.4 Factibilidad operacional

La factibilidad operativa, admitirá anunciar si se pondrá en marcha los planes de acción, aprovechando los beneficios que ofrece a todos los usuarios involucrados con el mismo.

Además, el adecuado funcionamiento de los planes de acción siempre estará sujeto a la inminente capacidad de los colaboradores encargados de dichas tareas dentro de la empresa.

Tomando en cuenta el apoyo que nos otorga “Ricapasta” al brindarnos la información necesaria para realizar esta propuesta se observó que éstos tienen la disposición para llevar a cabo los planes de acción, lo cual es factible de realizar operacionalmente.

Es necesario señalar que para poner en marcha los planes de acción “Ricapasta” deberá tener claro la estrategia competitiva que se propone, ya que, diferenciarse a partir de enfocarse en su nicho de mercado consideramos que esto se transformará en una mayor generación de ventas que permitirá conseguir los objetivos señalados en el plan de acción, que se enfocan en estabilizar financieramente a la empresa, en lo que respecta a las estrategias corporativas su fin también es conseguir mayores ventas dentro del nicho de mercado a través de una estrategia de “Penetración de mercados” y “Desarrollo de nuevos productos”. Es preciso que los directivos tomen en cuenta el cumplimiento de cada estrategia que permita gestionar operacionalmente los objetivos que se proponen a la empresa.

5.12.5 La aceptabilidad de las estrategias

En este punto se puede señalar que se debe aceptar la estrategia que mejore la situación actual, toda vez que las expectativas del beneficio esperado superen los costos derivados de la implantación estratégica, respecto de sus propios intereses.

Un análisis de los beneficios obtenidos por cada opción estratégica será una buena alternativa para medir el grado de aceptabilidad. Aquellas estrategias que tengan unas mayores expectativas de creación de valor serán más aceptables que otras.

5.12.6 Planificación y control estratégico

Indudablemente, la planificación no tiene sentido si no va acompañada del correspondiente sistema de control. Por ello se realizará un continuo monitoreo y seguimiento del proceso de la planificación y de esta forma corregir las posibles desviaciones que se originen; por lo tanto, se prestará atención a los resultados, se cotejará con los objetivos y se establecerá las medidas oportunas y necesarias para corregir las posibles desviaciones. Así la acción correctora se puede generar tanto sobre la actividad como sobre la propia planificación.

CAPITULO VI

6. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

6.1 RECOMENDACIONES

1. *Para el proceso de evaluación y selección de la estrategia, se recomienda en primera instancia implementar el objetivo que considere la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, al definir las debilidades de “Ricapasta” se pudo determinar que la empresa no tiene la capacidad financiera necesaria, lo cual no le permite llevar a cabo sus operaciones y esto genera un desgaste de la gestión de los directivos por la búsqueda de recursos financieros; por lo tanto, se recomienda como primer paso implantar el objetivo N°2 mejorar la liquidez de la empresa. También creemos importante una socialización inmediata de misión y visión dentro de la empresa por lo que se propone darla a conocer ubicándola en lugares visibles dentro de “Ricapasta”. Es muy importante también para lograr el fortalecimiento de la empresa implantar el primer objetivo “Incrementar la rentabilidad de la empresa” ya que su incidencia es de vital importancia para el mejoramiento de la liquidez que deseamos obtener con el objetivo N°2.*

Finalmente el objetivo “Fortalecer la imagen interna de la empresa” no deja de ser importante; sin embargo, puede ser implantado después de haber logrado los objetivos que se mencionan anteriormente, ya que “Ricapasta” necesita primeramente estabilizar su situación financiera.

2. *Cuando la estrategia sea implantada dentro de “Ricapasta”, es necesario tomar en cuenta si cumple con la expectativa de la empresa o es preciso corregir la estrategia ya que en la práctica por cualquier motivo externo o interno la situación puede cambiar, a la vez es necesario potenciar todas las estrategias que van a generar liquidez y rentabilidad. Además, es preciso determinar un presupuesto nuevo para establecer los gastos más relevantes dentro de la planificación estratégica, así como también, su debido control, de este modo se podrá disponer*

de los recursos que la empresa asigne y mantener un control exhaustivo de los costos en “Ricapasta”.

3. Es importante para evaluar la creación de valor dentro de “Ricapasta” basándose en estimaciones de indicadores como: *Índices de rentabilidad Financiera: Estos indicadores permiten examinar y calcular las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.*

Índice de liquidez: En el que la liquidez de una empresa es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino también a su destreza para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

4. Para asumir apropiadamente el sistema de control de la estrategia en “Ricapasta”, se debe entregar información efectiva, expedita y cuantificable que permita medir de la forma más óptima la planificación implantada y debe estar orientada a lograr los objetivos planteados por medio del análisis y la evaluación del proceso de planificación estratégica; por lo tanto, se debe instituir un sistema de control (software) a la medida de la empresa. Para controlar por medio de indicadores e informes el funcionamiento de la planificación estratégica vigente.

Aquí “Ricapasta” podrá prestar atención si las acciones, planes y presupuestos diseñados están siendo instalados en la forma adecuada y si están provocando los resultados esperados y, como consecuencia de ello, la dirección justificará las medidas precisas sobre las desviaciones que se puedan presentar en el transcurso del proceso.

5. Es importante para la empresa aprovechar la capacidad instalada de la planta y generar stock que permita cubrir el mercado, ya que muchas veces no se despacha producto solicitado por clientes, debido a que no existe stock en bodegas dado que se produce únicamente para cubrir pedidos específicos, lo cual deja sin atención a clientes que no realizaron su pedido de forma anticipada.

6. *En la actualidad la empresa ha perdido participación en el mercado debido a varios factores sin embargo es necesario para “Ricapasta” diferenciarse a través del enfoque en su nicho de mercado, aprovechando su experiencia para recuperar su participación, es importante destacar que “Ricapasta” también entrega su producto a mayoristas los cuales se encargan vender, y a través de estos intermediarios la empresa conoce que la marca es preferida por muchos de los consumidores, por ello en base a esa preferencia gestionar la recuperación del nicho será mucho más fácil.*

7. *Es de vital importancia tomar en cuenta la idea de financiamiento propuesta por algunos socios de “Ricapasta” que consiste en que cada socio aporte con una cantidad de dinero para generar solvencia económica que permita mejorar la situación financiera de igual forma se recomienda la adquisición de un préstamo que permita a la empresa tener total libertad económica, esto también ayudará a la empresa a financiar la implantación de la propuesta de plan estratégico que presentamos.*

8. *Se recomienda tener en cuenta la preparación del candidato para la siguiente sucesión debido a que no es un asunto que la empresa tome con seriedad.*

9. *Después implantar esta propuesta como medio para la estabilidad administrativa y financiera de “Ricapasta”, se considera pertinente recomendar el ingreso de la empresa a nuevos segmentos que le permitan obtener una participación mayor a nivel nacional, para esto es preciso hacer adecuaciones al producto como cambios de su empaque y sus formas de presentación, sin embargo, en el largo plazo esto será muy beneficioso.*

6.2 CONCLUSIÓN

El análisis realizado para la formulación de la “Propuesta de planificación estratégica en la fábrica de fideos y tallarines RICAPASTA en Ecuador”, ha permitido demostrar los problemas administrativos y financieros que esta empresa tiene, los cuales, van ligados a una alineación interna insuficiente que posibilite obtener información veraz acerca de su funcionamiento y rentabilidad.

Inicialmente se puede afirmar, que “RICAPASTA” no cuenta con un plan estratégico formal, no ha definido objetivos de corto y ni de largo plazo; por lo tanto, las habilidades para mantener el negocio de la familia han dependido de la intuición y capacidad de los dueños y no de un equipo de trabajo eficiente que aporte valor a la empresa.

En cuanto a la conducción administrativa, los métodos no están establecidos ni las funciones están delimitadas. El personal no tiene tareas claramente definidas, lo cual está repercutiendo en falta de eficiencia y de aprovechamiento del talento humano.

Principalmente, no se ha instaurado una planificación estratégica, debido a la falta de definición de sus dueños, ya que al ser una organización familiar esta se ha concentrado únicamente en mantener una administración acorde a los requerimientos de sobrevivencia de la familia, de un enfoque en el cliente, definición de objetivos y estrategias.

Por ello, la elaboración de esta propuesta para “RICAPASTA” pretende instaurar una planificación eficaz, donde se tomen decisiones consientes y coordinadas sobre dónde y cómo aplicar los limitados recursos con los que cuenta la organización, admitiendo enfocarse en los elementos claves para alcanzar el éxito de la empresa y mejorar los resultados.

Partiendo de esta base, se estableció redefinir la visión y misión de la empresa, posteriormente se declaró los objetivos, se analizó el entorno general y específico, para dar pie al análisis interno de la empresa, lo que permitió formular las estrategias de la misma.

Es importante también, no desconocer que al tener la empresa dificultades de liquidez, será de gran relevancia establecer como primera necesidad el objetivo relacionado con este tema, ya que, se generan problemáticas que se deben canalizar de la mejor forma, pero no siempre al mejor costo financiero.

También se debe destacar que la organización ha permanecido en el mercado ecuatoriano durante 40 años, debido a la calidad de sus productos y a la mejora constante de los procesos, lo que ha generado cierta de fidelidad de parte de sus clientes.

Por lo tanto, en el ámbito de las estrategias se puede decir que “RICAPASTA” para obtener una ventaja competitiva perseguirá una estrategia de diferenciación desde un enfoque hacia su nicho de mercado mediante una atención más seria a sus clientes actuales y futuros.

Para llevar a cabo la estrategia corporativa, esta se define en relación a su actividad, es decir, el grupo de segmentos y mercados en los que quiere competir, y con respecto a la estrategia funcional, “RICAPASTA” pretende utilizar y aplicar los recursos y las habilidades dentro de cada área funcional, con el fin de incrementar la productividad de los recursos.

Dentro del área de planificación el plan estratégico brindará seguridad, ya que éste minimizará el riesgo reduciendo la incertidumbre que permanece constante en el entorno a través de la coordinación de esfuerzos y recursos dentro de la empresa, los directivos podrán estudiar anticipadamente sus acciones las cuales estarán sustentadas en base a datos reales y no a la intuición, será posible instaurar procedimientos adecuados para alcanzarlos en base a los objetivos que plantea esta propuesta.

Finalmente, la ejecución de éste plan estratégico en “RICAPASTA” producirá grandes beneficios para la organización ya que, estimulará el análisis del futuro de manera ordenada y organizada. Al optimizar la interacción entre trabajadores, la empresa precisará sus objetivos y políticas, originando excelente conexión en los esfuerzos que aporten normas de desempeño más claras, que presten un mejor control, y que mantengan el objetivo clave de cualquier plan estratégico; es decir, el logro de una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

ANEXOS

**ANEXO 1. ENTREVISTA
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAGISTER DE RECURSOS HUMANOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

Lugar y fecha:.....

Edad:

De 20 a 30 ___

De 30 a 40 ___

De 40 a 50 ___

De 50 a 60 ___

Género:

Masculino___ Femenino___

Objetivo.- Esta entrevista tiene por objetivo elaborar una propuesta de plan estratégico para la fábrica de fideos y tallarines Ricapasta de Ecuador. Por lo cual, le solicitamos contestar las preguntas de forma clara.

15. ¿Señale qué valores cree Ud. que existen en “Ricapasta”?

Respeto _____

Responsabilidad _____

Comunicación _____

Compromiso _____

Otros. Explique _____

16. ¿Cree Ud. que “Ricapasta” pasará a la siguiente generación familiar? Sí _____

No _____

17. ¿Señale qué cantidad de las utilidades reinvierte Ricapasta?

Todo _____

Sólo una parte _____

Nada _____

18. ¿Existe misión en la empresa? Sí _____ No _____

19. ¿Existe visión en la empresa? Sí _____No _____

20. ¿Se visualizan nuevos negocios para la empresa? Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí, cuáles _____

21. ¿Ricapasta tiene objetivos a corto plazo (1 año)? Sí _____ No _____

22. ¿Ricapasta tiene objetivos largo plazo (5 años)? Sí _____ No _____

23. Señale el grado de conocimiento que tienen sus colaboradores sobre lo que esperan de ellos.

Muy conocido	Conocido	Desconocido	Muy desconocido

24. ¿Dedican tiempo al diseño del futuro de la empresa?

Siempre _____

Casi siempre _____

Muy pocas veces -

Nunca -

25. ¿Realizan control constante del trabajo que se realiza en cada área de la empresa?

Siempre _____

Casi siempre _____

Muy pocas veces -

Nunca -

26. ¿Evalúan a sus colaboradores para asegurarse que cumplen su trabajo?

Siempre _____

Casi siempre _____

Muy pocas veces -

Nunca -

27. ¿Existen políticas de calidad establecidas para los productos?

Siempre _____

Casi siempre _____

Muy pocas veces -

Nunca -

28. ¿Existe documentación que describa cada cargo en Ricapasta? Sí _____ No _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

**ANEXO 2. ENCUESTA
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAGISTER DE RECURSOS HUMANOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

Edad:

20 - 30 ___

30 - 40 ___

40 - 50 ___

50 - 60 ___

Género:

Masculino___ Femenino___

Objetivo.- Esta encuesta tiene por objetivo elaborar una propuesta de plan estratégico para la fábrica de fideos y tallarines Ricapasta de Ecuador. Por lo cual, le solicitamos contestar las preguntas de forma clara.

14. Señale Ud. ¿Cuánto conoce la misión de Ricapasta?

Muy conocido	Conocido	Desconocido	Muy desconocido

15. Señale Ud. ¿Cuánto conocen la visión de Ricapasta?

Muy conocido	Conocido	Desconocido	Muy desconocido

16. ¿Conoce Ud. el objetivo general a cumplir dentro de la empresa?

Sí ___ No ___

17. ¿Existen planes a futuro en la empresa?

Sí ___ No___

18. ¿En qué área de negocio se desarrolla “Ricapasta”?

Comercial___

Industrial ___

Servicios ___

19. ¿Señale qué valores cree Ud. que existen dentro de la empresa?

Honestidad _____
 Responsabilidad empresarial _____
 Puntualidad _____
 Tolerancia _____
 Enfoque al cliente _____
 Confianza _____
 Calidad _____
 Otros _____

20. Señale el grado de conocimiento que tiene Ud. sobre las tareas que debe realizar para alcanzar los objetivos del área.

Muy conocido	Conocido	Desconocido	Muy desconocido

21. Señale el grado de conocimiento que tiene Ud. sobre los resultados que debe alcanzar en su área de trabajo.

Muy conocido	Conocido	Desconocido	Muy desconocido

22. Señale el grado de control que tiene su jefe de las actividades que Ud. realiza.

Muy controlado	Controlado	Escasamente controlado	Nada controlado

23. Señale con qué frecuencia evalúan el trabajo que Ud. realiza

Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Nunca

24. Señale. ¿está Ud. de acuerdo con que existe más oportunidad en una empresa que no sea familiar?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Casi nada de acuerdo	En desacuerdo

25. ¿Conoce que está haciendo la competencia?

Mucho ____

Poco ____

Nada ____

26. Conoce Ud. los principales competidores?

Mucho ____

Poco ____

Nada ____

14. Señale ¿Cuántos competidores hay en el sector?

1 – 3 ____

4 – 6 ____

6 – 10 ____

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 3.

PAUTA DE TALLER ESTRATEGICO

FECHA:

LUGAR:

INICIO:

FIN:

ASISTENTES:

Monitor:

TEMAS A DISCUTIR

1. Definir los lineamientos de la visión
2. Definir los lineamientos de la misión
4. Definir Fortalezas y Debilidades
5. Definir Oportunidades y Amenazas

INSTRUMENTO PARA LEVANTAR MISION Y VISION

Misión:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

Visión:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos el futuro?

¿Qué hacemos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

INSTRUMENTO PARA LEVANTAR FODA

Evaluar cada área de la empresa, donde: MN: Muy Negativo y MP: Muy Positivo.

Áreas funcionales	Valoración				
	MN	N	E	P	MP
AREA COMERCIAL					
Satisfacción de clientes					
Imagen de la marca					
Liderazgo en el mercado					
Nuevos productos					
Canales de distribución					
Cartera de productos					
Cuota de mercado					
Fuerza de ventas					
Publicidad y promoción					
AREA DE PRODUCCION					
Innovación de productos					
Maquinaria adecuada					
Estructura de costos					
Control de calidad					
Productividad					
AREA FINANCIERA					
Cobro de cartera vencida					
Capacidad financiera					
Vulnerabilidad ante las recesiones					
Recursos financieros adecuados					
Solvencia financiera					
AREA TECNOLOGICA					
Nueva maquinaria					
Tecnología disponible					
Asimilación de tecnología					
AREA DE RECURSOS HUMANOS					
Sistemas de incentivos					
Clima laboral					
Nivel de formación					

Nivel de participación					
Experiencia de directivos					
DIRECCION Y ORGANIZACION					
Cultura organizacional					
Rangos jerárquicos					
Forma de dirección					
Normas legales					
Estructura organizacional					
MN: Muy Positivo N: Negativo E: Equilibrado P: Positivo MP: Muy Positivo					

Cuadro 2. Análisis externo

Evaluar cada aspecto externo, donde: MN: Muy Negativo y MP: Muy Positivo

ANÁLISIS EXTERNO	Valoración					Elija una opción	
	MN	N	E	P	MP	Amenaza	Oportunidad
Conocer las habilidades de los competidores							
Cumplir con los requisitos legales							
Perdida de participación en el mercado							
Entrada de nuevos competidores							
Acceso a nuevos mercados							
Acceso a nuevos segmentos							
Adquisición de nueva maquinaria							
Nuevas presentaciones del producto							
Existencia de marcas posicionada							
Existencia de marcas especializada							
Clientes que no se atienden por falta de producto							
Alto número de competidores							
Precio elevado de materia prima							
Ampliación del portafolio de productos							
Crecimiento rápido del mercado							
Diversificación de productos sustitutos							
Integración vertical, hacia atrás de la							

competencia							
Integración vertical, hacia delante de la competencia							
Incremento en las ventas de productos sustitutivos							
Alto poder de negociación de clientes							
Alto poder de negociación de proveedores							
Publicidad de la competencia							
Aprovechar al máximo la capacidad instalada							
Falta de integración del personal a planes y programas							

ANEXO 4.

TALLER ESTRATEGICO 2014

Fideos y Tallarines Ricapasta

Ciudadela Calderón, General Mires 3-08

Contacto: 2808175

Cuenca - Ecuador

ACTA DE TALLER ESTRATEGICO 2014

FECHA: Cuenca 18 de junio 2014.

LUGAR: Sala de sesiones Ricapasta.

INICIO: 08:00 am.

FIN: 16:00pm.

ASISTENTES: Funcionarios de Ricapasta.

MONITOR: MBA, Santiago Serrano.

Realizado por Gabriela Serrano.

TEMAS A DISCUTIR

1. Definir los lineamientos de la visión
2. Definir los lineamientos de la misión
3. Definir Fortalezas y Debilidades
4. Definir Oportunidades y Amenazas

DESARROLLO

1. Lineamientos de la Misión:

MISION

“Somos una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios, buscamos cumplir las expectativas de nuestros consumidores, responsabilizándonos de satisfacer sus necesidades a través de un trabajo honesto, el cual brinde un aporte al desarrollo personal y profesional de nuestros grupos de interés”.

2. Lineamientos de la Visión:

VISION

“Ser una empresa con mayor participación en el mercado ecuatoriano gracias al desarrollo continuo de nuestros productos, apoyándonos siempre en un equipo capacitado y especializado que trabaja constantemente hacia la creación de valor con prácticas socialmente responsables

3. Definir Fortalezas y Debilidades:

FACTORES CLAVES AREAS FUNCIONALES	MN	N	E	P	MP
AREA COMERCIAL				X	X
Satisfacción de clientes				X	X
Imagen de la marca		X		X	X
Liderazgo en el mercado				X	X
Nuevos productos			X	X	
Canales de distribución			X	X	
Cartera de productos		X		X	
Cuota de mercado		X		X	
Fuerza de ventas		X			X
Publicidad y promoción	X				X
AREA DE PRODUCCION			X		
Innovación de productos			X	X	
Maquinaria adecuada			X	X	
Estructura de costos				X	
Control de calidad				X	
AREA FINANCIERA				X	
Cobro de cartera vencida	X			X	
Capacidad financiera	X		X		
Recursos financieros adecuados		X	X		
Solvencia financiera	X		X		
RECURSOS HUMANOS				X	X
Sistemas de incentivo				X	X
Clima laboral			X	X	
Nivel de formación			X	X	
Nivel de participación			X	X	
Experiencia de directivos				X	X
DIRECCION Y ORGANIZACIÓN					
Conflicto familiar por diferencia de criterios		X	X		
Rangos jerárquicos		X	X		
Formas de dirección		X	X		
Normas legales			X	X	
Estructura organizacional		X	X		
AREA TECNOLOGICA			X		
Nueva maquinaria			X		
Tecnología disponible			X		
Asimilación de tecnología			X		
Escala de valoración de factores claves: MN: Muy Negativo / N: Negativo / E: Indiferente / P: Positivo / MP: Muy Positivo ----- Empresa - - - - - Competencia					

RESULTADOS:

Fortalezas

1. Satisfacción de los clientes
2. Buena imagen hacia los consumidores
3. Alta posibilidad de desarrollar nuevos productos
4. Resolución inmediata de problemas
5. Experiencia de directivos en el manejo del mercado
6. Acertada comunicación mandos medios hacia abajo
7. Cumplimiento de requisitos legales

Debilidades

1. Escasa capacidad directiva
2. Maquinaria obsoleta
3. Falta de publicidad para la marca
4. Cartera de productos limitada
5. Mala gestión para el cobro de cartera
6. Poca capacidad financiera
7. Conflicto familiar por falta de criterio
8. Escasa fuerza de ventas
9. No planifican la sucesión

4. Definir Oportunidades y Amenazas:

ANÁLISIS EXTERNO	Valoración					Elija una opción	
	MIN	N	E	P	MP	Amenaza	Oportunidad
Conocer las habilidades de los competidores				X			X
Cumplir con los requisitos legales				X			X
Perdida de participacion en el mercado		X				X	
Entrada de nuevos competidores		X				X	
Acceso a nuevos mercados		X					X
Acceso a nuevos segmentos			X				X
Adquisicion de nueva maquinaria		X					X
Nuevas presentaciones del producto				X			X
Existencia de marcas posicionada		X				X	
Existencia de marcas especializada		X				X	
Clientes que no se atienden por falta de producto	X					X	
Alto numero de competidores		X				X	
Precio elevado de materia prima		X				X	
Ampliacion del portafolio de productos		X					X
Crecimiento rapido del mercado				X			X
Diversificacion de productos sustitutos						X	
Integracion vertical, hacia atras de la competencia						X	
Integracion vertical, hacia delante de la competencia						X	
Alto poder de negociacion de clientes		X				X	
Alto poder de negociacion de proveedores		X				X	
Aprovechar al maximo la capacidad instalada				X			X
Falta de integracion del personal a planes y programas		X				X	

RESULTADOS:

Amenazas

1. Pérdida de participación en el mercado
2. Alto número de competidores
3. Entrada de nuevos competidores
4. Marcas posicionadas y especializadas
5. Carencia de productos para entregas
6. Precio alto de materia prima
7. Diversificación de productos sustitutos
8. Integración hacia adelante de la competencia
9. Integración atrás de la competencia
10. Alto poder de negociación de proveedores
11. Alto poder de negociación de clientes
12. Falta de integración del personal a los planes y programas de la empresa

Oportunidades

1. Conocer las habilidades de la competencia
2. Acceso a nuevos mercados
3. Adquisición de nueva maquinaria
4. Nueva presentación del producto
5. Ampliar el portafolio de productos
6. Crecimiento del mercado
7. Aprovechar capacidad instalada de la empresa

*Realizado por Gabriela Serrano.
Asistente Administrativa*


Sr. Olga Mendoza
REPRESENTANTE LEGAL
FRÍOS RICAPASTA


Sr. Jorge Burgos
GERENTE GENERAL

ANEXO 5. MISION Y VISION 2011

Fideos y Tallarines Ricapasta

Ciudadela Calderón, General Mires 3-08

Contacto: 2808175

Cuenca - Ecuador

ACTA DE REUNION DE RICAPASTA

Acta n° 4
Fecha: 18 de mayo de 2011
Hora inicio: 08:00 am Hora de terminación: 14:00pm
Lugar: Sala de reuniones Hotel Oro Verde Cuenca.
OBJETIVO DE LA REUNION: Establecer Misión y Visión de la empresa.
RESPONSABLE DE LA REUNION: MBA. Santiago Serrano, Sra. Olga Mendoza Burgos.

Convocados - Asistentes

NOMBRES	CARGO	ASISTE	
		SI	NO
Olga Mendoza Burgos	Gerente	X	
Santiago Serrano	Asesor Externo	X	
Olga Burgos Mendoza	Accionista	X	
Jorge Burgos Mendoza	Accionista	X	
Luis Burgos Mendoza	Accionista	X	
Yolanda Burgos Mendoza	Accionista	X	
Jacinto Burgos Mendoza	Accionista		X
Carmen Burgos Mendoza	Accionista	x	

AGENDA

- 1.- Verificación de quórum
- 2.- Establecer Misión y Visión de Ricapasta



DESARROLLO DE LA AGENDA

1. Verificación del quórum.

Se verificó el quórum y se constató que había suficiente asistencia para la reunión y desarrollo de la agenda.

2. Lectura y aprobación del Acta n° 3 del 4 Febrero de 2011.

Se dio lectura al Acta correspondiente a la reunión celebrada el pasado 4 de Febrero de 2011, sin que se presentara objeción alguna.

Por lo anterior, se aprueba la mencionada Acta.

3. Establecer Misión y Visión de la Empresa.

Misión y Visión de la empresa

La Señora Olga Mendoza Gerente de Ricapasta presenta ante la Junta General de Accionistas su interés por dejar establecida la Misión y la Visión para la empresa, ya que actualmente no existe ningún lineamiento de este tipo.

Sobre el particular se señala que al consultar a los trabajadores de la organización se observa conocimiento de lo necesario que es la existencia de parámetros de este tipo que sirvan de guía para sus actividades diarias, sin embargo encuentra que sus hijos/accionistas lo han considerado secundario para los requerimientos actuales de la empresa.

Posteriormente el Sr. Santiago Serrano quien como asesor externo se encargara de dirigir el levantamiento de misión y visión propone a la junta establecer grupos de interés dentro y fuera de la organización, los cuales a su criterio ayudaran a la empresa a focalizarse en puntos claves que permitirán que la misión y visión expresen claramente la identidad de la empresa, estableciéndolo de la siguiente manera:

Formulación:

El Sr. Santiago Serrano establece con la junta de accionistas los grupos con los cuales la organización se enfrenta y aquellos que la componen con el fin de obtener respuestas acerca de lo que creen y desean para Ricapasta.

Grupos Internos en Ricapasta.

Gerente: Básicamente la dueña de la empresa, la Señora Olga Mendoza percibe que su necesidad principal corresponde a mantener una organización competitiva que genere utilidades y sea rentable para la familia, considera importante servir a la sociedad con alimentos de valor nutricional.

Hijos - Accionistas: Para los accionistas que laboran directamente en la empresa sus corresponden a tener estabilidad laboral y económica, por lo cual reconocen la necesidad de crecer como organización alcanzando así proyectos de mayor envergadura, consiguiéndolo a través de conformar una empresa responsable, trabajando en familia, perfeccionando los métodos de trabajo y brindando productos

Grupos Externos en Ricapasta.

Clientes: Ricapasta atiende dentro de la región de Azuay Cañar y Morona Santiago la clase media se enfoca primordialmente en las amas de casa puesto que son ellas en su mayoría las encargadas de la alimentación de sus familias en cada región.

Proveedores: Principalmente distribuidoras o comercializadoras de harina, vitaminas, empaques. La empresa no posee grandes acuerdos especiales con ellos,

Competidores: La participación de Ricapasta en el mercado está concentrada en un rubro específico sin embargo existen más empresas dedicadas a lo mismo lo que ocasiona que se pueda despojar a la empresa de su participación en el mercado.

¿Cuál es el negocio de la empresa?

Elaboración y Comercialización de Fideos y Tallarines.

¿A quiénes se satisface?

Hogares que se benefician con nuestros alimentos.

¿Qué se satisface?

Necesidades del tipo alimenticio.

MISION PARA FIDEOS Y TALLARINES RICAPASTA

"Somos una empresa de alimentos orientada a proporcionar a los clientes calidad en sus productos y atención personalizada, ofreciéndoles fideos y tallarines de alta calidad y valor nutricional"

VISION PARA FIDEOS Y TALLARINES RICAPASTA

"Ser una empresa capaz de competir en el mercado ecuatoriano, reconocida por la satisfacción de nuestros clientes. Estar a la vanguardia en la innovación de servicios productos y sistemas administrativos contando con el mejor capital humano"

Se declara la misión y la visión de la empresa, los asistentes consideran necesario una urgente socialización de las mismas para dar inicio a futuras reestructuraciones internas.

Se delega al Señor Jorge Burgos iniciar con el proceso.

Fecha de aprobación del acta: 13 de Junio de 2011.

Elaborado por: Luciana Vidal.

En constancia firma:


Sra. Olga Mendoza
REPRESENTANTE LEGAL


Sr. Jorge Burgos
GERENTE GENERAL

FIDEOS RICAPASTA

Anexo - Acta n°4: Cuestionario Misión y Visión de la organización

El siguiente cuestionario tiene como objetivo poder enunciar una misión y visión para la empresa, estos enunciados deben ser conocidos y compartidos por cada uno de los trabajadores, por este motivo su participación es fundamental.

Por esta razón se solicita a usted que conteste las siguientes preguntas de la forma más completa posible basándose en su apreciación personal de la organización en la cual se desempeña.

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál es nuestro mercado?
- ¿Quién más puede hacer lo que nosotros hacemos?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿A quiénes satisfacemos?
- ¿Qué les ofrecemos?
- ¿Cómo queremos que nos vean?
- ¿Qué aspiramos llegar a ser?
- ¿Cómo lo conseguimos?
- ¿A quién nos queremos parecer?

ANEXO 6. ORDENANZA MUNICIPAL

ORDENANZA PARA LA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL, DENTRO DE LA JURISDICCIÓN DEL CANTÓN CUENCA

EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE CUENCA

CONSIDERANDO:

Que la Constitución de la República del Ecuador, en sus artículos 14 y 66, numeral 27, reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.

Que el Art. 276, numeral 4, de la Constitución de la República, señala que el régimen de desarrollo, tendrá entre sus objetivos la conservación de la naturaleza a fin de garantizar a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad a los recursos naturales y a los beneficios del patrimonio natural.

Que el Art. 399 de la Constitución de la República establece que la tutela estatal sobre el ambiente y la corresponsabilidad de la ciudadanía en su preservación, se articulará a través de un sistema nacional descentralizado de gestión ambiental.

Que la Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM), en su artículo Art. 14, numeral 16 establece, entre las funciones primordiales del Municipio, sin perjuicio de las demás que le atribuye dicha Ley, el Prevenir y controlar la contaminación del ambiente en coordinación con las entidades afines.

Que la Ley de Descentralización del Estado y Participación Social, en su artículo 9, literal i) dispone como función y responsabilidad de los Municipios exigir a personas naturales o jurídicas la presentación de Estudios de Impacto Ambiental, antes de la autorización de cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas.

Que la Ley de Gestión Ambiental en sus artículos 13 y 19, establece que los Municipios como Organismos descentralizados de gestión ambiental, dictarán políticas ambientales locales y calificarán las actividades que puedan causar impactos ambientales.

Que en el artículo 5 de la Ley de Gestión Ambiental se establece el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental (SNDGA) "como un mecanismo de coordinación transectorial, intersección y cooperación entre los distintos ámbitos, sistemas y subsistemas de manejo ambiental y de gestión de recursos naturales".

Que según el artículo 4 del Libro VI del Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria, para efectos de determinar las competencias ambientales dentro del SNDGA, se entenderá que la tienen aquellas instituciones, nacionales, sectoriales o seccionales, que, según sus correspondientes leyes y reglamentos, tienen potestad para la realización de actividades relacionadas con la prevención y control de la contaminación ambiental, y en general con el desarrollo sustentable.

Que mediante Ordenanza Municipal publicada el 23 de junio de 1997, se creó la Comisión de Gestión Ambiental (CGA).

Que la Ordenanza de Reforma, Actualización, Complementación y Codificación de la Ordenanza que Sanciona el Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Cuenca:

Determinaciones para el Uso y Ocupación del Suelo urbano, expedida en noviembre de 2002, en sus artículos 21 al 25 determina la necesidad de someter a Diagnósticos Ambientales, Estudios de Impacto Ambiental y Auditorías Ambientales, según sea el caso, a las actividades productivas dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca.

Que, mediante Resolución Ministerial N° 053, publicada en el Registro Oficial N° 159 de fecha 5 de diciembre de 2005 el Ministerio del Ambiente (MAE), resuelve, aprobar y conferir a la Ilustre Municipalidad de Cuenca, la acreditación y el derecho a utilizar el sello del Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA), otorgándole la calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable (AAAr);

Que, el Art. 2 de la referida Resolución Ministerial, faculta a la I. Municipalidad de Cuenca, en su calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable, para evaluar y aprobar estudios de impacto ambiental, planes de manejo ambiental y emitir licencias ambientales para ejecución de proyectos dentro de su competencia y jurisdicción territorial;

Que el I. Concejo Cantonal, en Sesión celebrada el 21 de diciembre de 2005, resolvió que la CGA ejerza la calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable (AAAr), y la utilización del Sello del Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA);

Que el 4 de septiembre de 2006, el Presidente Constitucional de la República, el Vicepresidente de la República, la Ministra del Ambiente, el Ministro de Economía y Finanzas, y la Ilustre Municipalidad de Cuenca, representada por su Alcalde y Procurador Sindico, firman el Convenio de Transferencia Definitiva de Competencias Ambientales y Recursos hacia la Municipalidad de Cuenca, a partir de cuya fecha, la Municipalidad adquiere amplias atribuciones en materia ambiental.

Que el Art. 15 del SUMA, determina que la institución integrante del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental en su calidad de autoridad ambiental de aplicación debe disponer de métodos y procedimientos adecuados para determinar la necesidad (o no) de un proceso de evaluación de impactos ambientales en función de las características de una actividad o un proyecto propuesto;

Que el 5 de diciembre del 2006, se publicó la Ordenanza Codificada que Norma la Creación y Funcionamiento de la Comisión de Gestión Ambiental (CGA);

Que el Directorio de la CGA, en sesión del 3 de Agosto de 2007, aprobó el Reglamento para el Registro y Calificación de Consultores Ambientales Individuales y Firms Consultoras Ambientales en el cantón Cuenca; y,

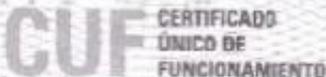
Que todas las actividades productivas son susceptibles de degradar o contaminar el ambiente, por tanto, es necesario enfatizar en su prevención y control, así como en la implementación de acciones enérgicas y oportunas para detener el deterioro ambiental y sentar bases sólidas orientadas al desarrollo sustentable de la comunidad;

En uso de sus atribuciones constitucionales y legales,

EXPIDE:

LA ORDENANZA PARA LA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL, DENTRO DE LA JURISDICCIÓN DEL CANTÓN CUENCA.

ANEXO 7. LICENCIA AMBIENTAL



CERTIFICADO ÚNICO DE FUNCIONAMIENTO



CUENCA
DE PLANIFICACIÓN

0012241



CERTIFICADO UNICO DE FUNCIONAMIENTO
VALIDO POR EL AÑO: 2011

CUF NUMERO 8981

Fecha emisión: 20/05/2011

RUC CONTRIBUYENTE	0100342583001	MENDOZA BURGOS OLGA DORILA
NOMBRE / RAZON SOCIAL	FABRICACION DE FIDEOS	
DIRECCION NEGOCIO	GENERAL MIRE S 3-08 Y CALLE DE RETORNO	
USO DEL SUELO PERMITIDO	FABRICACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA (DIRU: 3117) LA FABRICACION DE PAN	
SECTOR DE PLANEAMIENTO	N-11 - N-11	
CLAVE CATASTRAL	0503011011000	
PROPIETARIO DEL PREDIO	0100342583 - MENDOZA BURGOS OLGA DORILA	

De conformidad con el Convenio marco de Cooperación Interinstitucional para la instalación y puesta en operación del Certificado Único de Funcionamiento, las entidades vinculadas expiden el presente Certificado:

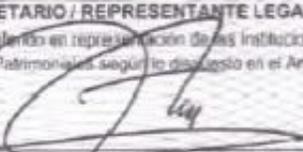
INSTITUCION	DOC. APROBACION	FECHA APROBACION
MUNICIPIO DE CUENCA - PERMISO DE USUARIOS DE URBANO / AREAS HISTORICAS		21/05/2011
PLANIFICACION DE CUENCA - REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTE	REGISTRO	20/05/2011
MUNICIPIO DE CUENCA - CERTIFICACION DE VOTACION	DOC. PLANIFICACION	20/05/2011
PLANIFICACION DE CUENCA - COPIA DE CENSO / RASPEO	EXCERTE	20/05/2011
MUNICIPIO DE CUENCA - EVALUACION AMBIENTAL	DAE 000-2011	20/05/2011
PLANIFICACION DE CUENCA - PERMISO OTORGADO POR EL MINISTERIO DE SALUD		21/05/2011
MUNICIPIO DE CUENCA - PERMISO OTORGADO POR EL MINISTERIO DE ECONOMIA		20/05/2011

Cada una de estas instituciones se reserva el derecho de revocar el presente Certificado Único de Funcionamiento y sujetarse a la clausura respectiva, de comprobarse falsedad en la información proporcionada o incumplimiento de las normas establecidas para el efecto.

MENDOZA BURGOS OLGA DORILA con RUC: **0100342583001** libre y voluntariamente me someto a las disposiciones y normativas emitidas en función del presente Certificado Único de Funcionamiento, para lo cual suscribo el presente documento.

PROPIETARIO / REPRESENTANTE LEGAL

El presente Certificado Único de Funcionamiento es cogido en representación de las Instituciones involucradas por la Dirección de Control Municipal o Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales según lo dispuesto en el Art. 14, literal 7a de la Ley Orgánica del Regimen Municipal.



ARG. GABRIEL ERNESTO BERMAN JARAMILLO
DIRECTOR DE CONTROL MUNICIPAL

NOTA: El requisito de SALUD, se tramitará en dicha Institución.

ANEXO 8. CERTIFICADO ARTESANAL



MIGUEL ESCUDERO COEN
SUBSECRETARIO REGIONAL AUSTR
MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

CERTIFICA:

QUE el Acuerdo Interministerial de Fomento Artesanal **Nro. 10 1306** con fecha de emisión 17 de diciembre de 2010, otorgado a favor de la señora **OLGA DORILA MENDOZA BURGOS**, con Cédula de Identidad Nro. **010034258-3**, para ejercer únicamente la actividad de **ELABORACIÓN DE FIDEOS Y TALLARINES**, está vigente, por lo tanto se encuentra bajo el amparo de las disposiciones vigentes de los Artículos 9, 11, 22 y 25 de la Ley de Fomento Artesanal.

QUE El Ministerio de Industrias y Productividad, de acuerdo con el Artículo 32 de la Ley de Fomento Artesanal, es la entidad encargada de administrar la referida ley.

Autorizo dar al presente certificado, el uso legal que más convenga a sus intereses.

Cuenca, 29 de mayo de 2012


Miguel Escudero Coen
RM'O



ANEXO 9. BALANCES

FIDEOS RICAPASTA		
BALANCE GENERAL 2013		
ACTIVOS		PASIVOS
CAJA	285,00	DEUDA BANCOS
		6.949,13
BANCOS	-	PROVEEDORES
		4.480,00
		CUENTAS POR PAGAR
EXIGIBLE	3.483,50	IMPUESTOS
		-
REALIZABLE	3.815,83	SEGURO SOCIAL
PAGOS ANTICIPADOS	-	TRABAJADORES
		-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$7.584,33	TOTAL PASIVOS CORRIENTES
		\$11.429,13
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO
FIJO DEPRECIABLE		
MUEBLES Y ENSERES	774,34	CAPITAL SOCIAL
		2.269,92
DEPREC ACUM.	-	RESERVAS
	773,29	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	136,65	RESULTADO PERIODO
		5.650,21
DEPREC ACUM.	-	
	135,65	
VEHICULOS	19.890,00	PATRIMONIO
		\$7.920,13
DEPREC ACUMULADA	9.945,00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$11.764,93	
TOTAL ACTIVOS	\$19.349,26	PATRIMONIO + PASIVOS
		\$19.349,26

Valores considerados en dólares

FIDEOS RICAPASTA		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE		
2013		
VENTAS	\$116.181,63	
INVENTARIO INICIAL	3.549,91	
COMPRAS	66.332,83	
INVENTARIO FINAL	3.815,83	
COSTO M-P.	66.066,91	
MOD	14.621,25	
GIF	4.714,06	
COSTOS DE VENTAS	\$85.402,22	
UTILIDAD BRUTA	\$30.779,41	
GASTOS ADMIN	5.359,84	
GASTOS DE VENTAS	18.772,27	
TOTAL GASTOS	\$24.132,11	
UTILIDAD	\$6.647,31	
15%	997,10	
TOTAL NETO	\$5.650,21	

Valores considerados en dólares

ANEXO 10. PROYECCIONES

CONCEPTO	AÑOS		PROYECCIÓN DE VENTAS
Valores historiccos	1	2009	\$ 90.234,65
	2	2010	\$ 97.345,69
	3	2011	\$ 100.070,34
	4	2012	\$ 110.500,89
	5	2013	\$ 116.181,63
	6	2014	\$ 122.381,40
Valores proyectados	7	2015	\$ 128.886,30
	8	2016	\$ 135.391,20
	9	2017	\$ 141.896,10
	10	2018	\$ 148.401,00
	11	2019	\$ 154.905,90
	12	2020	\$ 161.410,80
	13	2021	\$ 167.915,70

Valores considerados en dólares

El valor de ventas que se muestra en el año 2014 corresponde a una proyección realizada por las autoras, hemos constatado que a Junio del año en curso las ventas en “Ricapasta” corresponden a un valor de \$59.634,98 USD, por lo tanto se espera vender los \$122.381,40 USD que indica la proyección.

De no ser así al final del 2014 se realizarán las respectivas correcciones para proyectar las ventas del año 2015 en adelante en donde se dará inicio a la aplicación de esta propuesta.

Con la aplicación de esta propuesta se espera un crecimiento del 5% en las ventas desde el año 2015 en adelante, es por ello que para la elaboración del presupuesto financiero se consideran valores con un 5% adicional a las proyecciones de ventas realizadas.

ANEXO 11. REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES. RUC



SRI
... le hace bien al país !

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 0100342583001

APELLIDOS Y NOMBRES: MENDOZA BURGOS OLGA DORILA

NOMBRE COMERCIAL: FIDEOS RICA PASTA

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: MICIP **NUMERO:** 101306

FEC. NACIMIENTO: 12/09/1932 **FEC. ACTUALIZACION:** 29/12/2010

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 24/01/2006 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCION: 24/01/2006 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ELABORACION DE ESPAGUETIS, MACARRONES, FIDEOS Y OTRAS PASTAS SIN COCER NI

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUJAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL VECINO Calle: GENERAL MIRES Número: 3-08 Intersección: CALLE DEL RETORNO Referencia: DIAGONAL A LA IGLESIA VIRGEN DE LOURDES Teléfono: 072808175

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Recuerde que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA, venta a empresas del sector público y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0%

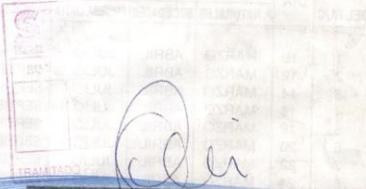
Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: \ REGIONAL DEL AUSTRO\ AZUJAY **CERRADOS:** 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LVGE170907 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 29/12/2010

Página 1 de 2

Sri.gov.ec

ANEXO 12. NORMA INEN



El Instituto Ecuatoriano de Normalización es un organismo público ecuatoriano encargado de la normalización, metrología y reglamentación técnica.

1. OBJETO

1.1 Esta norma establece los requisitos y prácticas que deben cumplir los mercados para la comercialización y/o elaboración de alimentos inocuos aptos para el consumo humano.

2. ALCANCE

2.1 Esta norma aplica a todos los mercados mayoristas y mercados minoristas que realizan actividades de adquisición, recepción, manipulación, preparación, comercialización, almacenamiento, y transporte de alimentos a nivel nacional. Se excluyen las ferias libres, plataformas de comercialización, supermercados y micromercados.

Funciones, atribuciones y obligaciones

Entre los requisitos que deben cumplir previamente las empresas están, hacer adecuaciones para disponer del Sistema de gestión de calidad.

Lo que se hace de forma mecánica, ahora se tiene que poner por escrito, es decir tener documentadamente todas las actividades que realizan.

Además hay una auditoría al Sistema de gestión de calidad realizada por técnicos del INEN, y una vez que pasen estos requisitos, deben tener un técnico calificado y que haya pasado el curso que se llama Gestores de gestión de calidad.

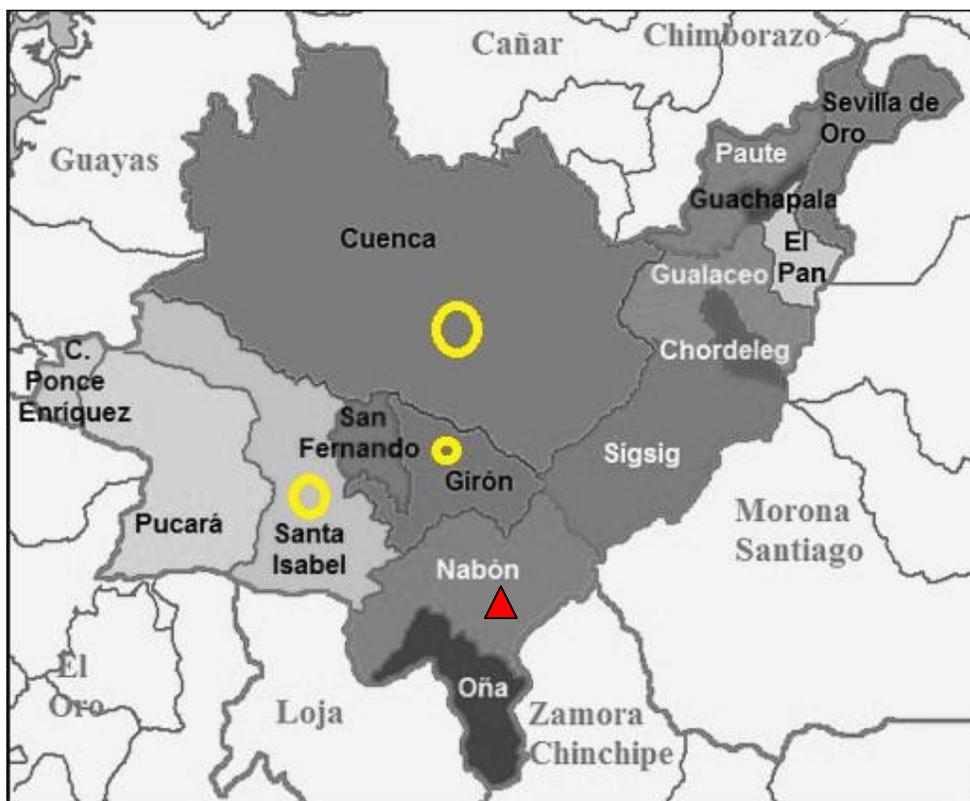
Finalmente, el Sello se entrega en Quito, en noviembre que es el mes de la calidad, donde participan todas las empresas que renuevan su sello o lo obtienen por primera vez.

Contar con el Sello INEN beneficia también a la empresa, porque ya no tendrá que demostrar la calidad de sus productos, según las nuevas medidas que implanta el Gobierno, a través del Plan Nacional de la Calidad.

La empresa que tenga el Sello de Calidad, no tiene que demostrar la Evaluación de la conformidad, porque la calidad de sus productos son vigilados todo el año. Aquellas empresas que no tienen el Sello, sí deben someterse a estos controles.

ANEXO 13. MAPAS COBERTURA

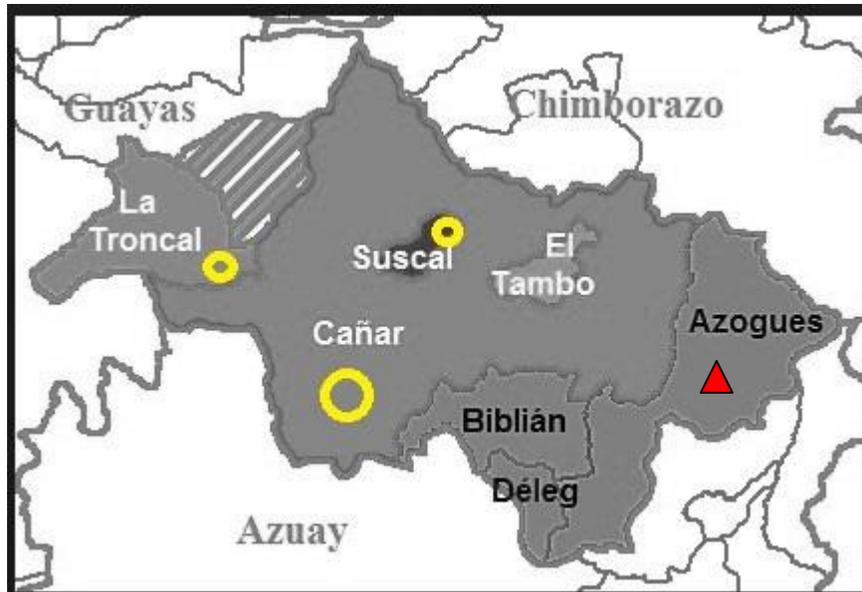
PROVINCIA DEL AZUAY



○ Mercados actuales.

▲ Mercados nuevos.

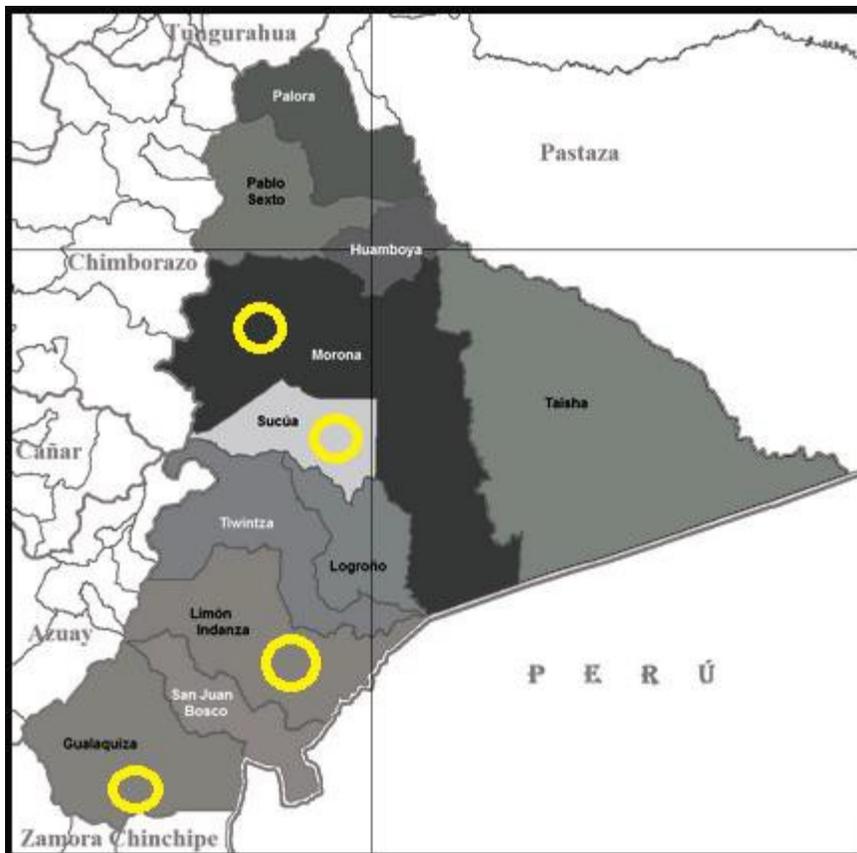
PROVINCIA DE CAÑAR



 Mercados actuales.

 Mercados nuevos.

PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO



○ Mercados actuales.

En la provincia de Morona Santiago no existen mercados nuevos debido a que es indispensable que la empresa se enfoque en cubrir por completo los mercados a los cuáles atiende en esta región.

ANEXO 14

PESO DEL PRODUCTO PARA SER EMPACADO

DESCRIPCION	CANTIDAD
Pacas de 12 Kg	25 bolsas de 500gr
Pacas de 10 Kg	25 bolsas de 400 gr
Pacas de 12Kg	50 bolsas de 250gr

El tallarín y el fideo se empacan con igual descripción de peso.

ANEXO 15

PRESUPUESTO ANUAL PARA LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Ingresos		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas proyectadas		\$ 128.886,30	\$ 135.391,20	\$ 141.896,10	\$ 148.401,00	\$ 154.905,90	\$ 161.410,80	\$ 167.915,70
Ventas proyectadas mas plan estrategico		\$ 135.330,62	\$ 142.160,76	\$ 148.990,91	\$ 155.821,05	\$ 162.651,20	\$ 169.481,34	\$ 176.311,49
Total Ingresos		\$ 135.330,62	\$ 142.160,76	\$ 148.990,91	\$ 155.821,05	\$ 162.651,20	\$ 169.481,34	\$ 176.311,49
Costos								
Materia prima		68048,9173	70090,38482	72193,09636	74358,88925	76589,65593	78887,34561	81253,96598
Leasing de maquinaria		1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Costos indirectos de fabricación		4855,4818	5001,146254	5151,180642	5305,716061	5464,887543	5628,834169	5797,699194
Mano de obra directa		7785,44	8019,0032	8259,573296	8507,360495	8762,58131	9025,458749	9296,222511
Total de costos		82489,8391	84910,53427	87403,8503	89971,96581	92617,12478	95341,63853	98147,88768
Gastos								
Publicidad		1200	1236	1273,08	1311,2724	1350,610572	1391,128889	1432,862756
Capacitaciones		500	515	530,45	546,3635	562,754405	579,6370372	597,0261483
Sueldos administrativos		21289,44	21928,1232	22585,9669	23263,5459	23961,45228	24680,29585	25420,70472
Gastos financieros		\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21	\$ 11.263,21
Total de gastos		34252,64676	34942,32996	35652,70366	36384,38856	37138,02402	37914,26854	38713,80039
Total de costos mas gastos		\$ 116.742,49	\$ 119.852,86	\$ 123.056,55	\$ 126.356,35	\$ 129.755,15	\$ 133.255,91	\$ 136.861,69
Total del flujo	-55479,2791	\$ 18.588,13	\$ 22.307,90	\$ 25.934,35	\$ 29.464,70	\$ 32.896,05	\$ 36.225,43	\$ 39.449,80
Inversion inicial	55479,2791							
Tasa de descuento	20,00%							
Van	\$ 41.081,89							
TIR	41%							

ANEXO 16

**PERSONAL ADICIONAL NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL
PRESUPUESTO**

PERSONAL VENTAS		
VENDEDOR	Mensual	Anual
Sueldo básico	\$ 264,00	\$ 3.168,00
Canasta navideña	\$ 30,00	\$ 30,00
Uniformes	\$ 20,00	\$ 20,00
Comisión	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Movilización	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Aporte patronal	\$ 56,54	\$ 678,48
Bono desempeño	\$ 200,00	\$ 200,00
	Total anual	\$ 7.096,48
	3	
	vendedores	\$ 21.289,44
PERSONAL PLANTA		
OPERARIOS	Mensual	Anual
Sueldo básica	\$ 264,00	\$ 3.168,00
Canasta navideña	\$ 30,00	\$ 30,00
Uniformes	\$ 20,00	\$ 20,00
Aporte patronal	\$ 37,91	\$ 454,92
Bono desempeño	\$ 200,00	\$ 200,00
	Total anual	\$ 3.872,92
	2 obreros	\$ 7.745,84

Valores considerados en dólares.

ANEXO 17

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO REQUERIDO

PRESTAMO BANCARIO	
DEUDA	\$ 50.000,00
PLAZO EN AÑOS	7
TASA EFECTIVA ANUAL	15%
FRECUENCIA PAGOS	MENSUAL
VARIABLES	
MONTO	\$ 50.000,00
N. PAGOS /AÑO	12
NRO. PERIODOS (CUOTAS)	84
TASA PERIODICA MENSUAL	0,011714917
VALOR CUOTA	\$ 938,60

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
N. Cuota	Valor cuota	Interes	Amortizacion	Saldo
0	-	-	-	50.000
1	\$ 938,60	\$ 585,75	\$ 352,85	\$ 49.647,15
2	\$ 938,60	\$ 581,61	\$ 356,99	\$ 49.290,16
3	\$ 938,60	\$ 577,43	\$ 361,17	\$ 48.928,99
4	\$ 938,60	\$ 573,20	\$ 365,40	\$ 48.563,58
5	\$ 938,60	\$ 568,92	\$ 369,68	\$ 48.193,90
6	\$ 938,60	\$ 564,59	\$ 374,01	\$ 47.819,89
7	\$ 938,60	\$ 560,21	\$ 378,39	\$ 47.441,50
8	\$ 938,60	\$ 555,77	\$ 382,83	\$ 47.058,67
9	\$ 938,60	\$ 551,29	\$ 387,31	\$ 46.671,36
10	\$ 938,60	\$ 546,75	\$ 391,85	\$ 46.279,51
11	\$ 938,60	\$ 542,16	\$ 396,44	\$ 45.883,07
12	\$ 938,60	\$ 537,52	\$ 401,08	\$ 45.481,98
13	\$ 938,60	\$ 532,82	\$ 405,78	\$ 45.076,20
14	\$ 938,60	\$ 528,06	\$ 410,54	\$ 44.665,66
15	\$ 938,60	\$ 523,25	\$ 415,35	\$ 44.250,32
16	\$ 938,60	\$ 518,39	\$ 420,21	\$ 43.830,10
17	\$ 938,60	\$ 513,47	\$ 425,13	\$ 43.404,97
18	\$ 938,60	\$ 508,49	\$ 430,11	\$ 42.974,85
19	\$ 938,60	\$ 503,45	\$ 435,15	\$ 42.539,70
20	\$ 938,60	\$ 498,35	\$ 440,25	\$ 42.099,45

21	\$ 938,60	\$ 493,19	\$ 445,41	\$ 41.654,04
22	\$ 938,60	\$ 487,97	\$ 450,63	\$ 41.203,41
23	\$ 938,60	\$ 482,69	\$ 455,91	\$ 40.747,51
24	\$ 938,60	\$ 477,35	\$ 461,25	\$ 40.286,26
25	\$ 938,60	\$ 471,95	\$ 466,65	\$ 39.819,61
26	\$ 938,60	\$ 466,48	\$ 472,12	\$ 39.347,49
27	\$ 938,60	\$ 460,95	\$ 477,65	\$ 38.869,85
28	\$ 938,60	\$ 455,36	\$ 483,24	\$ 38.386,60
29	\$ 938,60	\$ 449,70	\$ 488,90	\$ 37.897,70
30	\$ 938,60	\$ 443,97	\$ 494,63	\$ 37.403,07
31	\$ 938,60	\$ 438,17	\$ 500,43	\$ 36.902,64
32	\$ 938,60	\$ 432,31	\$ 506,29	\$ 36.396,35
33	\$ 938,60	\$ 426,38	\$ 512,22	\$ 35.884,13
34	\$ 938,60	\$ 420,38	\$ 518,22	\$ 35.365,91
35	\$ 938,60	\$ 414,31	\$ 524,29	\$ 34.841,62
36	\$ 938,60	\$ 408,17	\$ 530,43	\$ 34.311,18
37	\$ 938,60	\$ 401,95	\$ 536,65	\$ 33.774,53
38	\$ 938,60	\$ 395,67	\$ 542,93	\$ 33.231,60
39	\$ 938,60	\$ 389,31	\$ 549,30	\$ 32.682,30
40	\$ 938,60	\$ 382,87	\$ 555,73	\$ 32.126,57
41	\$ 938,60	\$ 376,36	\$ 562,24	\$ 31.564,33
42	\$ 938,60	\$ 369,77	\$ 568,83	\$ 30.995,51
43	\$ 938,60	\$ 363,11	\$ 575,49	\$ 30.420,02
44	\$ 938,60	\$ 356,37	\$ 582,23	\$ 29.837,78
45	\$ 938,60	\$ 349,55	\$ 589,05	\$ 29.248,73
46	\$ 938,60	\$ 342,65	\$ 595,95	\$ 28.652,78
47	\$ 938,60	\$ 335,66	\$ 602,94	\$ 28.049,84
48	\$ 938,60	\$ 328,60	\$ 610,00	\$ 27.439,84
49	\$ 938,60	\$ 321,46	\$ 617,15	\$ 26.822,70
50	\$ 938,60	\$ 314,23	\$ 624,37	\$ 26.198,32
51	\$ 938,60	\$ 306,91	\$ 631,69	\$ 25.566,63
52	\$ 938,60	\$ 299,51	\$ 639,09	\$ 24.927,54
53	\$ 938,60	\$ 292,02	\$ 646,58	\$ 24.280,97
54	\$ 938,60	\$ 284,45	\$ 654,15	\$ 23.626,81
55	\$ 938,60	\$ 276,79	\$ 661,81	\$ 22.965,00
56	\$ 938,60	\$ 269,03	\$ 669,57	\$ 22.295,43
57	\$ 938,60	\$ 261,19	\$ 677,41	\$ 21.618,02
58	\$ 938,60	\$ 253,25	\$ 685,35	\$ 20.932,67
59	\$ 938,60	\$ 245,22	\$ 693,38	\$ 20.239,30

60	\$ 938,60	\$ 237,10	\$ 701,50	\$ 19.537,80
61	\$ 938,60	\$ 228,88	\$ 709,72	\$ 18.828,08
62	\$ 938,60	\$ 220,57	\$ 718,03	\$ 18.110,05
63	\$ 938,60	\$ 212,16	\$ 726,44	\$ 17.383,61
64	\$ 938,60	\$ 203,65	\$ 734,95	\$ 16.648,66
65	\$ 938,60	\$ 195,04	\$ 743,56	\$ 15.905,09
66	\$ 938,60	\$ 186,33	\$ 752,27	\$ 15.152,82
67	\$ 938,60	\$ 177,51	\$ 761,09	\$ 14.391,73
68	\$ 938,60	\$ 168,60	\$ 770,00	\$ 13.621,73
69	\$ 938,60	\$ 159,58	\$ 779,02	\$ 12.842,71
70	\$ 938,60	\$ 150,45	\$ 788,15	\$ 12.054,56
71	\$ 938,60	\$ 141,22	\$ 797,38	\$ 11.257,17
72	\$ 938,60	\$ 131,88	\$ 806,72	\$ 10.450,45
73	\$ 938,60	\$ 122,43	\$ 816,17	\$ 9.634,28
74	\$ 938,60	\$ 112,86	\$ 825,74	\$ 8.808,54
75	\$ 938,60	\$ 103,19	\$ 835,41	\$ 7.973,13
76	\$ 938,60	\$ 93,40	\$ 845,20	\$ 7.127,94
77	\$ 938,60	\$ 83,50	\$ 855,10	\$ 6.272,84
78	\$ 938,60	\$ 73,49	\$ 865,11	\$ 5.407,72
79	\$ 938,60	\$ 63,35	\$ 875,25	\$ 4.532,47
80	\$ 938,60	\$ 53,10	\$ 885,50	\$ 3.646,97
81	\$ 938,60	\$ 42,72	\$ 895,88	\$ 2.751,09
82	\$ 938,60	\$ 32,23	\$ 906,37	\$ 1.844,72
83	\$ 938,60	\$ 21,61	\$ 916,99	\$ 927,73
84	\$ 938,60	\$ 10,87	\$ 927,73	-\$ 0,00

Valores considerados en dólares.

ANEXO 18

NIVEL DE CARTERA VENCIDA

Cartera 2013	
Cartera	\$ 3.483,50
Cartera Corriente	\$ 1.525,97
Cartera Vencida	\$ 1.957,53
Valores considerados en dólares	
Porcentaje de cartera vencida 2013	56%

La empresa no posee políticas de crédito claras, será importante definir las para la mejor gestión de la cartera en la actualidad.

Bibliografía

1. Borjas, A. (2011). Formulación estratégica. Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo. (Spanish). *Journal Of Economics, Finance & Administrative Science*, 16(30), 63-82.
2. Blanco, T., Casals, J., Frígols, J., Stinus, E., Estivill, X., & Stinus, A. (2011). TÉCNICAS DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: SEARCH CONFERENCE MOMENTUM. (Spanish). *El Profesional De La Información*, 20(1), 71-77. doi:10.3145/epi.2011.ene.09
3. Sevillano Bueno, M. (2011). ¿Tiene sentido planificar? (Spanish). *INCAE Business Review*, 2(1), 48-52.
4. Bolaño-Rodríguez, Y., Alfonso-Robaina, D., Ramírez-Moro, A., & Hernández-Rodríguez, A. (2011). MÉTODO DE IDENTIFICACIÓN-MEDICIÓN-EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. (Spanish). *Ingeniería Industrial*, 32(2), 162-169.
5. Carlock, R. y Ward, J. (2003), *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*, Instituto de Empresa Familiar, Ediciones Deusto, Bilbao.
6. De la Rosa Albuquerque, A., & Carrillo, O. (2010). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIONES PÚBLICAS: EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES A PARTIR DE UN PROCESO DE INTERVENCIÓN. (Spanish). *Gestión Y Estrategia*, (37), 61-77.
7. Dirección Estratégica: Ronda, P.G. & Marcané, J.A. (2004). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), 4.
8. Dirección Estratégica: Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998), *Safari a la Estrategia*, Ediciones Granica, Barcelona.

9. Ferriol Sánchez, F. (2011). EN TORNO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL. (Spanish). *Pedagogía Universitaria*, 16(3), 21-37.
10. García Carbonell, N., Martín Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. (Spanish). *European Research On Management & Business Economics / Investigaciones Europeas De Direccion Y Economia De La Empresa*, 19(2), 112-119. doi:10.1016/j.iedee.2012.10.003
11. González Martínez, L., Paredes Zempual, D., Mariscal Lagarda, M., Moreno Millanes, M., & Valenzuela Reynaga, R. (2013). PLAN ESTRATÉGICO PARA UN CENTRO DE PRODUCCIÓN ACUA-AGRÍCOLA SUSTENTABLE EN LA REGIÓN DEL SUR DE SONORA. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 8(1), 1062-1072.
12. Gersick. E, Davis. A, (1997), *Empresas Familiares Generacion a Generacion*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Mexico.
13. Guerra y Navas (2007), *La dirección estratégica de la empresa*, España, Ediciones Thompson.
14. Hax y Majluf (1997), *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Santiago, Editorial Dolmen.
15. Hernández Sampieri, R. & Fernández. (1998): *Metodología de Investigación*. Editorial McGraw-Hill, México.
16. Hernández, R, Fernández, C y Batista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ra. Ed). Editorial McGraw-Hill, México.
17. Jiménez, A. (2010). El arte de la ejecución de la estrategia. *Revista Ciencias Estratégicas* 18(24). 213-224.

18. Stafford, K.; Duncan, K.; Dane, S. y Winter, M. (1999), "A Research Model of Sustainable Family Business", *Family Business Review*, 12(3).197-208.
19. Leach, P. (1996). *La Empresa Familiar*. Barcelona España. Lifusa
20. Lozano, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento & gestión*, (26). 214-237.
21. Martínez, J. (2006). *Dirección de Empresas Familiares Reto al Destino*, Editorial Emprenden, Viña del Mar Chile.
22. Porter, M. (1980), *Estrategias Competitivas, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales*, Editorial Continental, México.
23. Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista EAN* (57). 131-142
24. Valenzuela, M. (2013). *Dirección estratégica de empresas familiares, garantía de continuidad y competitividad*.