



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA F&M SERVICIOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2016

AUTORA:

ESTELA ROCIO TIXE TIXE

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Estela Rocio Tixe Tixe, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Estela Rocio Tixe Tixe, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y original. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 28 de noviembre del 2017

Estela Rocio Tixe Tixe

C.C. 060431261-1

DEDICATORIA

Quiero dedicar a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A mi familia quienes por ellos Salí adelante en mi vida universitaria.

Para mis padres por sus sabios, consejos, comprensión, amor ayuda en los momentos difíciles y por apoyarme con los recursos necesarios que me han caracterizado como persona por mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia para así alcanzar mis objetivos.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

Estela Rocio Tixe Tixe

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos que más lo necesite y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida y quiero agradecer al Ing. Gerardo Luis Lara Noriega, director del trabajo de Titulación, así como también al Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza, Miembro del Tribunal, por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento, que han hecho fácil lo difícil ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda

Y a la Escuela superior Politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas y poder culminar mi carrera con éxito.

Estela Rocio Tixe Tixe

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	xi
Índice de tablas	xii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	4
1.4.1 Reseña histórica.....	4
1.4.2 Objetivos corporativos.....	5
1.4.3 Metas corporativas.....	6
1.4.4 Ubicación de la empresa.....	6
1.4.5 Plano interior de la empresa	7
1.4.6 Estructura organizacional actual de la empresa.....	9
1.4.6.1 Organigrama funcional	9
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Plan estratégico.....	10
2.1.1 Que es un plan	10

2.1.2	Tipos de planes	10
2.1.2.1	Planes estratégicos	10
2.1.2.2	Planes tácticos.....	12
2.1.2.3	Planes operativos	13
2.1.3	Planificación	14
2.1.3.1	Importancia de la planificación	14
2.1.4	Planificación estratégica	14
2.1.5	Que es una estrategia	15
2.2	Proceso administrativo	15
2.2.1	Proceso.....	15
2.2.2	Gestión por procesos	15
2.2.3	Importancia de los procesos	16
2.2.4	Criterios para el levantamiento de los procesos	16
2.2.5	Mapa de procesos	16
2.2.5.1	Procesos estratégicos	17
2.2.5.2	Procesos clave.....	17
2.2.5.3	Procesos de apoyo	17
2.2.6	Análisis y diseño de los procesos	18
2.2.6.1	Diagramas de flujo de procesos.....	18
2.2.6.2	Diagrama de bloque.....	19
2.2.6.3	Fichas de caracterización de procesos	20
2.2.7	Mejora continua de los procesos	22
2.2.8	Administración	23
2.2.9	Proceso administrativo	23
2.2.9.1	Planeación.....	25
2.2.9.2	Organización.....	25
2.2.9.2.1	Organigrama	25
2.2.9.3	Dirección	26
2.2.9.4	Control.....	28
2.2.10	Importancia del Proceso administrativo	29
2.2.11	Matrices estratégicas.....	29
2.2.11.1	Matriz FODA.....	29
2.2.11.2	Matriz EFE (Evaluación de factores externos).....	31
2.2.11.3	Matriz EFI (Evaluación de factores internos).....	32

2.2.11.4	Perfil estratégico	33
2.2.11.5	Matriz de Holmes	35
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		36
3.1	IDEA A DEFENDER.....	36
3.2	VARIABLES.....	36
3.2.1	Variable independiente	36
3.2.2	Variable dependiente	36
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.5	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	37
3.5.1	Métodos	37
3.5.2	Técnicas	37
3.5.2.1	La encuesta	38
3.5.2.2	La entrevista	38
3.5.2.3	La observación directa.....	38
3.5.3	Instrumentos	38
3.5.3.1	El cuestionario	39
3.5.3.2	La guía de entrevista.....	39
3.5.3.3	La guía de observación	39
3.6	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	40
3.6.1	La encuesta como técnica de investigación aplicada.....	40
3.6.2	La entrevista como técnica de investigación aplicada.....	49
3.6.3	La observación directa como técnica de investigación aplicada	49
3.7	ANÁLISIS EXTERNO	50
3.7.1	Análisis del macroentorno	50
3.7.1.1	Dimensión económica	50
3.7.1.2	Dimensión Político-legal	65
3.7.1.3	Dimensión Socio-cultural	67
3.7.1.4	Dimensión Tecnológica.....	71
3.7.2	Análisis del microentorno.....	72
3.7.2.1	Poder de negociación de los clientes o compradores.....	72
3.7.2.2	Poder de negociación de los proveedores	74
3.7.2.3	Amenaza de nuevos competidores	74
3.7.2.4	Amenaza de productos sustitutos	75

3.7.2.5	Rivalidad entre competidores	75
3.7.3	Listado de los factores externos de la empresa F&M SERVICIOS	76
3.7.4	Matriz de evaluación de los factores externos (Macro y micro entorno)	81
3.8	ANÁLISIS INTERNO	83
3.8.1	Capacidad directiva	83
3.8.1.1	Investigación.....	84
3.8.1.2	Planificación	84
3.8.1.3	Organización.....	85
3.8.1.4	Administración	85
3.8.1.5	Clima organizacional	86
3.8.1.6	Imagen corporativa	86
3.8.1.7	Dirección	86
3.8.1.8	Control.....	87
3.8.2	Capacidad competitiva	88
3.8.2.1	Productos y servicios ofertados	88
3.8.2.2	Calidad del Producto	90
3.8.2.3	Posicionamiento del producto	90
3.8.2.4	Precios del producto	90
3.8.2.5	Publicidad	91
3.8.2.6	Mercado	91
3.8.3	Capacidad financiera	91
3.8.3.1	Capital.....	92
3.8.3.2	Financiamiento	92
3.8.3.3	Rentabilidad.....	92
3.8.3.4	Estabilidad de costos	92
3.8.4	Capacidad tecnológica.....	93
3.8.4.1	Equipamiento disponible	93
3.8.4.2	Distribución en planta.....	93
3.8.4.3	Maquinaria.....	95
3.8.5	Capacidad de talento humano.....	97
3.8.5.1	Personal	97
3.8.5.2	Experiencia	98
3.8.5.3	Nivel académico	98
3.8.5.4	Estabilidad	99

3.8.5.5	Nivel de remuneración.....	99
3.8.5.6	Motivación.....	99
3.8.5.7	Pertenencia.....	99
3.8.6	Listado de los factores internos de la empresa F&M SERVICIOS.....	100
3.9	HOJA DE TRABAJO FODA.....	107
3.10	PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	109
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		116
4.1	PROPUESTA DEL CÓDIGO DE ÉTICA.....	116
4.1.1	Valores empresariales.....	117
4.1.2	Política de calidad.....	118
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	118
4.2.1	Manual de funciones del talento humano de la empresa.....	120
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	125
4.4	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	125
4.5	LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	126
4.6	PLAN OPERATIVO.....	128
CONCLUSIONES.....		137
RECOMENDACIONES.....		138
BIBLIOGRAFÍA.....		139
ANEXOS.....		143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ubicación de la empresa.....	7
Gráfico 2: Distribución de la planta.....	8
Gráfico 3: Organigrama estructural vigente	9
Gráfico 4: Proceso	15
Gráfico 5: Mapa de procesos	18
Gráfico 6: Diagrama de flujo	19
Gráfico 7: Diagrama de bloque.....	20
Gráfico 8: Mejora continua.....	22
Gráfico 9: Organización del proceso administrativo	24
Gráfico 10: Funciones del administrador.....	24
Gráfico 11: Proceso administrativo	24
Gráfico 12: Organigrama vertical	26
Gráfico 13: Niveles de la dirección	27
Gráfico 14: Matriz FODA.....	30
Gráfico 15: Perfil estratégico	34
Gráfico 16: Matriz de Holmes o priorización	35
Gráfico 17: Planificación de actividades	40
Gráfico 18: Supervisión de actividades	41
Gráfico 19: Control de recursos.....	42
Gráfico 20: Nivel de eficiencia de los directivos de la empresa.....	43
Gráfico 21: Nivel de gestión por parte de los directivos	44
Gráfico 22: Conocimiento de los procesos en la empresa	45
Gráfico 23: Importancia de un Plan Estratégico	46
Gráfico 24: Socialización de objetivos	47
Gráfico 25: Empleo de herramientas gerenciales	48
Gráfico 26: Variación anual de la Inflación.....	52
Gráfico 27: Variación mensual de la Inflación	53
Gráfico 28: Crecimiento del PIB	54
Gráfico 29: Evolución de la canasta básica	56
Gráfico 30: El poder adquisitivo.....	57
Gráfico 31: Evolución del salario mínimo vital.....	58

Gráfico 32: La balanza comercial	63
Gráfico 33: Variación de la pobreza	70
Gráfico 34: Variación del desempleo	71
Gráfico 35: Distribución planta de producción.....	94
Gráfico 36: Distribución vajilla	94
Gráfico 37: Cocinas	95
Gráfico 38: Horno y vaporera	95
Gráfico 39: Utensilios	96
Gráfico 40: Congelador	96
Gráfico 41: Cuarto frio	97
Gráfico 42: Organigrama estructural propuesto para la empresa F&M SERVICIOS..	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha de caracterización de procesos.....	21
Tabla 2: Cuadrante matriz FODA.....	30
Tabla 3: Matriz EFE	32
Tabla 4: Matriz EFI.....	33
Tabla 5: Planificación de actividades	40
Tabla 6: Supervisión de actividades	41
Tabla 7: Control de recursos	42
Tabla 8: Nivel de eficiencia de los directivos de la empresa.....	43
Tabla 9: Nivel de gestión por parte de los directivos	44
Tabla 10: Conocimiento de los procesos en la empresa	45
Tabla 11: Importancia de un Plan Estratégico	46
Tabla 12: Socialización de objetivos	47
Tabla 13: Empleo de herramientas gerenciales	48
Tabla 14: Tasas de interés.....	60
Tabla 15: La deuda externa del Ecuador	61
Tabla 16: Cartera de posibles clientes de la empresa F&M SERVICIOS	73
Tabla 17: Proveedores F&M SERVICIOS	74
Tabla 18: Ilustración de la identificación de las dimensiones del Macroentorno.....	78
Tabla 19: Ilustración de la identificación de las dimensiones del Micro entorno	80
Tabla 20: Parámetros de calificación de la matriz EFE.....	81

Tabla 21: Matriz de evaluación externa Macro entorno F&M SERVICIOS	82
Tabla 22: Matriz de evaluación externa Micro entorno F&M SERVICIOS	83
Tabla 23: Productos que oferta la empresa	89
Tabla 24: Precios de los productos de la empresa F&M SERVICIOS.....	91
Tabla 25. Personal administrativo de F&M SERVICIOS	98
Tabla 26: Personal operativo F&M SERVICIOS	98
Tabla 27: Ilustración de las capacidades claves del análisis interno	101
Tabla 28: Matriz de factores internos de F&M SERVICIOS	104
Tabla 29: Oportunidades y Amenazas de la empresa F&M SERVICIOS	107
Tabla 30: Fortalezas y Debilidades de la empresa F&M SERVICIOS	108
Tabla 31: Priorización de las FORTALEZAS	109
Tabla 32: Priorización de las DEBILIDADES	110
Tabla 33: Priorización de las OPORTUNIDADES	111
Tabla 34: Priorización de las AMENAZAS	112
Tabla 35: Principales FORTALEZAS de F&M SERVICIOS.....	113
Tabla 36: Principales DEBILIDADES de F&M SERVICIOS.....	113
Tabla 37: Principales OPORTUNIDADES de F&M SERVICIOS.....	113
Tabla 38: Principales AMENAZAS de F&M SERVICIOS	114
Tabla 39: Matriz FODA F&M SERVICIOS	115
Tabla 40: Valores empresariales.....	117
Tabla 41: Políticas de calidad	118
Tabla 42: Periodo de tiempo de ejecución de las estrategias.....	126
Tabla 43: Estrategias.....	127
Tabla 44: POA Objetivo N° 1.....	129
Tabla 45: POA Objetivo N° 2.....	130
Tabla 46: POA Objetivo N° 3.....	131
Tabla 47: POA Objetivo N°4.....	132
Tabla 48: POA Objetivo N°5.....	133
Tabla 49: POA Objetivo N° 6.....	135
Tabla 50: POA Objetivo N° 7.....	136

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada al personal de F&M SERVICIOS	143
Anexo 2: Guía de observación.....	146
Anexo 3: Guía de Entrevista.....	147

RESUMEN

El diseño del plan estratégico para mejorar el proceso administrativo de la empresa F&M Servicios de la ciudad de Riobamba, periodo 2016, permitió fundamentar teóricamente el proceso a seguir para determinar las necesidades que afecta a la empresa .Se realizó un análisis FODA, esta herramienta facilitó la identificación de los factores internos y externos que influyen en su accionar diario, además se usó la matriz de Holmes para priorizar dichos factores y tener un criterio más real de cuáles son sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, también se realizó encuestas a los trabajadores de la institución que permitió determinar el nivel de conocimientos y el grado de capacitación, encontrado un desconocimiento de las funciones y obligaciones del personal, el gerente no se encontraba acorde a las funciones y obligaciones del cargo, los usuarios no se encontraban satisfechos con el nivel de servicio. Se elaboró el manual de funciones con nuevas estrategias para la entidad entre las cuales se puede mencionar, la capacitación continua del personal, un plan de negocios, alianzas estratégicas con otras empresas, realizar el procedimiento para control, registro de concesión, certificado de operación, las mismas que permitirán tener un mejor posicionamiento en el mercado y mejorar el proceso administrativo y funcional de la institución. Se recomendó ejecutar la propuesta expuesta en el presente trabajo y la capacitación continua del personal para una correcta delegación de funciones y actividades.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS > <PLAN ESTRATÉGICO > <PROCESO ADMINISTRATIVO> <EFICIENCIA> <GESTION ADMINISTRATIVA> <FODA> <RIOBAMBA (CANTÓN) >.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of the strategic plan to improve the administrative process at F&M Services company, located in the Riobamba city in the year 2016. It allowed making theoretically the process to determine the needs that affect the company. On the other hand, it made a SWOT analysis; being a tool which facilitates to identify the internal and external factors that affect its daily actions. In addition, the Holmes matrix was used to prioritize such factors to have a more realistic approach about what are its main Strengths, Opportunities, weaknesses and Threats. After that, it applied surveys on the employees of the institution which allowed determining the level of knowledge and training; finding a lack of knowledge of the functions and obligations of the personnel, considering that they did not have the profile according to functions and obligations to manage the institution, and then the customers were not satisfied with the level of service. This is why, the functions manual was developed with new strategies for the entity such as: continuous training of personnel, a business plan, strategic alliances with other companies, development of procedures for control, concession of the registration, and operating certificate. They will allow having a better position in the market to improve the administrative and functional process of the institution. It recommended executing the proposal exposed in the present research work and the continuous training of the personnel for a correct delegation of tasks and activities.

Key words: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, STRATEGIC PLAN, ADMINISTRATIVE PROCESS , EFFICIENCY, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, SWOT, RIOBAMBA (COUNTY)

INTRODUCCIÓN

Es importante reconocer que durante los últimos años han surgido pensadores que han planteado infinidad de teorías relacionadas al manejo empresarial, así como también al eficiente control de sus recursos, todos han aportado para que en la actualidad exista una diversidad de herramientas gerenciales que facilite a la alta dirección, establecer estrategias que conlleven a la solución de problemas en el accionar diario, unos de los pilares más importantes en el manejo empresarial es aquel que guarda relación con el proceso administrativo, pues de este dependerá la correcta toma de decisiones en la empresa.

El proceso administrativo es aquella herramienta que se emplea en las organizaciones con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, además de satisfacer las necesidades lucrativas y sociales, dicho instrumento se fundamenta en cuatro fases de gran interés, entre las cuales la una con la otra, siendo estas la Planeación, Organización, Dirección y Control, cada una con un peso específico en las actividades Gerenciales.

La empresa F&M SERVICIOS al carecer de esta importante herramienta de gestión se encuentra en serios problemas, peligrando incluso su permanencia en el mercado, en tal virtud la aplicabilidad de un Plan Estratégico que dirija las actividades de la organización es por más necesario, pues será este instrumento quien dirija a la alta Gerencia en la toma de decisiones y así garantizar el éxito de sus actividades productivas, conllevando con ello a que la empresa se ubique en los primeros sitios del mercado y en la mente del consumidor.

La multiplicidad de beneficios con el empleo de la herramienta es variada, llegando incluso a satisfacer el impacto social, pues, al estar la organización en los primeros sitios, su talento humano está asegurado de que sus obligaciones salariales se cumplan en los tiempos establecidos por la ley, en incluso su salario básico se incremente sin necesidad de que exista alguna disposición por parte de la autoridad competente para dicho fin.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas direccionan sus esfuerzos, en la búsqueda constante de las mejores opciones en cuanto al uso de herramientas que garanticen el correcto manejo del proceso administrativo, son estas quienes se encargan de un manejo eficiente de sus recursos en el desarrollo de sus actividades, sin embargo la gran mayoría de organizaciones que direccionan sus acciones a la prestación de servicios, al sector comercial o productivo, carecen de un adecuado uso de esta herramienta, provocando con ello considerables pérdidas económicas, este fenómeno se presenta porque los responsables de dichas áreas desconocen la existencia de procedimientos, generando de esta manera desperdicios de materias primas e insumos.

Resulta de gran importancia describir las problemáticas detectadas al interior de la organización, F&M SERVICIOS es una empresa de carácter productivo, que se dedica al servicio de la alimentación y a la comercialización de productos de primera necesidad, la empresa de catering en la actualidad no dispone de una eficiente gestión en sus procesos, visualizándose considerables niveles de desperdicios, conllevando a un estancamiento en el mercado y por ende a generar considerables pérdidas económicas, la producción de la empresa no refleja en realidad los costos invertidos en la elaboración de sus principales productos, en tal virtud se puede visualizar que las actividades de la organización resultan ser ineficientes, limitándose con ello al cumplimiento de sus metas y objetivos, las problemáticas identificadas en la empresa conllevan a generar otros inconvenientes posiblemente derivados del manejo inadecuado de sus procesos de elaboración, tal es el caso del incumplimiento de obligaciones adquiridas con anterioridad y al retraso en la entrega de pedidos ya pactados, todo ello da como resultado el desprestigio social de la empresa y la limitación de los pagos hacia los proveedores y empleados, generando con ello un acentuado malestar en su talento humano y la ausencia de un sentido de pertenencia institucional, limitando con ello su participación en el mercado ante el surgimiento de nuevas empresa que direccionan sus actividades al mismo sector, generando malestar e incertidumbre en los principales directivos de la entidad así como también en el talento

humano de la empresa, al sentir que la organización pierde espacio en el mercado al que direcciona su accionar.

1.1.1 Formulación del problema

¿Qué influencia tiene un plan estratégico para mejorar el proceso administrativo en la empresa F&M SERVICIOS de la ciudad de Riobamba, periodo 2016?

1.1.2 Delimitación del problema

El problema está delimitado por su campo, en el administrativo; el tema de investigación se desarrolla en la ciudad de Riobamba, específicamente en el barrio Bellavista, calles Morona 30-27 y Juan Bernardo de León, empresa F&M SERVICIOS, periodo 2016

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El correcto manejo del proceso administrativo aporta de manera positiva el accionar de la empresa F&M SERVICIOS, permitirá diseñar un patrón que identifique con claridad cada una de las fases del proceso, el desarrollo de la presente investigación ayudará a determinar la forma como se está manejando actualmente la empresa, permitirá identificar aquellos nodos críticos que impiden ejecutar eficientemente las tareas en el área motivo de estudio, además de ello facilitará la identificación de aquellas actividades que no representa mayor valor en la elaboración de sus productos; mediante la representación gráfica de sus principales procesos, se podrá establecer un patrón para la realización de las actividades productivas, generando con ello una fácil comprensión sobre los métodos, técnicas y requerimientos para la elaboración de los productos que oferta la organización, se podrá medir la eficiencia productiva mediante la aplicación de indicadores que determinen el uso adecuado de los recursos, por consiguiente estas medidas se verán reflejadas en el aumento de la rentabilidad en la empresa, y esta a su vez podrá garantizar las obligaciones salariales de sus empleados de manera oportuna y poder así satisfacer las necesidades de su familia.

Con un adecuado manejo en el proceso administrativo se puede conocer e identificar con exactitud la cantidad de recursos a emplear en sus actividades empresariales, conllevando con ello al incremento en los niveles de competitividad y a la búsqueda constante de la mejora continua, es por estas razones que su aplicabilidad en la empresa resulta ser apremiante, no obstante el éxito de la herramienta no tendrá el impacto esperado sino se cuenta con la colaboración de todos los integrantes de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita mejorar el proceso administrativo de la empresa F&M SERVICIOS de la ciudad de Riobamba, periodo 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fundamentar de manera teórica el plan estratégico que permita abordar las necesidades de la empresa.
- Analizar el estado situacional de la empresa F&M SERVICIOS para identificar sus Fortalezas y Debilidades que permitan la optimización de la gestión.
- Proponer un plan estratégico que ayude a mejorar el proceso administrativo en la empresa F&M SERVICIOS, con el propósito de optimizar la gestión y la calidad sus servicios.

1.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.4.1 Reseña histórica

La empresa F&M SERVICIOS, inicia sus actividades de producción en el año 2002, en las instalaciones ubicadas en el sector de bellavista, en la actualidad la empresa continua atendiendo desde dicho lugar, la organización nace por iniciativa de su propietario, el Ing. Fredy Pilamunga Machado, quien supo detectar la necesidad que existía por parte de empleados del sector público y privado en cuanto a la provisión de alimentos, sobre todo el almuerzo, es por ello que decide acudir a ciertas dependencias a ofertar los

servicios de alimentación en sus lugares de trabajo bajo la modalidad de catering, varias proformas tuvieron el aval para la prestación del servicio, lo cual conllevó para que su Gerente se vea en la imperiosa necesidad de financiarse el capital semilla para el inicio de sus actividades de producción, la empresa en sus inicios tan solo atendía los requerimientos en cuanto al servicio de almuerzos ejecutivos, fue su único producto, mas resulta que con el paso del tiempo la entidad se afianza en el mercado y decide ampliar su mix del producto, comercializando el servicio de Cofe break para instituciones que ofertan cursos de capacitación, es en ese momento que F&M SERVICIOS sufre su primera transformación tecnológica al adquirir equipos y herramientas que faciliten la producción de los alimentos; gestiona su primer crédito para la compra de dos busetas, mismas que sirven para un adecuado traslado de los alimentos hacia los lugares de destino, además de ello decide ampliar sus instalaciones así como también la selección y contratación de más personal, para poder entregar un servicio diferenciado a las demás empresas existentes en la ciudad.

En la actualidad la empresa posee una gran variedad de productos para poder ofertar a la comunidad, la preparación de banquetes y el asesoramiento de eventos sociales conllevan para que la organización se encuentre en constante crecimiento, la entidad a partir del año 2015 incorpora a su cartera de productos la distribución de bienes y artículos de primera necesidad, convirtiéndose en proveedor de aquellas instituciones que requieran de este tipo de bienes para la elaboración de alimentos.

1.4.2 Objetivos corporativos

La empresa F&M SERVICIOS para poder alcanzar su desarrollo y dar cumplimiento a su misión y visión tiene establecidos objetivos los cuales sirven de directrices para garantizar el éxito empresarial.

- Incrementar la participación de los productos de la empresa en el mercado
- Implementar planes de capacitación para el talento humano.
- Acceder a líneas de crédito que permitan financiar los planes y proyectos de la empresa.
- Fortalecer la imagen corporativa de la empresa.

- Optimizar los costos y gastos en los que incurre la empresa.
- Contar con el apoyo de un talento humano que goce de la experticia necesaria para sustentar el crecimiento de la empresa.
- Aumentar la rentabilidad
- Innovar constantemente los productos de la empresa.
- Entregar valor agregado a los productos que se elaboran en la empresa.
- Capacitar continuamente al talento humano en las áreas afines a sus actividades

1.4.3 Metas corporativas

- Incrementar la presencia de los productos de la empresa en el mercado un 10 % anualmente.
- Aplicar 4 capacitaciones anuales al talento humano de acuerdo a los requerimientos.
- Gestionar un 50% del financiamiento anual para los planes y proyectos de la empresa.
- Organizar o asistir a 4 ferias a nivel regional.
- Establecer vínculos comerciales directos con el 10% de los proveedores de la empresa

1.4.4 Ubicación de la empresa

F&M SERVICIOS se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, calles Morona 30-27 y Juan Bernardo de León, barrio Bellavista, parroquia Maldonado.

Gráfico 1: Ubicación de la empresa



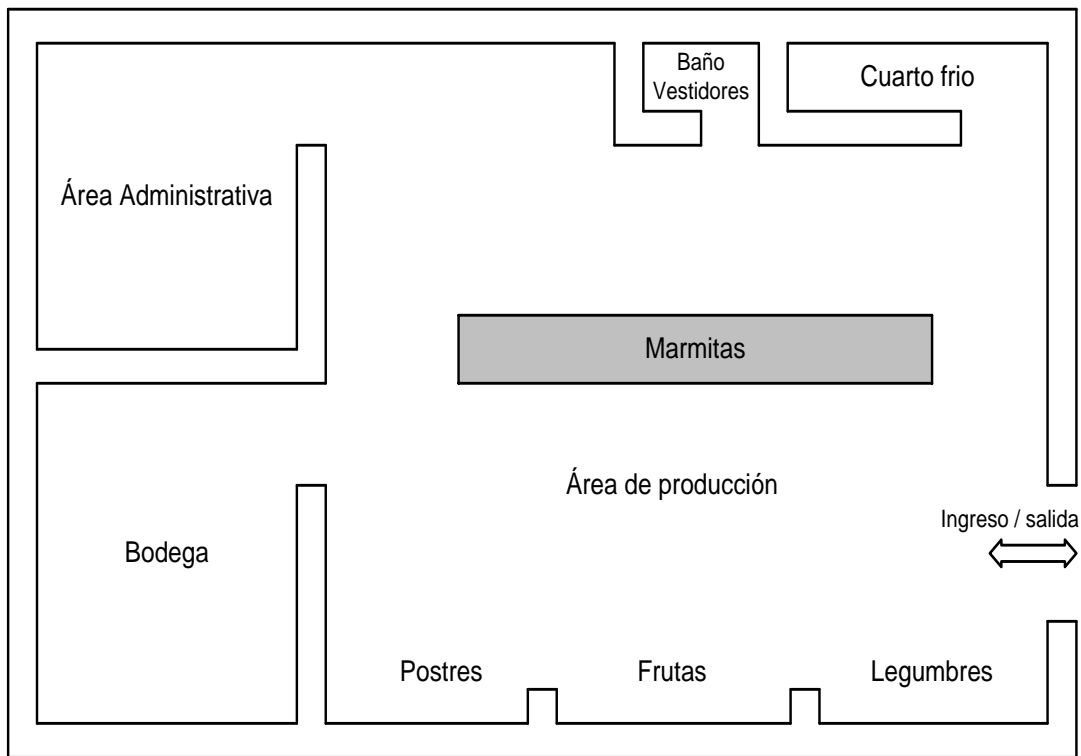
Fuente: (Google Mapa, 2016)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

1.4.5 Plano interior de la empresa

En la empresa F&M SERVICIOS se puede evidenciar la existencia de 3 áreas muy bien definidas, Producción, Financiera y Atención al cliente, cada una conformada por sus respectivas unidades de trabajo, resulta muy importante señalar que la entidad sustenta su accionar en el área de producción, pues esta la que representa la razón de ser de la empresa, es por ello que la misma debe ser la que más atención posea por parte de los principales directivos de la organización, en tal virtud se deberá identificar aquellas estrategias que conlleven al mejoramiento continuo de sus actividades, en la siguiente Grafico se puede observar cómo se encuentra estructurada las instalaciones de la planta.

Gráfico 2: Distribución de la planta



Fuente: Empresa F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

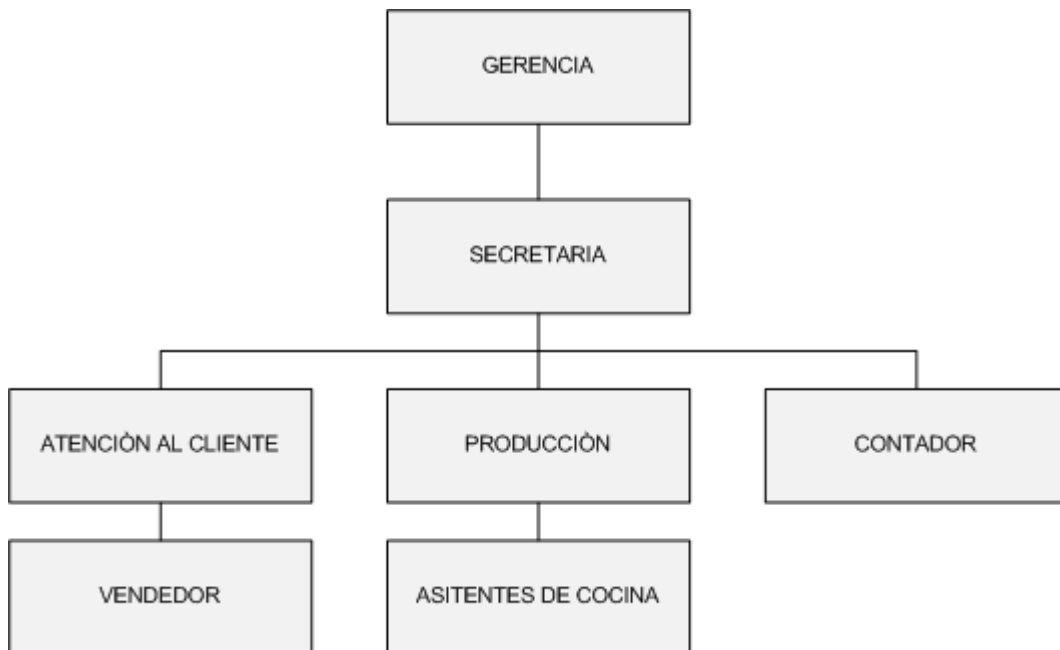
El área Administrativa se realiza y ejecutan aquellas actividades que conllevan al éxito o fracaso de la entidad, es por ello que sus funciones plantean las directrices para un correcto manejo de los insumos y materias primas, además se visualiza el área destinada al almacenaje de los recursos materiales, mismas que permiten el desarrollo de las actividades de producción, misma que está conformada por sectores para el manejo de las materias primas.

El área de producción es aquella que ejecuta las actividades que dispone el área administrativa, para ello es necesario que se cumpla eficientemente las tareas de dichos departamentos, y así garantizar el adecuado uso de los diferentes recursos que intervienen durante el proceso productivo.

1.4.6 Estructura organizacional actual de la empresa

La estructura organizativa de la empresa está diseñada, en base a las necesidades de la entidad, en tal virtud los directivos de la organización han creído oportuno diseñar un organigrama vertical, en el cual se visualiza los diferentes departamentos, así como también los niveles jerárquicos de la misma.

Gráfico 3: Organigrama estructural vigente



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

1.4.6.1 Organigrama funcional

El organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, facultades, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras jerárquicas de la empresa. En cierto modo, el organigrama también simboliza los principios filosóficos sobre los que se sustenta su estructura organizativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Plan estratégico

2.1.1 Que es un plan

Representa la intención que se posee para realizar una actividad específica, con la finalidad de conseguir un determinado objetivo para los cual se debe recurrir a procedimientos o pasos que conlleven a la consecución del propósito. (Hurtado, 2008)

2.1.2 Tipos de planes

“El resultado del proceso de planteamiento se materializa en diferentes tipos de planes, con mayor o menor grado de detalle en sus especificaciones, de distinto plazo de cumplimiento, para distintos sectores o niveles dentro de la organización, entre otros.” (Boland, Carro, & Stancatti, 2007)

2.1.2.1 Planes estratégicos

“Es el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo”, los responsables de coordinar o de supervisar este tipo de planes son los principales directivos de la empresa, de ellos dependerá de cierta forma el cumplimiento o no de los objetivos propuestos en el plan estratégico, en tal virtud se debe tener conocimiento en temas relacionados a planificación estratégica. (Montes, 2011)

En consecuencia, se puede decir que un plan estratégico no es otra cosa que un documento en el que constan todas aquellas actividades que deben realizarse para la consecución de sus objetivos.

Los planes estratégicos poseen ciertos puntos clave que coadyuvan para un eficiente uso de la herramienta de gestión, es por ello que resulta de significativa importancia exponer dichos requerimientos de manera clara y concisa, pues serán estos los que direccionen las actividades empresariales a la consecución de las metas y objetivos planteados por la alta dirección.

2.1.2.1.1 Objetivos

Los objetivos de un plan estratégico permiten definir la línea base sobre el cual se desarrollará las actividades de dicho plan, cada una de ellas con su propio horizonte de tiempo corto, mediano y largo plazo.

Objetivo general

“Los objetivos generales corresponden a las finalidades genéricas de un proyecto o entidad, no señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores, pero sí que expresan el propósito central del proyecto. Tienen que ser coherentes con la misión de la entidad” (Chiavenato, 2012)

Objetivos específicos

“Se derivan de los objetivos generales y los concretan, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren conseguir aunque no explicitan acciones directamente medibles mediante indicadores.” (Chiavenato, 2012)

2.1.2.1.2 Visión

Es de gran importancia delimitar la visión empresarial, pues será esta la que sirva de línea base para la consecución de los objetivos planteados, es por ello

que se debe formular de manera real, dicho de otra forma, se dice que “La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?” (Espinosa, 2012)

2.1.2.1.3 Misión

Representa la razón de ser de la empresa, expresado en las actividades que realiza, con que lo realiza y como lo realiza, además de ello permite conocer el porqué de la existencia de la empresa.

2.1.2.1.4 Valores corporativos

Representan los lineamientos que permiten guiar el comportamiento de las personas en un lugar específico, es decir hace referencia a las necesidades humanas en busca de sueños y aspiraciones.

2.1.2.2 Planes tácticos

Los planes tácticos “especifican con detalle la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización,” esto implica que los planes tácticos son los encargados de interpretar la planeación estratégica en busca de dar solución a un fenómeno en particular, existen ciertos componentes que permite un mejor desarrollo del plan táctico, mismos que son: (Stephen & Robbins, 2002)

2.1.2.2.1 Metas específicas

La fijación de las metas es de singular importancia para el desarrollo de cierta actividad, del correcto planteamiento dependerá la consecución de los objetivos planteados, es por ello que se “debe lograr que tus metas sean lo más específicas y explícitas posible, no es

lo mismo plantearse una meta como, voy a bajar de peso, que una meta como, voy a bajar 2 kilogramos de peso cada mes.” (Panesso, 2010)

2.1.2.2 Presupuesto

“El plan táctico debe listar los requisitos presupuestarios para conseguir las metas especificadas en el plan estratégico. Este debe incluir el presupuesto para contratar personal, marketing, suministros, fabricación, y ejecutar las operaciones del día a día de la empresa.” (Mikoluk, 2013)

2.1.2.3 Recursos

Dentro del plan táctico se deberá considerar como recursos a “todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos”, tales como económicos, humanos, tecnológicos, capacidad instalada, entre otros. (Ponce, 2012)

2.1.2.3 Planes operativos

“Se enfoca en realzar planes tácticos para alcanzar las metas operativas, los planes operativos, desarrollados por gerentes de nivel medio y bajo, tienen un enfoque a corto plazo y son de carácter estrechamente corto”, consecuentemente se puede indicar que resulta ser un instrumento muy eficiente para la consecución de los objetivos, además de ello traduce todas las actividades a realizar para la consecución de dicho fin. Al igual que el resto de planes el operativo también está conformado por componentes tales como planes de un solo uso o de uso continuo. (Griffin, 2011)

2.1.2.3.1 Planes de uso único

“Los planes de uso único son aquellos que, una vez alcanzado los objetivos que lo sustenta, no se vuelve a repetir”, esto hace suponer que este tipo de planes tan solo se emplea una sola vez sin la mínima probabilidad de que suceda nuevamente. (Fernandez E. , 2010)

2.1.2.3.2 Planes permanentes

“La planeación permanente va encaminada directamente con los pasos a seguir uno por uno, es decir, cuando una persona entra a trabajar a una empresa, esa persona debe de conocer las políticas y normas que tiene la empresa. Otro Punto de la planeación permanente son las políticas de la empresa, las cuales no solo deben estar colgadas en la pared de una oficina, si no que todos los trabajadores deben de saberlos y desarrollarlos correctamente cuando esté trabajando.” (Hernandez, 2013)

2.1.3 Planificación

“La planificación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida y la conducta humana y para la mayoría de las actividades comerciales, es ella la que establece las bases para definir las metas correctas y después elegir los medios necesarios para alcanzarlas, es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, en ocasiones suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción.” (Quintero, 2009)

2.1.3.1 Importancia de la planificación

“Es importante para una organización crear un plan por razones que afectan a la empresa, tanto externa como internamente. Cuando un propietario o gerente se toma el tiempo para planear un proceso para reclutar, contratar y gestionar eficazmente los empleados que aumenta las posibilidades de que la organización tenga una fuerza de trabajo productiva. Ya que, habrá considerado y previsto para hacerle frente a los factores antes mencionados.” (Barboza, 2014)

2.1.4 Planificación estratégica

“Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación” (Mintzberg, 2007)

2.1.5 Que es una estrategia

Estrategia son todas aquellas acciones que se siguen para poder llegar al cumplimiento de un determinado fin

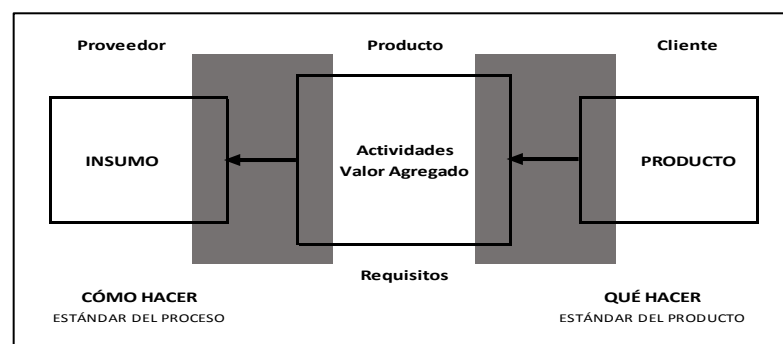
2.2 Proceso administrativo

2.2.1 Proceso

“Se entiende por proceso una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, consumiendo unos recursos para obtener un resultado conforme a los requisitos del cliente”, además de ello es preciso acotar que la salida de un proceso puede representar la entrada de un nuevo proceso. (Fernandez R. , 2006)

Por ser un conjunto de actividades se debe tener muy en cuenta que las mismas deben ser lógicas, ordenadas y en ciertas oportunidades cíclicas, conllevando con ello a la eficiencia del proceso y por ende la satisfacción del cliente

Gráfico 4: Proceso



Fuente: (Agudelo & Escobar, 2007)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.2 Gestión por procesos

Existen diversos criterios sobre el real significado del término en cuestión, sin embargo se puede expresar que “es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndose estos como una secuencia de actividades ordenadas a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que satisfaga los requerimientos de usuario”, en tal

virtud se puede determinar que es la administración funcional, asignando responsabilidades a los encargados de manejar los procesos en una organización. (Rojas, 2000)

2.2.3 Importancia de los procesos

“Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas”, en consecuencia se puede determinar que los procesos coadyuvan para que las organizaciones puedan optimizar sus recursos, conllevando a la eficiencia en sus actividades y por ende al incremento de sus índices de rentabilidad, produciendo con ello un mejor clima a nivel organizacional pues sus colaboradores, proveedores verán que sus obligaciones son atendidas de manera oportuna. (Naressi, 2012)

2.2.4 Criterios para el levantamiento de los procesos

Los procesos se diseñan una vez se tenga creada la entidad, y se haya dado inicio con las actividades de acuerdo a la naturaleza del negocio, pudiendo ser de producción, de comercialización o de servicios, consecuentemente se deberá realizar una serie de actividades para poder delimitar los procesos que más se sujeten a la necesidades de la empresa, para ello se debe involucrar a todos los actores que intervengan en el desarrollo empresarial.

2.2.5 Mapa de procesos

El mapa de procesos es la representación gráfica de todas las actividades que ejecuta la entidad para la elaboración de un producto o para la prestación de un servicio, generalmente por intermedio de esta herramienta se expresa la razón de ser de la empresa, el diseño del mapa de procesos se sustenta en la misión y

visión de la organización, existen tres niveles muy bien definidos dentro de la estructura del mapa de procesos, cada uno representa los tres diferentes tipos de procesos, en consecuencia se puede decir que el mapa de procesos representa “el conjunto de pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs”, los procesos que se interrelacionan en el mapa son los que se detalla a continuación. (Reyes, 2012)

2.2.5.1 Procesos estratégicos

Este tipo de procesos están estrechamente relacionados con las actividades que realiza la dirección de la empresa, se encarga de establecer los lineamientos que deberá seguir los demás procesos, mediante la aplicación de políticas y estrategias, lo cual conlleva a que se puedan entrelazar las actividades de los procesos claves con los de apoyo, consecuentemente se puede decir que los “procesos estratégicos son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas.” (Reyes, 2012)

2.2.5.2 Procesos clave

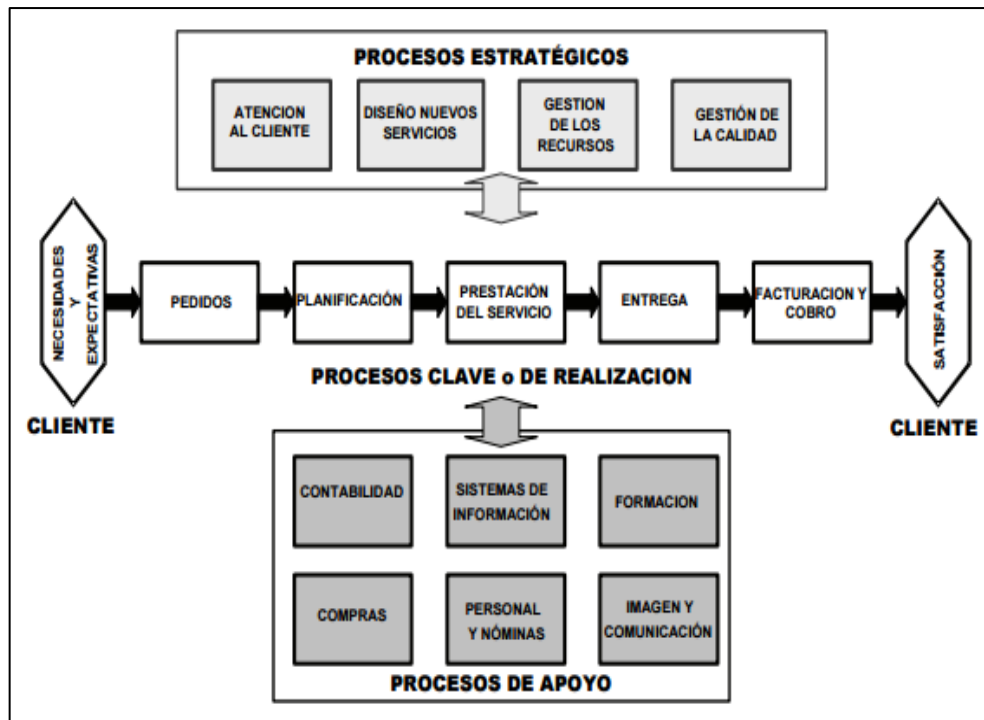
Son aquellos procesos que representan la razón de ser de la empresa, son estos los de mayor relevancia dentro de la organización, pues permite que la entidad logre el cumplimiento de sus metas y objetivos, “también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.” (Camisón, 2009)

2.2.5.3 Procesos de apoyo

“Los procesos de apoyo centran su atención hacia el interior de la organización” en tal virtud se puede considerar como sustento para la ejecución de los procesos estratégicos y clave, este tipo de procesos no se encuentra definido por la misión y visión

empresarial, pero su aporte es de gran valía para el éxito de la organización en sus actividades diarias. (Hammer & Stanton, 1997)

Gráfico 5: Mapa de procesos



Fuente: (Ministerio de Fomento, 2005)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

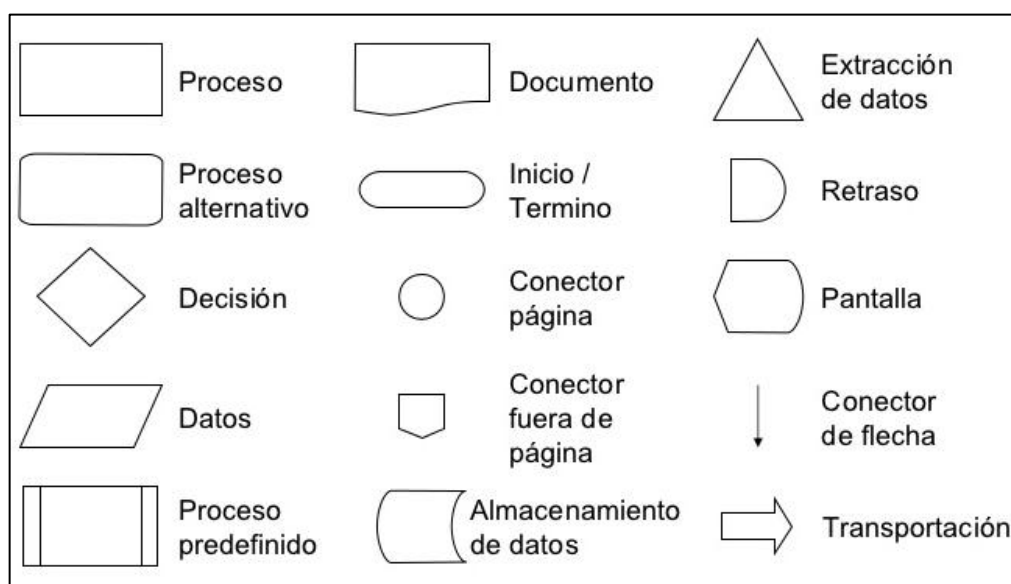
2.2.6 Análisis y diseño de los procesos

Existen diversos tipos de diagramas que sirven para representar un proceso, estas herramientas brindan una mejor comprensión de las actividades a ejecutar para el cumplimiento de una tarea en particular, dentro de los principales componentes gráficos tenemos los siguientes:

2.2.6.1 Diagramas de flujo de procesos

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa.” Su aplicación es de gran importancia pues por intermedio de esta herramienta se puede expresar de forma gráfica las distintas etapas de un proceso y su nexos con otros. (Manene, 2011)

Gráfico 6: Diagrama de flujo



Fuente: (Luna, 2012)

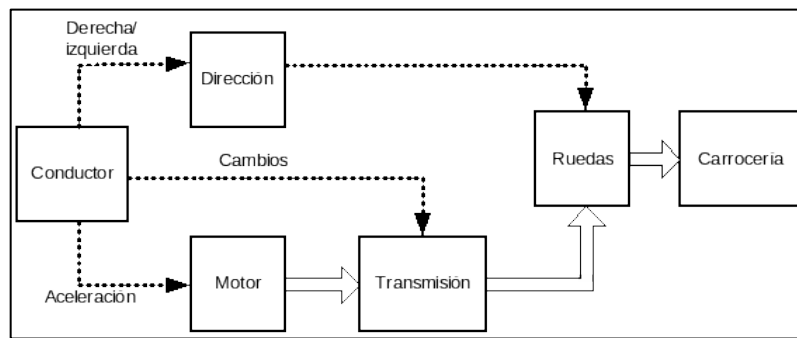
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.6.2 Diagrama de bloque

Se puede emplear este tipo de herramienta grafica para representar una idea o concepto, su aplicación es muy sencilla, razón por el cual su fácil comprensión permite que se llegue a la gran mayoría de colaboradores de una determinada organización, por consiguiente se puede expresar que “El diagrama de bloque es la representación gráfica del funcionamiento interno de un sistema, que se hace mediante bloques y sus relaciones” entre sí. (Mora, 2011)

Por contener información básica o limitada, los diagramas de bloque no son utilizados como instrumentos de análisis en la planificación de actividades, muy por el contrario sirve tan solo para describir ciertos aspectos de una actividad específica.

Gráfico 7: Diagrama de bloque



Fuente: (Juan, 2012)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.6.3 Fichas de caracterización de procesos

“La ficha de caracterización es una herramienta de planificación de la calidad que permite establecer los procesos existentes de la empresa con los que se puede identificar quienes son los clientes de la empresa y cuáles son las necesidades de estos clientes”, para que la herramienta entregue los resultados esperados es necesario acoplarlo al modelo PHVA, llamado círculo de Deming, este modelo es el que más se sugiere cuando se trata de gestionar los procesos de una entidad, los resultados que entrega la aplicación del círculo conlleva para que esté modelo se encuentre presente en el accionar diario de las principales empresas del mundo. (Fontalvo & Vergara, 2010)

Tabla 1: Ficha de caracterización de procesos

Logo de empresa	<NOMBRE DE EMPRESA>				CODIGO		
	CARACTERIZACION DE PROCESO				VERSION		
					EMISION		
PROCESO	Estampado		RESPONSABLE	Cargo del responsable del proceso productivo			
OBJETIVO	Realización la impresión a base de tintas en prenda textiles según requerimientos del cliente Pat. Primo						
ENTRADAS			PLANEAR	HACER	SALIDAS		
ENTRADA	PROVEEDOR	CONTROL			SALIDA	CLIENTE	
FICHA TECNICA DE SCREEN	CLIENTE	DEFINICION DE TODOS LOS CRITERIOS	↓ Planificación y programación de producción ↓ Realización de orden de trabajo interna.	↓ Revelado ↓ Realización de marcos ↓ Preparación de pulpos ↓ Preparación de tintas ↓ Estampar ↓ Secado y termofijado.	PIEZAS O PRENDAS ESTAMPADAS	CLIENTE	
PLANTILLA DE UBICACION		CORRESPONDENCIA A PIEZAS CORTADAS					
PIEZAS CORTADAS TIQUETEADAS		CONTEO E INSPECCION					
HOJA DE PAQUETEO		VERIFICAR No DE PAQUETES FRENTE A REMISION					
REMISION							
MUESTRA FISICA							
			ACTUAR	VERIFICAR			
			↓ Realizar acciones de mejoramiento pertinentes	↓ Control de calidad durante el proceso ↓ Control de calidad al final de la Producción ↓ Calcular y analizar los indicadores de gestión	FICHA TECNICA DE PRODUCCION	ARCHIVO	
						AUDITORIA INTERNA	
RECURSOS		CONTROL	REQUISITOS		REQUISITOS LEGALES		
PULPOS		Cronograma de mantenimiento	4.2.4 CONTROL DE REGISTROS 7. REALIZACION DEL PRODUCTO 7.1. PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO 7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE 7.5. PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO 8. MEDICION ANALISIS Y MEJORA 8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICION 8.3 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME 8.4. ANALISIS DE DATOS 8.5 MEJORA		N.A.		
TERMOFUADORA		Cronograma de mantenimiento					
BASTIDORES		Cronograma de mantenimiento/ plan de reposición					
TINTAS		Plan de Compras					
PLANCHAS		Cronograma de mantenimiento					
ESTAMPADORES		Formación y Capacitaciones					
SEGUIMIENTO Y CONTROL							
INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA	INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA
Cumplimiento de producción	No de prendas producidas/ No de prendas programadas			Cumplimiento en el tiempo de entrega	Días de retrasos presentados en el periodo		
Desperdicio	No de prendas dañadas/ No de prendas permitidas			Productividad	Tiempo estándar* No de prendas realizadas/ minutos de operación		
Producto No Conforme	Nº unidades no conformes/ Total de la producción.						

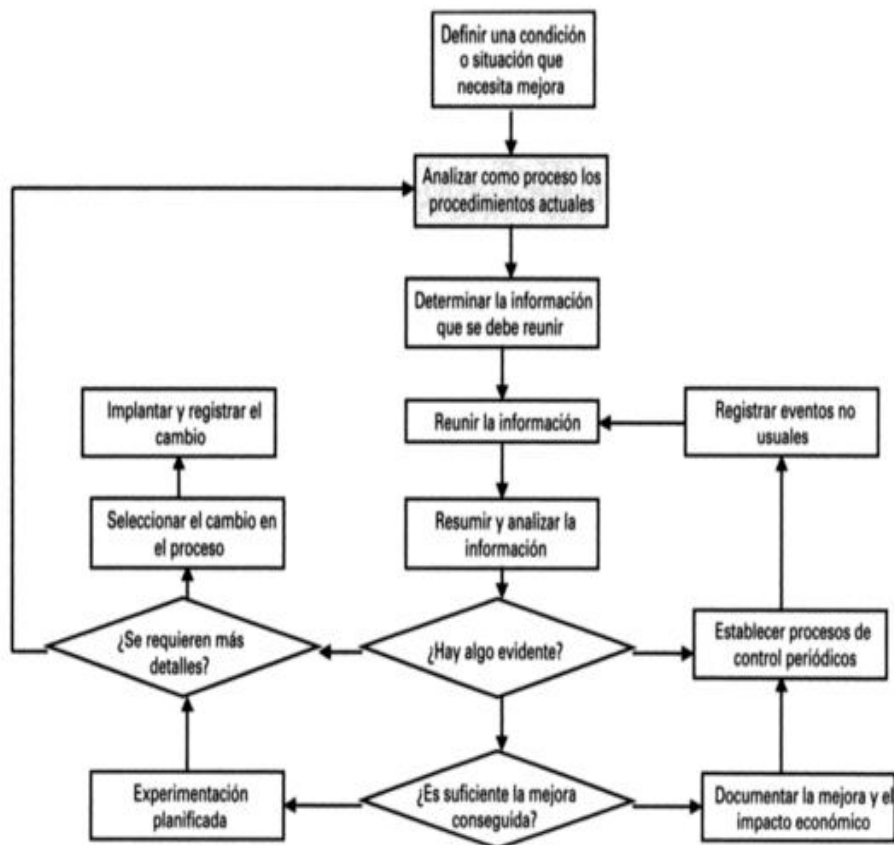
Fuente: (Luis, 2011)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.7 Mejora continua de los procesos

“La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes mediante mejoras incrementales y la eliminación de operaciones que no aportan valor añadido, su aplicación es de abajo arriba” es decir que los mecanismos de mejora son propuestos por los responsables del proceso y aprobado por la alta dirección de la empresa, es común observar en ciertas organizaciones la existencia de un proceso de mejora, esto conlleva a que la entidad este en constante valoración de los procesos y mediante análisis estadísticos establecer las estrategias de mejora. (Martínez, 2002)

Gráfico 8: Mejora continúa



Fuente: (Martínez, 2002)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Los procesos de mejora conllevan un esfuerzo muy grande por parte de todos los integrantes de la empresa, generalmente las mejoras en los procesos no se realizan por la modernización de la tecnología aplicada en las actividades a fin a la naturaleza del negocio, esencialmente radica en la creatividad del talento humano de la empresa, es por ello que debe existir al interior de la entidad un estímulo permanente hacia su fuerza laboral, y así poder aprovechar al máximo sus aptitudes.

2.2.8 Administración

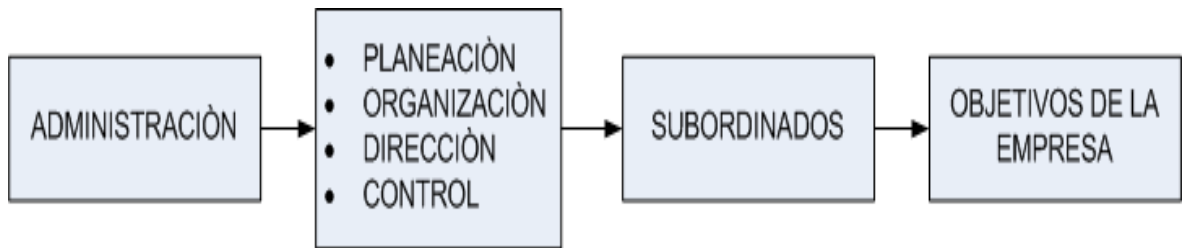
Se identifica como aquella ciencia social que se encamina a la consecución de los objetivos institucionales por intermedio de una estructura, y esta a su vez por la capacidad del talento humano.

2.2.9 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo” , en consecuencia se puede determinar que el proceso administrativo debe estar presente en cada una de las actividades que la empresa realice, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los propósitos para los cuales fue creada la organización, esta herramienta permite a los altos directivos poseer un control en cuanto a los recursos que se manejen al interior de la empresa. (Hurtado, 2008)

Dicho esto se puede organizar al proceso administrativo de la siguiente manera:

Gráfico 9: Organización del proceso administrativo



Fuente: (Chiavenato, 2012)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Dada la representación de la forma como se organiza el proceso sistemático se puede identificar las funciones del administrador, mismas que son:

Gráfico 10: Funciones del administrador

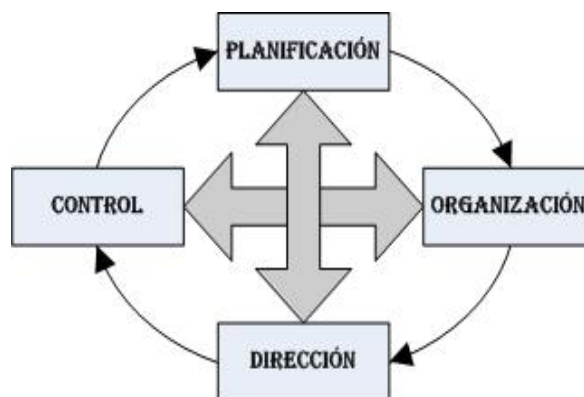


Fuente: (Hurtado, 2008)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

La correcta ejecución de cada una de las funciones conlleva para que el encargado del manejo pueda solventar todos los inconvenientes que se presente en la gestión, además de ello permite que la entidad optimice sus recursos alcanzando la eficiencia en sus actividades diarias, consecuentemente a ello se puede expresar de forma gráfica el proceso administrativo de acuerdo al desempeño.

Gráfico 11: Proceso administrativo



Fuente: (Chiavenato, 2012)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.9.1 Planeación

“Determina los objetivos que se desea alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos”, es en esta etapa en la cual se debe realizar el respectivo diagnóstico en cuanto a las diferentes necesidades de la empresa, pudiendo ser económicos, sociales, políticos entre otros, a partir del diagnóstico es donde se debe plantear los objetivos generales y específicos. (Hurtado, 2008)

2.2.9.2 Organización

“Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva”, esto implica que la organización deberá proveer de todos aquellos materiales necesarios para la ejecución de las actividades, además se deberá delinear responsabilidades sobre el proceso en cuestión con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales (Hilton, 1990)

2.2.9.2.1 Organigrama

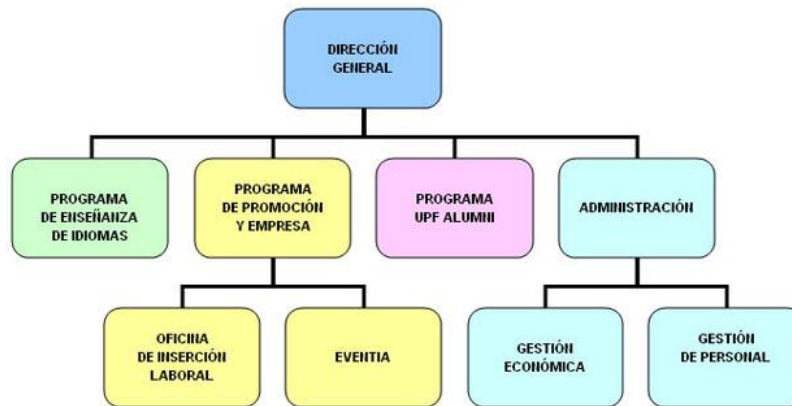
“El organigrama es la representación gráfica de la empresa, debe ser un instrumento capaz de comunicar en un primer golpe de vista cual es la estructura de la empresa y cuál es la posición de cada persona que trabaja en ella”, dicho esto se puede considerar al organigrama como una herramienta que facilita al cliente interno y externo una fácil comprensión de cómo está conformada la empresa, y la ubicación de cada uno de los integrantes dentro de la misma. (Fernandez & Dominguez, 2014)

Verticales

“Es el tipo de organigrama más utilizado, y quizá el más fácil de entender. En él, en la parte superior se sitúa el órgano que ostenta más autoridad o más jerarquía en la

empresa, y a partir de ahí van surgiendo hacia abajo los niveles inferiores” (Fernandez & Dominguez, 2014)

Gráfico 12: Organigrama vertical



Fuente: (Tamara, 2014)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.9.3 Dirección

“Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liberado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto”, por consiguiente la dirección estará encargada de orientar al personal de la empresa hacia la consecución de los objetivos de la organización, para ello debe emplear los mecanismos más adecuado de comunicación, un eficiente liderazgo generando de esta manera un adecuado clima laboral y por ende altos índices de motivación. (Hurtado, 2008)

2.2.9.3.1 Niveles de dirección

Dentro de la administración empresarial se puede evidenciar tres tipos o niveles directivos, mismos que forman una trilogía para el desarrollo eficiente de las operaciones de la organización, siendo el caso se puede mencionar a las siguientes en la tabla que se adjunta:

Gráfico 13: Niveles de la dirección



Fuente: (Olivero, 2012)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.9.3.2 Funciones de la dirección

Existen diversas funciones que deberá cumplir la persona encargada de la alta dirección de la empresa, el adecuado manejo de estas acciones serán las que encamine a la organización a la consecución de los objetivos planteados, además de ello será el responsable directo de los resultados que obtenga la entidad en sus actividades inherentes a la naturaleza del negocio, razón por el cual resulta de gran importancia delimitar correctamente las funciones de la dirección para que en los posterior no exista confusión alguna con otras dependencias de la empresa, en consecuencia se puede decir que la principales funciones son aquellas que se enmarcan en las actividades a desarrollar siendo las siguientes:

- ✓ **“Planificación:** Es la determinación de los objetivos y las metas que deben lograrse usando planes, procedimientos y estrategias.
- ✓ **Organización:** Es determinar la exacta tarea a realizar, asegurando su eficiente y efectiva distribución. Puede ser aplicada a individuos, grupos, departamentos u organizaciones enteras.
- ✓ **Dirección:** Es dar directrices a otros y conseguir que éstos realicen las tareas encomendadas. Significa motivar a los subordinados y mantener la moral.
- ✓ **Control:** Es determinar los estándares adecuados y su aplicación, asegurar su cumplimiento y corregir su realización, cuando fuese necesario.” (Santos, 2011)

- ✓ **Personal:** Es decidir el tipo de personas a emplear y su formación para realizar los trabajos asignados.

2.2.9.4 Control

“El control es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua.” En esta fase se debe verificar el cumplimiento de las acciones y programas planificados con la finalidad alcanzar la consecución de los objetivos y de no hacerlo establecer los mecanismos de mejora. (GestioPolis.com Experto, 2003)

2.2.9.4.1 Funciones del control

“Permite regular o ajustar la gestión empresarial. Consiste en observar y comprobar cómo responde la empresa a los objetivos planificados, detectar las desviaciones y analizar sus causas para corregirlas y suprimir los obstáculos al funcionamiento óptimo de la empresa” (Aprender a pensar, 2010)

- ✓ Exhibir claramente la situación real de la organización, con información simple, completa y actualizada sobre la situación interna y externa (entorno competitivo y ambiental).
- ✓ Facilitar la toma de decisiones, en especial las estratégicas, a partir de una mejora continua de la información disponible.
- ✓ Facilitar el autodiagnóstico estratégico y la generación de conclusiones que sirvan de base y de marco de referencia para formular la estrategia empresarial y alinearla con la visión.
- ✓ Detectar y facilitar el aprovechamiento de las oportunidades que se detecten y de las propias fortalezas así como reducir amenazas y debilidades.
- ✓ Diseñar los indicadores cualitativos y cuantitativos adecuados que permitan el control y faciliten la toma de decisiones.
- ✓ Comparar las previsiones con las actuaciones dentro de un marco prospectivo que ayude a comprender el escenario futuro, facilitando la comparación de la propia

empresa con otras existentes en su entorno o en el escenario (como recurso habitual para evaluar, diagnosticar y mejorar).

- ✓ Prever, anticipar o reducir en lo posible las crisis que afecten o puedan afectar a la organización.
- ✓ Preparar periódica y regularmente el informe de control de gestión que facilite la generación de alternativas para la toma de decisiones de dirección y posibilite el intercambio de información entre sus receptores.

2.2.10 Importancia del Proceso administrativo

El proceso administrativo es de gran importancia para cualquier organización, pues del mismo depende que se pueda planear, organizar, dirigir y controlar las tareas o actividades de cada una de las personas que componen dicha organización, este proceso cumple con una secuencia de funciones administrativas importantes, tales como: la planeación, la organización, dirección y control; las cuales permiten que se desarrollen y sufran cambios en una empresa, “ayuda y permite a la empresa orientarse hacia el futuro y prevenir escenarios que se puedan desarrollar en un futuro, así como determinar la cantidad de recursos que la empresa necesitara para desarrollar sus planes y hacerle frente a las situaciones que se le puedan presentar”. (Torellas, 2012).

Toda organización sin importar el tamaño de la misma, deberá promover en sus actividades diarias el desarrollo del proceso administrativo, con ello limitara los efectos negativos de posibles inconvenientes que se presenten en su diario accionar.

2.2.11 Matrices estratégicas

Existen diferentes herramientas de diagnóstico empresarial, mismas que poseen un fin específico, cada una de ellas poseen una metodología propia, tales como:

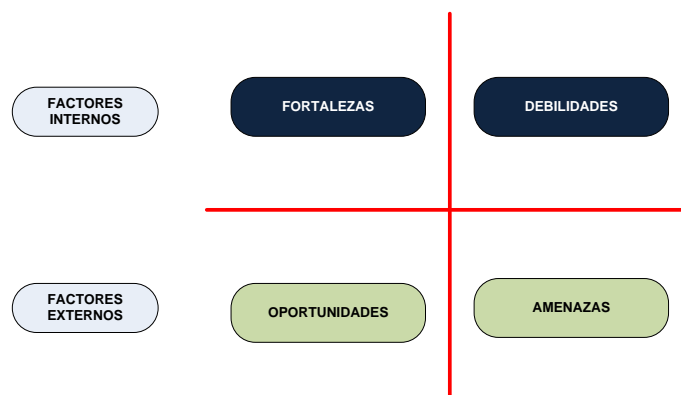
2.2.11.1 Matriz FODA

Herramienta de gran utilidad para la realización del diagnóstico empresarial, permite establecer estrategias que den solución a una problemática existente o para la toma de decisiones de manera oportuna sobre temas específicos que afecten a la organización.

La matriz FODA toma el nombre de las siglas iniciales de los factores internos y externos que intervienen en el normal desarrollo de las actividades empresariales, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Uno de los principales objetivos de la matriz FODA es conocer todos los factores que intervienen en las actividades de la empresa, de los resultados obtenidos mediante su aplicación se puede conocer los aciertos o errores en el diario accionar, es por ello que resulta de singular importancia aplicar esta herramienta.

Gráfico 14: Matriz FODA



Fuente: (Chiavenato, 2012)
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

La matriz FODA está conformada por cuatro cuadrantes que permiten formular estrategias según sea el caso, tales como:

Tabla 2: Cuadrante matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	CUADRANTE FO <u>MAXI-MAXI</u>	CUADRANTE DO <u>MINI-MAXI</u>
AMENAZAS	CUADRANTE FA <u>MAXI-MINI</u>	CUADRANTE DA <u>MINI-MINI</u>

Fuente: (Chiavenato, 2012)
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

El cuadrante FO manifiesta que al utilizar al máximo las fortalezas podemos obtener el máximo de oportunidades.

El cuadrante FA manifiesta que al emplear al máximo las fortalezas podemos minimizar los efectos de las amenazas.

El cuadrante DO manifiesta que se debe minimizar los efectos producidos por las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades.

El cuadrante DA manifiesta que se debe minimizar el impacto de las debilidades para poder minimizar los efectos de las amenazas.

2.2.11.2 Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

Esta matriz permite la evaluación de los factores externos de la organización, tal es el caso de: factores demográficos, culturales, políticos, social, etc.

Para la elaboración de la matriz EFE se debe clasificar todos los factores que incurran en el normal desarrollo de las actividades de la empresa, posteriormente se deberá enlistar o clasificar identificando las amenazas y las oportunidades, seguidamente se procede a la ponderación respectiva tomando en consideración el impacto que esta tendrá para la organización, los valores asignados para la ponderación será las que el investigador considere debiendo socializar dichos valores de ponderación con el equipo de trabajo.

“La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.” (Planeacionestrategica, 2009)

Tabla 3: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Mercado en crecimiento en país vecino	15%	4	0,6
Competitividad del sector	11%	3	0,33
Devaluación de la moneda	9%	2	0,18
Reactivación Económica	9%	3	0,27
AMENAZAS			
Difícil situación Económica	10%	2	0,2
Alta rivalidad entre competidores	9%	1	0,09
No existe la cultura de la prevención	12%	3	0,36
Entrada de competidores	10%	3	0,3

Fuente: (Amorocho, 2009)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.11.3 Matriz EFI (Evaluación de factores internos)

“Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1” (Planeacionestrategica, 2009)

Tabla 4: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
Imagen poderosa de la marca o reputación	15%	4	0,6
Atención personalizadas	11%	3	0,33
Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución	9%	2	0,18
Capacidad tecnológica acorde con las exigencias del mercado	9%	3	0,27
DEBILIDADES			
Costos elevados con respecto a la competencia	10%	2	0,20
Rentabilidad decreciente	9%	1	0,09
Tiempos de entrega para material no stock muy elevado	12%	3	0,36
No existe un sistema para planificación estratégica	10%	3	0,30

Fuente: (Turmero, 2012)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.11.4 Perfil estratégico

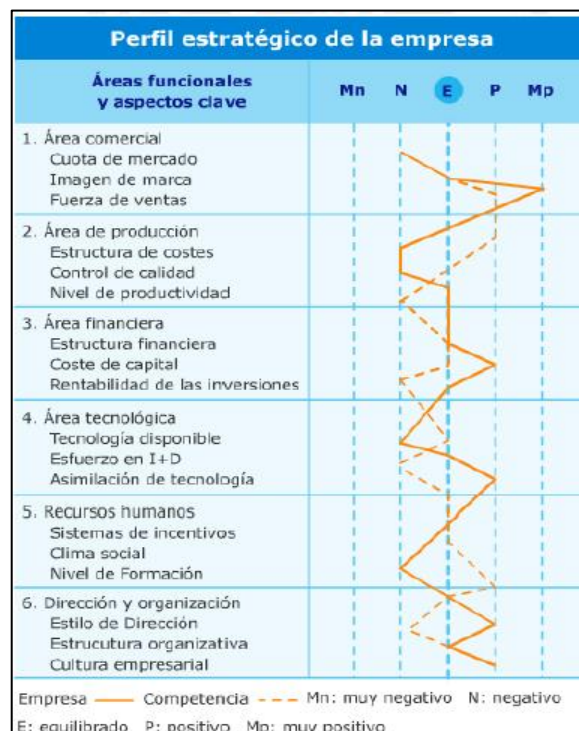
“El perfil estratégico es una técnica cualitativa de análisis estratégico que puede aplicarse tanto para hacer un diagnóstico del entorno como para hacer un diagnóstico interior de la empresa, para conseguir un perfil estratégico del entorno se elabora una lista de variables para cada una de las dimensiones”,

dichas variables se encuentran enmarcadas en el ámbito político, legal, económico, social, cultural, tecnológico, de este análisis se podrá establecer los factores que más influyen en el normal desarrollo de las actividades de la empresa. (Sastre, 2009)

2.2.11.4.1 Importancia del perfil estratégico

“En el enfoque de la dirección estratégica de la empresa tiene especial importancia el diagnóstico estratégico, dado que el mismo es el que va a posibilitar, dentro de la metodología de aquel sistema de dirección, la definición de la posición competitiva y la consiguiente formulación de la estrategia empresarial para los próximos años”, en tal virtud se puede considerar al perfil estratégico como la línea base para formulación de las respectivas estrategias que conlleven a la solución de las problemáticas detectadas al interior de la empresa, lo cual imposibilita a la organización a ser competitiva” (Publicaciones Verrtice S.L., 120)

Gráfico 15: Perfil estratégico



Fuente: (Guerra, 2007)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

2.2.11.5 Matriz de Holmes

La matriz de priorización es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios.

Hace posible, determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar y clarificar problemas, oportunidades de mejora y proyectos y, en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos para facilitar la toma de decisiones.

Gráfico 16: Matriz de Holmes o priorización

	PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS	Impacto social	Procesos clave	Personal motivado hacia la mejora	Imagen de la institución	Madurez organizativa	TOTAL	Ponderación del Criterio
1	Impacto social		1,00	5,00	5,00	5,00	16,00	0,29
2	Procesos clave	1,00		5,00	10,00	0,20	16,20	0,29
3	Personal motivado hacia la mejora	0,20	0,20		0,20	1,00	1,60	0,03
4	Imagen de la institución	0,20	0,10	5,00		10,00	15,30	0,28
5	Madurez organizativa	0,20	5,00	1,00	0,10		6,30	0,11
	TOTALES	1,60	6,30	16,00	15,30	16,20	55,40	1,00

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

El plan estratégico permitirá mejorar el proceso administrativo en la empresa F&M SERVICIOS de la ciudad de Riobamba.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable independiente

Plan estratégico

3.2.2 Variable dependiente

Mejora el proceso administrativo

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente trabajo investigativo será necesario aplicar el enfoque cuali-cuantitativo, permitiendo con ello una fácil comprensión del fenómeno que se estudia, y así poder establecer mecanismos que permita dar solución a las problemáticas detectadas en la empresa, la información recopilada bajo este enfoque conlleva para que los datos obtenidos sean manejados de manera eficiente, garantizando de esta manera los resultados de la investigación.

Para la obtención de datos e información, la presente investigación tendrá el aporte de diferentes tipos de investigación, mismas que permitirán conocer los factores que intervienen en la generación del fenómeno, tal es el caso de la descriptiva de campo, misma que ayuda a identificar la actitud y predisposición del talento humano en el cumplimiento de su tareas, además de ello la investigación exploratoria será de singular importancia en el desarrollo de la presente investigación, facilita el entendimiento y el conocimiento de las actividades que desarrolla la empresa en su diario accionar, estos

tipos de investigación permiten al investigador obtener información de forma directa, es decir se involucra en las actividades empresariales.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Representa el universo al cual se va a recurrir para la obtención de la información, por tratarse de un número relativamente manejable, el investigador tomó en consideración acudir a todos los integrantes de la organización, con la finalidad de recopilar datos se debe recurrir al empleo de las diferentes técnicas e instrumentos existentes para dicho fin, garantizando de esta manera la veracidad de la información. En tal virtud no se realizará el cálculo de la muestra, pues el universo de los empleados de la empresa no supera el número de 25.

3.5 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos

El trabajo investigativo para su desarrollo requiere de la aplicación del método inductivo-deductivo, el razonamiento inductivo permite observar situaciones particulares para así poder llegar a establecer conclusiones generales, mediante este criterio y una vez identificado los nodos críticos que afectan las actividades en empresa, se puede emitir un criterio sobre el comportamiento de la organización en el mercado; por otra parte el razonamiento deductivo, facilita el entendimiento de situaciones generales hasta emitir criterios de carácter particular, este método conlleva para que el investigador posea una visión mucho más clara del cómo se ejecuta las actividades al interior de la empresa, permitiendo conocer a ciencia cierta los factores que afectan el normal desenvolvimiento de la misma.

3.5.2 Técnicas

El investigador con la finalidad de recopilar información emplea cierta clase de procedimientos, de su correcta aplicación dependerá la veracidad de los datos obtenidos, y por ende un trabajo de óptima calidad, dentro de las principales técnicas a emplear en el presente trabajo se tiene las siguientes:

3.5.2.1 La encuesta

Es una de las técnicas de investigación que más se utiliza, la información que se obtiene de su correcta aplicación resulta determinante para la investigación, básicamente está conformada por una serie de preguntas relacionados a un tema específico, los resultados que arrojen son de carácter estadístico, pues, su tabulación y posterior análisis ayudará a clarificar las incidencias en la empresa, en el caso práctico que se investiga se deberá aplicar al 100% del talento humano con la finalidad de conocer si la empresa o sus principales directivos aplican de manera correcta el proceso administrativo durante la ejecución de sus actividades productivas.

3.5.2.2 La entrevista

Esta técnica básicamente consiste en un dialogo sobre un tema específico, generalmente se la aplica a los directivos de la organización, este dialogo se caracteriza por ser abierto pues durante el desarrollo de la entrevista puede existir re preguntas, la información que se obtenga de esta técnica será determinante para el desarrollo de la investigación, en la entidad F&M SERVICIOS existe una serie de inconvenientes de carácter administrativo limitando el accionar de la empresa en el mercado al cual enfoca sus actividades, razón por el cual se deberá tomar los correctivos necesarios de manera oportuna.

3.5.2.3 La observación directa

Para el desarrollo de esta técnica, el investigador deberá involucrarse de forma directa en la institución, con la única finalidad de recabar información para así poder emitir un criterio sobre el tema que se investiga.

3.5.3 Instrumentos

Son mecanismos que facilitan al investigador la recolección de la información, en tal virtud su diseño deberá ser el más adecuado para así garantizar el éxito de la técnica, dentro de los principales instrumentos a emplear en la presente investigación son los siguientes:

3.5.3.1 El cuestionario

Está conformado por un conjunto de preguntas generalmente abiertas, las cuales tendrán varias opciones de respuesta, para ello se aplicara la técnica de Liker, con ello se garantiza una eficaz recolección de la información. En el caso motivo de estudio se aplicara al 100% de los empleados de la empresa F&M SERVICIOS, con el objetivo de conocer la percepción que tiene su talento humano en referencia a la funciones de los altos directivos de la empresa. (Ver anexo 1)

3.5.3.2 La guía de entrevista

Representan las preguntas que se deberá formular al principal directivo de la empresa de catering F&M SERVICIOS, esto implica que será el Ing. Fredy Pilamunga quien aporte mediante la aplicación del presente instrumento, con información de gran valía para el desarrollo de la investigación y con ello poder formular las respectivas medidas correctivas. (Ver anexo 2)

3.5.3.3 La guía de observación

Esta guía permite al investigador establecer de manera clara y concisa los fenómenos que se suscitan al interior de la empresa de forma visual, mediante este instrumento se podrá identificar el cómo se ejecutan las actividades al interior de la empresa, se identificará los procedimientos que se aplican; la guía se realiza mediante el establecimiento de parámetros previamente definidos por el investigador y de acuerdo a las necesidades de la investigación, partiendo de estos parámetros se puede conocer si la organización cumple o no con lo definido en la guía.(Ver anexo 3)

3.6 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

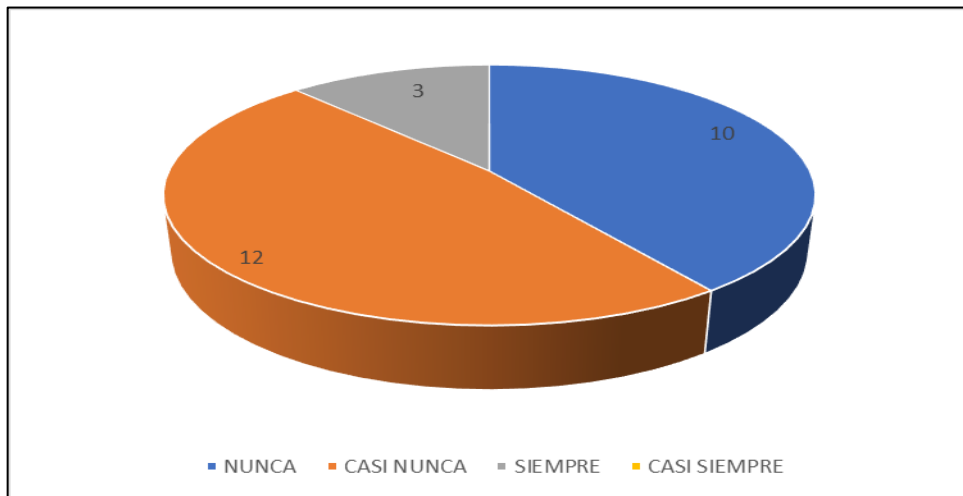
3.6.1 La encuesta como técnica de investigación aplicada

1.- ¿Considera Ud. que los directivos de la empresa planifican las actividades diarias en base a un plan previamente establecido?

Tabla 5: Planificación de actividades

OPCIÓN DE	N°	%
NUNCA	10	40%
CASI NUNCA	12	48%
SIEMPRE	3	12%
CASI SIEMPRE	0	0%
TOTAL	25	100%

Gráfico 17: Planificación de actividades



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación:

Resulta por demás evidente que las actividades al interior de la empresa de catering F&M SERVICIOS se realiza sin planificación alguna, así lo supieron manifestar el 48% de los empleados encuestados, esta problemática radica principalmente porque el Gerente de la organización carece del conocimiento técnico para el correcto manejo de

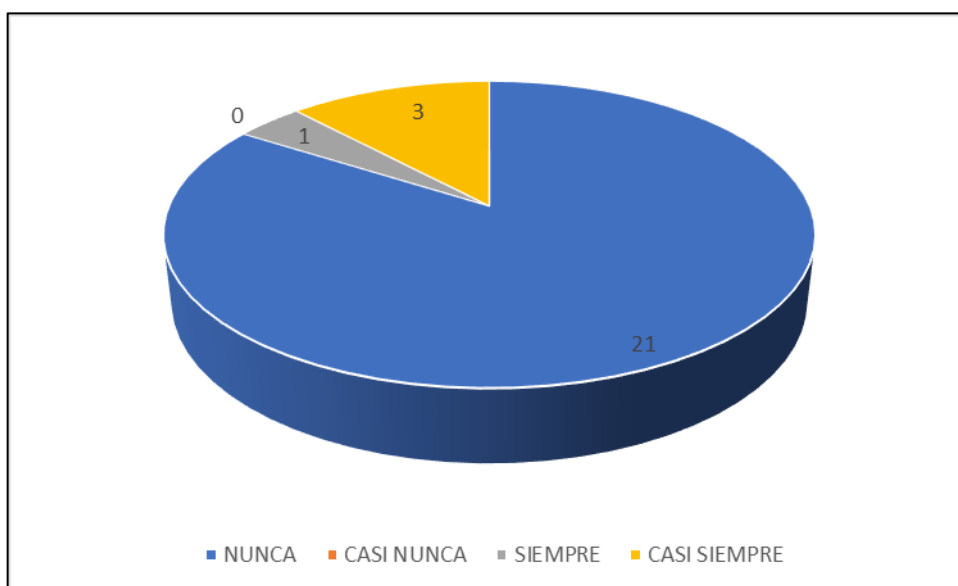
la entidad, induciendo con ello al estancamiento productivo y a la no consecución de sus objetivos.

2.- ¿Las actividades que se ejecutan en las diferentes áreas de la empresa son supervisadas por parte de la dirección?

Tabla 6: Supervisión de actividades

OPCIÓN DE	N°	%
NUNCA	21	84%
CASI NUNCA	0	0%
SIEMPRE	1	4%
CASI SIEMPRE	3	12%
TOTAL	25	100%

Gráfico 18: Supervisión de actividades



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación:

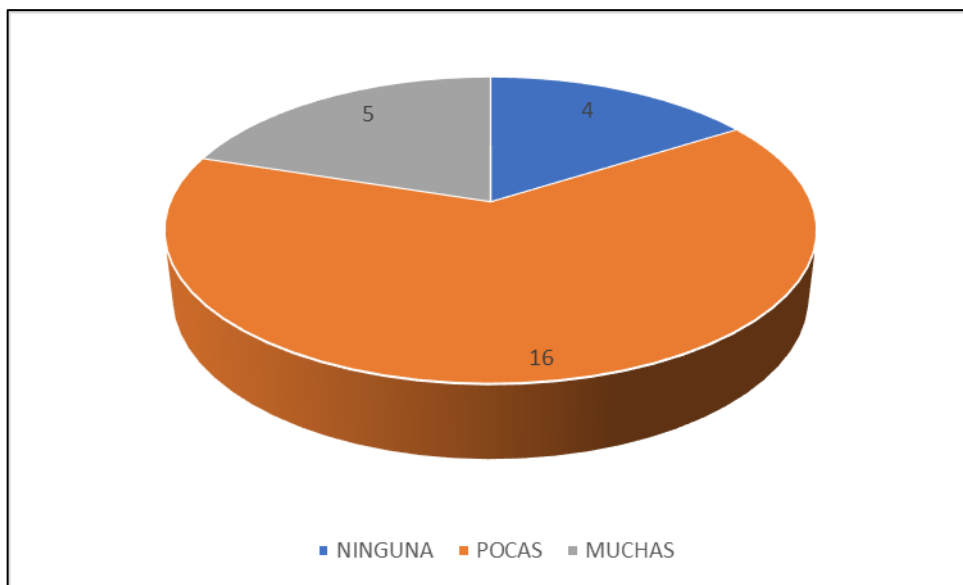
Para garantizar la calidad del producto que se elabora en la empresa se debe realizar el seguimiento del mismo durante todos sus diferentes procesos, sin embargo, esta actividad en la empresa no se realiza, poniendo en serio peligro la permanencia de la empresa en el mercado, la casi totalidad de los encuestados, comentan que la persona quien debe cumplir con dicha acción no se preocupa por supervisar las actividades productivas de la organización, responsabilidad que recae en el Gerente de la empresa.

3.- ¿Existen acciones de control por parte de los directivos de la organización para minimizar los niveles de desperdicios de sus recursos?

Tabla 7: Control de recursos

OPCIÓN DE	N°	%
NINGUNA	4	16%
POCAS	16	64%
MUCHAS	5	20%
TOTAL	25	100%

Gráfico 19: Control de recursos



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación:

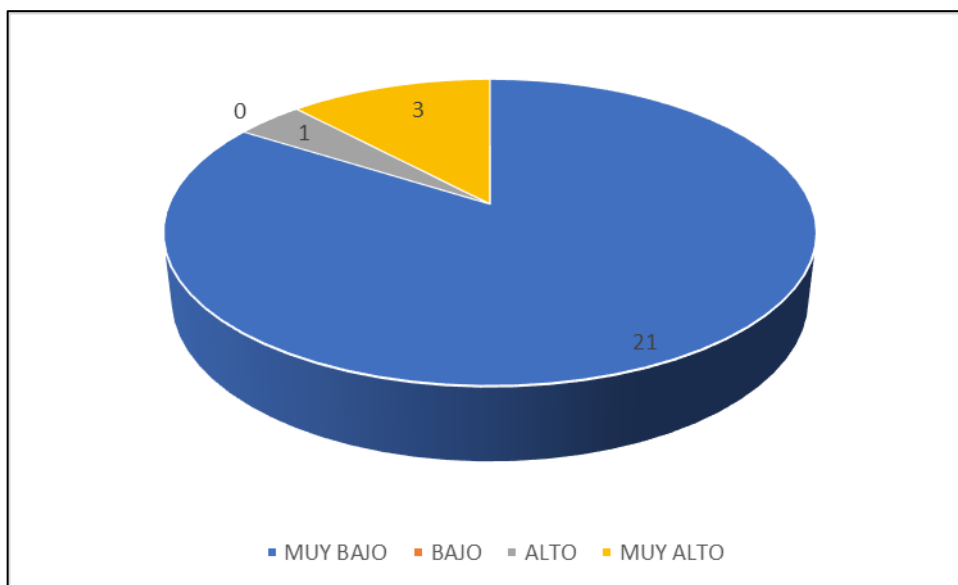
Uno de los componentes del proceso administrativo es el control, actividad que garantiza la consecución de un producto de calidad, sin embargo, dicha actividad no se ejecuta, malestar que lo perciben un porcentaje significativo de la población encuestada, fenómeno que se produce por el poco interés que muestra el directivo de la organización para un eficiente manejo de sus recursos.

4.- ¿Cuál es el nivel de eficiencia que Ud. considera poseen los directivos de la empresa en el desarrollo de las actividades administrativas?

Tabla 8: Nivel de eficiencia de los directivos de la empresa

OPCIÓN DE	N°	%
MUY BAJO	21	84%
BAJO	0	0%
ALTO	1	4%
MUY ALTO	3	12%
TOTAL	25	100%

Gráfico 20: Nivel de eficiencia de los directivos de la empresa



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación:

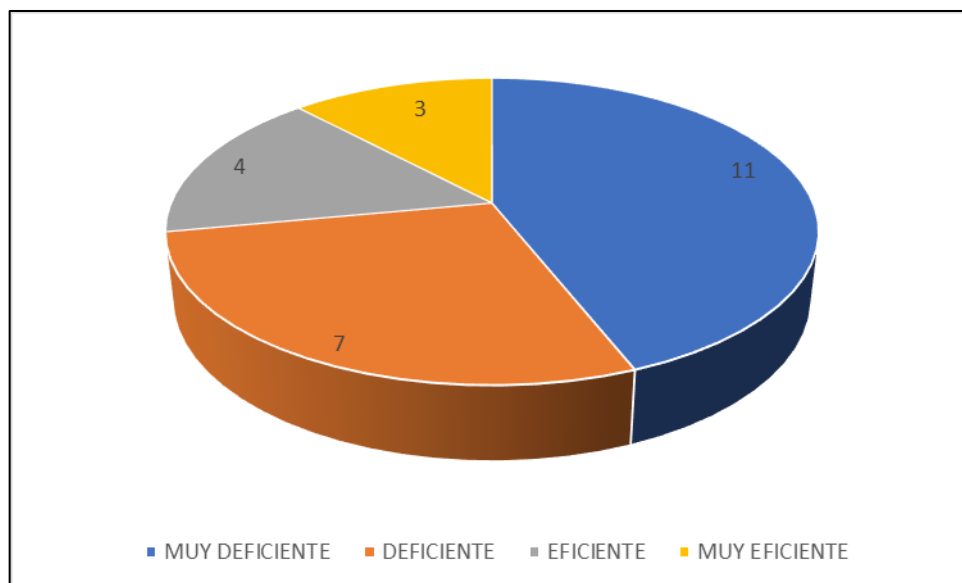
Resulta evidente que el directivo de la empresa no realiza sus actividades de manera eficiente, así lo demuestra el elevado porcentaje de la población encuestada, esta situación conlleva para que la empresa no se encuentre en los primeros sitios perjudicando los intereses de la empresa, y por ende de los empleados, fenómeno que se produce por el desconocimiento del proceso administrativo.

5.- ¿Cómo considera Ud. la gestión de los directivos al frente de la empresa?

Tabla 9: Nivel de gestión por parte de los directivos

OPCIÓN DE	N°	%
MUY DEFICIENTE	11	44%
DEFICIENTE	7	28%
EFICIENTE	4	16%
MUY EFICIENTE	3	12%
TOTAL	25	100%

Gráfico 21: Nivel de gestión por parte de los directivos



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación:

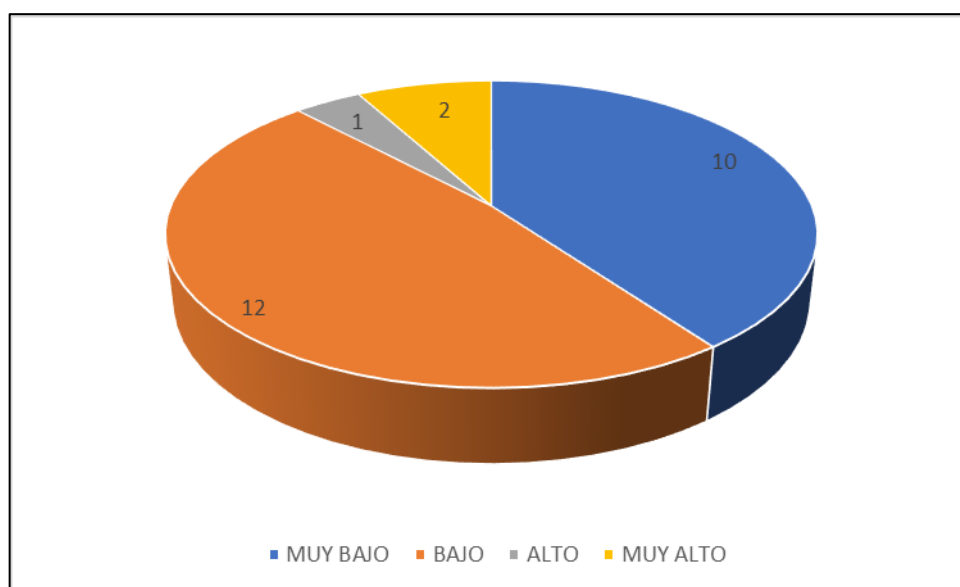
Las actividades que realiza el Gerente de la empresa es considerada para la gran mayoría de empleados como pésima, así lo refleja las dos opciones de respuesta, problemática que coadyuva para que la organización no cumpla eficazmente sus compromisos adquiridos, este malestar se produce en gran medida por sustentar sus decisiones a supuestos casos no consentidos y mas no a hechos reales, tales como elaborar proformas sin el debido cálculo de costos y gastos.

6.- ¿Cuál es su conocimiento sobre los principales procesos que intervienen en el desarrollo de las actividades empresariales?

Tabla 10: Conocimiento de los procesos en la empresa

OPCIÓN DE	N°	%
MUY BAJO	10	40%
BAJO	12	48%
ALTO	1	4%
MUY ALTO	2	8%
TOTAL	25	100%

Gráfico 22: Conocimiento de los procesos en la empresa



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación:

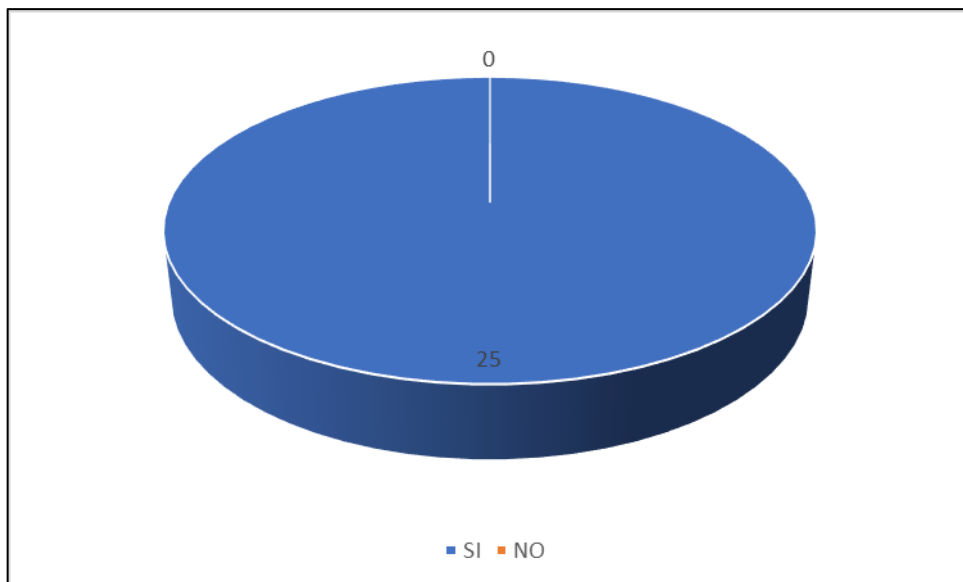
Las organizaciones en la actualidad sustentan sus actividades en procesos, medida que causa ahorros significativos de recursos, en tal virtud su aplicación es de gran importancia para el desarrollo empresarial, sin embargo en la empresa motivo de estudio se visualiza la ausencia de dichos procedimientos, así lo manifiesta su gran población encuestada, problema que se produce en gran medida por el desconocimiento del señor Gerente en temas relacionados a la gestión empresarial.

7.- ¿Cree Ud. necesario la elaboración de un plan estratégico para mejorar el proceso administrativo en la empresa?

Tabla 11: Importancia de un Plan Estratégico

OPCIÓN DE	N°	%
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Gráfico 23: Importancia de un Plan Estratégico



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación:

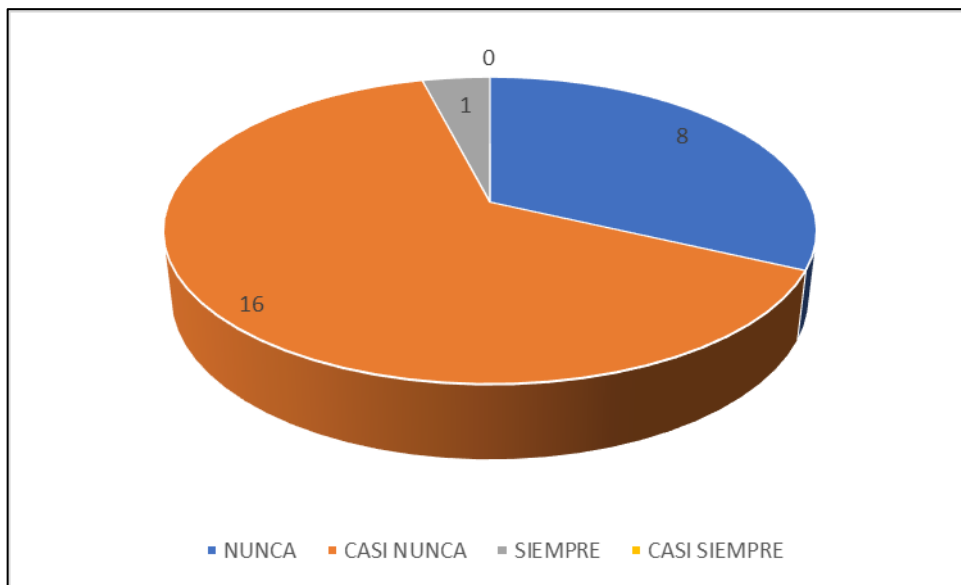
Resulta por demás evidente el descontento que tiene la totalidad de la población encuestada en cuanto al manejo de la empresa, es por ello que apelan a la elaboración de un plan estratégico del proceso administrativo y así poder tener una herramienta que le permita enrumbar las actividades de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

8.- ¿Con que frecuencia los directivos de la empresa socializan los objetivos que persigue la empresa?

Tabla 12: Socialización de objetivos

OPCIÓN DE	N°	%
NUNCA	8	32%
CASI NUNCA	16	64%
SIEMPRE	1	4%
CASI SIEMPRE	0	0%
TOTAL	25	100%

Gráfico 24: Socialización de objetivos



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación:

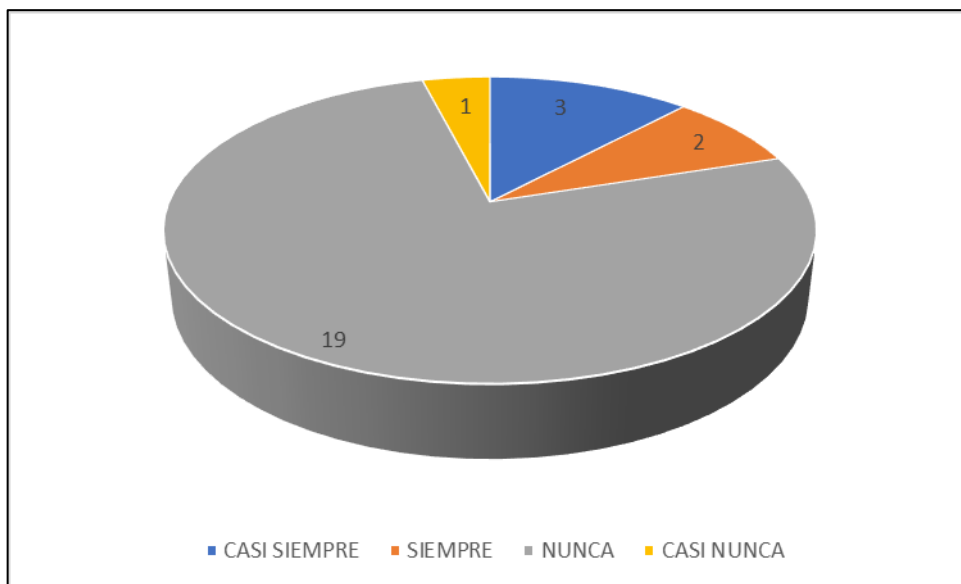
Un elevado porcentaje dice desconocer los objetivos que la empresa persigue por intermedio de sus actividades de orden productivo, pues bien, sabido es, que estas acciones son las que representa la razón de ser de la organización, más en la entidad no existe socialización de los mismos por la razón de que no están establecidas ni las metas ni tampoco los objetivos que persigue la empresa en su diario accionar.

9.- ¿En las acciones diarias denota el empleo de herramientas administrativas que permita medir la eficiencia de las actividades de cada uno de los empleados?

Tabla 13: Empleo de herramientas gerenciales

OPCIÓN DE	N°	%
CASI SIEMPRE	3	12%
SIEMPRE	2	8%
NUNCA	19	76%
CASI NUNCA	1	4%
TOTAL	25	100%

Gráfico 25: Empleo de herramientas gerenciales



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación:

La ausencia de herramientas que faciliten a la empresa la toma de decisiones es muy notoria, así lo denota un elevado porcentaje de la población encuestada, este fenómeno se origina en gran medida por el desconocimiento que posee el Gerente en el uso de dichas herramientas.

3.6.2 La entrevista como técnica de investigación aplicada

Por ser una técnica en la que predomina el dialogo se pudo establecer y conocer de forma directa los criterios que posee su principal directivo y dueño de la empresa el Ing. Fredy Pilamunga Machado, quien al abordarlo sobre la temática que se estudia se pudo establecer lo siguiente:

El gerente de la empresa manifiesta que carece del conocimiento en cuanto a temas de gestión empresarial, desconoce por completo temas relacionados a la producción basada en procesos, y al manejo de personal, conocedor del problema indica que los recursos de la empresa son desperdiciados grandemente, lo cual perjudica directamente a todos los integrantes de la empresa, pues el despilfarro de los mismos no permite que sus índices de rentabilidad se incrementen, en más de una ocasión menciona que las proformas han sido diseñadas en base a supuestos y mas no a precios reales en cuanto a materias primas se refiere, provocando que pierda dinero al entregar un servicio con un precio muy por debajo de lo real, factor que merma el flujo de capital.

Se menciona además que no planifica sus actividades pues sus accionar basa en la experticia que dice poseer en cuanto al manejo de empresas gastronómicas, al solicitar emita una opinión sobre las ventajas del proceso administrativo, refleja que sus conocimientos son nulos en esta temática.

3.6.3 La observación directa como técnica de investigación aplicada

La aplicación de esta técnica fue determinante para poder establecer un criterio del cómo se están llevando las actividades administrativas al interior de la empresa F&M SERVICIO, se denota la usencia de planificación en sus actividades diarias, permitiendo que su talento humano en ciertas ocasiones no realice ninguna acción, pues indisponen de las materias primas para la producción de los alimentos, otro de los malestares es que su principal directivo es quien realiza las compras el mismo día en el que se debe entregar un pedido, motivando a que no se entregue a la hora establecida en el respectivo contrato, además, cuando se requiere contratar nuevo personal lo hace sin criterio técnico para garantizar la calidad del empleado, no existe control de calidad del producto final, sustenta tan solo en la experiencia del chef de turno y en más de una ocasión se ha debido desperdiciar la producción de todo un día por exceso de

condimentos, las actividades la realizan sin direccionamiento alguno entorpeciendo el área de cocina.

3.7 ANÁLISIS EXTERNO

Este tipo de análisis abarca todo lo relacionado con el macro entorno y micro entorno de la empresa, en tal virtud resulta de gran importancia realizar un adecuado trabajo de investigación para así garantizar los resultados obtenidos del presente análisis.

3.7.1 Análisis del macroentorno

Para realizar este tipo de análisis se debe recurrir al estudio de ciertos factores que interfieren en el normal desenvolvimiento de la empresa, tales como políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, medioambiental, de igual manera permitirá conocer el impacto de dichos factores en la empresa y mirar si su afectación es negativa o positiva, es por ello que se deberá realizar una eficiente investigación.

3.7.1.1 Dimensión económica

Este tipo de factor interviene de forma directa en el desarrollo de las actividades empresariales, toda organización deberá conocer cómo manejar cada uno de dichos componentes para poder minimizar los efectos de los mismos, dentro de los principales factores se tiene aquellos que guardan estrecha relación con:

- ✓ Inflación.
- ✓ PIB
- ✓ Costo de la vida
- ✓ Poder adquisitivo
- ✓ Salario mínimo vital
- ✓ Intereses
- ✓ Deuda externa
- ✓ Balanza comercial
- ✓ Remesas de los migrantes
- ✓ Política fiscal

Para tener una panorámica mucho más amplia se procede a desglosar cada uno de los componentes, y así visualizar de mejor manera el impacto que la empresa tendría ante los efectos de estos factores, y comprobar si su afectación es beneficiosa o perjudicial a los intereses empresariales.

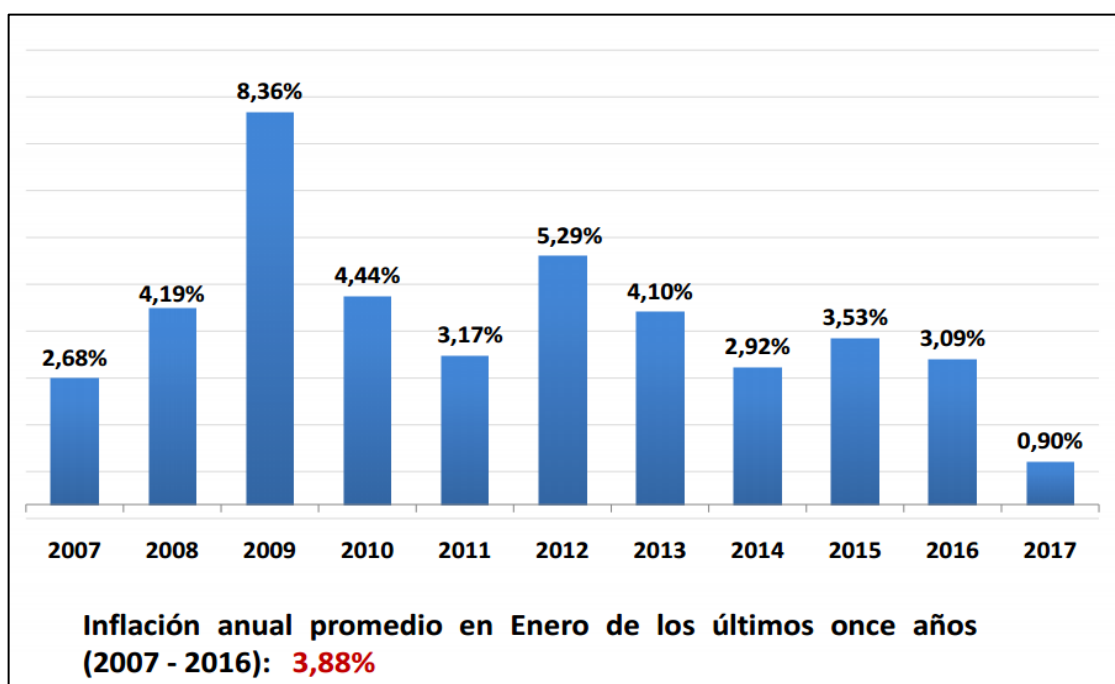
3.7.1.1.1 Inflación

Este es uno de los factores que más afecta al desarrollo empresarial, por ser una variable de carácter estadístico su medición se la realiza por medio del índice de precios al consumidor del área urbana, se lo conoce también por sus siglas IPCU, se lo establece mediante el conocimiento de los precios de una canasta básica, misma que se establece mediante la aplicación de una encuesta a los hogares ecuatorianos. A partir de esta, se puede conocer las variaciones que sufre con el paso del tiempo dicha canasta, en consecuencia, se puede decir que la inflación no es más que el aumento sustancial y sostenido de los precios de los bienes y servicios que se ofertan en el mercado perfecto.

Según la entidad destinada al manejo de dicho factor (Banco Central del Ecuador), manifiesta que en el Ecuador existe un incremento relativamente pequeño entre cada periodo de tiempo, tal como se lo expresa en la siguiente gráfica.

“Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento” (Banco Central del Ecuador, 2017).

Gráfico 26: Variación anual de la Inflación

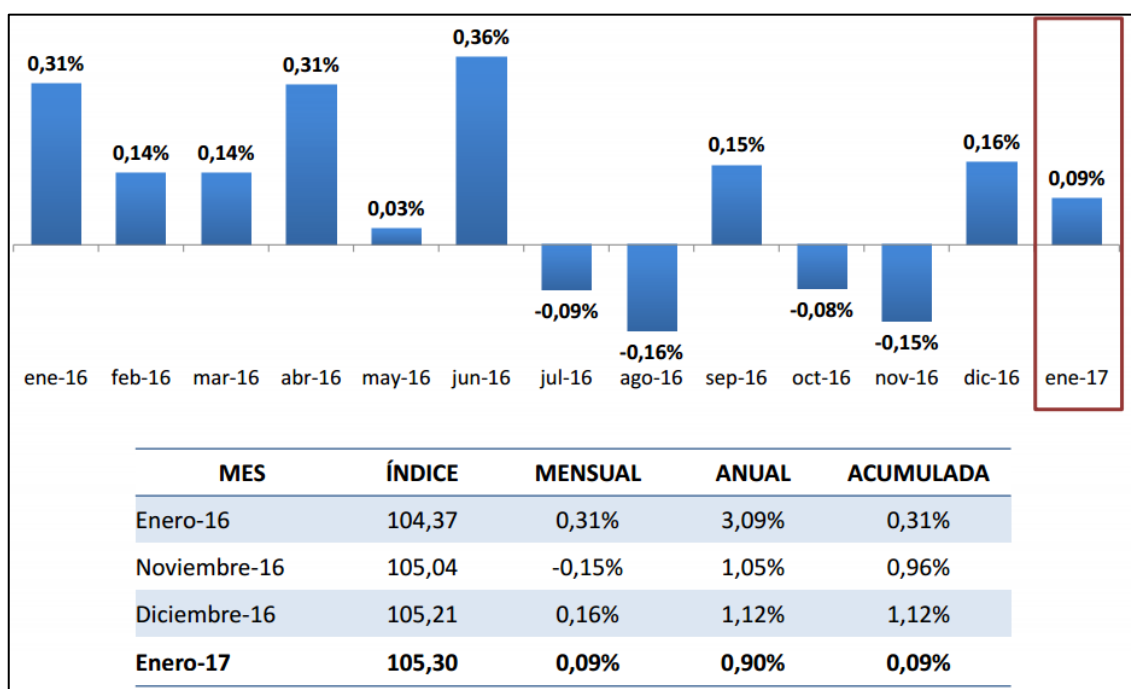


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Para efectos de la investigación se tomará en consideración únicamente la inflación correspondiente al año 2016, periodo de tiempo que se define como limite espacial del presente trabajo, en tal virtud se dirá que la inflación en el año descrito anteriormente llego a:

Gráfico 27: Variación mensual de la Inflación



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación

Se puede visualizar que en el Ecuador en el año 2016 existió una tasa inflacionaria del 3,09%; fruto de la crisis bancaria ocurrida hace aproximadamente dos décadas el país optó por un sistema monetario ajeno es a partir de esa terrible recesión que en el Ecuador se ha manejado una tasa inflacionaria de un solo dígito, no obstante en el año 2009 se llegó al pico más alto 8,36%, ese año es considerado como el más duro para la economía del país y para el bolsillo de la población, después de la gran crisis es quizás la peor época para el gobierno de la Revolución ciudadana a cargo del presidente Rafael Correa Delgado, es incomprensible que sin tener una unidad monetaria propia exista inflación, según expertos basan dicho fenómeno es la política fiscal asumida por el actual régimen.

Este factor resulta determinante para el desarrollo de las actividades económicas de la empresa F&M SERVICIOS, pues al saber que la inflación es el aumento desmesurado de los precios de los bienes y servicios, la población pierde más su capacidad de compra, limitando con ello las ventas de la empresa, a más de ello los productos que la empresa emplea para su producción se encarecen y con ello ve que su margen de

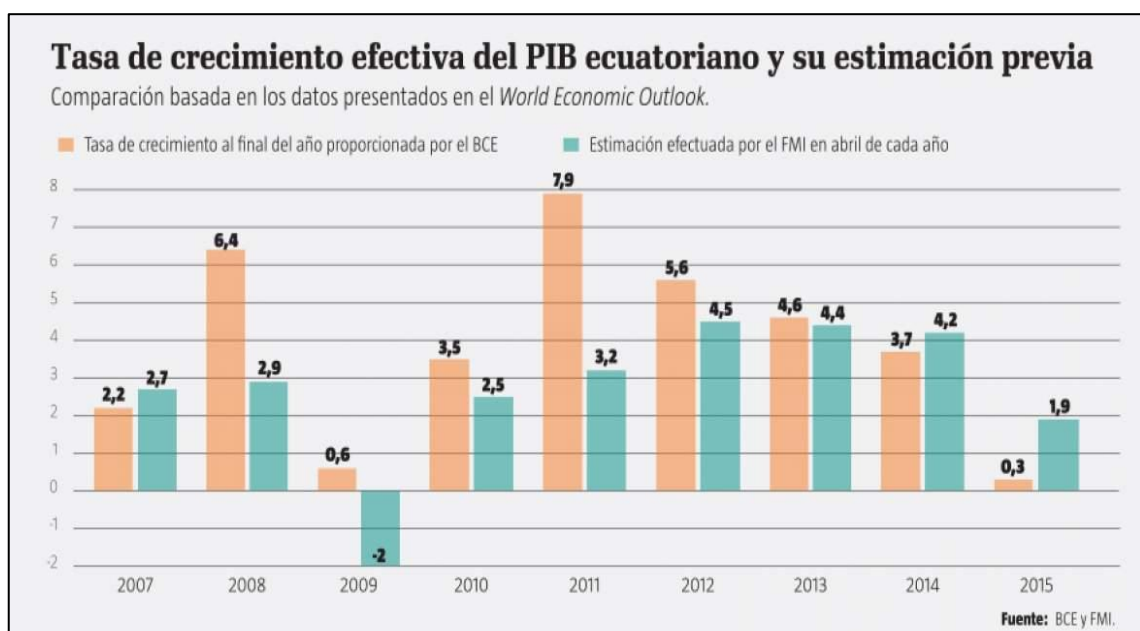
rentabilidad se comprime, conllevando a que la organización reduzca sus gastos corrientes, provocando el despido de su talento humano y así ponga en riesgo su permanencia en el mercado, en consecuencia se puede decir que afecta negativamente para la empresa dicho factor.

3.7.1.1.2 PIB

Llamado producto interno bruto, es el factor más importante para medir la economía de un país en un determinado periodo de tiempo, generalmente un año, el PIB es el valor representado en índices monetarios de todos los bienes y servicios producidos por un país, este indicador permite conocer el crecimiento o decrecimiento de las empresas de cada país.

El comportamiento del PIB en el Ecuador resulta ser volátil, producto de varios factores tanto endógenos como exógenos, mismos que afectan de manera directa en el desarrollo del país, la preocupación más grande que tienen los gobiernos de turno se enfoca más a los factores exógenos, pues la crisis internacional, las variaciones de los precios del petróleo, fortalecimiento del dólar, entre otras, inducen para que se produzcan rupturas y quiebres en las variables macroeconómicas.

Gráfico 28: Crecimiento del PIB



Fuente: (EL TELEGRAFO, 2016)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación

Las diversas variables que afectan la economía del país se ven afectadas por una multiplicidad de factores, mismos que inducen para el estancamiento productivo del país, un descenso en los índices relacionados al PIB visualizan el decrecimiento de la producción nacional, a más de ello se deduce el poco interés de las empresas por elevar su nivel de competitividad, en tal virtud esta variable afecta de forma negativa a las actividades de la empresa pues los índices de productividad bajan y los productos necesarios para sus actividades escasearían.

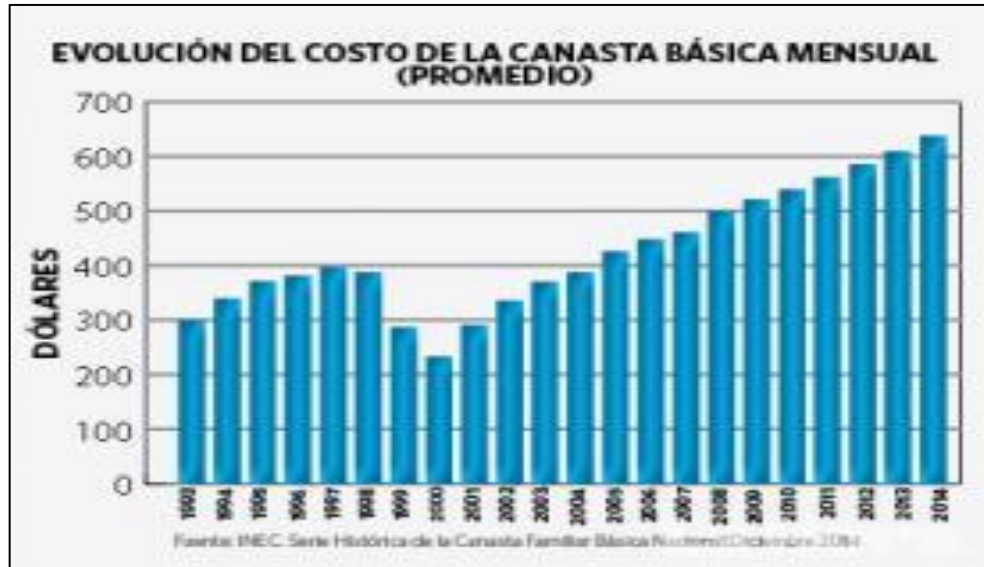
3.7.1.1.3 Costo de la vida

Esta variable se la puede medir por medio de la canasta básica, misma que está conformada por un conglomerado de productos que son necesarios para la supervivencia de la población, con el paso de tiempo la misma ha ido en constante crecimiento, sustentado en varios factores tales como la inflación,

“El costo de la vida ha subido permanentemente en los últimos 15 años (ver gráfico). A partir del año 2000, cuando se adoptó la dolarización, el costo de la canasta básica ha ascendido de 234 dólares en el año 2000, a 637 dólares en 2014. Es decir, un incremento del 200% (tres veces más que el año base)” (La Hora Nacional, 2015).

La presente gráfica pondrá de manifiesta de mejor manera la evolución de la canasta básica durante los últimos 15 años

Gráfico 29: Evolución de la canasta básica



Fuente: (La Hora Nacional, 2015)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación

Esta variable es quizá la más importante para el desarrollo integral de las personas, sin embargo, con el paso de los años ha sufrido considerables incrementos, mermando con ello la capacidad de compra, situación que se origina por la desproporción que existe entre el incremento de la canasta básica y el sueldo básico, este factor afecta de manera directa y negativamente a las actividades de la empresa, pues al incrementarse el valor de la canasta la población se ve limitada para acceder a los productos que oferta la organización.

3.7.1.1.4 Poder adquisitivo

Se basa fundamentalmente en la cantidad de bienes y servicios que se puede adquirir con una cantidad determinada de dinero, actividad que se lo hace con el propósito de satisfacer las necesidades propias y de su entorno, esto implica que a mayor cantidad de bienes y servicios adquiridos con una cantidad de dinero, mayor será el poder adquisitivo de la moneda, efecto contrario al decrecer la cantidad de compra, en consecuencia se puede decir que si el nivel de ingresos monetarios se mantiene igual y el nivel de precios aumenta, se puede decir que el poder adquisitivo de tal ingreso baja.

Esta variable está muy relacionada a otra de gran importancia para el crecimiento económico, la inflación, misma que representa el alza desmesurada de los precios, la siguiente grafica representa el índice de precios al consumidor.

Gráfico 30: El poder adquisitivo



Fuente: (EKOS, 2015)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación

Durante los últimos 12 años se observa que ha existido más picos hacia el alza de los precios que a la baja, situación que perjudica de gran manera los intereses de las empresas que producen o comercializan un bien o servicio, pues la población al percibir que su unidad monetaria no le satisface para la adquisición de un determinado producto esta se limita y opta por no comprar, ocasionando un grave problema pues la economía pierde su dinamismo e induce para que gran parte de las empresas o negocios informales mermen sus ingresos poniendo en serio peligro su permanencia en el mercado, la empresa F&M SERVICIOS no está exenta a que esté involucrada en dicha situación, razón por la cual se considera que esta variable afecta de forma directa y negativa a los intereses empresariales.

3.7.1.1.5 Salario mínimo vital

Cada inicio de año ha existido discrepancia entre empleadores y gobierno en cuanto a la fijación del salario mínimo vital, cada uno defendiendo sus intereses, si bien es cierto que no se debe poner una carga muy impositiva a los empleadores también es razonable el criterio de los empleados ante las exigencias de un salario que por lo menos satisfaga con el 50% de la canasta básica, durante los últimos años los índices de incremento no ha superado el 10%, generando malestar en la población, por su parte, el gobierno de turno justifica dichos índices de incremento en base a las tasa inflacionarias de cada año, justificando según ellos dichos incrementos, valores que no ha superado los \$ 25, en la siguiente figura se expone los rubros e índices de incremento de los últimos años.

Gráfico 31: Evolución del salario mínimo vital



Fuente: (CISEPP, 2015)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación

Hablar de ingresos es quizá el tema más controversial en los últimos años, pues el costo de vida está muy por encima del salario mínimo vital, convirtiéndose dicha problemática en un fenómeno social, pues los representantes de cada familia buscan múltiples alternativas para poder subsistir con dichos ingresos, medidas de austeridad es la tónica en cada hogar, lo cual limita el consumo de ciertos productos, bienes y/o servicios, que no representan mayor aporte a la subsistencia diaria, este fenómeno conlleva al surgimiento de varios efectos secundarios, tales como el alcoholismo,

tabaquismo, drogadicción, entre otros, la impotencia de no saber cómo solventar la manutención de sus hogares induce para ser presa fácil de dichos vicios, en tal virtud se puede considerar va esta variable como negativa a las actividades de la empresa, pues limita el consumo de los servicios que oferta la empresa.

3.7.1.1.6 Intereses

En épocas pasadas los intereses establecían los bancos en base a la oferta y demanda de los productos financieros, claro está que existía la entidad de control, sin embargo, no era un ente que se regía al control de los mismos, pues más de un gobierno estaba seriamente comprometido con la banca privada, es por ello que sancionar ciertos abusos por parte de la banca era casi un mito,

“En el Ecuador a las tasas de interés se las considera como amenaza de alto impacto para el país y sus sectores económicos pues evitan notablemente su crecimiento.”
(Banco Central del Ecuador, 2017)

Las tasas de interés tienen alta relación con algunas variables macroeconómicas como la inversión, el ahorro, las decisiones de consumo de los gobiernos y los hogares, el crédito bancario y los flujos de capital es importante analizar el comportamiento de estas y su impacto con las variables macroeconómicas.

Existen diversos factores que inducen el comportamiento de los intereses, tales como la inflación, la capacidad de compra, entre otras, en la actualidad y gracias a una adecuada política económica se ha definido con claridad los montos mínimos y máximos para los intereses, es decir que la entidad de control ha creído conveniente establecer un piso y un techo para el cobro de los intereses y así controlar el exagerado cobro de los mismos, medida que en un inicio no fue bien vista por la banca, aduciendo incluso que las entidades crediticias colapsarían, mas resultado ser un efecto contrario, pues al tener las reglas claras los productos financieros tuvieron mayor acogida en el mercado, esta decisión también ayudo a controlar las excesivas utilidades que poseía la banca.

Tabla 14: Tasas de interés

Tasas de Interés			
diciembre - 2016			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.48	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.84	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.15	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.35	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.10	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.92	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.00	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.77	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.69	Consumo Prioritario **	17.30
Educativo	9.50	Educativo **	9.50
Inmobiliario	10.86	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.26	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.15	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.48	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.19	Inversión Pública	9.33

Nota:

*Según la Resolución 140-2015-F, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 627 de 13 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Ordinario será de 17.30%; la misma que entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

**Según la Resolución 154-2015-F, de 25 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Prioritario será de 17.30% y para el segmento Educativo será de 9.50%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación

Como se mencionó anteriormente la fijación de las tasas de interés está sujeta a varios factores, uno de los más influyentes es quizá la inflación, es por ello que para las actividades empresariales resulta ser un detonante muy grave para la economía de las entidades, sin embargo y gracias a las políticas establecidas por el gobierno de turno en la actualidad se puede acceder a líneas de crédito confiables, con reglas claras, en tal virtud se puede decir que el impacto que tendrá dicha variable será positivo para los intereses de la empresa F&M SERVICIOS, pues el consumo de los productos de la empresa podría ser financiado con una línea de crédito emitido por la banca local.

3.7.1.1.6 Deuda externa

Desde sus inicios como vida republicana el Ecuador ha tenido que hacer frente a un número de compromisos de carácter económico, el país para poder alcanzar su

independencia tuvo que asumir una deuda, misma que coadyuvo para la consecución de su libertad de las colonias españolas, todos los gobiernos de turno han debido hacer frente a un sin número de compromisos adquiridos por sus predecesores, en más de una ocasión el país se ha comprometido a tasas de interés nocivas para su escuálida economía, perjudicando directamente a la población ya que son estos los autores directos para el pago de dichos haberes, durante estas transacciones ha surgido un nuevo componente que lacera los intereses del país, pues los actos de corrupción han estado presentes en este tipo de transacciones, existen dos facetas para el endeudamiento del país, la primera se origina con el endeudamiento libertario producida en el siglo XIX, misma que fue cancelada el año 1979, la segunda fase se origina con el boom petrolero ocurrida en el último cuarto del siglo XX, misma que se mantiene hasta la actualidad.

La siguiente grafica representa los niveles de endeudamiento de cada gobierno en relación al PIB, durante el último año de gestión.

Tabla 15: La deuda externa del Ecuador

DEUDA ECUADOR			
AÑO	PRESIDENTE	% (DEUDA/PIB)	
		TOTAL	EXTERNA
1992	Rodrigo Borja	74,0%	69,3%
1996	Sixto Durán Ballén	55,9%	50,1%
1997	Abdalá Bucaram	49,4%	44,7%
1999	Jamil Mahuad	85,5%	70,1%
2002	Gustavo Noboa	49,6%	39,9%
2004	Lucio Gutiérrez	39,8%	30,2%
2006	Alfredo Palacio	28,8%	21,8%
2016	Rafael Correa	26,9%	25,7%

Fuente: MCPE
Nota: Cada cifra corresponde al último año completo de mandato

Fuente: (MCPE, 2016)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación

Sin lugar a dudas esta variable macroeconómica posee un peso específico dentro de la economía nacional, de esta depende en gran medida la evolución del país pues los efectos que esta genera son nefastos para las actividades empresariales, existe un sin

número de consecuencias que afectan de forma directa a la población, dentro de estos se tiene por ejemplo, la disminución de la inversión, generalmente existe fugas de capitales, los precios de las materias primas se deterioran y las más grave es que se hipoteca las posibilidades de un desarrollo económicamente viable, socialmente equitativo y ambientalmente sostenible, es por ello que se puede decir sin reparo alguno que los efectos de la deuda son negativos desde una perspectiva económica, pues la deuda externa no la paga el gobierno de turno, estos son únicamente agentes que remiten los fondos hacia los acreedores internacionales, cuando en realidad la deuda la paga el pueblo, es por esta razón que su impacto mermara los intereses de la empresa para la consecución de sus objetivos.

3.7.1.1.7 Balanza comercial

Representa la diferencia en valor monetario de las exportaciones con las importaciones, cuando las exportaciones supera a las importaciones se puede decir que existe un superávit, mientras que si se produce el efecto contrario se dirá que existe un déficit, en el primer caso que se describe sobre la balanza comercial se indica que a mas exportaciones mayor flujo de dólares que ingresan a la economía del país, dinamizando con ello las actividades comerciales en el Ecuador.

Según el Banco Central en el año 2016 el Ecuador registró un superávit de USD 48,5 millones, lo que podría sonar bastante bien, sin embargo, no es producto de un aumento en las exportaciones, sino de la drástica reducción de importaciones (-35.5%).

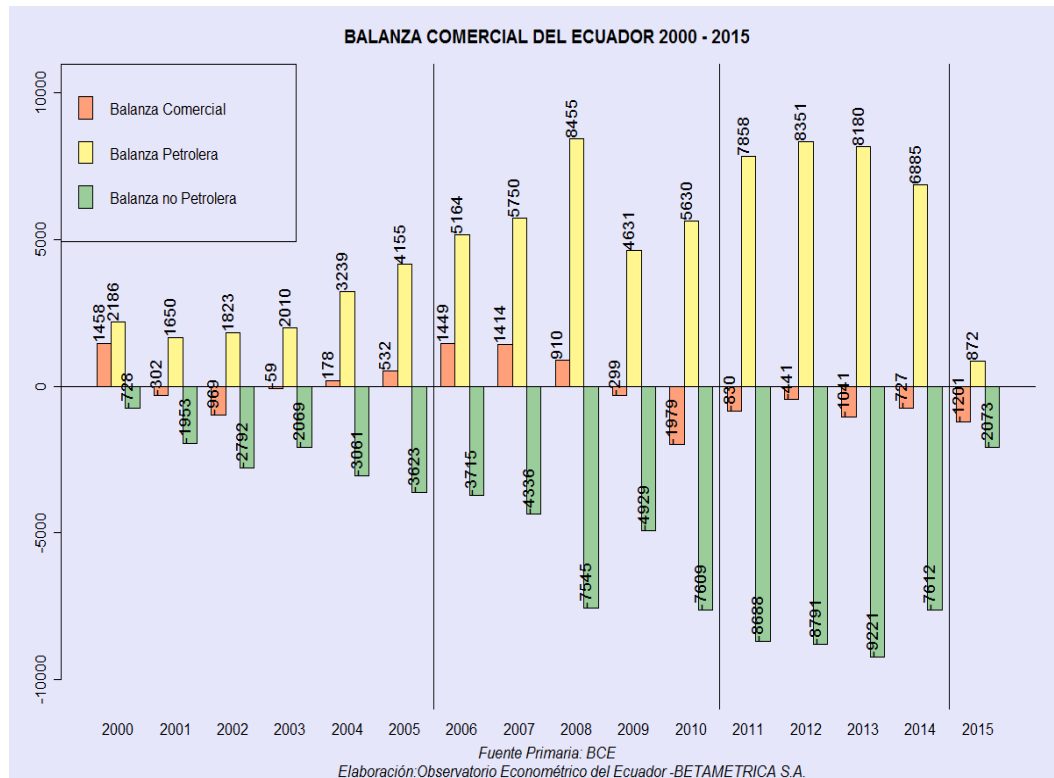
Las exportaciones decrecieron tanto en volumen como en valor. Menor demanda interna, las salvaguardas impuestas en el 2015, y las sobretasas son algunos de los factores para esta reducción.

Las importaciones de materia prima se redujeron en un 28,5% debido a una ralentización de la producción, los proyectos en la construcción son escasos y la gente simplemente no quiere invertir. La importación de bienes de capital (maquinaria para producción, hardware, software) cayeron un 39%, el consumidor está dispuesto a gastar menos o a ir a los países vecinos para conseguir mejores precios. La reducción para el

agro y el transporte fue de un 55%, y según los transportistas su actividad productiva se ha reducido hasta en 50%.

En resumen, las importaciones decrecieron en un 36.5% en relación a los primeros 4 meses del año pasado

Gráfico 32: La balanza comercial



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Interpretación

Es fundamental para el saneamiento de la economía la existencia de superávit, pues en el mercado se puede visualizar la presencia de más dólares, permitiendo crear nuevas oportunidades de inversión y así fomentar el trabajo para la población es por ello que dependiendo de si las exportaciones superan a las importaciones se dirá que esta variable resulta positiva para los intereses empresariales de F&M SERVICIOS, pues gran parte de la población podrá hacer uso de los servicios que oferta la empresa.

3.7.1.1.8 Remesas de los migrantes

Fruto de la gran recesión económica por la que atravesó el país en el año 1999, conjugado con la dolarización y el congelamiento de sus ahorros, en el Ecuador se dio lugar a un gran éxodo de personas hacia países que le garantizara una mejor condición de vida para ellos y sus familiares, los países más codiciados se encuentran en Europa, específicamente en: España, Italia, Alemania, Bélgica, entre otros.

Es a partir de este masivo éxodo que el país se vio favorecido, pues con una economía por los suelos, fueron estos actores quienes permitieron que el país saliera adelante, el constante flujo de dinero que ingresaba fruto de las remesas permitió que el Ecuador fortalezca su economía.

“Según Jorge Ycaza, presidente del directorio del Banco Central, 2,4 millones de ecuatorianos trabajan en el extranjero. De lo que se sabe, según la Dirección Nacional de Migración, el 25% de los viajeros legales no han retornado al Ecuador en el lapso entre 1998 y el 2000. Y, entre éstos dos años el saldo de los individuos que se quedan incrementa paulatinamente de año tras año. De los viajeros legales, en 1999 existía más gente con destino a EEUU que a España. En el año 2000 se cambiaron las cosas por completo: en primer lugar, está España y en segundo lugar está Estados Unidos. También debemos considerar que otros países importantes en el asunto de emigración de ecuatorianos son Italia, Holanda, Inglaterra y Alemania, en Europa. En Latinoamérica sobresale Colombia y le siguen Venezuela, Perú y Argentina. Entre 1990 y 2000 salieron del país alrededor de 600,000 personas. En los últimos 20 años se estima que las remesas enviadas por los emigrantes bordean los U\$ 18,000 millones. Este valor triplica el presupuesto general del Estado. La población ecuatoriana en España ha ido creciendo año tras año y hoy en día alcanza, considerando datos de varias fuentes, aproximadamente 200,000 personas, ubicándose en el tercer lugar de residentes extranjeros en España después de Marruecos y China.” (Eguez, 2017)

Este factor influye positivamente a las actividades de la empresa pues los migrantes al enviar sus remesas al país pueden acceder a los múltiples productos que oferta la empresa, “Según Carlos Alberto Correa, gerente general de

Famiremesas Ecuador, afirma que alrededor del 50 % de las transacciones de las remesas provienen de los Estados Unidos, un 30 % de España, y un 20 % del resto del mundo. Un cuadro muy similar le compete a Teresa Ortiz, gerente de servicios de DHL en Ecuador, quien afirma que, en promedio, desde USA las transacciones tienen un valor que oscila entre 400 y 450 dólares mientras que de España fluctúan entre los 600 y los 700 dólares por cada individuo residente en el extranjero.” (Eguez, 2017)

3.7.1.1.9 Política fiscal

Durante el gobierno de la revolución ciudadana se ha podido observar un sin número de cambios en la política fiscal, creando con ello incertidumbre en el inversionista nacional como extranjero, desmotivando con ello a que en el país se pueda establecer nuevas oportunidades de negocio, perjudicando de forma directa a la tan debilitada economía nacional, a más de acentuar los problemas sociales que acarrea la falta de empleo, la pobreza, entre otros, el Ecuador es quizá el país que más carga fiscal posee, transmitiendo las consecuencias de dichos cambios a la población en general.

Gran parte de los impuestos aplicados son restrictivos al consumo, pues encarece los precios de gran parte de productos, el incremento del IVA del 12% al 14% es quizá uno de los impactos más fuertes a la economía de la ciudadanía, ya que es una tasa que es asumida por casi el 100% de los Ecuatorianos, conjugado con las salvaguardias a gran parte de los productos importados, desmotiva el consumo de dichos artículos, conllevando así al deterioro de gran parte de los almacenes en zona de frontera, pues la especulación ha sido muy notoria, prefiriendo realizar sus compras en países vecinos que en el mismo Ecuador.

3.7.1.2 Dimensión Político-legal

Político

Sin lugar a dudas este factor ocupa un lugar preponderante en el desarrollo de las actividades de la empresa, pues por ser parte del ambiente externo están sometida

aquellas acciones que sus gobernantes, asambleístas, gobiernos regionales, entre otros, realicen en pro o en contra de los intereses empresariales.

En el Ecuador ha sido muy notorio la inestabilidad política, es por ello que generar inversión en el país resultaba ser riesgoso para los intereses de los accionistas, muchos gobiernos han sido derrocados por malas decisiones en su gestión, es por esta razón que el país en menos de una década (1996-2005) llegó a tener 6 presidentes constitucionales, reflejando con esto la gran inestabilidad política por la que ha tenido que atravesar el Ecuador, es a partir del año 2007 donde el país ha retomado su estabilidad política en cuanto a representante se refiere, asumiendo dicho cargo el Economista Rafael Correa, actualmente en funciones, no obstante su accionar no ha estado ajeno a controversias, llegando muchos analistas a considerar como uno de los gobiernos más autoritarios, y el que mayor concentración de poderes a tenido, manejando desde la asamblea hasta todos los poderes del estado, su política fiscal ha sido lacerante para las empresas, provocando el desinterés del inversionista tanto nacional como extranjero, el gobierno de turno a generado una conceptualización paternalista, induciendo al consumo de los bienes y servicios que estado posee a su cargo, alejando así al usuario de las empresas privadas.

Legal

El aspecto legal se refiere a todos los condicionamientos necesarios para poder establecer un emprendimiento o para tener en funcionamiento, se basa en aquellos preceptos establecidos en la constitución u ordenanzas emitidos por los gobiernos locales y nacionales, existe un sin número de leyes que regulan las actividades empresariales establecidas en:

- ✓ SRI.
- ✓ Código de trabajo.
- ✓ IESS.
- ✓ ARCSA.
- ✓ Ministerio del ambiente.
- ✓ Ministerio de Salud.
- ✓ SAICE.

- ✓ Cuerpo de Bomberos.
- ✓ GADS Municipales.
- ✓ GADS Provinciales.
- ✓ Empresa Eléctrica.
- ✓ Cámara de turismo.
- ✓ Junta Nacional del Artesano

3.7.1.3 Dimensión Socio-cultural

Todas las organizaciones desarrollan sus actividades bajo el seno de una sociedad, con todos sus condicionamientos y oportunidades de cambio, es por ello que las empresas deberán deberá acoplarse a su entorno, permitiendo de esta manera el desarrollo mutuo, en tal virtud se debe realizar un exhaustivo análisis de todos los componentes que intervienen en este tipo de condicionamiento.

Población

La entidad encargada de llevar un registro sobre los datos estadísticos en el país es el INECC, esta dependencia es la encargada de proporcionar cifras referentes a los índices de crecimiento poblacional en el país, a más de llevar el manejo de las diferentes variables socio culturales, entre otras, expuesto esto se puede deducir que el país en la actualidad cuenta con 16,5 millones de habitantes, según la proyección realizada en base al censo realizado en el año 2010, según el INEC el país tiene una tasa de crecimiento promedio del 1,6% anual, en el año 2010 existía un total de 14,483.499 habitantes.

En el país existen según el último censo “4,654.054 viviendas particulares. El 72% de casas tienen agua proveniente de red pública y el 93.2% servicio eléctrico de red pública. Además, 2438.056 familias tienen vivienda propia. La provincia más poblada es Guayas, que concentra el 25,2% del total de la población, seguida por Pichincha con el 17,8%. La ciudad más poblada es Guayaquil con 2291.158 habitantes, le sigue Quito con 1619.146, Cuenca con 331.888 y Santo Domingo con 305.632 personas. El 7,3% del total de la población es afro descendiente y el 7% indígena. Los hogares de Ecuador tienen

en promedio 3,8 integrantes y 1,6 hijos. En el 2001 el hogar promedio tenía 4,2 integrantes.” (El Telegrafo, 2011).

Migración

Este fenómeno social ha contribuido para que en el país exista cambios demográficos, el mayor auge fue el suscitado en la segunda mitad del siglo XX, llegando al punto de considerar al Ecuador como el país que posee el mayor porcentaje de emigrantes de toda la Región Andina, existen diversos factores que contribuyen al surgimiento de dicho fenómeno, sin embargo se puede mencionar que la principal razón es la falta de oportunidades de empleo, es por ello que toman la decisión de abandonar el país en busca de la tan anhelada nueva oportunidad y lograr obtener mejores condiciones de vida para sí mismo y para su entorno familiar, los efectos de tal fenómeno repercuten en el seno de la familia, el resquebrajamiento de hogares es evidente induciendo con ello al desarrollo de otros problemas sociales, es por eso que el estado deberá establecer políticas que permitan incrementar fuentes de trabajo, dar el aporte necesario para que este importante sector de la población pueda regresar al seno familiar, el país le debe mucho a los migrantes, pues fueron estos quienes por intermedio de las remesas enviadas dinamizaron la economía en el país, para la empresa F&M SERVICIOS es una oportunidad de negocio, pues el retorno de este sector permitirá que sus productos tengan una gran acogida entre la población migrante, pues su nivel cultural en cuanto al conocimiento del cáterin será más amplio.

Pobreza

En la actualidad existen diversas maneras de poder determinar la pobreza, mientras que para unos es la carencia de la unidad monetaria para la adquisición de bienes que satisfagan sus necesidades elementales de vida, para otros es la carencia de los principales servicios básicos, es decir la ausencia de luz, agua, salud, etc.

En el año 2001 el Ecuador se encontraba entre los países más pobres de la región, con un 38,28% y con un 12,86% de extrema pobreza, los sectores donde se visualiza los mayores índices de crecimiento este fenómeno es en el campo, un estudio realizado por el INECC arrojó como resultados que los efectos de la dolarización no contribuyeron

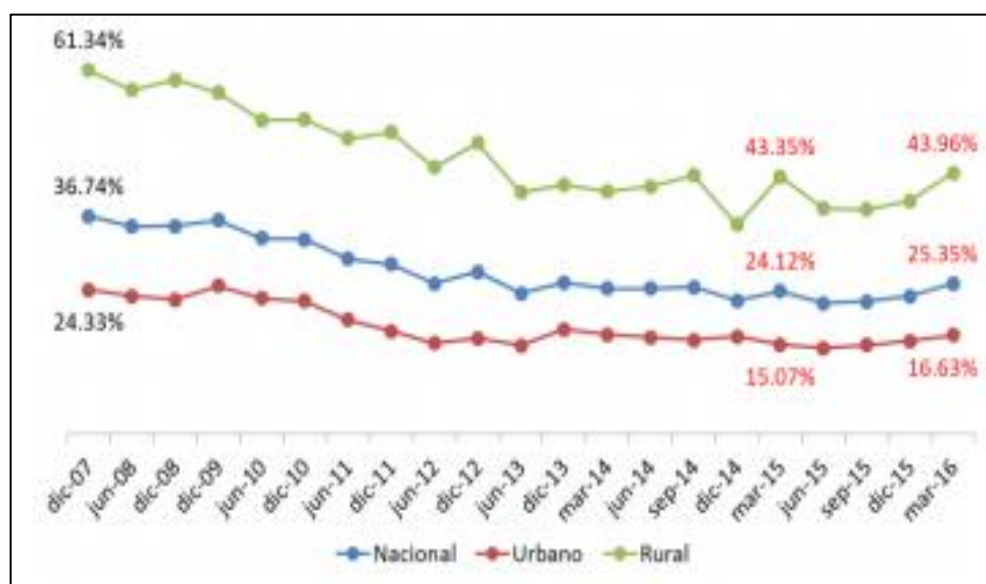
para subsanar en parte dicho fenómeno, si bien con esta medida los efectos económicos fueron los esperados para el Ecuador, la pobreza y extrema pobreza se incrementó aún más, esto cambio a raíz del año 2003 gracias al incremento del precio del petróleo, y por las remesas de los migrantes.

La tasa de pobreza se ubicó en 23,3% en Ecuador en diciembre de 2015, frente al 35,1% del mismo mes en 2008, lo que significó una disminución de 11,8 puntos porcentuales en siete años, informó el Banco Central. La entidad difundió su Reporte de Pobreza, Ingreso y Desigualdad, de acuerdo con el cual la tasa de extrema pobreza pasó de 15,7% en diciembre de 2008 a 8,5% en el mismo mes de 2015. La tasa de pobreza urbana alcanzó a su vez 8,5% en diciembre pasado, frente al 15,7% de igual mes en 2008.

La pobreza rural también tuvo una disminución, al pasar de 59,7% en diciembre de 2008 a 39,3% en el último mes de 2015. El Banco Central destacó en su reporte, no obstante, que las líneas de pobreza y extrema pobreza mantienen una tendencia levemente creciente, debido a la baja variación mensual de los precios al consumidor en la economía ecuatoriana.

Ecuador tiene una economía dolarizada desde el 2000, cuando se adoptó la divisa estadounidense como moneda oficial, tras una severa crisis económica derivada de la quiebra de varios bancos. En diciembre de 2015, el promedio de ingreso en el hogar a nivel nacional fue de US\$931, mientras que en el área rural se ubicó en US\$678 y en el área urbana en US\$1.051 según el reporte del Banco Central. El 5% de los ecuatorianos vive en hogares con ingreso de hasta US\$150 a nivel nacional. En cuanto a la desigualdad económica medida con el coeficiente de Gini, se mantuvo en 0,45 en diciembre del año pasado respecto a igual mes de 2014.

Gráfico 33: Variación de la pobreza



Fuente: (INEC, 2016)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Para las actividades de la empresa este fenómeno resulta ser de significativa importancia, de esta dependerá los niveles de consumo que pueda tener los diferentes productos, en tal virtud y en base a la realidad socio económica del país, el impacto que tendría para los intereses empresariales resulta ser negativo.

Desempleo

“Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 5,7% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% de igual mes del año pasado, un incremento de 1,9 puntos porcentuales, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) publicada hoy 15 de abril del 2016. La entidad considera que el factor determinante para explicar la tasa actual de desempleo es el incremento de la tasa de participación laboral. A marzo de 2016, este indicador se ubicó en 68,6%; lo que quiere decir, según el Inec, que existen más personas ingresando al mercado laboral o una mayor oferta laboral. La entidad señala que ese incremento, además, se ve reflejado en el aumento de personas ocupadas. La tasa de ocupación bruta alcanza el 64,6%. En marzo del 2015 esa tasa se ubicó en 63,3%. El subempleo se ubicó en 17,1% el mes pasado, mayor al 13,4% registrado en marzo del año pasado. Los subempleados, define el Inec, son las personas ocupadas que reciben ingresos inferiores al salario básico y/o

trabajaron menos de la jornada legal, pero tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más” (Orozco, 2016).

Gráfico 34: Variación del desempleo



Fuente: (INEC, 2016)

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Este fenómeno impide a la población satisfacer sus más elementales necesidades, la falta de recursos limita la capacidad de compra de las personas, es por ello que su afectación para las actividades de la empresa resulta ser negativa, aun a sabiendas que los productos de la empresa son de gran injerencia para la supervivencia y desarrollo integral del individuo.

3.7.1.4 Dimensión Tecnológica

La constante evolución de la tecnología ha permitido que con el día a día siga surgiendo nuevas tendencias que faciliten las labores productivas de las empresas, es por ello que es de gran interés el ubicar la adecuada innovación tecnológica para garantizar un producto de calidad, que satisfaga las necesidades del consumidor y poder hacer frente a las exigencias del mercado.

Seleccionar adecuadamente la tecnología para las actividades empresariales genera un sin número de beneficios, dentro de los más importantes se puede mencionar el ahorro de materias primas e insumos, es por ello que se puede aseverar que la optimización de

las actividades depende en gran medida del equipo tecnológico empleado durante su línea de producción.

Los diversos productos tecnológicos que existente en el mercado son de gran calidad, accesibles a la economía de los accionistas; otro de los beneficios radica en el incremento de competitividad que esta genera, pues la producción en serie se logrará siempre y cuando se cuente un adecuado equipo tecnológico.

3.7.2 Análisis del microentorno

Representan todos aquellos factores que influyen positivamente o negativamente en las actividades de la empresa, en tal virtud para el respectivo análisis se considerará para efectos de estudio las 5 fuerzas de PORTER.

Las fuerzas de PORTER permiten minimizar los efectos de la competencia y prepara a la empresa a las exigencias del mercado, mediante la formulación de estrategias de negocios, la importancia de su aplicación radica principalmente en el conocimiento del escenario competitivo de la empresa, dicho modelo se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos:

3.7.2.1 Poder de negociación de los clientes o compradores

Se interpreta como la presión que ejercen los consumidores sobre las empresas con la finalidad de exigir mayor calidad en los productos que ofertan, un mejor servicio y precios más bajos, no obstante, dicha fuerza también posee su lado negativo, y este radica principalmente cuando los clientes tienen un producto con muchos sustitutos, cuando los clientes se encuentran bien organizados pueden llegar a solicitar un precio mucho más bajo, mejor calidad en el servicio, en otras palabras, cuando los compradores son pocos, están más informados y organizados, dicha fuerza también guarda estrecha relación con los volúmenes de compra, cuando un cliente realiza una compra a gran escala posee mayor poder de negociación, cuando los compradores se encuentran bien organizados y comunicados entre sí, pueden establecer incluso los precios de compra.

Para la empresa F&M SERVICIOS los compradores no se encuentran muy bien organizados, en pequeñas y grandes empresas, instituciones financieras, de salud, entre otras, lo cual representa una oportunidad de mediano impacto, pues se podrá realizar ventas de gran volumen.

A continuación, se expone los potenciales clientes de la empresa a más de los ya existentes, por ser un producto de gran salida la empresa posee varios nichos de mercado, pues según las nuevas reformas laborales dice que cuando una empresa posee más de 100 empleados la misma tiene la obligación de entregar el servicio de la alimentación en sus lugares de trabajo.

Tabla 16: Cartera de posibles clientes de la empresa F&M SERVICIOS

ENTIDAD	SECTOR
CEMENTO CHIMBORAZO	INDUSTRIAL
LA UNIVERSAL	INDUSTRIAL
LA CERAMICA	INDUSTRIAL
TUBASEC	INDUSTRIAL
SOLCA	SALUD
HOSPITAL GENERAL DOCENTE	SALUD
CLÍNICA DE LOS RIÑONES	SALUD
HOSPITAL ANDINO	SALUD
HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL	SALUD
CLINICA METROPOLITANA	SALUD
BANCO DE GUAYAQUIL	FINANCIERO
BANCO INTERNACIONAL	FINANCIERO
BANCO DEL PACIFICO	FINANCIERO
CNT	TELECOMUNICACIONES
SUPER INTENDENCIA DE COMUNICACIONES	TELECOMUNICACIONES
CONTRALORIA GENERAL DE ESTADO	SECTOR PÚBLICO
BANCO DEL PICHINCHA	FINANCIERO
PASEO SHOPING	COMERCIO
CARROCERIAS ALVARADO	INDUSTRIAL
VISETT	INDUSTRIAL
ASOCIACIONES DE EMPLEADOS Y GREMIOS	

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

A más de los clientes organizados la empresa posee una gran cantidad de potenciales clientes pues la empresa posee productos para satisfacer las necesidades de este importante sector.

3.7.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Cuando en un mercado existen proveedores muy bien organizados no resulta ser muy atractivo, pues serán estos quienes establezcan las condiciones y precios de sus productos, a más del tamaño del pedido, en otras palabras serán quienes pongan los condicionamientos para la entrega de las materias primas, perjudicando con ello los intereses de la empresa, y por ende impide el cumplimiento de sus metas y objetivos trazados, la problemática se ahonda aún más si los insumos que estos oferta son claves y no poseen sustitutos, y resulta difícil cambiar de proveedor.

La empresa F&M SERVICIOS no posee un solo proveedor, pues la razón de ser de la empresa no permite que esto ocurra, es por ello que la empresa trabaja con un variado grupo de proveedores lo cual ayuda para exigir calidad en el producto y un precio justo, a más de poseer control de los volúmenes de compra.

Tabla 17: Proveedores F&M SERVICIOS

ENTIDAD	SECTOR
SUPERMAXI	ALIMENTICIO
AKI	ALIMENTICIO
DICOSAVI	ALIMENTICIO
COMERCIAL BASTIDAS	ALIMENTICIO
COMERCIAL RAZAS	ALIMENTICIO
MI COMISARIATO	ALIMENTICIO
PRONACA	ALIMENTICIO
CARNICOS SAN PEDRO	ALIMENTICIO
MERCADO DE PRODUCTORES	ALIMENTICIO
COCA COLA	ALIMENTICIO
TIOSA	ALIMENTICIO
TIA	ALIMENTICIO
PLAZAS LOCALES	ALIMENTICIO
ABASTOS EN GENERAL	ALIMENTICIO

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

3.7.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza hace referencia a la posibilidad y facilidad con la que puedan ingresar nuevos competidores al mercado, y así poder determinar la rentabilidad del mercado, la dificultad o facilidad estará determinada por las barreras de entrada.

Ingresar al mercado en el que se desarrolla la empresa F&M SERVICIOS, no resulta muy dificultoso, pues al contrario resulta muy fácil su ingreso, ya que con un capital mediano se puede establecer una empresa de similares características e inclusive mejores, los requerimientos o trámites legales no presentan mayor inconveniente, tan solo con cumplir con lo que indica las autoridades de control para este tipo de empresa se puede llegar a obtener los respectivos permisos de funcionamiento, es por ello que este factor resulta preocupante para la empresa, pues, el surgimiento de nuevas organizaciones provocaría su estancamiento y en el peor de los escenarios su cese de actividades, es por ello que se deberá poner mayor énfasis en aquellas barreras tales como diferenciación del producto, variación de los costos de los insumos y materias primas, acceso a los canales de distribución, regulaciones del mercado, entre otros.

3.7.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Son estos quienes sitúan un límite superior al precio que se debe establecer por la prestación de un servicio o por la adquisición de un artículo, provocando la limitación de la rentabilidad de un mercado, consecuentemente se puede decir que esta fuerza radica principalmente en la satisfacción de una necesidad con otro producto de diferentes características pero que satisfaga la misma necesidad, dentro del ambiente gastronómico existe una variedad de productos sustitutos, pues el fácil acceso a la comida rápida o chatarra limitaría el consumo de los productos que oferta la empresa, en tal virtud la empresa deberá fomentar el consumo de productos sanos que cuiden de la salud del individuo.

3.7.2.5 Rivalidad entre competidores

Esta fuerza es considerada como la más poderosa e importante de entre las cinco, las estrategias desarrolladas por la empresa tan solo tendrán el impacto deseado si se oferta una ventaja competitiva, este diferencial deberá estar por encima de las estrategias que desarrollen sus principales competidores, y así poder mantener un posicionamiento mucho más alto que su competencia, para tal efecto deberá desarrollar estrategias que le permita superar a las demás empresas,

Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

3.7.3 Listado de los factores externos de la empresa F&M SERVICIOS

1. La tasa de interés activa permite acceder con más tranquilidad a líneas de crédito.
2. Inflación en aumento provocando el incremento en los precios de las materias primas.
3. Crisis económica que limita el acceso a los productos de la empresa.
4. Los ingresos por concepto de las remesas enviadas por los migrantes permiten el consumo de los productos que oferta la empresa.
5. El incremento de las tasas de interés pasivo incentiva el ahorro y limita el consumo.
6. La disminución de la pobreza permite acrecentar el poder adquisitivo de las personas.
7. El crecimiento poblacional genera mayor demanda de clientes.
8. Política fiscal cambiante, desmotivando la inversión.
9. El bajo nivel de productividad del país provoca escases de las materias primas.
10. El alto costo de la vida limita el acceso a los productos y servicios que brinda la empresa.
11. La disminución de del poder adquisitivo limita la capacidad de compra de la población.
12. Salario mínimo vital muy por debajo del costo de la canasta básica induce al cliente a gastar en lo estrictamente necesario.
13. Incremento de la deuda externa disminuye la inversión y por ende el consumo

14. Déficit en la balanza comercial permitiendo la salida de dólares de la economía del país.
15. Incremento del IVA.
16. Las salvaguardias encarecen los insumos y materias primas importadas.
17. La estabilidad política del país genera tranquilidad a las empresas ya establecidas.
18. Excesos en el trámite burocrático desmotivan al inversor.
19. Los avances tecnológicos ayudan para obtener un producto de calidad y periten el ahorro de sus recursos.
20. La empresa no depende de un solo proveedor, trabaja con un grupo variado de proveedores.
21. Se visualiza la presencia de productos sustitutos en el mercado.
22. Los clientes se encuentran organizados, lo cual representa una oportunidad para la empresa.
23. El surgimiento de nuevas empresas representa una amenaza para las actividades de la organización.
24. La rivalidad entre competidores es evidente, en tal virtud merma las oportunidades de negocio.

Tabla 18: Ilustración de la identificación de las dimensiones del Macroentorno

FACTORES Y SU DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
DIMENSIÓN ECONÓMICA			
E.1 Inflación	Aumento	Este factor resulta determinante para el desarrollo de las actividades económicas de la empresa F&M SERVICIOS, pues al saber que la inflación es el aumento desmesurado de los precios de los bienes y servicios, la población pierde más su capacidad de compra.	Proveedores Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa
E.2. PIB	Disminución	esta variable afecta de forma negativa a las actividades de la empresa pues los índices de productividad bajan y los productos necesarios para sus actividades escasearían.	Proveedores Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa
E.3. Costo de la vida	Aumento	este factor afecta de manera directa y negativamente a las actividades de la empresa, pues al incrementarse el valor de la canasta la población se ve limitada para acceder a los productos que oferta la organización.	Proveedores Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa
E.4. Poder adquisitivo	Disminución	La población al percibir que su unidad monetaria no le satisface para la adquisición de un determinado producto esta se limita y opta por no comprar, ocasionando un grave problema pues la economía pierde su dinamismo e induce para que gran parte de las empresas o negocios informales mermen sus ingresos	Proveedores Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa
E.5. Salario mínimo vital	Disminución	Hablar de ingresos es quizá el tema más controversial en los últimos años, pues el costo de vida está muy por encima del salario mínimo vital, convirtiéndose dicha problemática en un fenómeno social, pues los representantes de cada familia buscan múltiples alternativas para poder subsistir con dichos ingresos	Proveedores Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa
E.6. Interes	Aumento	Gracias a las políticas establecidas por el gobierno de turno en la actualidad se puede acceder a líneas de crédito confiables, con reglas claras, en tal virtud se puede decir que el impacto que tendrá dicha variable será positivo para los intereses de la empresa F&M SERVICIOS	Proveedores Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa
E.7. Deuda externa	Aumento	Se puede decir sin reparo alguno que los efectos de la deuda son negativos desde una perspectiva económica, pues la deuda externa no la paga el gobierno de turno, estos son únicamente agentes que remiten los fondos hacia los acreedores internacionales	Proveedores Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa
E.8. Balanza comercial	Deficit, las importaciones superan a las exportaciones	La balanza comercial en el país refleja deficit, es decir que las importaciones superan las exportaciones, este fenómeno produce la salida de grandes cantidades de dolares, perjudicando a la economía del país, y por ende a las actividades productivas de las empresas locales.	Proveedores Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa
E.9. Remesas migrantes	Genera crecimiento económico	Este factor influye positivamente a las actividades de la empresa pues los migrantes al enviar sus remesas al país pueden acceder a los múltiples productos que oferta la empresa	Proveedores, Estado Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa
E.10. Política fiscal	Constantes cambios desmotivan la inversión	Gran parte de los impuestos aplicados son restrictivos al consumo, pues encarece los precios de gran parte de productos, el incremento del IVA del 12% al 14% es quizá uno de los impactos más fuertes a la economía de la ciudadanía, ya que es una tasa que es asumida por casi el 100% de los Ecuatorianos	Proveedores Trabajadores, Clientes, Competidores, Empresa

DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL			
PL. 1. Político	Inestable	Falta de credibilidad en el gobierno, por lo que la empresa no invierte	Estado, Competidores
PL. 2. Legal	Establece las normas que regulan las actividades de las empresas	Protegen al trabajador y la producción nacional, sin tomar en cuenta la situación económica del país y al empresario	Empresa, Trabajadores, Estado
DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL			
SC. 1. Población	Creciente	Produce mayor demanda de potenciales clientes para la empresa	Trabajadores, Competidores, Empresa, Proveedores
SC.2. Migración	Creciente	Muchas familias de migrantes han invertido su dinero en la adquisición de carrocerías de buses, lo que genera trabajo a la empresa.	Empresa, Trabajadores, Estado
SC.3. Pobreza	Disminución	Mejora el status económico de las personas permitiéndolo el consumo de los productos de la empresa.	Empresa, Trabajadores, Estado
SC.4. Desempleo	Disminución	Mejora la capacidad de compra de la población	Empresa, Trabajadores, Estado
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA			
T.1. Avances tecnológicos	Incremento	La constante evolución de la tecnología induce para que los equipos existentes queden obsoletos en poco tiempo.	Proveedores, Estado, Trabajadores, Clientes,

Fuente: Empresa F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 19: Ilustración de la identificación de las dimensiones del Micro entorno

FACTORES Y SU DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Poder de negociación de los clientes o compradores	En este punto los compradores siempre buscarán una baja en los precios, una excelente calidad en los productos y servicios adicionales, haciendo de esta forma que estalle la competencia entre las empresas del sector por satisfacer estas necesidades.	Los compradores están muy bien organizados en Compañías, Cooperativas, Gremios del Transporte, Empresas Industriales, Instituciones Financieras, entre otras	Empresa, Competidores, Clientes
Poder de negociación de los proveedores	Alta diversificación entre los productos de los proveedores y costos.	No se depende de un solo proveedor, la empresa posee una cartera muy amplia de proveedores, lo cual beneficia a la empresa mediante la entrega de materias primas de calidad a precios justos.	Empresa, Proveedores
Amenaza de nuevos competidores	Creciente, limitando la participación del mercado	Con el surgimiento de nuevas empresas se limita el volumen de ventas para la empresa y a su vez la demanda de clientes baja.	Competidores, Empresa, Clientes, Trabajadores
Amenaza de productos sustitutos	Las empresas viven la amenaza constante de que ingresen a su sector productos de distinta índole y la situación se complica si los sustitutos son más avanzados tecnológicamente	La comida denominada chatarra se considera como un producto sustituto, el fácil acceso a la misma permite para que su consumo sea generalizado.	Competidores, Empresa, Clientes, Trabajadores
Rivalidad entre competidores	Creciente, induciendo a entregar un valor agregado en los productos que oferta la empresa	Falta de estrategias para competir con la empresa	Competidores, Clientes, Trabajadores

Fuente: Empresa F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

3.7.4 Matriz de evaluación de los factores externos (Macro y micro entorno)

Antes de elaborar la matriz EFE (Evaluación de factores externos), es necesario identificar los factores externos que influyen en las actividades de la empresa, para ello se tomará como referencia el análisis realizado a los diferentes dimensionamientos, (económicos, político legal, socio culturales, tecnológicos) de aquel listado se podrá identificar las Amenazas y Oportunidades que afectan positivamente o negativamente en la empresa F&M SERVICIOS, posteriormente se deberá establecer los parámetros de calificación con la finalidad de identificar el nivel de incidencia del factor.

Tabla 20: Parámetros de calificación de la matriz EFE

PARAMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
ALTO= 5	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN
MEDIO= 3	RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN
BAJO= 1	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 21: Matriz de evaluación externa Macro entorno F&M SERVICIOS

FACTORES Y SU DIMENSIONAMIENTO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES ECONÓMICOS	5	3	1	5	3	1	5	3	1
La tasa de interés activa permite acceder con más tranquilidad a líneas de crédito.	X						X		
Inflación en aumento provocando el incremento en los precios de las materias primas.				X			X		
Crisis económica que limita el acceso a los productos de la empresa.				X			X		
Los ingresos por concepto de las remesas enviadas por los migrantes permiten el consumo de los productos que oferta la empresa.	X							X	
El incremento de las tasas de interés pasiva incentiva el ahorro y limita el consumo.					X			X	
Política fiscal cambiante, desmotivando la inversión		X						X	
El alto costo de la vida limita el acceso a los productos y servicios que brinda la empresa.					X		X		
La disminución de del poder adquisitivo limita la capacidad de compra de la población.					X		X		
Salario mínimo vital muy por debajo del costo de la canasta básica induce al cliente a gastar en lo estrictamente necesario.							X		
Déficit en la balanza comercial permitiendo la salida de dólares de la economía del país.								X	
Incremento de la deuda externa disminuye la inversión y por ende el consumo				X				X	
Incremento del IVA.				X				X	
Las salvaguardias encarecen los insumos y materias primas importadas.					X			X	
El bajo nivel de productividad del país provoca escases de las materias primas.				X			X		
FACTORES POLÍTICO-LEGAL									
La estabilidad política del país genera tranquilidad a las empresas ya establecidas.	X							X	
Excesos en el trámite burocrático desmotivan al inversor.						X		X	
FACTORES SOCIO-CULTURAL									
La disminución de la pobreza permite acrecentar el poder adquisitivo de las personas.	X						X		
El crecimiento poblacional genera mayor demanda de clientes.	X						X		
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Los avances tecnológicos ayudan para obtener un producto de calidad y periten el ahorro de sus recursos.	X						X		

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 22: Matriz de evaluación externa Micro entorno F&M SERVICIOS

ANÁLISIS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
MATRIZ FUERZAS DE PORTER	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES	5	3	1	5	3	1
La empresa no depende de un solo proveedor, trabaja con un grupo variado de proveedores.	X					
Se visualiza la presencia de productos sustitutos en el mercado.				X		
Los clientes se encuentran organizados, lo cual representa una oportunidad para la empresa.	X					
El surgimiento de nuevas empresas representa una amenaza para las actividades de la organización.				X		
La rivalidad entre competidores es evidente, en tal virtud merma las oportunidades de negocio.					X	

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

3.8 ANÁLISIS INTERNO

3.8.1 Capacidad directiva

Las actividades que competen a la administración de la empresa las ejecuta su propietario, el Ing. Fredy Pilamunga, quien es la persona encargada de controlar todas las acciones al interior de la empresa, independiente a su formación profesional, posee el título de jefe de cocina chef, emitido por la Junta de Defensa del Artesano, documento que le sirve para poder operar en el mercado gastronómico sin problema alguno, para la obtención del título en mención ,la Junta Artesanal solicita como mínimo 7 años de experiencia, tiempo que está muy por debajo de lo exigido, pues la empresa F&M SERVICIOS permanece en el mercado por ya casi 8 años, cabe indicar que inicialmente la empresa dio origen a sus actividades con el nombre de” EL MENÚ” pero con el paso de tiempo evolucionó en capacidad operativa y por ende sus productos y servicios se ampliaron, razón por el cual en la actualidad lleva este nombre.

En la actualidad la empresa está pasando por una serie de inconvenientes que no le permite evolucionar en el mercado, las problemáticas detectadas se rigen exclusivamente al proceso administrativo que en la actualidad está actualmente llevando la empresa, es por ello que se deberá realizar el análisis interno en esta dependencia.

3.8.1.1 Investigación

Resulta de gran importancia para el desarrollo de un plan estratégico realizar una investigación previa de todos los factores que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, y con ello identificar el desarrollo de la misma, identificar si el proceso administrativo se cumple de manera eficiente.

F&M SERVICIOS durante todo el tiempo que se encuentra en actividad productiva no ha realizado una investigación de mercado que le permita identificar su posicionamiento real, a más de conocer la satisfacción del cliente interno y externo, y de existir algún inconveniente minimizar el impacto mediante la formulación de estrategias que permita corregir la problemática de manera oportuna.

3.8.1.2 Planificación

Por ser un componente del proceso administrativo su importancia resulta ser determinante para el desarrollo de las actividades productivas de la empresa, la planificación en la entidad la ejecuta el propietario de la misma, en tal virtud se visualiza una serie de falencias en dicha actividad, la empresa carece de ciertos componentes tales como un plan estratégico que le ayude a superar los retos en un corto, mediano y largo plazo, a más de ello la organización no dispone de:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Políticas
- ✓ Objetivos

Los componentes anteriormente descritos permiten que los colaboradores se involucren de forma directa mediante el empoderamiento de la misma, en la actualidad la empresa realiza sus actividades de forma empírica sin ningún sustento técnico y mucho menos el

empleo de herramientas de gestión que le permita transmitir a su talento humano los lineamientos a seguir en su accionar diario, en consecuencia, se puede decir que la empresa no planifica previamente sus actividades, lo cual induce para que exista desperdicio de recursos y por ende limite sus porcentajes de rentabilidad.

3.8.1.3 Organización

En la empresa se visualiza la ausencia de un organigrama estructural que permita identificar los niveles jerárquicos dentro de la organización, con esta representación gráfica se puede conocer la interrelación entre departamentos, a más del organigrama estructural, la empresa carece de un organigrama funcional en el que se indique cuáles son las funciones que debe realizar cada uno de los integrantes de la empresa en sus puestos de trabajo, además se denota que las actividades no se ejecutan con un lineamiento específico.

3.8.1.4 Administración

La empresa posee una deficiente capacidad administrativa, la ausencia de procedimientos que permitan garantizar un adecuado reclutamiento de personal es muy notorio e influyente en las actividades productivas de la empresa, simplemente se lo realiza basado en recomendaciones de terceros lo cual no garantiza una selección basada en experiencia ni saberes gastronómicos.

Todas las decisiones, sean grandes o pequeñas son asumidas directamente por el gerente, no permite que el personal se involucre en la toma de las mismas, generando un desinterés por parte del talento humano de la organización, es importante mencionar que, por ser una empresa de servicios, la calidad de la misma deberá estar sustentado en sus productos.

En varias oportunidades la empresa se ha visto limitada de asumir nuevos retos, pues el directivo al concentrar todas las actividades de la organización a su mando, reduce su tiempo para poder cumplir con su rol de Gerente y realizar una adecuada gestión, perdiendo de esta manera oportunidades de negocio, en la empresa F&M SERVICIOS es el mismo Gerente quien elabora los menús, realiza las compras, busca nuevas

oportunidades de negocio, lleva la contabilidad, paga los sueldo y salarios al personal, cancela las planillas de aportes a la seguridad pública, actividades que limita su tiempo de permanencia en las instalaciones de la empresa, en más de una oportunidad su talento humano no ejecuta actividades que esté acorde a la razón de ser de la empresa, quiere decir que se dedica a cumplir con favores personales del Gerente, consecuentemente se puede deducir que la empresa indispone de un adecuado proceso administrativo que le garantice eficiencia en las actividades y por ende un producto de calidad.

3.8.1.5 Clima organizacional

Es muy importante mencionar que los empleados son el componente más importante en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos, es por esta razón que se debe proporcionar un entorno optimo que garantice armonía en sus actividades, sin embargo esta premisa no se cumple en la empresa F&M SERVICIOS, pues el clima laboral está plagado de malestar, producto de las malas interrelaciones personales entre compañeros, esto sumado al poco interés mostrado por su Gerente en cuanto a este tema, induce para que el malestar generalizado, malestar que influye directamente en el rendimiento de cadaG uno de los integrantes de la empresa y por ende la ineficiencia de la empresa.

3.8.1.6 Imagen corporativa

Representa el impacto que la empresa tiene en el mercado, es por ello que resulta muy importante poseer un adecuado logotipo de fácil recordación por parte del cliente, la imagen de la empresa no está muy bien definida, pues todos aquellos documentos internos y externos de la empresa se los realiza únicamente insertando un logo tipo del internet.

3.8.1.7 Dirección

Todas las empresas están conformadas por diferentes departamentos, el número de dichos estamentos depende en gran medida a la naturaleza de las actividades de la organización, este factor es parte del proceso administrativo, es por ello que el Gerente deberá conocer todo lo que ocurre en su entorno para la correcta toma de decisiones, y así enrumbar a la empresa a la consecución de sus objetivos, es por ello que el futuro de

la organización dependerá de la capacidad del Gerente en cuanto al manejo de herramientas de gestión, mismas que serán de gran ayuda a la hora de formular estrategias que conlleven a minimizar el impacto de potenciales amenazas.

El poco interés por parte del principal directivo en cuanto al tema relacionado al manejo eficiente del proceso administrativo conlleva para que la organización no despunte en el mercado peligrando incluso su permanencia, en el mismo.

La ineficiencia en su línea de producción es preocupante, es por esta razón que los objetivos empresariales no se cumplen, la existencia de desperdicios incurre en la pérdida de tiempo y dinero, no existe un lineamiento en las actividades, a tal punto que en más de una ocasión han tenido que no cumplir con los compromisos adquiridos, o en el peor de los casos entregar un producto de mala calidad, todo ello fruto de la mala coordinación entre empleados y directivo.

El aprovisionamiento de las materias primas es otro problema lacerante, el Gerente quien es el encargado de realizar la adquisición de las mismos, llega tarde con los productos al área de producción, consecuentemente no se cumple con los pedidos pactados.

3.8.1.8 Control

Es una de las funciones del proceso administrativo, cuyo principal propósito es medir el rendimiento o desempeño individual y organizacional en las actividades en la empresa, mediante el control se puede facilitar la ejecución de los planes, el control permite conocer el rendimiento productivo de la organización a más de verificar si está cumpliendo con los estándares de calidad que exige el cliente para un producto que satisfaga sus necesidades, es por ello que esta fase es de suma importancia para los intereses de la empresa, sin embargo y a sabiendas que su aplicación proporciona beneficios para la empresa en F&M SERVICIOS no se lleva a cabo el control, la calidad de los productos está supeditada a la experticia del chef de turno, esto quiere decir que no existe una sazón definida mediante el establecimiento de proceso que conlleven a mantener una identificación gustativa de sus platillos, estos malestares generan un gran inconveniente para la empresa, pues al existir una alta rotación de

personal en el área de cocina, los gustos y preferencias varían de acuerdo al chef de turno.

En el área de producción se visualiza un exceso de personal para las actividades que realiza, al no existir una adecuada evaluación del rendimiento individual y colectivo la empresa incurre en gastos innecesario de personal, conllevando a que las actividades al interior del área se entorpezcan, ocasionando considerables pérdidas económicas, y a su vez adquiere obligaciones laborales que a la larga le podría ocasionar inconvenientes relacionados a la seguridad social o al ministerio de trabajo.

Es por esta razón que la fase de control permite el cumplimiento de los planes y proyectos establecidos con anterioridad, pero al no existir un adecuado control en la empresa esta etapa no se cumple a cabalidad, provocando que el desempeño colectivo sea ineficiente.

3.8.2 Capacidad competitiva

3.8.2.1 Productos y servicios ofertados

Para realizar el mix del producto que posee la empresa se realizó el análisis correspondiente a los mismos en cuanto a su amplitud, longitud y profundidad, en tal virtud se detalla en la siguiente tabla los bienes que la empresa oferta en la actualidad.

Tabla 23: Productos que oferta la empresa

AMPLITUD	LONGITUD	PROFUNDIDAD	
BUFFETS	<ul style="list-style-type: none"> • Matrimonios • Bautizos • Quince años • Grados • Fiestas empresariales • Primera comunión • Lanzamiento de marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Filet migñon • Lomo en salsa de champiñones • Chuleta al BBQ • Cordon blue • Costillas de cerdo en salsa de ciruelas • Broshue de carne 	
ALMUERZOS	Comida típica	<ul style="list-style-type: none"> • Yaguarloco • Llapingachos • Fritada • Hornado 	
	Comida costeña	<ul style="list-style-type: none"> • Encocado de camarón • Pescado frito • Arroz marinero • Encebollado 	
	Comida vegetariana	<ul style="list-style-type: none"> • Maito • Ayanpaco • Pollo al horno • Chota curo 	
COFFE BREAKS	Bocaditos frios	<ul style="list-style-type: none"> • Burrito de pollo • Burrito de res • Hamburguesas • Brochetas de camaron 	
	Bocaditos calientes	<ul style="list-style-type: none"> • Empanaditas chilenas • Empanadas de verde • Humitas • Bolones de verde 	
	Bocaditos dulces	<ul style="list-style-type: none"> • Brochetas de frutas • Pie de limos • Flan • Tortas 	
BEBIDAS	Con alcohol	<ul style="list-style-type: none"> • Tom collins • Cuba libre • Margarita • Caipiriña 	
	Sin alcohol	<ul style="list-style-type: none"> • Jugos de frutas • Sodas • Aguas aromáticas • Sorbetes 	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

La empresa F&M SERVICIOS mantiene un contacto directo con todos sus clientes, quiere decir que existe intermediarios que oferten sus servicios, por tal motivo la empresa brinda una atención personalizada, lo cual permite que sus clientes se sientan cómodos durante la prestación del servicio, además se puede indicar que a pesar de los múltiples inconvenientes que la empresa posee, la organización garantiza la calidad del producto final.

3.8.2.2 Calidad del Producto

La empresa durante su línea de producción emplea insumos y materias primas de gran calidad, en ese sentido el principal directivo de la organización no escatima reparo alguno en exigir a sus proveedores productos frescos a precios cómodos, esto repercute para que su producto final cumpla con las exigencias del mercado.

3.8.2.3 Posicionamiento del producto

Este factor depende en gran medida a la calidad del producto que la empresa oferta a sus clientes, es por ello que se ha hecho merecedor a la confianza del mercado, colocándole a la empresa como una de las mejores opciones en lo que a catering se refiere, gracias a ello su cartera de clientes corporativos se ha incrementado en gran medida a más de la realización de eventos sociales.

3.8.2.4 Precios del producto

Los precios esta establecidos de acuerdo a la realidad económica del país, es por ello que sus costos están por el valor promedio del mercado, para el establecimiento de los mismos el Gerente comenta haber realizado un sondeo de los mismos y establecer el valor promedio de los mismos, es muy claro que dicha fijación no resulta ser la adecuada, pues no posee ningún sustento técnico para dicho fin, es por ello que los precios que posee no garantiza un adecuado margen de rentabilidad.

La empresa F&M SERVICIOS posee una variedad d precios, los mismos que varían de acuerdo al presupuesto de cada empresa, cuando se trata de almuerzos ejecutivos, y cuando se trata de la elaboración de menús especiales para compromisos sociales los mismos están sujetos a la economía de la persona contratante, sin embargo, se puede

expresar que los precios que se detalla en la siguiente tabla son los valores promedio, esto quiere decir que la empresa no podrá cobrar menos de lo expuesto.

Tabla 24: Precios de los productos de la empresa F&M SERVICIOS

PRODUCTO	VALOR
Almuerzos Ejecutivos (Empresas)	\$ 2,50
Cofee break	\$ 2,00
Buffets para eventos sociales	\$ 8,00
Bebidas con alcohol	\$ 2,50
bebidas sin alcohol	\$ 1,50
Platos típicos	\$ 2,75
Mnús vejetarianos	\$ 3,00
Alquiler de menaje	\$ 7,00
Ensaldas	\$ 1,25
Bocaditos frios (100)	\$ 20,00
Bocaditos calientes (100)	\$ 25,00
Bocaditos de Dulces (100)	\$ 28,00

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

3.8.2.5 Publicidad

Los productos que la empresa oferta no son promocionados por ningún medio de comunicación, lo cual implica que sus horizontes comerciales se vean limitados, la única forma que la empresa emplea para darse a conocer son los comentarios favorables de aquellos clientes que consumen sus productos y servicios.

3.8.2.6 Mercado

La empresa al no promocionar sus productos y servicios por medios de comunicación se ve limitada de tener una gran aceptación en el mercado, y por ende en la mente del consumidor, este particular afecta de forma directa a los intereses de la empresa.

3.8.3 Capacidad financiera

Representa la disponibilidad de recursos financieros que posee la empresa para hacer frente a las actividades de la empresa, del correcto análisis se podrá determinar si la empresa podrá hacer frente a las exigencias del mercado, a su vez se podrá conocer si la

empresa está en condiciones de recibir apalancamiento financiero para incrementar su línea de producción o para la adquisición de algún activo que le permita incrementar sus niveles de producción y por ende su competitividad, en la empresa no se visualiza la existencia de un sistema que permita controlar sus ingresos y gastos, así como también de no tener en claro los montos en cuanto a inversión se refiere, sin embargo el Gerente de la empresa inyecta recursos financieros cada vez que la organización desee hacer frente a un nuevo reto, es por ello que se deberá realizar un análisis muy estricto en este tema para identificar las falencias de la empresa.

3.8.3.1 Capital

La empresa para el inicio de sus actividades de orden productivo lo hizo con un capital social de \$ 20.000, monto que le permite hacer frente a potenciales incrementos de producción incluso para la renovación o actualización de sus equipos.

3.8.3.2 Financiamiento

La empresa F&M SERVICIOS, cuenta con el respaldo de múltiples entidades financieras, mismas que estarían en condiciones de entregar líneas de crédito a la organización, la confianza radica primordialmente por la garantía y solides que refleja la entidad, pero por sobre todo su Gerente, en otras palabras, se puede decir que la empresa posee un aceptable nivel de endeudamiento basado en la solvencia de la misma.

3.8.3.3 Rentabilidad

La naturaleza del negocio de la empresa refleja un alto índice de rentabilidad, generalmente está bordeando entre el 85% de su inversión, con ello la organización puede hacer frente a los cambios que esta desee realizar, mismos que pueden ser de orden tecnológico o productivo.

3.8.3.4 Estabilidad de costos

Para la empresa resulta muy difícil mantener estables sus costos de producción, pues el alza constante y permanente de los insumos y materias primas impide que esto suceda,

la variación es tal que los valores varían de un día para otro, factor que dificulta al momento de realizar una proforma.

Esta problemática se acentúa aún más en aquellos artículos que son importados, pues las últimas políticas económicas emitidas por el gobierno de turno en establecer salvaguardias a los productos importados genera un problema mucho más grande ya que las empresas incrementa sus costos de producción y limitan sus márgenes de rentabilidad, este problema afecta directamente a la empresa F&M SERVICIOS y por ende a su talento humano, pues los sueldos y salarios no podrán ser incrementados en los porcentajes deseados.

3.8.4 Capacidad tecnológica

Son aquellos componentes indispensables para la ejecución de las actividades diarias de la empresa, misma que facilita la consecución de objetivos, dentro de los principales se puede mencionar los siguientes:

3.8.4.1 Equipamiento disponible

La empresa pone mucho énfasis en este aspecto pues resulta de gran importancia el bienestar del talento humano, sin embargo, los integrantes de la empresa no prestan mucha atención en cuanto al uso de dichos implementos, denotando un acentuado desinterés, a pesar de que dichos aditamentos contribuyen para que los productos no se contaminen por algún factor externo.

3.8.4.2 Distribución en planta

La distribución de la planta es la más adecuada para el cumplimiento de sus actividades productivas, dicha área cumple con los requerimientos emitidos por las autoridades de control, con ello se puede garantizar seguridad en el trabajo diario y por ende la calidad del producto.

Gráfico 35: Distribución planta de producción



Fuente: F&M SERVICIOS
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Gráfico 36: Distribución vajilla



Fuente: F&M SERVICIOS
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

3.8.4.3 Maquinaria

Para que la empresa garantice calidad en sus productos debe tener maquinaria y equipos que le permita cumplir con dicho fin, es por ello que el Gerente de F&M SERVICIOS no ha escatimado esfuerzo alguno para dotar al área de producción con equipos altamente calificados para la elaboración de alimentos, así como:

Gráfico 37: Cocinas



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Gráfico 38: Horno y vaporera



Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Gráfico 39: Utensilios



Fuente: F&M SERVICIOS
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Gráfico 40: Congelador



Fuente: F&M SERVICIOS
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Gráfico 41: Cuarto frio



Fuente: F&M SERVICIOS
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

3.8.5 Capacidad de talento humano

3.8.5.1 Personal

La empresa cuenta un equipo conformado de 20 personas, mismas que se encuentran distribuidas en diferentes áreas de trabajo, además de ello el personal que realiza las tareas de producción se distribuyen en horarios rotativos, pues las empresas a las que se da la prestación de la alimentación laboran las 24 horas y no se puede dejar sin este servicio, el personal en F&M SERVICIOS se encuentra dividido en administrativo y operativo, de este último se depende la calidad del producto.

Tabla 25. Personal administrativo de F&M SERVICIOS

UNIDAD	CARGO	VALOR REFERENCIAL	PLANTA	EVENTUAL
Gerencia general	Gerente general	\$ 1.000,00	X	
Secretaria	Secretaria recep.	\$ 372,00	X	
Contabilidad	Contador	\$ 300,00		X

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 26: Personal operativo F&M SERVICIOS

N°	UNIDAD	CARGO	VALOR REFERENCIAL	PLANTA	EVENTUAL
2	Producción	Cheff	\$ 600,00	X	
9	Producción	Asistentes de cocina	\$ 372,00	X	
3	Producción	Posilleros	\$ 372,00	X	
5	Producción	Meseros	\$ 372,00	X	
3	Producción	Limpieza	\$ 372,00	X	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

3.8.5.2 Experiencia

El talento humano que labora en la empresa goza de una larga experiencia en cocina, esta aseveración se puede sustentar en los documentos que reposan en los archivos de la empresa, pues como requisito previo a la contratación se solicita su hoja de vida, misma que contendrá los certificados de los últimos lugares de trabajo, para comprobar dicha experticia la secretaria realiza llamadas de verificación de la información anexada en cada carpeta de los nuevos integrantes de la empresa, es por ello que se puede indicar que el personal que labora en F&M SERVICIOS posee una larga experiencia, lo cual hace prever el éxito de las labores diarias y por ende de su producto final, garantizando con ello la satisfacción del cliente externo.

3.8.5.3 Nivel académico

Los colaboradores del talento humano poseen la necesaria preparación académica, en varios casos existen personas que llegaron a recibir formación superior, los Chefs poseen títulos que avalen su formación, ciertos asistentes de cocina poseen títulos

emitidos por la Junta de Defensa del Artesano, lo cual sustenta el grado de preparación que el empleado posee.

3.8.5.4 Estabilidad

La empresa ofrece a sus colaboradores estabilidad laboral, la empresa no posee la política de contratar empleados por el periodo de 3 meses y después desistir de sus servicios, existen oportunidades en los cuales la organización realiza contratación de personal temporal, pero en la entrevista previa se menciona sobre dicho particular, y de ser el caso y la calidad del talento se puede contratar por tiempo indefinido.

3.8.5.5 Nivel de remuneración

Los empleados de la empresa F&M SERVICIOS se encuentra remunerados de acuerdo manda la ley en el código de trabajo, de igual forma la seguridad social se lo realiza de acuerdo a las tablas sectoriales que posee el IESS.

3.8.5.6 Motivación

El personal de la empresa no se encuentra motivado al cumplir de manera eficiente con una actividad, generando con ello un sentido de desinterés por los objetivos que persigue la organización.

3.8.5.7 Pertenencia

La desmotivación da origen a que el personal de la empresa carezca de un sentido de pertenencia institucional, esta problemática se da principalmente porque la organización carece de filosofía empresarial, es decir no posee su misión, visión, políticas, entre otras.

Al perder este sentido los empleados no ejecutan las tareas por amor a la empresa, sino más bien por el sentido único de recibir su remuneración y nada más.

3.8.6 Listado de los factores internos de la empresa F&M SERVICIOS

1. No se realiza investigación de mercados.
2. No posee filosofía empresarial (misión, visión, valores)
3. Carece de un organigrama estructural y funcional.
4. Las actividades se realizan sin planificación alguna.
5. Deficiente capacidad administrativa.
6. Inadecuado clima laboral.
7. Carece de imagen corporativa.
8. Ineficiente dirección empresarial.
9. No existe control para medir el rendimiento individual y colectivo.
10. Productos de gran calidad.
11. Variedad en los productos que oferta la empresa.
12. Confianza de los productos en el mercado.
13. Precios competitivos.
14. No realiza campañas de publicidad.
15. Cuenta con capital propio para hacer frente a sus necesidades.
16. Capacidad de acceder a líneas de crédito.
17. La rentabilidad de la empresa permite el retorno de la inversión.
18. Inestabilidad de los costos de las materias primas.
19. Tecnología adecuada para sus actividades de producción.
20. La empresa entrega equipamiento de protección a su personal.
21. Adecuada distribución de la planta.
22. La empresa posee unos adecuados equipos y maquinaria.
23. Personal con nivel académico alto.
24. Estabilidad laboral.
25. Ineficiente capacidad administrativa
26. Poca capacitación
27. Adecuado nivel de remuneraciones
28. No existe sentido de pertenencia.
29. Desconocimiento de herramientas gerenciales por parte del directivo.
30. No existe planes estratégicos que direccionen a la empresa.

Tabla 27: Ilustración de las capacidades claves del análisis interno

CAPACIDAD	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
CAPACIDAD DIRECTIVA			
No se realiza investigación de mercados.	Acentuado conformismo por parte del Gerente	No le permite a la empresa recabar información exacta y relevante para el análisis del mercado y realizar una adecuada toma de decisiones para lograr la satisfacción de sus clientes	Gerente
No existe planes estratégicos que direccionen a la empresa.	Falta de direccionamiento de los objetivos de la empresa	Perjudica la toma de decisiones y no se cuenta con estrategias para enfrentar a la competencia	Gerente
No posee filosofía empresarial (misión, visión, valores)	No hay preocupación, desconocimiento de la importancia de contar con una misión y visión empresarial.	Avance lento y sin orientación.	Gerente
Carece de un organigrama estructural y funcional	No se ha difundido entre los trabajadores la estructura orgánica de la empresa.	Generalización del desorden y desinterés., se desvirtúan los procedimientos según criterio personal	Gerente
Carece de imagen corporativa.	Dificulta el posicionamiento de la empresa en el mercado	no permite acceder a nuevos nichos de mercado, limitando sus ingresos y por ende su rentabilidad	Gerente
Ineficiente dirección empresarial.	No permite a la empresa hacer frente a las exigencias del mercado	Pelagra su permanencia en el mercado, el no tener un direccionamiento empresarial dificulta la consecución de meta y objetivos	Gerente
No existe control para medir el rendimiento individual y colectivo.	Las actividades no se realiza de forma equitativa	La empresa no optimiza sus recursos, pues existe personal que en cierto modo no ejecuta actividad alguna.	Gerente, empleados
Las actividades se realizan sin planificación alguna.	Ineficiencia en las actividades	Al no planificar las actividades en la empresa, se induce al desperdicio de recursos.	Gerente, empleados
Deficiente capacidad administrativa.	Mala toma de decisiones	Induce a cometer errores que provocan estancamiento de la producción de la empresa	Gerente
Desconocimiento de herramientas gerenciales por parte del directivo.	Se visualiza una despreocupación por aprender y poner en práctica dichas herramientas	La empresa se ve limitada de hacer gestión, se ve expuesta a potenciales peligros de los factores internos y externos.	Gerente
Inadecuado clima laboral.	Los empleados no se sienten con ánimos de trabajar, pues el entorno no es el adecuado	Este malestar influye notablemente en las actividades de la empresa, ocasionando retrasos pues los empleados no se comunican entre sí.	Gerente, empleados
Ineficiente capacidad administrativa	Despreocupación del directivo por los problemas que aquejan a la empresa.	El desconocimiento de estrategias que mitiguen los problemas al interior de la empresa induce para que las actividades dejen de ser eficientes.	Gerente

CAPACIDAD COMPETITIVA			
Productos de gran calidad	Mantiene su estandar de calidad	Permite que la empresa posea un mayor numero de clientes por los buenos comentarios de sus productos	Gerente, empleados, clientes
Variedad en los productos que oferta la empresa.	Se proocupa por innovar continuamente los productos que oferta	Mayor amplitud hacia nuevos nichos de mercado	Gerente, empleados
No realiza campañas de publicidad.	Desconocimiento de la marca en el mercado	Limita su accionar comercial	Gerente
Confianza de los productos en el mercado.	La empresa se mantiene dentro de los gustos y preferencias del consumidor	Facilita la introduccion de la marca en la mente del consumidor	Gerente, empleados, clientes, proveedores
Precios competitivos.	Los precios se mantienen constantes	Permite su estabilidad en el mercado	Gerente, Clientes
CAPACIDAD FINANCIERA			
Cuenta con capital propio para hacer frente a sus necesidades.	Denota solvencia económica	Capacidad de hacer frente a nuevas oportunidades de negocio.	Gerente
Capacidad de acceder a líneas de crédito.	Goza de financiamiento por la solvencia que adquirido el gerente en los pagos	Genera y seguridad de contar con el financiamiento de las instituciones financieras para invertir en la empresa	Gerente, estado
La rentabilidad de la empresa permite el retorno de la inversión.	Crecimiento sostenido	Genera desarrollo	Gerente, clientes
Inestabilidad de los costos de las materias primas.	Alaza de materias primas por factores externos, inflación, salvaguardias, entre otras	Reduce sus marjenes de rentabilidad	Proveedores, Gerente, Estado
CAPACIDAD TECNÓLOGICA			
Tecnología adecuada para sus actividades de producción.	Renovación constante de sus implementos tecnológicos	Eficiencia en las tareas	Estado
Adecuada distribución de la planta.	Flujo adecuado del personal en el área de trabajo	Minimiza los potenciales accidentes de trabajo	Gerente
La empresa posee una adecuados equipos y maquinaria.	La empresa adquiere equipos que preste garantia en el desarrollo de sus actividades de producción	Facilita el accionar de su talento humano, con lo cual se puede explotar al máximos sus capacidades	Gerente, empleados
La empresa entrega equipamiento de proteccion a su personal.	Constante renovación del equipamiento	Grantiza la salud y bienestar del empleado durante el desarrollo de las actividades productivas, mejorando con ello el desempeño individual	Gerente, empleados

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO			
Adecuado nivel de remuneraciones	Su salario se sujeta a la ley del Código de Trabajo, y a los años de experiencia y trayectoria en la empresa.	Personal satisfecho	Gerente, estado
Poca capacitación	No se visualiza interés del Gerente por capacitar al personal.	Monotonía en los menús, al no existir capacitación limita la renovación de su carta de productos y servicios	Gerente, empleados
Estabilidad laboral.	La empresa brinda estabilidad laboral en base a su desempeño	Tranquilidad en los empleados, generando confianza hacia la empresa.	Gerente, empleados
Personal con nivel académico alto.	Elevado índice de empleados con preparación académica	Facilita la comprensión de las disposiciones emitidas por parte del Gerente.	Gerente, empleados
No existe sentido de pertenencia.	Se da un elevado número de empleados que desconocen la razón de ser de la empresa y hacia donde quieren ir la misma	Al desconocer los objetivos sus empleados ejecutan sus actividades por compromiso de un sueldo y más no por afecto a la misma, ocasionando pérdidas de los recursos.	Gerente, empleados

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 28: Matriz de factores internos de F&M SERVICIOS

FACTORES Y SU DIMENSIONAMIENTO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDADES	5	3	1	5	3	1	5	3	1
CAPACIDAD DIRECTIVA									
INVESTIGACIÓN									
No se realiza investigación de mercados.				X			X		
PLANIFICACIÓN									
No existe planes estratégicos que direccionen a la empresa.				X			X		
No posee filosofía empresarial (misión, visión, valores)				X			X		
ORGANIZACIÓN									
Carece de un organigrama estructural y funcional				X			X		
ADMINISTRACIÓN									
Deficiente capacidad administrativa.				X			X		
Las actividades se realizan sin planificación alguna.				X			X		
Ineficiente capacidad administrativa				X			X		
Inadecuado clima laboral.				X				X	
IMAJEN CORPORATIVA									
Carece de imagen corporativa.					X			X	
DIRECCIÓN									
Ineficiente dirección empresarial.				X			X		
Desconocimiento de herramientas gerenciales por parte del directivo.					X		X		
CONTROL									
No existe control para medir el rendimiento individual y colectivo.				X			X		

CAPACIDAD COMPETITIVA									
PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS									
Variedad en los productos que oferta la empresa.	X							X	
CALIDAD DEL PRODUCTO									
Productos de gran calidad	X							X	
POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO									
Confianza de los productos en el mercado.	X							X	
PRECIOS DEL PRODUCTO									
Precios competitivos.	X							X	
PUBLICIDAD									
No realiza campañas de publicidad.					X				X
CAPACIDAD FINANCIERA									
CAPITAL									
Cuenta con capital propio para hacer frente a sus necesidades.	X								X
FINANCIAMIENTO									
Capacidad de acceder a líneas de crédito.			X						X
RENTABILIDAD									
La rentabilidad de la empresa permite el retorno de la inversión.		X							X
ESTABILIDAD DE COSTOS									
Inestabilidad de los costos de las materias primas.					X			X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
EQUIPAMIENTO DISPONIBLE									
Tecnología adecuada para sus actividades de producción.	X							X	
La empresa entrega equipamiento de protección a su personal.		X							X
DISTRIBUCIÓN EN PLANTA									
Adecuada distribución de la planta.		X							X
MAQUINARIA									
La empresa posee una adecuados equipos y maquinaria.		X							X

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
NIVEL ACADÉMICO									
Personal con nivel académico alto.		X						X	
Poca capacitación					X			X	
ESTABILIDAD									
Estabilidad laboral.		X					X		
NIVEL DE REMUNERACIÓN									
Adecuado nivel de remuneraciones		X					X		
PERTENENCIA									
No existe sentido de pertenencia.				X				X	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

3.9 HOJA DE TRABAJO FODA

Tabla 29: Oportunidades y Amenazas de la empresa F&M SERVICIOS

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La tasa de interés activa permite acceder con más tranquilidad a líneas de crédito.	Inflación en aumento provocando el incremento en los precios de las materias primas.
Los ingresos por concepto de las remesas enviadas por los migrantes permiten el consumo de los productos que oferta la empresa.	Crisis económica que limita el acceso a los productos de la empresa.
La estabilidad política del país genera tranquilidad a las empresas ya establecidas.	Incremento de la deuda externa disminuye la inversión y por ende el consumo
La disminución de la pobreza permite acrecentar el poder adquisitivo de las personas.	Incremento del IVA.
El crecimiento poblacional genera mayor demanda de clientes.	El bajo nivel de productividad del país provoca escases de las materias primas.
Los avances tecnológicos ayudan para obtener un producto de calidad y periten el ahorro de sus recursos.	Se visualiza la presencia de productos sustitutos en el mercado.
La empresa no depende de un solo proveedor, trabaja con un grupo variado de proveedores.	El surgimiento de nuevas empresas representa una amenaza para las actividades de la organización.
Los clientes se encuentran organizados, lo cual representa una oportunidad para la empresa.	La rivalidad entre competidores es evidente, en tal virtud merma las oportunidades de negocio.

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 30: Fortalezas y Debilidades de la empresa F&M SERVICIOS

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Variedad en los productos que oferta la empresa.	No se realiza investigación de mercados.
Productos de gran calidad	No existe planes estratégicos que direccionen a la empresa.
Confianza de los productos en el mercado.	No posee filosofía empresarial (misión, visión, valores)
Precios competitivos.	Carece de un organigrama estructural y funcional
Cuenta con capital propio para hacer frente a sus necesidades.	Deficiente capacidad administrativa.
Capacidad de acceder a líneas de crédito.	Las actividades se realizan sin planificación alguna.
La rentabilidad de la empresa permite el retorno de la inversión.	Ineficiente capacidad administrativa
Tecnología adecuada para sus actividades de producción.	Inadecuado clima laboral.
La empresa entrega equipamiento de protección a su personal.	Carece de imagen corporativa.
Adecuada distribución de la planta.	Ineficiente dirección empresarial.
La empresa posee una adecuados equipos y maquinaria.	Desconocimiento de herramientas gerenciales por parte del directivo.
Personal con nivel académico alto.	No existe control para medir el rendimiento individual y colectivo.
Estabilidad laboral.	No realiza campañas de publicidad.
Adecuado nivel de remuneraciones	Inestabilidad de los costos de las materias primas.
	Poca capacitación
	No existe sentido de pertenencia.

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

3.10 PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 31: Priorización de las FORTALEZAS

N°	FACTORES	Variedad en los productos que oferta la empresa.	Productos de gran calidad	Confianza de los productos en el mercado.	Precios competitivos.	Cuenta con capital propio para hacer frente a sus necesidades.	Capacidad de acceder a líneas de crédito.	La rentabilidad de la empresa permite el retorno de la inversión.	Tecnología adecuada para sus actividades de producción.	La empresa entrega equipamiento de protección a su personal.	Adecuada distribución de la planta.	La empresa posee una adecuados equipos y maquinaria.	Personal con nivel académico alto.	Estabilidad laboral.	Adecuado nivel de remuneración	TOTAL	%	UBICACIÓN
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14			
F1	Variedad en los productos que oferta la empresa.	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	8,50	9,39%	4
F2	Productos de gran calidad	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	10,50	11,60%	1
F3	Confianza de los productos en el mercado.	0,5	0	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	9,00	9,94%	3
F4	Precios competitivos.	1	0	0	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	9,50	10,50%	2
F5	Cuenta con capital propio para hacer frente a sus necesidades.	0,5	0	0	0	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	8,50	9,39%	5
F6	Capacidad de acceder a líneas de crédito.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00%	
F7	La rentabilidad de la empresa permite el retorno de la inversión.	0	0	0	0	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0	0	5,50	6,08%	
F8	Tecnología adecuada para sus actividades de producción.	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0	1	0,5	0,5	1	1	1	1	8,00	8,84%	
F9	La empresa entrega equipamiento de protección a su personal.	0	0	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	2,00	2,21%	
F10	Adecuada distribución de la planta.	0	0	0,5	0	0	1	0	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	5,00	5,52%	
F11	La empresa posee una adecuados equipos y maquinaria.	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0,5	1	0,5	1	1	1	1	7,50	8,29%	
F12	Personal con nivel académico alto.	0	0	0	0	0	1	0,5	0	1	0	0	0	0	0	2,50	2,76%	
F13	Estabilidad laboral.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	1	0,5	0	1	0,5	0,5	7,50	8,29%	
F14	Adecuado nivel de remuneración	0,5	0,5	0,5	0	0	1	1	0	1	0,5	0	1	0,5	0,5	6,50	7,18%	
																90,50	100,00%	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 32: Priorización de las DEBILIDADES

N°	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	TOTAL	%	UBICACIÓN
D1	No se realiza investigación de mercados.		0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	1,00	0,88%	
D2	No existe planes estratégicos que direccionen a la empresa.	0,5		1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0	1	1	10,50	9,25%	5
D3	No posee filosofía empresarial (misión, visión, valores)	1	0		0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	1	0,5	1	0,5	5,50	4,85%	
D4	Carece de un organigrama estructural y funcional	1	0	0,5		0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	0	1	0	4,00	3,52%	
D5	Deficiente capacidad administrativa.	1	0,5	1	1		0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	10,50	9,25%	
D6	Las actividades se realizan sin planificación alguna.	1	0,5	1	1	0,5		0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	12,00	10,57%	3
D7	Ineficiente capacidad administrativa	1	0,5	1	1	0,5	0,5		1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	12,00	10,57%	2
D8	Inadecuado clima laboral.	1	0	0,5	1	0	0	0		1	0	0	0	1	0,5	1	1	7,00	6,17%	
D9	Carece de imagen corporativa.	1	0	0,5	0,5	0	0	0	0		0	0	0	0,5	0	0	0	2,50	2,20%	
D10	Ineficiente dirección empresarial.	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1		1	0,5	1	1	1	1	12,50	11,01%	1
D11	Desconocimiento de herramientas gerenciales por parte del directivo.	1	0	1	1	0	0,5	0,5	1	1	0		1	1	1	1	1	11,00	9,69%	4
D12	No existe control para medir el rendimiento individual y colectivo.	1	0,5	1	1	0	0	0,5	1	1	0,5	0		1	0,5	1	1	10,00	8,81%	
D13	No realiza campañas de publicidad.	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0		0	0,5	0	1,50	1,32%	
D14	Inestabilidad de los costos de las materias primas.	1	1	0,5	1	0	0	0	0,5	1	0	0	0,5	1		1	0,5	6,50	5,73%	
D15	Poca capacitación	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,5	0		0	2,00	1,76%	
D16	No existe sentido de pertenencia.	1	0	0,5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,5	1		5,00	4,41%	
																		113,50	100,00%	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 33: Priorización de las OPORTUNIDADES

N°	FACTORES	<p>La tasa de interés activa permite acceder con más tranquilidad a líneas de crédito. Los ingresos por concepto de las remesas enviadas por los migrantes permiten el consumo de los productos que oferta la empresa. La estabilidad política del país genera tranquilidad a las empresas ya establecidas. La disminución de la pobreza permite acrecentar el poder adquisitivo de las personas. El crecimiento poblacional genera mayor demanda de clientes. Los avances tecnológicos ayudan para obtener un producto de calidad y periten el ahorro de sus recursos. La empresa no depende de un solo proveedor, trabaja con un grupo variado de proveedores. Los clientes se encuentran organizados, lo cual representa una oportunidad para la empresa.</p>								TOTAL	%	UBICACIÓN	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8				
O1	La tasa de interés activa permite acceder con más tranquilidad a líneas de crédito.		0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	2%	
O2	Los ingresos por concepto de las remesas enviadas por los migrantes permiten el consumo	1		1	0,5	0,5	1	0,5	0		4,5	16%	3
O3	La estabilidad política del país genera tranquilidad a las empresas ya establecidas.	0,5	0		0	0	0,5	0,5	0		1,5	5%	
O4	La disminución de la pobreza permite acrecentar el poder adquisitivo de las personas.	1	0,5	1		1	1	1	1		6,5	23%	1
O5	El crecimiento poblacional genera mayor demanda de clientes.	1	0,5	1	0		0,5	1	0		4	14%	4
O6	Los avances tecnológicos ayudan para obtener un producto de calidad y periten el ahorro de sus	1	0	0,5	0	0,5		0	0		2	7%	
O7	La empresa no depende de un solo proveedor, trabaja con un grupo variado de proveedores.	1	0,5	0,5	0	0	1		0,5		3,5	13%	
O8	Los clientes se encuentran organizados, lo cual representa una oportunidad para la empresa.	1	1	1	0	1	1	0,5			5,5	20%	2
											28,00	100,00%	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 34: Priorización de las AMENAZAS

N°	FACTORES	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 8px; margin: 0;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Inflación en aumento provocando el incremento en los precios de las materias primas.</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Crisis económica que limita el acceso a los productos de la empresa.</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Incremento de la deuda externa disminuye la inversión y por ende el consumo</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Incremento del IVA.</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">El bajo nivel de productividad del país provoca escases de las materias primas.</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Se visualiza la presencia de productos sustitutos en el mercado.</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">El surgimiento de nuevas empresas</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">La rivalidad entre competidores es evidente, en tal virtud merma las oportunidades de negocio.</div> </div>								TOTAL	%	UBICACIÓN
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8			
A1	Inflación en aumento provocando el incremento en los precios de las materias primas.		1	1	1	1	1	0,5	0,5	6	21%	1
A2	Crisis económica que limita el acceso a los productos de la empresa.	0		1	1	1	0,5	0,5	1	5	18%	2
A3	Incremento de la deuda externa disminuye la inversión y por ende el consumo	0	0		0	0	0	0	0,5	0,5	2%	
A4	Incremento del IVA.	0	0	1		0,5	0,5	0,5	0,5	3	11%	
A5	El bajo nivel de productividad del país provoca escases de las materias primas.	0	0	1	0,5		1	1	1	4,5	16%	3
A6	Se visualiza la presencia de productos sustitutos en el mercado.	0	0,5	1	0,5	0		1	0,5	3,5	13%	4
A7	El surgimiento de nuevas empresas	0,5	0,5	1	0,5	0	0		1	3,5	13%	
A8	La rivalidad entre competidores es evidente, en tal virtud merma las oportunidades de negocio.	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0		2	7%	
										28,00	100,00%	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 35: Principales FORTALEZAS de F&M SERVICIOS

N°	FACTORES	%	UBICACIÓN
F2	Productos de gran calidad	11,60%	1
F4	Precios competitivos.	10,50%	2
F3	Confianza de los productos en el mercado.	9,94%	3
F1	Variedad en los productos que oferta la empresa.	9,39%	4
F5	Cuenta con capital propio para hacer frente a sus necesidades.	9,39%	5

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 36: Principales DEBILIDADES de F&M SERVICIOS

N°	FACTORES	%	UBICACIÓN
D10	Ineficiente dirección empresarial.	11,01%	1
D7	Ineficiente capacidad administrativa	10,57%	2
D6	Las actividades se realizan sin planificación alguna.	10,57%	3
D4	Desconocimiento de herramientas gerenciales por parte del directivo.	9,69%	4
D2	No existe planes estratégicos que direccionen a la empresa.	9,25%	5

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 37: Principales OPORTUNIDADES de F&M SERVICIOS

N°	FACTORES	%	UBICACIÓN
O4	La disminución de la pobreza permite acrecentar el poder adquisitivo de las personas.	23%	1
O8	Los clientes se encuentran organizados, lo cual representa una oportunidad para la empresa.	20%	2
O2	Los ingresos por concepto de las remesas enviadas por los migrantes permiten el consumo	16%	3
O5	El crecimiento poblacional genera mayor demanda de clientes.	14%	4

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 38: Principales AMENAZAS de F&M SERVICIOS

N°	FACTORES	%	UBICACIÓN
A1	Inflación en aumento provocando el incremento en los precios de las materias primas.	21%	1
A2	Crisis económica que limita el acceso a los productos de la empresa.	18%	2
A5	El bajo nivel de productividad del país provoca escases de las materias primas.	16%	3
A6	Se visualiza la presencia de productos sustitutos en el mercado.	13%	4

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Para realizar la priorización de las variables tanto externas como internas se empleó la matriz de HOLMES, herramienta de gran importancia para determinar los factores más influyentes en las actividades de la empresa F&M SERVICIOS, con esta información se procede a realizar la matriz FODA, para en lo posterior poder definir los objetivos estratégicos.

Tabla 39: Matriz FODA F&M SERVICIOS

FORTALEZAS		DEBILIDADES			
F1	Productos de gran calidad	D1	Ineficiente dirección empresarial.		
F2	Precios competitivos.	D2	Ineficiente capacidad administrativa		
F3	Confianza de los productos en el mercado.	D3	Las actividades se realizan sin planificación alguna.		
F4	Variedad en los productos que oferta la empresa.	D4	Desconocimiento de herramientas gerenciales por parte del directivo.		
F5	Cuenta con capital propio para hacer frente a sus necesidades.	D5	No existe planes estratégicos que direccionen a la empresa.		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS-FO		ESTRATEGIAS-DO	
O1	La disminución de la pobreza permite acrecentar el poder adquisitivo de las personas.	O1-F2	Incrementar su cartera de clientes accediendo a nuevos nichos de mercado	O2-D2	Diseñar manuales de funciones y procedimientos para tener una mejor conducción de la empresa y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
O2	Los clientes se encuentran organizados, lo cual representa una oportunidad para la empresa.	O2-F2	Ampliar el número de clientes corporativos.	O2-D3	Elaborar una base de datos con la información de los clientes corporativos para ofertar los productos con tarifas especiales y así aprovechar el volumen de venta
O3	Los ingresos por concepto de las remesas enviadas por los migrantes permiten el consumo de los productos que oferta la	O3-F1	Diseñar un modelo de producción basado en procesos para incentivar la mejora continua	O4-D5	Elaborar un plan estratégico integral para la empresa y así tener una guía que permita conocer lo que la empresa busca en los próximos años
O4	El crecimiento poblacional genera mayor demanda de clientes.	O4-F5	Crear un restaurante en la zona urbana de la ciudad	O4-D4	Capacitar al Gerente de la empresa en temas relacionados al eficiente manejo del proceso administrativo
AMENAZAS		ESTRATEGIAS-FA		ESTRATEGIAS-DA	
A1	Inflación en aumento provocando el incremento en los precios de las materias primas.	A1-F5	Proveerse de manera oportuna de insumos y materias primas en épocas que se refleje una disminución de los productos	A1-D2	Involucrar en la toma de decisiones al jefe de producción para que este sea quien pueda elaborar su carta de menú con materias primas sustitutas
A2	Crisis económica que limita el acceso a los productos de la empresa.	A2-F4	Ofertar a los clientes productos que estén acorde a la economía del país	A2-D4	Contratar a una persona que esté encargada del manejo de clientes corporativos para direccionar las actividades a ese sector
A3	El bajo nivel de productividad del país provoca escases de las materias primas.	A3-F5	Diseñar un sistema de inventario que permita saber las existencias de las materias primas y realizar su reposición lo más pronto	A3-D2	Crear una base de datos de proveedores con la finalidad de tener identificados a los mismos y solicitar las materias primas desde la empresa
A4	Se visualiza la presencia de productos sustitutos en el mercado.	A4-F3	Incluir en su carta de menús alimentos innovadores que cause mayor impacto en la población	A4-D5	Reclutar pasantes con el objetivo de que realicen sus prácticas y sepan quienes elaboren un efectivo plan de Marketing y así puedan sus clientes ser fieles a sus productos

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocío Tixe Tixe

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA F&M SERVICIOS.

Resulta evidente que en la empresa existe falencias de carácter administrativo razón por el cual la organización indispone de la filosofía empresarial, es por ello que para formular la misión, visión y valores, se organizó un taller con todos los integrantes de la empresa, para que sean ellos quienes aporten con la mayor cantidad de información y se pueda establecer con certeza dicha filosofía.

Misión propuesta para la empresa “F&M SERVICIOS”

“Entregar a nuestros clientes un producto y servicio de calidad, para superar las expectativas de los mismos, cumpliendo con todas las exigencias organolépticas y con las normas impuestas por las entidades de control, para de esta manera ser líderes en el mercado y contribuir positivamente con la sociedad.”

Visión propuesta para la empresa “F&M SERVICIOS”

“Ser en lapso de 5 años la empresa de servicios gastronómicos más reconocida en el mercado local y regional, tanto por nuestros productos, servicios y procesos productivos, a más de la calidad y cordialidad en la atención por parte de nuestro talento humano.”

4.1 PROPUESTA DEL CÓDIGO DE ÉTICA

Está conformado por un conjunto de normas que regulan las actividades empresariales, mismos que están enmarcados para regular el comportamiento de los empleados con la sociedad, por tal razón su formulación resulta de gran importancia para los intereses de la empresa, sociedad y empleados.

4.1.1 Valores empresariales

Representan los principios que la empresa empleará para la realización diaria de sus actividades enfocadas en ser un ente positivo para la comunidad y así contribuir para un desarrollo más eficiente de la empresa en la sociedad.

Tabla 40: Valores empresariales

VALOR	DESCRIPCIÓN
Responsabilidad y Compromiso	cumplir con las demandas de los clientes en tiempo y forma.
Servicio Integral	Enfocar los esfuerzos en la calidad y atención que necesitan los clientes, teniendo como sustento la dedicación en la elaboración y prestación de los servicios brindados.
Seriedad y Profesionalismo	Orientar las gestiones a brindar un servicio especializado en cada eslabón productivo de la empresa, para garantizar la máxima calidad.
Justicia	Destacar la superación que muestran los miembros de la empresa.
	Delegar funciones merecidas y actividades merecidas.
	Tomar decisiones considerando las opiniones de las personas que pertenecen a la empresa.
	Asignar sueldos merecidos.
Honestidad	Brindar material, vestido y protección para la ejecución de las labores.
	Hacer críticas constructivas y objetivas acerca del trabajo.
	Valorar la capacidad de los demás y no valernos de ella en forma deshonesto para beneficio personal.
Respeto	Desarrollar las actividades laborales así como las relaciones con los compañeros de trabajo con total sinceridad, diciendo siempre la verdad.
	Ser cordial y amable con los trabajadores, así como los clientes.
	Ser tolerantes con los otros, respetando sus ideologías y creencias de todo tipo.
Cumplimiento	Respetar la vida personal de los compañeros de trabajo
	Cumplir con los reglamentos y políticas de la empresa.
	Cumplir con las obligaciones y objetivos que amerita la función que desempeñamos.
	Capacitarnos y exigir que se nos capacite para cumplir en la medida de nuestras obligaciones.
Igualdad	Prever las consecuencias de nuestras acciones y omisiones y responsabilizarnos por ellas.
	Mantener la igualdad de trato entre los trabajadores y para los trabajadores.
	Promover y dar igualdad de oportunidades laborales.

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

4.1.2 Política de calidad

Se propone que la dirección de la organización asuma como pilares fundamentales para su política de calidad los siguientes principios:

Tabla 41: Políticas de calidad

N°	POLÍTICA
1	Lograr la plena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, mediante productos que cubran sus expectativas, atento a las diferentes variables en sus requerimientos.
2	Basar la excelencia de nuestros productos en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y el cumplimiento de los objetivos de calidad.
3	Garantizar el control de la elaboración de nuestros productos, ajustándonos a las normas y reglamentaciones vigentes relacionadas con la manipulación y conservación de los alimentos.
4	Capacitar a nuestro personal para lograr el involucramiento necesario, potenciando así nuestro crecimiento en calidad y servicio, como parte fundamental de la mejora continua.
5	Integrar a nuestros proveedores al Sistema de Calidad y mejoramiento continuo implementado por la Empresa.

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

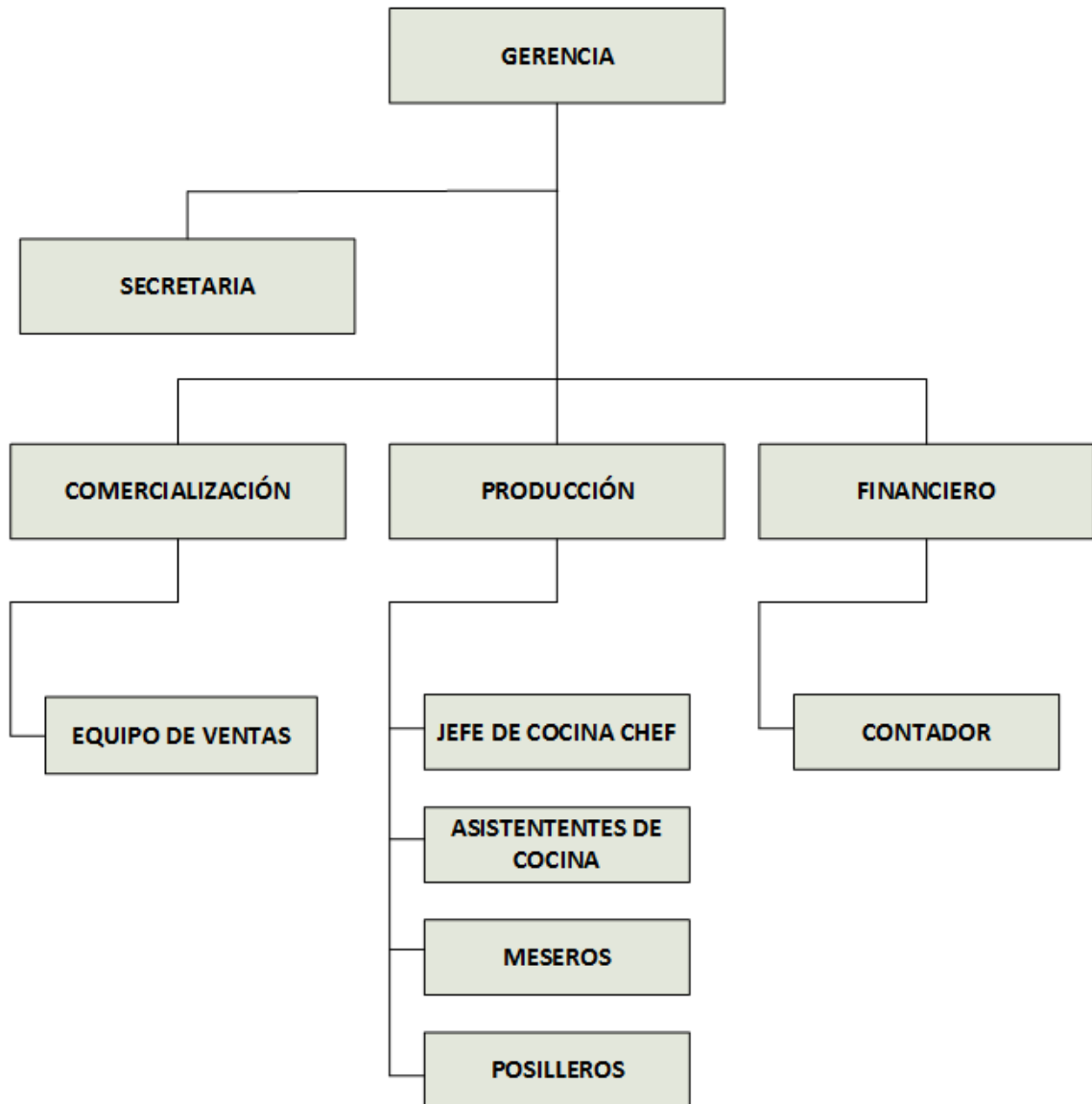
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

La presente estructura está diseñada en base a las necesidades de la empresa, para su elaboración se procedió a definir el orden jerárquico de la organización, es por ello que se identifica una estructura de tipo vertical en donde las ordenes o disposiciones van de arriba hacia abajo, mientras que el respeto de abajo hacia arriba, no obstante, esto no implica que las autoridades no proporcionen respeto hacia sus colaboradores.

Anteriormente la estructura de la empresa estaba con serias anomalías en su diseño, no tenían claro lo que es un departamento con una unidad de trabajo, por tal razón cuando elaboraron su estructura no consideraron sobre este particular, es por ello que en la actualidad se procedió a ubicar con exactitud los departamentos y las unidades de trabajo, además de aquello en el organigrama anterior se consideraba a la secretaria según su ubicación como un departamento jerárquico, cuando es bien conocido que esta dependencia es de apoyo a Gerencia.

De igual manera se realizó el organigrama funcional, en el mismo se detallan todas las actividades afines a sus puestos de trabajo

**Gráfico 42: Organigrama estructural propuesto para la empresa F&M
SERVICIOS**



Fuente: F&M SERVICIOS
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

4.2.1 Manual de funciones del talento humano de la empresa

CARGO: GERENTE

Funciones:

- Planificar estratégicamente las actividades de la empresa
- Diseña estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno
- Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas
- Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos
- Fomenta la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional

Unidades dependientes:

- Secretaria
- Comercialización
- Producción
- Financiero

CARGO: SECRETARIA

Funciones:

- Responsable del decepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia
- Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada
- Atención diaria de las agendas de la Gerencia
- Recepción de mensajes telefónicos de gerencia
- Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa
- Atención a las entrevistas personales

Unidad de dependencia: Gerencia

CARGO: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

Funciones:

- Ser el nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y los departamentos de la empresa que pueden satisfacerlas.
- Atención de los clientes que solicitan información relativa a la empresa y sus productos o servicios
- Seguimiento de las actuaciones y evaluación de las gestiones realizadas
- Recepción de las solicitudes de productos y servicios que desea comprar un cliente
- Prevención de las posibles causas de conflictos con los clientes.
- Solucionar conflictos.

Unidad de dependencia:

- Gerencia

Unidad dependiente:

- Vendedores

CARGO: VENDEDORES

Funciones:

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la gerencia.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.

Unidad de dependencia:

- Gerencia
- Jefe de Comercialización

CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN

Funciones:

- Medición del trabajo.
- Métodos del trabajo.
- Ingeniería de producción.
- Planeación y distribución de instalaciones.
- Higiene y seguridad industrial.
- Control de la producción y de los inventarios.
- Control de Calidad.
- Determinar el modelo de proceso, si la producción será en línea
- Determinar cuántos turnos de trabajo serán requeridos.

Unidad de dependencia:

- Gerencia

Unidad dependiente:

- Asistente de Cocina
- Meseros
- Posilleros

CARGO: ASISTENTES DE COCINA

Funciones:

- Ayudar a los cocineros a preparar los alimentos (p.ej., limpiar y pelar frutas y verduras, cortar pan y carne).

- Medir y mezclar ingredientes, utilizando básculas y jarras medidoras.
- Preparar platos para servir.
- Preparar comida simple como salsas, aliños, sándwiches, sopas, postres, etc.
- Controlar las existencias e informar al supervisor cuando se necesite hacer más pedidos.
- Desempaquetar y almacenar las existencias en congeladores, armarios y otras áreas de almacenaje.

Unidad de dependencia:

- Gerencia
- Jefe de Producción

CARGO: MESEROS

Funciones:

- Atender con esmero y calidez al cliente
- Dar toda clase de información al cliente referente al menú del día
- Pulir la vajilla
- Pulir la cristalería
- Limpiar las mesas y demás áreas afines al servicio
- Transportar la vajilla sucia hacia la zona de lavado
- Verificar el estado físico del área de atención al cliente

Unidad de dependencia:

- Gerencia
- Jefe de Producción

CARGO: POSILLEROS

Funciones:

- Clasificar los desechos de comida de la vajilla
- Lavar la vajilla de acuerdo al procedimiento para dicho fin
- Lavar ollas y demás equipos empleados en el proceso productivo
- Clasificar la basura y arrojar al carro recolector
- Limpiar la zona de la cocina
- Desinfectar los utensilios. Cocinas, hornos etc.

Unidad de dependencia:

- Gerencia
- Jefe de Producción

CARGO: CONTADOR

Funciones:

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable.
- Declaraciones mensuales
- Pago de nómina.
- Declaración impuesto a la renta.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- Pago a proveedores.
- Obligaciones financieras.
- Control de inventarios.
- Control de ingreso del personal.

Unidad de dependencia:

- Gerencia

Unidad dependiente:

- Secretaria

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Elevar la productividad de la empresa mediante la capacitación de su talento humano.
- Diseñar el mapa de proceso de la empresa F&M SERVICIOS, en base a sus requerimientos.
- Realizar la respectiva representación gráfica de los principales procesos que intervienen en las actividades de la empresa.
- Diseñar los procedimientos para la concesión y registro del certificado de operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura (BPM).
- Mejorar la gestión administrativa de la empresa
- Diseñar un plan de negocios
- Calificar el servicio de la empresa según las normas ISO

4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para poder establecer los objetivos estratégicos que enrumben a la organización hacia la consecución de los objetivos, y al mejoramiento de la gestión empresarial fue de gran ayuda sustentar la investigación en el análisis FODA, para la lo cual se diseñó su respectiva matriz, herramienta que facilito la identificación de los factores internos y externos, que influyen en su accionar diario, acto seguido y con el empleo de la matriz de Holmes se priorizo dichos factores para poder tener un criterio más real de cuáles son sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para el desarrollo de sus líneas de acción o ejecución de las estrategias promulgadas, es de gran importancia enmárcalas dentro de una temporalidad, por tal razón se ha

considerado los siguientes periodos de tiempo para el cumplimiento de las mencionadas estrategias.

Tabla 42: Periodo de tiempo de ejecución de las estrategias

	AÑOS	
Corto Plazo	2017	2018
Mediano Plazo	2019	2020
Largo Plazo	2021	2022

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

4.5 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa e identificado cuales son los objetivos estratégicos que influyen para mitigar la problemática existente en la empresa, se procede a la elaboración de las líneas estratégicas a seguir:

Tabla 43: Estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Elevar la productividad de la empresa mediante la capacitación de su talento humano.	Realizar capacitación continua y permanente al personal para actualización de conocimientos	X		
	Desarrollar un plan integral de selección, capacitación y control del personal de la empresa.		X	
	Establecer alianzas estratégicas con importantes empresas de Catering del país			X
Diseñar el mapa de proceso de la empresa F&M SERVICIOS, en base a sus requerimientos.	Formar un equipo de trabajo	X		
	Identificar los procesos claves de la empresa	X		
	Conocer cuales son los procesos de apoyo dentro de la organización	X		
	Identificar los procesos estratégicos que posee la empresa	X		
Realizar la respectiva representación gráfica de los principales procesos que intervienen en las actividades de la empresa.	Identificar las áreas involucradas en la gestión del proceso.	X		
	Esquematizar en un diagrama de flujo las actividades, documentos y tiempos de respuesta por área.		X	
	Identificar y numerar por orden cronológico las actividades generadas durante la gestión del proceso.	X		
	Identificar los requisitos y demás documentos utilizados en el proceso.	X		

Diseñar los procedimientos para la concesión y registro del certificado de operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura (BPM).	Ubicar a la empresa consultora para verificar los procedimientos		X	
	Elaborar los manuales de calidad		X	
	Realizar los procedimientos generales		X	
Mejorar la gestión administrativa de la empresa	Aplicar la administración de la empresa basada en procesos	X		
	Emplear la herramienta basada en la Calidad Total	X		
	Elaborar manuales administrativos para contar con material de apoyo que respalden las actividades a ejecutar	X		
	Establecer un proceso formal de planeación estableciendo objetivos generales, específicos, y metas a nivel estratégico , táctico y operacional	X		
Diseñar un plan de negocios	Establecer el posicionamiento real de la empresa en el mercado y en la mente del consumidor		X	
	Obtención de datos estadísticos sobre el comportamiento del mercado		X	
Calificar el servicio de la empresa según las normas ISO	Construir el Sistema de Gestión de Calidad desde cada acción puntual.			X
	Elección del organismo de certificación.		X	
	Documentar los procesos requeridos por la norma ISO			X
	Realizar auditorías internas con ayuda de los propios trabajadores			X

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

4.6 PLAN OPERATIVO

Es aquel documento en el cual el responsable de la empresa detalla las tácticas a seguir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en tal virtud se procede a graficar la matriz de correlación de los objetivos y estrategias desarrolladas para la empresa de catering F&M SERVICIOS.

Tabla 44: POA Objetivo N° 1

OBJETIVO N°1. Elevar la productividad de la empresa mediante la capacitación de su talento humano.																						
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR	AÑO 2017															
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Realizar capacitación continua y permanente al personal para actualización de conocimientos	1) Diseñar con los responsables de cada área un cronograma de capacitación anual	Gerente-Jefes de Área	Económicos	\$ 2.800,00	N° de cursos asistidos																
		2) Realizar convenios con las escuelas de formación gastronómica para realizar capacitación práctica	Gerente-Jefe de Producción	Económicos	\$ 3.000,00	N° de cursos asistidos																
2	Desarrollar un plan integral de selección, capacitación y control del personal de la empresa.	1) Elaboración de un test de aptitudes afines al cargo	Gerente-Secretaria	Económicos-Humanos	\$ 850,00	N° de Test aplicados																
3	Establecer alianzas estratégicas con importantes empresas de Catering del país	1) Listar las empresas de mayor relevancia del país para acudir con una propuesta en firme	Secretaria	Humanos	\$ 15,00	N° de Empresas																
					TOTAL	\$ 6.665,00																

CORTO	2017		2018	
MEDIANO	2019		2020	
LARGO	2021		2022	

G

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 45: POA Objetivo N° 2

OBJETIVO N°2. Diseñar el mapa de proceso de la empresa F&M SERVICIOS, en base a sus requerimientos.																						
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR	AÑO 2017															
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Formar un equipo de trabajo	1) Seleccionar uno o dos empleados de cada departamento, incluido el jefe del mismo y el Gerente de la empresa	Gerente-Jefes departamentales	Humano	\$ 650,00	N° de Empleados seleccionado																
		2) Capacitar al personal seleccionado en temas relacionados a la producción por procesos	Gerente	Económicos-Humano	\$ 800,00	Hoja de control a la capacitación																
2	Identificar los procesos claves de la empresa	1) Identificar los procesos que representa la razón de ser de la empresa, es decir aquellas que guardan relación con la producción	Gerente-Producción	Humano	\$ 128,00	N° de actividades identificadas																
		2) Listar las actividades que se ejecutan durante la línea de producción.	Gerente-Producción	Humano	\$ 234,00	N° de actividades identificadas																
3	Conocer cuales son los procesos de apoyo dentro de la organización	1) Determinar los procesos que dan soporte al cumplimiento de las actividades de producción	Gerente-Jefes departamentales	Humano	\$ 432,00	N° de procesos																
		2) Listar las actividades de soporte que se ejecutan en la línea de producción.	Gerente-Jefes departamentales	Humano	\$ 125,00	N° de actividades identificadas																
4	Identificar los procesos estratégicos que posee la empresa	1) Identificar los procesos que realiza la dirección con la finalidad de enrumbar a la empresa hacia la consecución de sus objetivos	Gerente	Humano	\$ 56,00	N° de procesos																
TOTAL					\$ 2.425,00																	

CORTO	2017		2018	
MEDIANO	2019		2020	
LARGO	2021		2022	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 46: POA Objetivo N° 3

OBJETIVO N°3. Realizar la respectiva representación gráfica de los principales procesos que intervienen en las actividades de la empresa.

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR	AÑO 2017																
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1	Identificar las áreas involucradas en la gestión del proceso.	1) Diagramar el o los procesos que intervienen en las actividades de la empresa, empleando la simbología existente para dicho fin	Gerente-Jefes Departamentales	Humano	125,00	N° de diagramas de flujo																	
2	Esquematzar en un diagrama de flujo las actividades, documentos y tiempos de respuesta por área.	1) Realizar el diagrama de recorrido o de tiempos de cada actividad que se ejecuta durante la produccion diaria, tomara los tiempos que se demora en los mismos para identificar los tiempos muertos	Gerente-Jefes Departamentales	Humano	345,00	N° de diagramas de flujo																	
3	Identificar y numerar por orden cronológico las actividades generadas durante el desarrollo del proceso.	1) Cada Jefe departamental con apoyo de su equipo de trabajo deberá listar las actividades que se realizan durante el desarrollo de sus actividades	Gerente-Jefes departamentales	Humano	55,00	N° de diagramas de flujo																	
4	Identificar los requisitos y demás documentos utilizados en el proceso.	1) Entregar a cada Departamento la documentación que se requiere para una eficiente representación gráfica	Gerente-Jefes departamentales	Humano	567,00	N° de diagramas de flujo																	
					TOTAL	\$ 1.092,00																	

CORTO	2017		2018	
MEDIANO	2019		2020	
LARGO	2021		2022	

Fuente: F&M SERVICIOS
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 47: POA Objetivo N°4

OBJETIVO N°4. Diseñar los procedimientos para la concesión y registro del certificado de operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura (BPM).

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR	AÑO 2017														
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Ubicar a la empresa consultora para verificar los procedimientos	1) Solicitar proformas a empresas consultoras que se encargan de la certificación de BPM	Gerente-Secretaria	Humano	\$ 345,00	N° de proformas															
		2) Acudir a empresas que posean dicha certificación para solicitar información de la empresa consultora que realizó el trabajo	Secretaria	Humano	\$ 564,00	Información de la empresa consultora															
2	Elaborar los manuales de calidad	1) Realizar convenio con Instituciones educativas de tercer nivel para que sus estudiantes puedan realizar su trabajo de titulación en la empresa, basada en la tematica que se requiere	Gerente-Secretaria	Humano	\$ 123,00	N° de pasantes															
3	Realizar los procedimientos generales	1) Seleccionar al Responsable de calidad	Gerente-Secretaria	Humano-Económico	\$ 2.500,00	Lista de posibles candidatos al cargo															
		2) Documentar la descripción detallada de como se realizan las funciones previstas en el manual	Responsable de calidad	Humano	\$ 45,00	N° de Documentos															
					TOTAL	\$ 3.577,00															

CORTO	2017		2018	
MEDIANO	2019		2020	
LARGO	2021		2022	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 48: POA Objetivo N°5

OBJETIVO N°5. Mejorar la gestión administrativa de la empresa																					
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR	AÑO 2017														
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Aplicar la administración de la empresa basada en procesos	1) Identificar todos los procesos de la organización especialmente los principales para el cumplimiento de la producción o los servicios	Gerente-Responsable de calidad	Humano	555,00	Listado de procesos identificados															
		2) Determinación de las características de los procesos	Responsable de calidad	Humano	125,43	Lista de características de los procesos															
2	Emplear la herramienta basada en la Calidad Total	1) Probar la necesidad de mejoramiento	Gerente-Responsable de calidad	Humano	23,00	Informe de necesidades															
		2) Identificar los proyectos de mejoramiento	Gerente-Responsable de calidad	Humano	50,00	N° de proyectos															
		3) Organizar la conducción de los proyectos	Gerente-Responsable de calidad	Humano	250,00	Lista de proyectos															
		4) Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas	Gerente-Responsable de calidad	Humano	200,00	N° de causas detectadas															
3	Elaborar manuales administrativos para contar con material de apoyo que respalden las actividades a ejecutar	1) Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización	Gerente-Responsable de calidad	Humano	125,00	N° de políticas															
		2) Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización	Gerente-Responsable de calidad	Humano	56,00	Listado de objetivos															
		3) Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa	Gerente-Responsable de calidad	Humano	250,00	Informes de funciones y responsabilidades															

4	Establecer un proceso formal de planeación estableciendo objetivos generales, específicos, y metas a nivel estratégico, táctico y operacional	1) Formulación de metas.	Gerente- Responsable de calidad-Jefes Departamentales	Humano	\$ 100,00	Nº de metas															
		2) Identificación de los actuales objetivos y estrategias.	Gerente- Responsable de calidad-Jefes Departamentales	Humano	\$ 19,00	Detalle de los objetivos y estratégicas															
		3) Análisis de recursos	Gerente- Responsable de calidad-Jefes Departamentales	Humano	\$ 45,00	Informe de recurso															
		4) Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos.	Gerente- Responsable de calidad-Jefes Departamentales	Humano	\$ 125,00	Cuadro de oportunidades estratégicas															
					TOTAL	\$ 1.923,43															

Fuente: F&M SERVICIOS
Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 49: POA Objetivo N° 6

OBJETIVO N°6. Diseñar un Plan de Negocios																				
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR	AÑO 2017													
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Establecer el posicionamiento real de la empresa en el mercado y en la mente del consumidor	1) Realizar una encuesta para conocer el posicionamiento real de la empresa en el mercado	Gerente	Económicos-Humano	\$ 1.800,00	Resultados del trabajo de campo														
		2) Desarrollar un Plan de Marketing	Gerente	Económicos-Humano	\$ 1.800,00	Resultados del trabajo de campo														
2	Obtención de datos estadísticos sobre el comportamiento del mercado	1) Emplear herramientas que faciliten la obtención de datos(encuesta, entrevista, observación directa)	Gerente	Gerente-Jefes Departamentales	\$ 250,00	Resultados del trabajo de campo														
TOTAL					\$ 3.850,00															

CORTO	2017		2018	
MEDIANO	2019		2020	
LARGO	2021		2022	

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

Tabla 50: POA Objetivo N° 7

OBJETIVO N°7. Calificar el servicio de la empresa según las normas ISO																			
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR	AÑO 2017												
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Construir el Sistema de Gestión de Calidad desde cada acción puntual.	1) Documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellas que la actividad propia que la empresa requiera.	Gerente	Humanos-Económicos	\$ 550,00	Archivo de procesos documentados													
		2) Construir desde cada acción puntual un Sistema de Gestión de la Calidad.	Gerente	Humanos-Económicos	\$ 500,00	Informe del Sistema de Gestión													
2	Elección del organismo de certificación.	1) Visualizar en el mercado la mejor empresa para la certificación	Gerente	Humanos-Económicos	\$ 0,00	N° de Ofertas recibidas													
		2) Analisar el prestigio de la empresa seleccionada	Gerente	Humanos	\$ 0,00	Ubicación de la empresa en el mercado													
3	Documentar los procesos requeridos por la norma ISO	1) Control de documentos	Gerente-Responsable de calidad	Humanos-Económicos	\$ 1.200,00	Informe de documentos													
		2) Control de Registros	Gerente-Responsable de calidad	Humanos-Económicos	\$ 1.200,00	Informe de control de registros													
		3) Control del Producto No Conforme, Auditorías Internas	Gerente-Responsable de calidad	Humanos-Económicos	\$ 1.200,00	Informe de inconformidades													
		4) Acciones Correctivas	Gerente-Responsable de calidad	Humanos-Económicos	\$ 1.200,00	N° de Acciones Correctivas													
		5) Acciones Preventivas	Gerente-Responsable de calidad	Humanos-Económicos	\$ 1.200,00	N° de Acciones Preventivas													
4	Realizar auditorías internas con ayuda de los propios trabajadores	1) Formar un equipo con los empleados de mayor desempeño en la empresa	Gerente-Responsable de calidad	Humanos-Económicos	750	Nomina de participantes													
		2) Seleccionar un asistente externo que guie al equipo de auditores internos	Gerente-Responsable de calidad	Humanos-Económicos	1500	N° de Ofertas recibidas													
TOTAL					\$ 9.300,00														

CORTO	2017	2018
MEDIANO	2019	2020
LARGO	2021	2022

Fuente: F&M SERVICIOS

Elaborado por: Estela Rocio Tixe Tixe

CONCLUSIONES

- Procesada la información se estableció que la empresa de catering F&M SERVICIOS no dispone de un Plan Estratégico que le permita mejorar el proceso administrativo, y enrumbar a la empresa hacia la eficiencia en sus actividades, esta herramienta facilitará a los directivos de la organización a tomar decisiones de manera oportuna, y hacer frente a las exigencias del mercado además de aprovechar las ventajas competitivas con las que cuenta la entidad.
- Del análisis realizado mediante la aplicación de la encuesta se pudo determinar que las actividades en la empresa se desarrollan sin planificación alguna, así lo denota el 88% de la población encuestada, factor que incide grandemente en el normal desenvolvimiento de la organización en el mercado al que direcciona sus actividades.
- En la empresa F&M SERVICIOS se desarrollan las actividades sin la debida supervisión de su principal directivo, conllevando a que el talento humano labore sin direccionamiento alguno lo cual induce para que se produzca despilfarro de recursos.
- Del universo encuestado en la empresa de catering, el 72% manifiesta que la gestión realizada por parte del Gerente se enmarca entre deficiente y muy deficiente, visualizándose de esta manera que la problemática mayor radica en el desconocimiento del proceso administrativo, impidiendo con ello que la empresa no pueda incrementar su cartera de clientes y con ello vea limitado sus índices de rentabilidad.

RECOMENDACIONES

- Las estrategias que conlleven a la solución de la problemática existente en la empresa de catering F&M SERVICIOS, se encuentran planteadas en el presente Plan Estratégico, en tal virtud se recomienda al principal directivo de la entidad poner en práctica dichas estrategias para de esta manera enrumbar a la organización hacia la consecución de sus objetivos y al cumplimiento de metas, y así mejorar su posicionamiento en el mercado.
- Se recomienda al Gerente de la entidad, que las actividades administrativas deberán estar sustentadas en la aplicación de una herramienta basada en procesos, es por ello que se deberá emplear el modelo del círculo de Deming, permitiendo con su aplicación la reestructuración continua de sus procesos y por consiguiente la optimización de los recursos empresariales.
- El desconocimiento del proceso administrativo por parte del Gerente es muy evidente, es por este factor que las actividades de carácter productivo no posee ninguna clase de direccionamiento, mucho menos de control, por tal razón se recomienda al directivo recibir la adecuada capacitación sobre el manejo del proceso, a su vez poner en práctica las estrategias propuestas en el Plan para controlar el cumplimiento de las actividades productivas.
- El fin que persigue toda empresa de carácter productivo es la búsqueda de la satisfacción económica, para lo cual, la gestión de sus directivos deberá ser eficiente en el manejo de sus recursos, en tal virtud se recomienda implementar lo más pronto posible los manuales administrativos, a más del diseño del proceso formal de planeación, para de esta manera estar preparado a las exigencias del mercado y hacer frente a nuevas oportunidades de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L., & Escobar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: América.
- Amorocho, E. (2009). *Gestión Empresarial*. Obtenido de <http://es.slideshare.net>
- Aprender a pensar. (2010). *El Control en las empresas*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *La Inflación en el Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec>
- Barboza, L. (2014). *La Planificación y su importancia para la Organización*. Obtenido de <http://agmcomorg2012.blogspot.com>
- Boland, L., Carro, F., & Stancatti, M. (2007). *Funciones de la administración*. Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Camisón, C. (2009). *Gestión de la calidad*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com>
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México DF: Mc. Graw Hill.
- CISEPP. (2015). *Evolución del Salario Vital*. Obtenido de <http://www.cisepp.com>
- Eguez, A. (2017). *Los migrantes y sus remesas*. Obtenido de <http://www.eumed.net>
- EKOS. (2015). *Poder adquisitivo*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com>
- El Telégrafo. (2011). *Crecimiento Poblacional*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec>
- El Telégrafo. (2016). *FMI subestimó la tasa del PIB en 6 de 9 ocasiones*. <http://www.eltelegrafo.com.ec>
- Espinosa, R. (2012). *Como definir misión, visión y valores, en la empresa*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es>
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, M., & Domínguez, G. (2014). *Técnicas de recepción y comunicación*. Madrid: Paraninfo, S.A.

- Fernández, R. (2006). *Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos...* Alicante: Club Universitario.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008*. Málaga: Eumed.
- GestioPolis.com. (2003). *Proceso Administrativo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10ª ed.). México DF: CENGAGE Learning.
- Guerra, M. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Pamplona: Aranzadi.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1997). *La Revolución de la reingeniería: un manual de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Hernández, A. (2013). *Planeación permanente*. Obtenido de <http://planeacionpermanentee.blogspot.com/>
- Hilton, W. (1990). *Primera lectura el proceso administrativo*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://www.uas.mx>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- INEC. (2016). *Variación de la Pobreza*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Juan, J. (2012). *ORT, Campus Virtual*. Obtenido de <http://campus.almagro.ort.edu.ar>
- La Hora Nacional. (2015). *El costo de la vida*. Obtenido de <http://lahora.com.ec>
- Luis, F. (2011). *Caracterización de procesos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net>
- Luna, E. (2012). *Mapeo de procesos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net>
- Manene, L. (2011). *Los Diagramas De Flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com>
- Martínez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Valencia: Díaz de Santos.
- MCPE. (2016). *La Deuda Externa*. Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/>

- Mikoluk, K. (2013). *La Planeación en la Gestión: Planes Estratégicos, Tácticos y Operativos*. Recuperado el 19 de Febrero de 2016, de <https://blog.udemy.com>
- Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. Madrid: Eudnet.
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*. Medellín: Díaz de Santos.
- Montes, J. (2011). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://es.slideshare.net>
- Mora, A. (2011). *Que es el diagrama de bloques?* Obtenido de <http://es.slideshare.net>
- Naressi, D. (2012). *Gestión por procesos*. Obtenido de <https://collellca.wordpress.com>
- Olivero, M. J. (2012). *Niveles de Dirección*. Obtenido de <http://eventsplatinum2012.blogspot.com>
- Orozco, M. (2016). *El desempleo en Ecuador aumentó al 5,7% en marzo del 2016*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec>
- Panesso, L. (2010). *Planear y formular correctamente tus metas*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Ponce, A. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es>
- Ponce, G. (2012). *Clases de Recursos*. Obtenido de, de <http://es.slideshare.net>
- Porter, H. (2006). *Administración*. México DF: Cisco
- Publicaciones Vértice. (2005). *Dirección estratégica*. Málaga: Vértice.
- Quintero, J. (2009). *La planificación. Definiciones conceptuales*. Obtenido de <http://www.eumed.net>
- Reyes, O. (2012). *Mapas de procesos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net>
- Rojas, J. (2000). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. La Paz: Juan Carlos Martínez.
- Santos, J. (2011). *El mundo de los negocios*. Obtenido de <http://ciclog.blogspot.com>
- Sastre, M. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing, Volumen 8*. Madrid: Ecobook.

Stephen, P., & Robbins, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. En P. Stephen, & D. Robbins. México DF: Pearson Educación.

Tamara, J. (2014). *Economía de la empresa*. Obtenido de <http://economiajoctam.blogspot.com>

Torellas, J. (2012). *Importancia del proceso administrativo*. Obtenido de <http://es.slideshare.net>

Turmero, I. (2012). *Matriz EFI*. Obtenido de <http://www.planes.com>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada al personal de F&M SERVICIOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Objetivo: Diseñar un plan estratégico que permita mejorar el proceso administrativo de la empresa F&M SERVICIOS.

DATOS INFORMATIVOS

Género: _____ **Procedencia:** _____

Nivel de educación: _____ **Actividad:** _____

1. ¿Considera Ud que los directivos de la empresa planifican las actividades diarias en base a un plan previamente establecido?

OPCIÓN DE RESPUESTA	N°	%
NUNCA		
CASI NUNCA		
SIEMPRE		
CASI SIEMPRE		

2. ¿Las actividades que se ejecutan en las diferentes áreas de la empresa son supervisadas por parte de la dirección?

OPCIÓN DE RESPUESTA	N°	%
NUNCA		
CASI NUNCA		
SIEMPRE		
CASI SIEMPRE		

3. ¿Existen acciones de control por parte de los directivos de la organización para minimizar los niveles de desperdicios de sus recursos?

OPCIÓN DE RESPUESTA	N°	%
NINGUNA		
POCAS		
MUCHAS		

4. ¿Cuál es el nivel de eficiencia que ud considera poseen los directivos de la empresa en el desarrollo de las actividades administrativas?

OPCIÓN DE RESPUESTA	N°	%
MUY BAJO		
BAJO		
ALTO		
MUY ALTO		

5. ¿Cómo considera Ud la gestión de los directivos al frente de la empresa?

OPCIÓN DE RESPUESTA	N°	%
MUY DEFICIENTE		
DEFICIENTE		
EFICIENTE		
MUY EFICIENTE		

6. ¿Cuál es su conocimiento sobre los principales procesos que intervienen en el desarrollo de las actividades empresariales?

OPCIÓN DE RESPUESTA	N°	%
MUY BAJO		
BAJO		
ALTO		
MUY ALTO		

7. ¿Cree ud necesario la elaboración de un plan estratégico para mejorar el proceso administrativo en la empresa?

OPCIÓN DE RESPUESTA	N°	%
SI		
NO		

8. ¿Con que frecuencia los directivos de la empresa socializan los objetivos que persigue la empresa?

OPCIÓN DE RESPUESTA	N°	%
NUNCA		
CASI NUNCA		
SIEMPRE		
CASI SIEMPRE		

9. ¿En las acciones diarias denota el empleo de herramientas administrativas que permita medir la eficiencia de las actividades de cada uno de los empleados?

OPCIÓN DE RESPUESTA	N°	%
CASI SIEMPRE		
SIEMPRE		
NUNCA		
CASI NUNCA		

Investigadora: Estela Rocio Tixe Tixe

Anexo 2: Guía de observación



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Objetivo: Diseñar un plan estratégico que permita mejorar el proceso administrativo de la empresa F&M SERVICIOS.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA:		FECHA:				
ÁREA:		LUGAR:				
NOMBRE DEL OBSERVADOR:		PARROQUIA:				
Nº	INDICADOR	SI	NO	CALIDAD		
				B	R	M
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						

Anexo 3: Guía de Entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Objetivo: Diseñar un plan estratégico que permita mejorar el proceso administrativo de la empresa F&M SERVICIOS.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

PROFESION U OCUPACIÓN: _____ **EDAD:** _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

LUGAR: _____ **FECHA:** _____

GUÍA DE LA ENTREVISTA (GERENTE)

- 1.- ¿Considera Ud. que las actividades en la empresa se planifican con anterioridad?
- 2.- ¿En que se fundamenta para poder planificar las actividades diarias en la empresa?
- 3.- ¿Se encuentra preparado para poder implantar estrategias que le garanticen eficiencia en la ejecución de los diferentes procesos administrativos?
- 4.- ¿Ejecuta actividades de control durante el desarrollo de producción diaria?
- 5.- ¿Qué opina sobre el impacto económico que provoca a la empresa el uso inadecuado de los procesos administrativos?