



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMBOTELLADORA AGUA NATURAL PURIFICADA AGUALUZ DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2015.

AUTOR:

JAIME MAURICIO HUERTA ROMERO

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. **JAIME MAURICIO HUERTA ROMERO**, 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 TRIBUNAL

Dr. Víctor Aníbal Reinoso Cifuentes

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **JAIME MAURICIO HUERTA ROMERO**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 14 de junio del 2016

Jaime Mauricio Huerta Romero

C.I. 060437171-6

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, a todas las personas tanto familiares y amigos, que me apoyaron a lo largo de mi vida, hasta hacer mi sueño realidad, el concluir mi carrera profesional.

A mi madre María Romero quien ha sido el apoyo fundamental desde mis inicios de formación personal y académica, compartiendo momentos buenos, malos, agradables, tristes, pero siempre confiando en mí, dándome valor para seguir adelante con mis anhelos y que gracias a ella me he convertido en la persona firme, correcta, responsable e humilde que me identifica donde quiera que me encuentre.

A mi hermano Fabián que siempre ha estado a mi lado cuidándome y bendiciéndome en todo momento desde donde se encuentre y aunque ya no esté con nosotros físicamente, siempre lo recordamos ya que vivirá y estará presente en nuestros corazones.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios ser maravilloso quien me dio fuerza, valentía, salud, vida y fe para hacer y creer lo mejor posible para culminar una etapa más de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quien por medio de sus Docentes he logrado llenar mi ser, de conocimientos, valores y actitudes de todo un profesional, gracias a ellos he cumplido mi meta que un día al ingresar a sus instalaciones me propuse y que al fin lo logre, al Ing. Gerardo Lara por ayudarme desde un principio y terminar de mejor manera esta investigación, al Dr. Víctor Reinoso, por influir con su conocimiento en la puesta en marcha del trabajo de titulación el cual fue partícipe como miembro.

A toda mi familia Romero, quienes han sido los que con sus palabras, regaños, alegrías, tristezas, han ayudado en mi formación personal y académica de toda mi vida, el agradecimiento sincero a mis seres amados mi Madre María, a mis hermanos Fabián+, Jairo, Carla, David, a mis sobrino David, a mis queridos tíos, tías, primos y primas, Miguel Ángel, Luis Gilberto, Luis Humberto, Luis Armando, Carmen, Esthelita+, Nieves Allaico, María Jachero, Mauricio, Lucy, Erika, Jimena, Nelson, Sandra, Luis, Mayra, Patricio, Alejandro, Edison y demás personas que remito mis disculpas si no las nombre.

Al Ing. Juan Báez y su mujer Guadalupe Arias, por permitirme realizar mi trabajo de investigación, previo a mi graduación, gracias por depositar su confianza en mí y abrirme las puertas de su prestigiosa empresa y espero que sea de útil este documento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de figuras.....	x
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
Summary.....	xiv
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.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.1.2 Ubicación.....	6
2.1.3 Agualuz.....	8
2.1.4 Estructura General de la Empresa.....	10
2.1.4.1 Organigrama Estructural.....	10
2.1.4.2 Organigrama Funcional.....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	14
2.2.1 La Evolución del Pensamiento Estratégico.....	14
2.2.2 Los Primeros Pasos del Pensamiento Estratégico.....	14

2.2.3	Administradores de Estrategia	16
2.2.4	La Estrategia	17
2.2.5	La Gestión Estratégica Organizacional.....	18
2.2.6	La Visión Empresarial	18
2.2.7	Beneficios de la Gestión Estratégica Organizacional	19
2.2.9	El proceso de Preparación de Estrategias	23
2.2.10	Gestión Administrativa.....	28
2.2.11	Plan Estratégico	28
2.2.12	Formulación de la Estrategia	29
2.2.13	El Diagnostico Empresarial	29
2.2.14	Cultura Organizacional.....	31
2.2.15	Importancia de la Cultura Organizacional.....	31
2.2.16	Funciones de la Cultura Organizacional.....	32
2.2.17	Naturaleza del cambio en la cultura organizacional	33
2.2.18	El Clima Organizacional.....	35
2.2.19	¿Cómo conseguir un buen ambiente de trabajo?	37
2.2.20	Plan de Mejoramiento Empresarial	38
2.2.21	Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo.....	39
2.2.22	El Proceso de Mejoramiento.....	40
2.2.23	Actividades Básicas de Mejoramiento.....	41
2.2.24	Necesidades de Mejoramiento	43
2.2.25	Administración Estratégica.....	44
2.2.26	Análisis del entorno	45
2.2.27	El entorno externo	45
2.2.28	El entorno interno	46
2.2.29	FODA	47
2.3	HIPÓTESIS.....	49
2.3.1	Hipótesis General	49
2.3.2	Hipótesis Específicas	49
2.4	VARIABLES	49
2.4.1	Variable Independiente.....	49
2.4.2	Variable Dependiente	49
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		50
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	50

3.2.1	Bibliográfica-Documental	50
3.2.2	Muestra	50
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	51
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	51
3.4.1	Método Deductivo	51
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	51
3.4.3	Diagnóstico Situacional Actual de la Empresa.....	52
3.5	Tabulación y Resultados de Encuestas.....	64
3.5.1	Trabajadores Administrativos.....	64
3.5.2	Análisis General de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores Administrativos	75
3.5.3	Conclusiones	75
3.5.4	Recomendaciones.....	76
3.6	Verificación de Hipótesis.....	76
3.6.1	Prueba del Chi Cuadrado	76
3.6.2	Planteamiento de la Hipótesis mediante el <i>Chi</i> ²	77
3.6.3	Tabla de frecuencia de los datos observados	77
3.6.4	Tabla de la frecuencia de datos esperados	78
3.6.5	Grados de libertad.....	78
3.6.6	Calculo del <i>Chi</i> ²	79
3.6.7	Toma de decisión.....	80
3.6.8	Conclusión.....	80
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	81
4.1	METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMBOTELLADORA AGUA NATURAL PURIFICADA “AGUALUZ”	81
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	81
4.2.1	La Capacitación.....	82
4.2.2	Cambio en el Clima Laboral	82
4.2.3	Cambio en el Personal Deficiente	82
4.2.4	Creación de un Departamento de Logística	82
4.2.5	La Aplicación de Administración por Procesos	83
4.2.6	Plan para Crear Alianzas Estratégicas.....	83
4.3	ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMBOTELLADORA AGUA NATURAL PURIFICADA “AGUALUZ”	83

4.3.1	ESTRATEGIA I: Capacitación Dirigida a Todo el Recurso Humano de Agualuz	83
4.3.2	ESTRATEGIA II: Plan de Mejora en el Clima Laboral de la Embotelladora Agualuz.....	89
4.3.3	ESTRATEGIA III: Cambio Organizacional	103
4.3.4	ESTRATEGIA IV: Creación de un departamento de logística.....	113
4.3.5	ESTRATEGIA V: Aplicación de Administración por Procesos.....	121
4.3.6	ESTRATEGIA VI: Plan para Crear Alianzas Estratégicas.....	131
	CONCLUSIONES	139
	RECOMENDACIONES	140
	BIBLIOGRAFÍA	141
	LINKGRAFIA	142
	ANEXOS	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación Embotelladora Agualuz.....	4
Figura 2: Mapa de la Provincia de Chimborazo.....	6
Figura 3: Mapa del Cantón Riobamba	7
Figura 4: Croquis de la ubicación de la Embotelladora “AGUALUZ”	8
Figura 5: Organigrama Estructural de la Embotelladora Agualuz.....	11
Figura 6: Formulación de Estrategias	24
Figura 7: Definición de Negocio.....	25
Figura 8: Cruce de variables de la matriz FODA.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis S.T.P.E.A. Económico	55
Tabla 2: Análisis S.T.P.E.A. Político.....	56
Tabla 3: Análisis S.T.P.E.A. Sociales.....	56
Tabla 4: Análisis S.T.P.E.A. Tecnológicos.....	57
Tabla 5: Análisis S.T.P.E.A. Ambientales	57
Tabla 6: Análisis D.H.C.F. Directiva.....	58
Tabla 7: Análisis D.H.C.F. Humana	58
Tabla 8: Análisis D.H.C.F. Competitiva	59
Tabla 9: Análisis D.H.C.F. Financiera.....	59
Tabla 10: Mapas de necesidades y alternativas de solución.	61
Tabla 11: Sexo de los Encuestados	64
Tabla 12: Edad de los Encuestados.....	65
Tabla 13: Tiempo laboral.....	66
Tabla 14: Capacitación recibida.....	67
Tabla 15: Calificación Ambiente Laboral.....	68
Tabla 16: Plan de Estrategias	69
Tabla 17: Falta de estrategias para nuevos mercados	70
Tabla 18: Mejoramiento en la gestión.....	71
Tabla 19: Mejorar la motivación personal	72
Tabla 20: Disposición al Cambio	73

Tabla 21: Giro del Negocio según Estrategias	74
Tabla 22: Frecuencia de datos observados.....	77
Tabla 23: Frecuencia datos esperados.....	78
Tabla 24: Calculo del Chi²	79
Tabla 25: Presupuesto Plan de Capacitación.	88
Tabla 26: Cronograma de Actividades Capacitación.....	89
Tabla 27: Presupuesto Charlas	92
Tabla 28: Presupuesto Actividades Comunicación.....	95
Tabla 29: Implementación Reconocimiento al Esfuerzo	100
Tabla 30: Implementación Reconocimiento al Esfuerzo	101
Tabla 31: Presupuesto Total Actividades.....	102
Tabla 32: Cronograma de Cambio Organizacional.....	113
Tabla 33: Cronograma de creación de un Departamento de Logística.	120
Tabla 34: Formato del plan de gestión.....	127
Tabla 35: Diferencias entre los procesos tradicionales y organización por procesos.	129
Tabla 36: Cronograma de creación de un Departamento de Logística	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo de los encuestados.....	64
Gráfico 2: Edad de los encuestados	65
Gráfico 3: Años de Labor.....	66
Gráfico 4: Capacitación Recibida	67
Gráfico 5: Calificación Ambiente Laboral.....	68
Gráfico 6: Plan de Estrategias	69
Gráfico 7: Implementación de estrategias para nuevos mercados	70
Gráfico 8: Necesidad de mejoramiento en la gestión.....	71
Gráfico 9: Mejorara la motivación personal	72
Gráfico 10: Disposición al Cambio.....	73
Gráfico 11: Giro del Negocio según Estrategias.....	74
Gráfico 12: Fases de la implementación de la organización horizontal.....	125

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Diseño de la Encuesta.....	143
Anexo 2: Índice de Inflación en Ecuador.....	145
Anexo 3: Índice del Desempleo en Ecuador	145
Anexo 4: Producto Interno Bruto	146
Anexo 5: Tabla de Distribución del Chi Cuadrado	146
Anexo 6: Sra. Guadalupe Arias Gerenta de AGUALUZ.....	147
Anexo 7: Entrevista con la Sra. Gerenta de AGUALUZ	147

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objeto la propuesta de estrategias para mejorar la gestión administrativa de la embotelladora Agua Natural Purificada “AGUALUZ” de la ciudad de Riobamba.

Se realizó el diagnóstico estratégico FODA, el análisis situacional de la empresa y posterior se elaboró la propuesta estratégica, los involucrados en el objeto de estudio de esta investigación fueron los trabajadores administrativos y operativos que laboran en la institución, con la finalidad de obtener la información necesaria acerca de la gestión actualmente planteada por los directivos de la empresa.

Las propuestas en este documento ayudarán de cierta manera a cambiar la gestión, mediante un conjunto de elementos, herramientas, procedimientos estratégicos las cuales son: un plan de capacitación, plan para el cambio en el clima laboral, cambio del personal deficiente, creación de un departamento de logística, la aplicación de administración por procesos y un plan para crear alianzas estratégicas.

La implementación de la propuesta ayudará a cumplir con los objetivos permitiéndole crecer competitivamente a la empresa.

Palabras Claves: Propuesta, Estrategias, Gestión, Administración, Agualuz.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

DIRECTOR TRIBUNAL

SUMMARY

The investigation objective is about a proposal of strategies in order to improve the administrative management of the Natural purified water bottling company “AGUALUZ” in Riobamba city.

The diagnosis about strengths, weaknesses, opportunities and threatens (WOT) and the situational analysis of the enterprise were carried out. Afterwards, the strategic proposal was carried out. The participating people were administrative workers and officials who work in this institution. They were surveyed in order to get information about the current management proposed by the board of directors.

The proposals written out in this document will help to change the management by means of a set of elements, tools, strategical procedures such as: a training plan, plan to change the workplace, change of the inefficient staff, creation of a logistic department, applying of management by processes and a plan to create strategic agreements.

The implementation of this proposal will help to meet the objectives so that the enterprise can progress competitively.

Key words: Proposal, Strategies, Management, Administration, Agualuz.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas están optando por integrarse a la globalización y en el mundo laboral, los profesionales están expuestos a condiciones cambiantes empresariales, incluyendo nuevos retos, conflictos, técnicas, tecnologías y en sí muchos nuevos factores que lo obligan a estar preparado y seguir preparándose día a día, condicionando al hombre a mejorar su carácter y personalidad ya que sin esto a una persona se le hace difícil ingresar al medio laboral o generar los resultados esperados de una empresa u organización, la evaluación que cada persona tiene de sí misma o la de los demás, se asienta sobre su potencial, sus capacidades, su eficiencia, su eficacia que se fomentan en su desarrollo del ambiente de trabajo y se influye a la vez en sus relaciones laborales con los colaboradores de trabajo.

Estos resultados que se quiere obtener de cada persona debe estar ligado a la planeación, organización, dirección, control y mejoramiento continuo de todas las necesidades que la empresa opta para llegar al objetivo primordial de la misma, utilizando todos los medios necesarios de mejora, como estrategias, planes o modelos de gestión que sean implementados y realizados por todos los trabajadores que tenga una institución, y así una empresa llegará a obtener los resultados esperados que sean óptimos y adaptables a las exigencias del mundo laboral competitivo.

Esta investigación tiene como objeto Proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa de la embotelladora Agualuz, para verificar las posibles fallas o deficiencias, utilizaré un análisis FODA que me ayudara constatar la situación actual de la empresa, seguido de una investigación de mercados que me ayudara a saber cómo ven los empleados de la misma a su establecimiento de labor y para dar solución a estos problemas se propondrá unas estrategias clave para el mejoramiento empresarial.

Pongo a vuestra consideración la presente investigación que permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Agualuz, esperando sea una guía útil para mejorar sus funciones y que logre el objetivo primordial de toda empresa, “ser reconocida a nivel nacional e internacional”.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

Agua Natural Purificada AGUALUZ, es una embotelladora que hoy en día se muestra como una empresa líder con respecto al sector del embotellamiento de agua purificada en la ciudad de Riobamba, por tal razón, la han transformado en la actualidad en una empresa competitiva en el mercado; sin embargo, AGUALUZ, a pesar de que es una empresa constituida, no quiere decir que está exenta a las deficiencias en su desarrollo diario que son reveladoras no solo en nivel departamental, sino al nivel general; y, considerando el aumento de la competencia del sector del embotellamiento de agua purificada, se vuelve una debilidad porque AGUALUZ no cuenta con estrategias de gestión administrativa; por lo que se debe realizar un análisis de todos los departamentos que están afectados por la falta de estrategias para su buen funcionamiento y entregar un valor agregado con el fin de que exista nuevas oportunidades para competir en el futuro, existiendo preferencia por los productos que oferta y a la vez la marca sea reconocida satisfactoriamente por la sociedad.

Se debe considerar que la gestión administrativa involucra la calidad de la mano de obra; en los niveles operativos como principalmente en administrativos, en todos y cada uno de los productos que elabora la empresa.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la ciudad de Riobamba existe una gran deficiencia de estrategias que ayuden a mejorar la gestión administrativa en las empresas, existen varios problemas que debilitan el buen funcionamiento de los departamentos o de las áreas específicas de cada empresa, con respecto a mi investigación, me he dado cuenta que se vuelve una debilidad que la empresa Agualuz, no cuenta con estrategias de gestión administrativa porque presenta una falta de planeación bien definida debido a que el encargado del departamento gerencial toma decisiones de manera subjetiva.

Esta realidad se denota por la falta de concientización del personal administrativo acerca de la importancia de la implementación de nuevas estrategias que enfoca el cambio organizacional en todas las áreas involucradas, a su vez la investigación evitara que la

empresa tome riesgos como la tendencia a la obtención de resultados inesperados, la dificultad para la previsión de eventos futuros, los riesgos que puedan existir al interrumpir la visión empresarial, etc.

Además de que la embotelladora no cuenta con el personal adecuado para desarrollar la labor de planeación estratégica, actividad que requiere un conocimiento especializado y riguroso de la empresa, para esto se debe realizar un estudio muy exhaustivo que permita preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito, manteniendo una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar sus funciones administrativas.

Los productos de agua natural purificada que ofrece la empresa AGUALUZ para la satisfacción de los clientes demandan una cantidad significativa por lo que la inversión en sus equipos tecnológicos es muy alta, todo para ir a la par con los nuevos desarrollos tecnológicos y su competencia, procurando ser más eficientes para reducir costos, utilizando recursos, materiales y mano de obra con estándares muy altos que establece el gobierno, por lo que es necesario poseer una planificación que identifique como aprovechar las oportunidades y fortalezas y mitigar las amenazas y debilidades, planificación con la que en la actualidad no cuenta la embotelladora.

1.1.1 Formulación del Problema

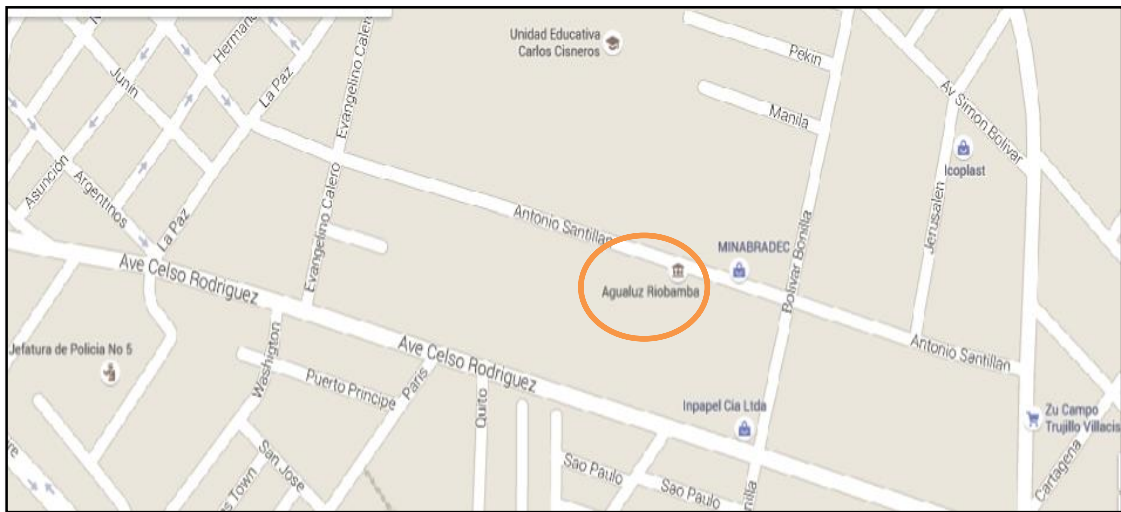
Este tema fue seleccionado debido al auge que ha tenido el mercado en cuanto a la calidad de los productos de este sector del embotellamiento y al cuidado del bienestar de su marca y posicionamiento, desde este punto de vista empezamos fijando estrategias para mejorar su función administrativa, que la misma ayudara a sus participantes y a todo los integrantes que prestan sus servicios en la empresa.

¿Cuál es el beneficio del estudio de este proyecto y de la propuesta de estrategias de gestión administrativa para la empresa AGUALUZ de la ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del Problema

El problema está delimitado en su alcance a la propuesta de estrategias para mejorar la gestión administrativa de la Embotelladora Agua Natural Purificada AGUALUZ, en cuanto al espacio está delimitado a la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo y en el tiempo, al periodo 2015. Agualuz se encuentra ubicado en el Parque Industrial: Av. Antonio Santillán S/N y Bolívar Bonilla.

Figura 1 Ubicación Embotelladora Agualuz



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Jaime Huerta

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es necesaria, pues hay que considerar que la satisfacción del cliente es un proceso que en sí mismo abarca toda la parte funcional de la empresa, el gerente debe tener en cuenta que la propuesta de estrategias están focalizadas a optimizar todos los aspectos que conciernen a la gestión administrativas y a los productos que ofrece “Agualuz” de la ciudad de Riobamba.

La propuesta de estrategias son parte fundamental para identificar las metas, oportunidades y riesgos que existe en el ambiente competitivo, y de la propuesta nace la planeación ya que planear consiste en el diseño del futuro deseado y las formas de cómo lograrlo, también es preciso el diseñar estrategias que estén focalizadas al mejoramiento

de los aspectos que conciernen a la eficiencia de todo el personal que hacen énfasis en lograr los objetivos primordiales de la empresa, tanto en los procesos internos como la elaboración de los productos, y los procesos externos como la introducción en nuevos mercados.

El nivel de satisfacción por parte del cliente también es muy importante, porque es necesario conservar a los clientes ya existentes, ya que, por medio de ellos la empresa puede tener nuevos compradores, a través de la recomendación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Proponer estrategias para mejorar la Gestión Administrativa de la Embotelladora Agua Natural Purificada AGUALUZ de la ciudad de Riobamba, periodo 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico FODA de la embotelladora Agualuz.
- Elaborar un análisis situacional para determinar las posibles deficiencias de la empresa.
- Formular estrategias para mejorar la gestión administrativa mediante un plan de acción que muestre los plazos y recursos a utilizar en aplicación de las estrategias.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

DISTRIBAMBA AGUALUZ

Al servicio de los Riobambeños

2.1.2 Ubicación

2.1.2.1 Macro Ubicación

Figura 2 Mapa de la Provincia de Chimborazo



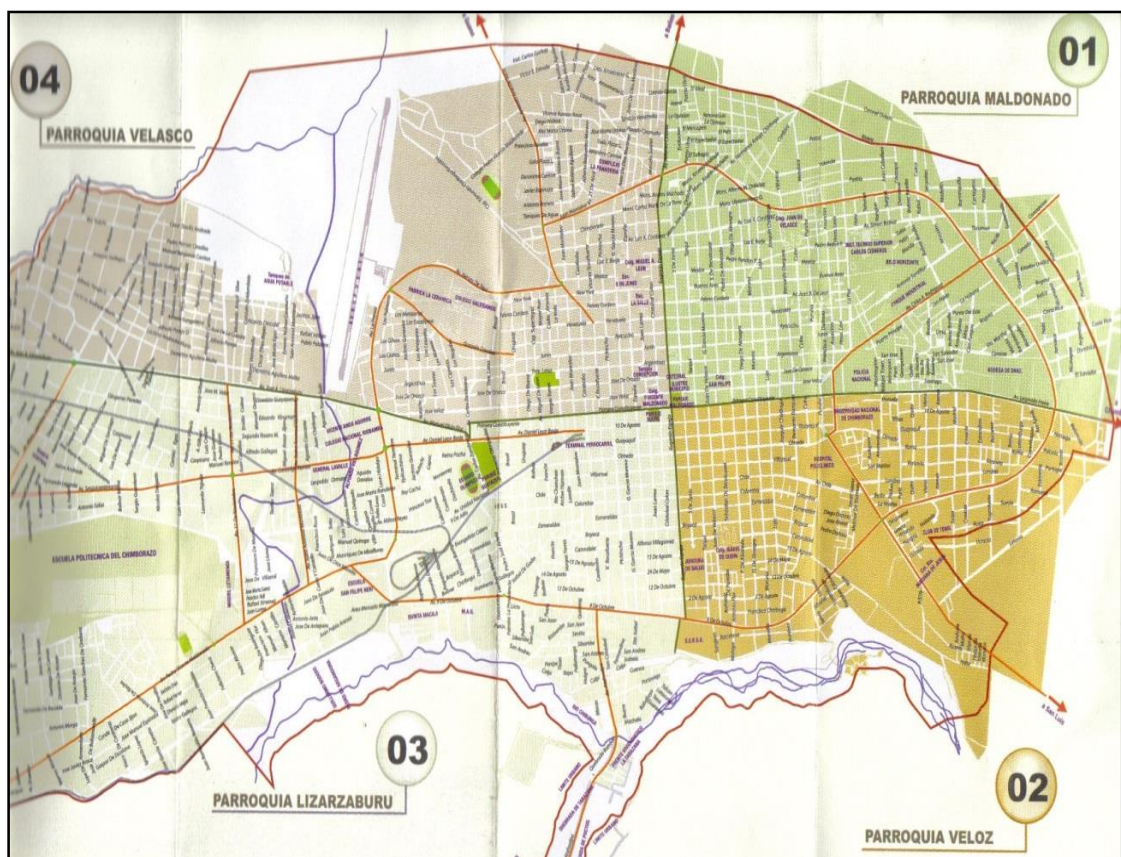
Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=mapa+de+la+provincia+de+chimborazo>

Elaborado por: Jaime Huerta

La provincia tiene una superficie cercana a los 6.500 km² y posee una población total de 612.421 habitantes, siendo la novena provincia más poblada del Ecuador.

La capital de la provincia es la ciudad de Riobamba, una de las más importantes del país, conocida como “La Sultana de los Andes”, siguiendo el sentido de las agujas del reloj, la provincia de Chimborazo limita con otras provincias ecuatorianas, al norte con Tungurahua, Al este con Morona Santiago, al sur con Cañar, al oeste con Guayas y Bolívar.

Figura 3 Mapa del Cantón Riobamba



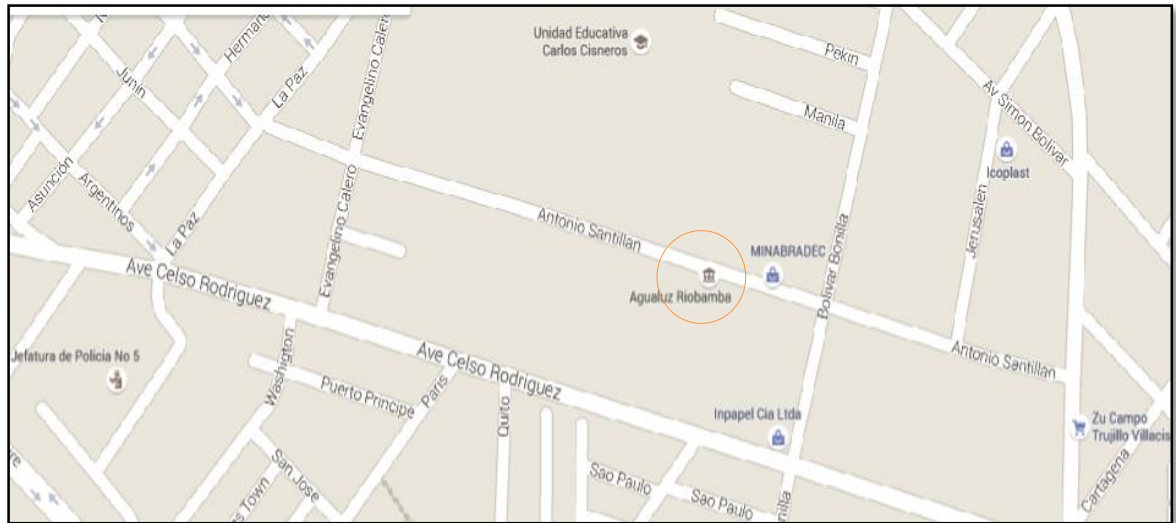
Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=mapa+de+la+provincia+de+chimborazo>

Elaborado por: Jaime Huerta

El cantón Riobamba cuenta con cinco parroquias urbanas: Lizarzaburu, Maldonado, Velasco, Veloz y Yaruquíes, posee una población de 263.412 habitantes.

2.1.2.2 Micro Ubicación

Figura4 Croquis de la ubicación de la Embotelladora “AGUALUZ”



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Jaime Huerta

La Embotelladora de Agua Natural Purificada “Agualuz” se encuentra ubicado en la parroquia Maldonado, en el Parque Industrial: Av. Antonio Santillán S/N y Bolívar Bonilla. Teléfonos: +593 32969 918 +593 32968 183 Telefax: +593 32969 918 Riobamba – Ecuador. Email: agualuzriobamba@gmail.com

2.1.3 Agualuz

DISTRIBAMBA, al servicio de los Riobambeños.

2.1.3.1 Quienes Somos

El Ingeniero Juan Báez logra consolidar esta idea con su experiencia previa de distribución con un producto de la misma línea por 8 años.

Esta iniciativa contaba con 4 camiones repartidores y 6 personas aventureras dispuestas a trabajar bajo la supervisión de Water Science Technology, empresa líder en purificación de agua.

Debido a que el agua potable de la Ciudad de Riobamba proviene del caudal del Chimborazo, existía una creencia popular de que su agua tiene bondades milagrosas y siendo sumamente valorada por gente de otras provincias, adquiriéndola por galones con el fin de lavarse la cara por las noches; es por esto que su gente no veía la necesidad de adquirir agua purificada.

Por lo contrario, estadísticas médicas datan, que en la Provincia de Chimborazo se presentan más casos de cálculos renales en sus habitantes por la excesiva cantidad de minerales existentes en su agua potable. Por consecuente, Distribamba emprende la distribución de “Aqualuz Agua Natural Purificada”, producto elaborado sin presencia de minerales.

Agua Natural Purificada “AGUALUZ” tiene por nombre comercial “DISTRIBAMBA”, dicha empresa inicio sus actividades el 11 de febrero del 2003, a cargo de la Sra. Gerente, Baez Velastegui Guadalupe del Pilar, con número de RUC 0904353034001 otorgado por el Servicio de Rentas Internas.

2.1.3.2 Misión

Nuestra misión es ser una empresa líder en producir Agua Natural Purificada libre de bacterias, algas, microorganismos, cloro y minerales. Al igual que la producción de lácteos con insumos aptos para el consumo de nuestros clientes.

2.1.3.3 Visión

Nuestra visión es proveer rápida y oportunamente Agua Natural Purificada y Lácteos a la ciudadanía de Chimborazo a través de nuestros carros repartidores.

2.1.3.4 Valores Corporativos

Trabajo en Equipo: Trabajamos en equipo con eficacia y eficiencia, buscando siempre lo primordial que es la satisfacción del cliente.

Compromiso: Estamos comprometidos con nuestra empresa y con nuestra sociedad, brindando lo mejor de nosotros para el cumplimiento de nuestros objetivos.

Enfoque al Cliente: Cumplimos con las promesas adquiridas de nuestros clientes, trabajando con responsabilidad la cual nos permite agregar un valor a nuestra empresa.

Responsabilidad: Cumplimos con nuestros compromisos adquiridos hacia nuestros clientes, proveedores, y la sociedad demostrando compromiso y seriedad.

Honestidad: Somos íntegros y trabajamos de forma transparente con nuestros clientes, proveedores, y la sociedad, logrando nuestro objetivo empresarial.

Respeto: Aceptamos y cumplimos las leyes, normas, requerimientos, establecidos por la empresa, clientes, proveedores, sociedad y el estado.

Eficiencia: Todos los trabajadores de nuestra institución desarrollan su potencial humano y competitivo, destacándose a la vez entre todo su equipo de trabajo y mejorando el servicio para toda la empresa y la sociedad.

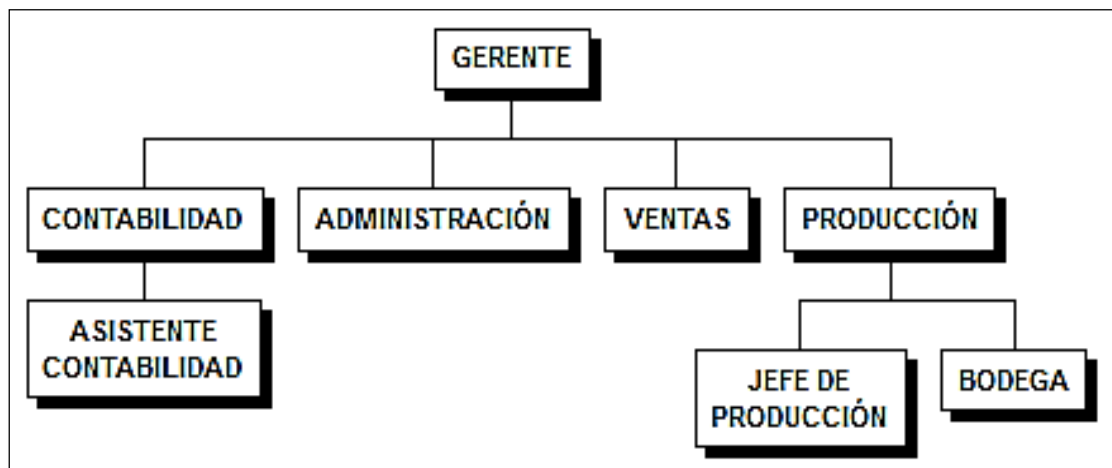
Vinculación con la Colectividad

Como Empresa seria y responsable ofrecemos charlas demostrativas de la elaboración de nuestro producto al público en general, instituciones, Universidades, Colegios y Escuelas que así lo requieran, previa programación coordinada con la planta.

2.1.4 Estructura General de la Empresa

2.1.4.1 Organigrama Estructural

Figura 5 Organigrama Estructural de la Embotelladora Aqualuz



Fuente: Organigrama Estructural de la Embotelladora Aqualuz

Elaborado por: Jaime Huerta

2.1.4.2 Organigrama Funcional

El manual orgánico funcional de la Embotelladora de Agua Natural Purificada constituye un instrumento administrativo que determina la forma de cómo se encuentra organizada la empresa para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

El manual contiene la estructura orgánica básica de la empresa, la misión de cada una de las áreas administrativas, sus relaciones de dependencia, supervisión y control, además contiene el detalle de las principales funciones de cada una de ellas.

2.1.4.3.1 Gerencia General

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y normas establecidas en las resoluciones de la gerencia.
- Administrar la empresa, velar por su eficiencia y su beneficio del porvenir.
- Velar por los buenos resultados de los estados financieros.
- Aprobar y modificar reglamentos internos que requiera la empresa.
- Designar y remover a los trabajadores y empleadores de la empresa.
- Toma de decisiones a la hora de comercializar los productos.

2.1.4.3.2 Contabilidad

- Mantener el cuerpo legal, normas y procedimientos actualizados, en que ah de basar sus procedimientos auditorios.
- Elaborar los documentos contables.
- Elaborar los estados financieros pertinentes.
- Gestionar todo el movimiento contable interno y externo de la empresa.
- Realizar el registro de las actividades de facturación de las ventas.
- Dar cumplimiento a todas las obligaciones para con los organismos de control tributario.

2.1.4.3.3 Asistente de Contabilidad

- Revisar los documentos contables.
- Revisar los estados financieros.
- Examinar y evaluar el cumplimiento de los tributos con la ley a la entidad pertinente actual SRI.
- Realizar la facturación y retención en caso que requiriese hacerlo en sus ventas.

2.1.4.3.4 Administración

- Administrar, organizar coordinar y controlar la ejecución de todas las áreas de la empresa.
- Administrar y supervisar el proceso documental y archivista de conformidad con el reglamento pertinente, correspondencia, recepción, liquidación, pagos, etc.
- Llevar las normas y disposiciones actualizadas emitidas por la gerencia.
- Participar en el proceso de Planificación estratégica, Técnica y Financiera necesaria para la entidad.
- Presentar informes de actividades requeridos por la gerencia.
- Cumplir con las demás actividades encomendadas por la gerencia y establecidas por la ley.

2.1.4.3.5 Ventas

- Supervisar y controlar procesos de ventas y evaluaciones necesarias para que la empresa amplíe su producción y mejore las ventas.
- Determinar la factibilidad técnica y económica de las nuevas oportunidades de aprovechamiento de ventas.
- Realizar estudios y sondeos de mercado con la finalidad de identificar nuevas oportunidades de ampliación de mercado.
- Difundir campañas de publicidad en medios de comunicación frecuentes y más utilizados, benéficos para la empresa.
- Informar los resultados obtenidos en las ventas diarias.
- Ejecutar una buena atención al cliente, respondiendo a sus necesidades, pedidos, devoluciones, reclamos o posibles quejas de los productos.
- Archivar, documentar y elaborar informes de ventas.
- Dar a conocer a los clientes los productos que oferta la empresa mediante proformas elaboradas por la gerencia.
- Realizar un control de rutas estratégicas para los repartidores de la empresa.
- Verificar la entrega de los productos hacia los clientes establecidos bajo pedido.

2.1.4.3.6 Jefe de Producción

- Organizar y coordinar los procesos de producción, mediante la mano de obra activa señalando las funciones de cada participante.
- Supervisar la elaboración correcta y de calidad de los productos que oferta la empresa.
- Supervisar y controlar el procedimiento integro de limpieza en el área de producción.
- Verificar las normas de seguridad, salud e higiene de cada empleado en el área de producción.
- Verificar el estado de los botellones y separar los de mal estado con su respectivo informe.
- Controlar el estado y buen funcionamiento de las máquinas de producción.
- Garantizar la buena calidad con la que se elabora los productos de la empresa.

2.1.4.3.7 Bodega

- Realizara funciones de ayudante de producción.
- Recepcionista de botellones.
- Entrega de productos a los repartidores.
- Almacenamiento organizado de productos elaborados.
- Llevar un stock de productos llenos, vacíos, almacenados y entregados por el encargado.
- Llevar un control de registro de entrega recepción de los productos retornables.
- Informar de algún problema existente al jefe inmediato de producción.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA

2.2.1 La Evolución del Pensamiento Estratégico

Para Chiavenato & Sapiro (2011) el pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender.

Se trata de algo que no se transfiere a otros y que hasta se puede explicar, porque no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad, ambigüedad, sea en el espacio, sea en el tiempo. En el fondo, el pensamiento estratégico puede ser definido, por un lado, como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. (p.15)

2.2.2 Los Primeros Pasos del Pensamiento Estratégico

Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada, con la excepción de los sectores de commodities, donde ya se acentuaba en términos de comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban

con el mismo capital fijo. A mediados del siglo XVIII Adam Smith ya había introducido su expresión “la mano libre del mercado” refiriéndose a determinado orden que resultaba de la interacción de los individuos en la economía del mercado, a pesar de que no existiera una entidad que coordinara el interés comunal, como si hubiese una “mano invisible” que los orientase.

Sin embargo, entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX surge en EE.UU y después en Europa un nuevo tipo de empresa, integrada de forma vertical y compuesta por muchas divisiones, la cual desarrollo técnicas para coordinar todas las funciones, a partir de una nueva estructura jerárquica e invirtió enormemente en los procesos de fabricación y marketing. Con el tiempo el entorno competitivo donde prevalecía la metáfora de la “mano invisible” trataba al mercado como fuerzas impersonales fuera del control de cualquier individuo u organización.

El propósito del estratega era llevar a su organización a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuestas por las circunstancias. Esa percepción fue la base para que se desarrollara el pensamiento estratégico, de que, al usar conscientemente una planeación formal, una organización ejercería cierto grado de control positivo sobre las fuerzas del mercado.

El autor Porter introdujo importantes conceptos como el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y de la forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible, las cuales están compuestas por:

- Entrantes potenciales al mercado
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores

Además de lo anterior, Porter acuñó varios conceptos como:

Estrategias genéricas: Enumeran las tres principales formas de la creación de valor, liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Lo cierto es que existe riesgo de escoger una estrategia que fuese un término medio entre las tres estrategias antes señaladas.

Cadena de valor: Permite comprender como una organización y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades, por lo cual toda operación o actividad de una organización se debería evaluar en términos del valor agregado para el consumidor final.

Grupo estratégico: Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto. La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de barreras que afecten la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.

Sector o industria: Son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas, todas ellas interconectadas y complementarias, que compiten pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.(Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica, 2011, pág. 19)

2.2.3 Administradores de Estrategia

Según Peter F. Drucker(2006), los administradores son el eje de proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben digerir el proceso de preparación de las estrategias.

En la mayoría de las compañías existen dos tipos de administradores: **administradores generales**, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los **administradores de funciones**, son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, una actividad o una operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

Una compañía está conformada por una colección de funciones o departamentos que trabajan en conjunto para proporcionar un servicio o un producto al mercado. Si una

empresa ofrece diferentes productos o servicios, con frecuencia duplica sus funciones y crea una serie de divisiones independientes para manejar cada uno de ellos.

En consecuencia, los administradores generales de estas divisiones son los responsables de su línea de productos. La preocupación primordial de estos es la salud de toda compañía o división bajo su mando; tiene la responsabilidad de decidir cómo crear una ventaja competitiva y lograr una elevada rentabilidad con el recurso y el capital que tienen a su disposición.(Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 20)

2.2.4 La Estrategia

Para Whellen & Hunger (2007), la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

2.2.4.1 La estrategia corporativa

Describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

2.2.4.2 La estrategia de negocios

Ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias competitivas y cooperativas.

2.2.4.3 La estrategia funcional

Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva. (p.69)

2.2.5 La Gestión Estratégica Organizacional

Para (Prieto Herrera, 2012) la G.E.O. la define como una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza el término de gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común.

La pro actividad hace referencia a estar atentos a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión. En otras palabras es la forma de diseñar el futuro y hacer que este suceda. (p.19)

2.2.6 La Visión Empresarial

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual y que a su vez se convierte en su sueño de largo plazo alcance y para lograrla se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa.

La visión tiene algunos elementos a saber:

2.2.6.1 Horizonte

La visión debe ser formulada teniendo definido un horizonte de tiempo y teniendo en cuenta el medio en que se desarrolla la organización.

2.2.6.2 Compromiso

La visión debe ser apoyada y compartida por el equipo gerencial y sus colaboradores.

2.2.6.3 Amplitud

La visión debe estar en un lenguaje que permita actuar e identificar los objetivos escogidos para la empresa.

2.2.6.4 Significado

La visión debe inspirar el sentido de pertenencia hacia la entidad.

2.2.6.5 Realismo

La visión tiene que ser un sueño posible y no una ilusión pérdida.

2.2.6.6 Sinérgica

La visión debe estar en constancia con la filosofía de la organización.

Para que una visión tenga un éxito considerable en este mundo cambiante donde enfrentamos situaciones nuevas, se requiere que la visión no sea una caja cerrada, sellada y guardada en un anaquel de la alta gerencia, sino que debe ser una meseta inmensa donde se puedan compartir los retos del futuro; entonces la visión debe ser compartida.

(Prieto Herrera, 2012, pág. 99)

2.2.7 Beneficios de la Gestión Estratégica Organizacional

- Sirve de base para asignar recursos
- Conocer el entorno de la empresa
- Permite que la organización sea proactiva
- Facilita la prevención de problemas
- Aporta un marco para la comunicación organizacional

- Fomenta una actitud positiva hacia el cambio
- Delimita las responsabilidades individuales
- Mejora las relaciones interpersonales
- Da una visión objetiva de los problemas administrativos
- Ayuda en el manejo efectivo del tiempo
- Aprovecha oportunidades, minimiza amenazas, utiliza fortalezas y vence debilidades
- Colabora en la toma de decisiones importantes relacionadas con la estrategia

Pero la Gestión Estratégica Organizacional define una clasificación de estrategias, teniendo en cuenta que tipos se va a establecer:

2.2.7.1 Estrategias intensivas:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto

2.2.7.2 Estrategias integrativas:

- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal

2.2.7.3 Estrategias diversificadas:

- Diversificación concéntrica
- Diversificación conglomerado
- Diversificación horizontal

2.2.7.4 Estrategias varias:

- Asociación
- Reducción
- Desposeimiento

- Liquidación
- Combinación

(Prieto Herrera, 2012, pág. 109)

El proceso de Gestión Estratégica Organizacional brinda a la organización un referente teórico para sus actividades y un refuerzo mental a sus integrantes para que analicen y evalúen el rumbo de la compañía dentro de un lenguaje común y dentro de un plazo de tiempo razonable y alcanzable.

El plan estratégico debe ser cuantitativo, específico y con un horizonte de tiempo definido para poder lograr las metas y objetivos en el mismo. Existen unos pasos para la composición del plan que se puede profundizar, adecuar o reformar dependiendo del tipo de empresa o de la intencionalidad del cuerpo directivo, ellos son:

- Resumen ejecutivo
- Definición de la carta estratégica organizacional
- Análisis situacional actual
- Diagnóstico de la empresa
- Concertación de objetivos y estrategias
- Plan de acción

Los cuales se detallan a continuación:

2.2.8 Resumen ejecutivo

Consiste en un breve resumen de los principales elementos claves como instrumento de orientación general para los interesados del mismo, que deben ser todos y cada uno de los miembros de la organización.

2.2.8.1 Definición de la carta estratégica organizacional

Es la identificación clara y precisa de la visión, misión, valores, principios, filosofía, que guían, conducen y orientan a la compañía que deben ser construidos y conocidos por todos sus integrantes.

2.2.8.2 Análisis situacional actual

Se define el entorno donde operamos la estructura organizacional vigente, los principales proveedores y usuarios, el sector específico de desempeño empresarial, la evolución histórica de la compañía y otros aspectos que a juicio de los directivos sean objeto de análisis.

2.2.8.3 Diagnóstico de la empresa

Tiene que ver con la identificación concertada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, unidas a los puntos críticos de éxito de cada una de las áreas de la empresa; con sus diferentes metodologías y ponderaciones según el modelo gerencial a aplicar.

2.2.8.4 Concertación de objetivos y estrategias

Es la priorización y categorización de los objetivos institucionales, estratégicos y funcionales junto con sus estrategias y forma de lograrlos.

2.2.8.5 Plan de acción

Es la parte activa, operativa y dinámica del plan donde se refleja el cronograma detallado de los proyectos con sus actividades soportadas con sus recursos, responsables, procedimientos, resultados esperados, controles y evaluación.

La humanidad y la empresa se dicen que van de la mano, ya que han existido desde siempre, trabajando para subsistir y crecer, haciendo las cosas con la mayor efectividad y deseo posible, y para ello ha recurrido a la administración para lograrlo y esta combinación de estrategias y administración ha permanecido unido al desarrollo de la misma.(Prieto Herrera, 2012, pág. 119)

2.2.9 El proceso de Preparación de Estrategias

Para Gareth R. (2009). La estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso, aun cuando esta perspectiva está basada de cierta forma en la realidad, mas no en la historia completa, con frecuencia las estrategias surgen desde lo más profundo de la organización sin previa planeación y se convierten en estrategias muy valiosas, sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia. (p.10)

En consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias.

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias.

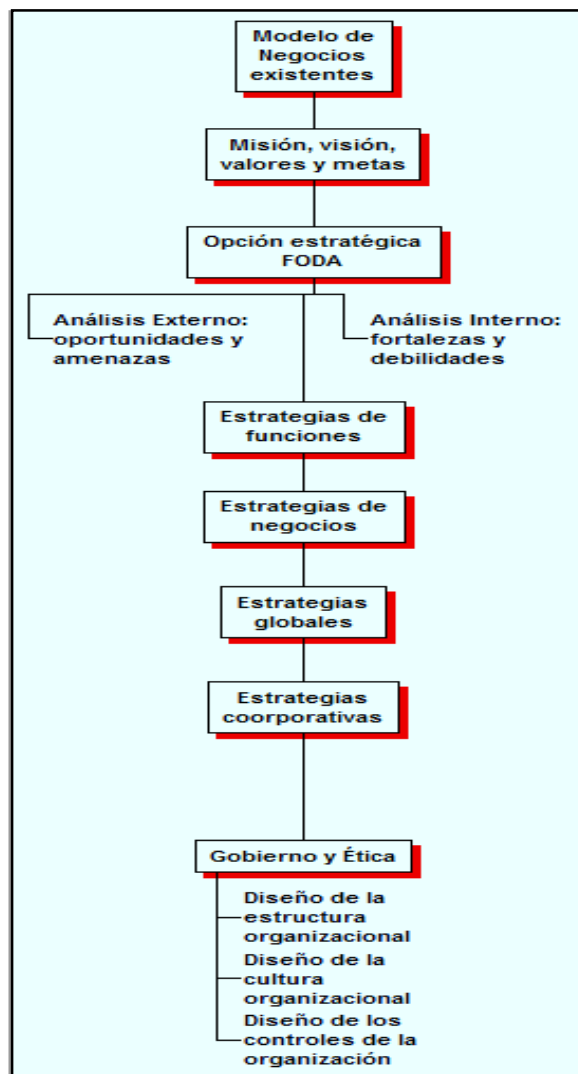
La tarea de analizar el ambiente operativo externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica.

Por el contrario como se observó antes, la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias, esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la empresa elegida en los niveles corporativo, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores, otorgar recursos, establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y recompensa de la organizacional.

En la mayoría de las organizaciones, los resultados del proceso de planeación estratégica anual se usan como insumo del proceso presupuestario del año próximo, de modo que la planeación estratégica se emplea para decidir la asignación de recursos en la organización.

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro de la cual se formularan las estrategias, la manifestación de valores clave que la organización se compromete a respetar, y finalmente una declaración de las principales metas tal y como lo muestra la figura a continuación sobre los principales componentes de la planeación estratégica:

Figura 6 Formulación de Estrategias

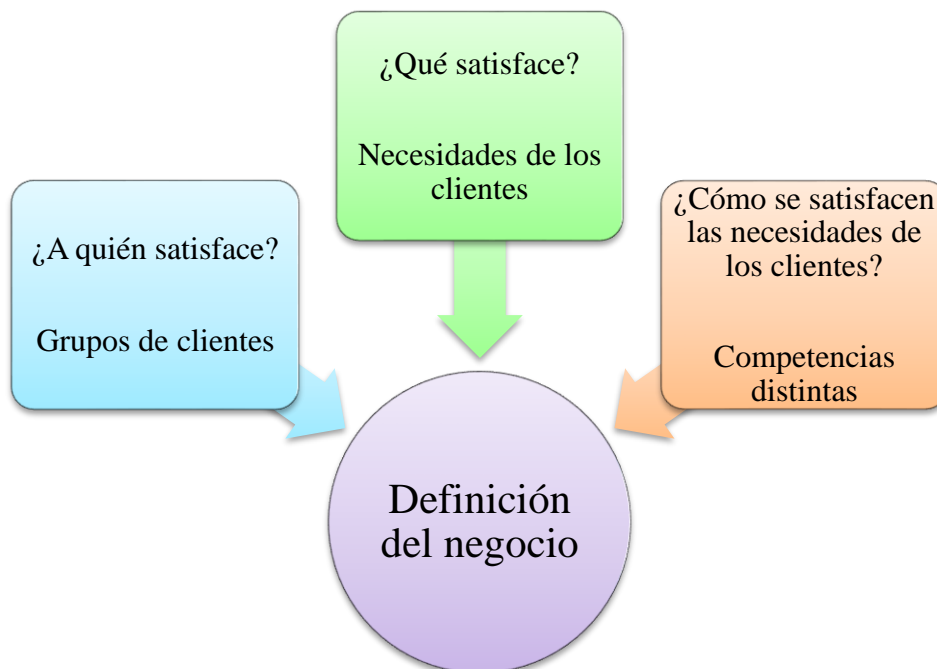


Fuente: (Gareth R. Jones, 2009)

Elaborado por: Jaime Huerta

Misión: La misión describe que hace la empresa. Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será?, ¿Cuál debe ser? Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quien se debe satisfacer (grupo de clientes), que se satisface (que necesita el cliente) y como se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de que habilidades, conocimientos o competencias distintivas) tal y como lo explica la figura a continuación:

Figura 7 Definición de Negocio



Fuente: (D.F. ABELL, 1980)

Elaborado por: Jaime Huerta

Este planeamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface.

Este planeamiento ensombrece la verdadera misión de la empresa porque un producto solo es la manifestación física de la aplicación de una habilidad en particular para

satisfacer una necesidad específica de un grupo de clientes en especial. En la práctica, esa necesidad puede ser satisfecha de muchas maneras, y la definición de un negocio grande orientado hacia los clientes que identifica estas formas, puede evitar que las compañías sean sorprendidas por cambios importantes en la demanda.

Visión: La visión de una empresa expone cierto estado futuro deseado: expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.

Valores: Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización.

Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva, Agualuz es una empresa que se mantiene firmemente en su producción, que a la vez es sumamente elevada, solo con el hecho de ser la única empresa purificadora de agua de la ciudad de Riobamba, esto es el resultado directo de sus valores culturales, los cuales, a su vez, determinan el trato a sus empleados y de sus empleados a los administradores, que deberían regir estos valores:

- “La gerencia está obligada a administrar Agualuz de tal forma que los empleados tengan la oportunidad de ganar un sueldo acorde con su productividad”
- “Los empleados deben tener la confianza de que, si hacen bien su trabajo, mañana tendrán empleo”
- “Los empleados deben tener el derecho de ser tratados justamente y deben creer que así será”
- “Los empleados deben poder reclamar cuando consideren que se les trata injustamente”

En Agualuz, los valores que se enfocan en recompensar el desempeño, la seguridad en el trabajo y el trato justo a los empleados generan una atmósfera que conduce a una elevada

productividad laboral. Esto, a cambio, ayuda a que la empresa tenga su estructura de costos más bajos del sector del embotellamiento, lo cual explica la rentabilidad de la compañía en un negocio muy competitivo en cuanto a los precios.

Metas Principales: Una vez establecido la misión, visión y los valores clave, los administradores o encargados de realizar las estrategias, pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las metas.

Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer la empresa si quiere concretar su misión o visión. (Gareth R., 2009, pág. 14)

Las metas bien construidas tienen cuatro características:

1. Son precisas y medibles. Las metas medibles dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden juzgar su desempeño.
2. Se refieren a temas esenciales. Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la empresa. Las metas seleccionadas deben ser esenciales e importantes.
3. Son desafiantes aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive a los administradores y demás empleados.
4. Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar como motivador. Sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.

Las metas bien construidas también son un medio por el cual se puede evaluar el desempeño de los administradores.

A pesar de la mayoría de las empresas operan con una variedad de metas, el objetivo central de casi todas las corporaciones es maximizar el rendimiento de los accionistas,

para lo cual se requiere de una elevada rentabilidad y un crecimiento sostenido de las utilidades. (Gareth R., 2009, pág. 15)

2.2.10 Gestión Administrativa

Como bien señalan los autores la gestión, es la acción y efecto de gestionar o de administrar por medio de diligencias conducentes al logro de actividades o metas. La palabra gestión significa acción y efecto de administrar, encargarse de la administración de una empresa.

La gestión administrativa es por sí un proceso de diseñar y mantener un entorno, trabajando en equipos, manteniendo en alto el objetivo empresarial y la estructura de las estrategias, el sistema apoya a la estructura. Los colaboradores deben identificar los objetivos y comprometerse con ellos para poder alcanzarlos. Quien sabe diseñar una estrategia crea su propio mercado construyendo una oferta de productos y de servicios de buena aceptación.

Pericles (450 a.c.) vino a significar las habilidades administrativas como: liderazgo, mando, comunicación verbal, poder, gestión. Se cree que el término estrategia es bélico, tal como lo anotó el ilustre filósofo Sun Tzu, 550 años antes de Cristo, cuando afirmó que en la guerra la mejor estrategia es cumplir con los objetivos sin tener que luchar. (Prieto Herrera, 2012, pág. 19)

2.2.11 Plan Estratégico

El plan estratégico es un programa operativo, de actuación que contiene los objetivos y políticas que se pretende alcanzar, reduciendo al mínimo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades, además del cómo nos proponemos lograrlo. Se lo define en un documento de aceptación que contiene las múltiples decisiones que van a orientar la gestión empresarial.

Esto implica que se debe trazar un plano de toda la empresa, un seguimiento de control administrativo, etc. que nos señale los pasos para alcanzar nuestra meta, condicionando a

la empresa con objetivos, reglas, verificación y resultados, propiciando el desarrollo de la empresa y estableciendo métodos de utilización racional de los recursos.

Por todo ello, un plan estratégico es un instrumento netamente técnico que permite a la gerencia de las empresas contar con una guía que direcciona la gestión y acción empresarial en pro de articular, en un contexto de compromiso y de la forma de cómo se deben cumplir los procesos y el tiempo en que se deben cumplirlos, bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y economía.(Prieto Herrera, 2012, pág. 20)

2.2.12 Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Incluye la definición de la misión, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

La formulación de la estrategia denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas.(Prieto Herrera, 2012, pág. 118)

2.2.13 El Diagnostico Empresarial

Es un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización.

2.2.13.1 Pasos para realizar un diagnóstico empresarial

1 Preparación.- Cuando vamos a elaborar un diagnóstico empresarial se hace necesaria la preparación previa tanto de las empresas como de los colaboradores de la misma.

- 2 **Análisis.-** Toda empresa está constituida generalmente por áreas funcionales como administración, mercadeo, personal, producción, y finanzas. Estas áreas son independientes y el análisis de todas y cada una de ellas, incluidas otras, no mencionadas aquí, son la base del estudio diagnóstico, por medio del cual se puede localizar las fortalezas y debilidades de cada dependencia para hacer frente a las amenazas y oportunidades, sustentando en lo posible las opiniones con cifras, datos, hechos, estadísticas y situaciones reales.
- 3 **Definición de la situación o necesidad.-** Una vez realizado el análisis de cada área y hallados sus puntos fuertes y débiles, se elabora una lista con el fin de determinar el problema. La necesidad o el evento básico con sus principales incidencias en toda la organización.
- 4 **Plan de acción.-** Detectado el problema fundamental de la organización y discutido con el equipo de trabajo, se procede a elaborar un plan de acción que consiste en la formulación de una serie de pautas o criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades.
- 5 **Redacción del informe de diagnóstico.-** El informe final de diagnóstico debe formularse por escrito, aunque es importante que vaya acompañado de una presentación oral ejecutiva, ante los interesados, con el fin de comentar actos relacionados con el estudio y resolver inquietudes que se puedan presentar en su interpretación.(Prieto Herrera, 2012, pág. 26)

2.2.13.2 Guía para evaluar la estrategia empresarial

Esta lista de preguntas lo orientara en la evaluación inicial de la estrategia de la empresa, que si cien el autor puede ampliarle:

- ✓ ¿Cómo le ha servido la estrategia a la empresa?
- ✓ ¿Considera que los costos de implementar la estrategia son excesivos?
- ✓ ¿La política empresarial producto de la estrategia ha superado las expectativas?
- ✓ ¿Es flexible la administración de la empresa?
- ✓ ¿Sigue llevando la información en una agenda?
- ✓ ¿Los sistemas ofrecen información oportuna, relevante y exacta?
- ✓ ¿Se siente cómodo con las estrategias de la empresa?
- ✓ ¿La toma de decisiones es consiente con la estrategia?
- ✓ ¿Se recibe apoyo para ejecutar los planes operativos?

- ✓ ¿Existe capacitación para lograr la estrategia?
- ✓ ¿Cómo se establecen los objetivos de la organización?

(Prieto Herrera, 2012, pág. 23)

2.2.14 Cultura Organizacional

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros

Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras.(Prieto Herrera, 2012, pág. 64)

2.2.15 Importancia de la Cultura Organizacional

Para (Robbins & Judge, 2009), la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

A la cultura organizacional también se la mira como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. (p.65)

2.2.16 Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.

Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

Aunque existen muchas más de las cuales se cita las más importantes a continuación:

- Integra la sociedad

- Motiva o limita las prácticas de como la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública.
- Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente.
- Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa.
- Tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa.
- Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño de las organizaciones en lo social.
- Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.
- Enseñar a los nuevos miembros de la organización el modo correcto de percibir, pensar y sentir... problemas relevantes a la organización.
- Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.
- Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos departamentales e individuales en la organización.
- Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental

(Robbins & Judge, 2009, pág. 78)

2.2.17 Naturaleza del cambio en la cultura organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

Primero: Consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: Una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado

inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercero: El cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes, por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten. (Robbins & Judge, 2009)

2.2.18 El Clima Organizacional

Para (Prieto Herrera, 2012) el concepto de clima organizacional se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de motivación.

Las relaciones de los empleados con la organización contemplan las generadas por la estructura formal y las relaciones interpersonales e intergrupales. Puede afirmarse que los patrones de comportamiento de las personas son el resultado no solo de los valores,

normas y pautas propias de la estructura de la estructura organizacional, sino también de las condiciones que se establecen en las interacciones.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechas que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

El clima laboral parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima laboral suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

La importancia de los compañeros para generar un grato clima laboral Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.

El primer mecanismo para mejorar el ambiente laboral es conocer realmente la situación en la empresa. La herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas. Dentro de esta medición se suele contar con la fase de diseño, la comunicación, la propia realización de la encuesta y el análisis y comunicación de resultados.

El entorno laboral es uno de los pocos escenarios en los que la persona apenas tiene capacidad de decisión.(p.71)

2.2.19 ¿Cómo conseguir un buen ambiente de trabajo?

1. Adoptar una postura autocrítica. Ante todo, tener en cuenta en qué medida tus actitudes y comportamientos constituyen un obstáculo o facilitan las relaciones laborales.
2. Esmerarse por establecer buenos vínculos. Si se siente cómodo y confiado en el trabajo, podrá mostrarle abierto y predispuesto a generar lazos afables con tus compañeros y superiores.

3. Evitar la competencia. Si bien son importantes los deseos de superación y tener ambiciones profesionales, no midas tu éxito personal en relación al fracaso del otro. Generarás resquemores con tus colegas.

4. Reconocer los méritos ajenos. Si alguno de los colegas merece un reconocimiento por su desempeño, díselo abiertamente. Así como a ti te gustaría recibir un elogio, empieza por elogiar a quien lo amerite.

5. Privilegia el estímulo antes que el castigo. Si eres el jefe o líder de un grupo, prioriza la motivación antes que la sanción. Si las personas a tu cargo son gratificadas, se sentirán más animados para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus obligaciones.

6. Mantente por fuera de los comentarios. Abstente de participar en conversaciones mal intencionadas acerca de terceros. Si necesitas decirle algo a un colega, hazlo de frente.

7. Fomentar la cooperación. Para que las responsabilidades sean compartidas y se ejercite la participación, delega las tareas posibles en las personas que las puedan cumplir.

Lograrás que todos puedan agregar valor con sus acciones. (Luthans, 2008, pág. 110)

2.2.20 Plan de Mejoramiento Empresarial

2.2.20.1 Planes de mejoramiento

Los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación.

Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la autoevaluación, la evaluación independiente y la auditoría interna un compromiso permanente en la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del estado frente a sus grupos de interés y finalidad de los planes de mejoramiento

La finalidad de estos planes es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública o Privada de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.(Luthans, 2008)

2.2.20.2 Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.(Luthans, 2008)

2.2.21 Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

2.2.21.1 Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

2.2.21.2 Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

2.2.22 El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al margen de las actividades. (Robbins & Judge, 2009, pág. 56)

2.2.23 Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

También se puede adjuntar los procedimientos que realiza la alta dirección en el plan de mejoramiento continuo:

1. Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización.

Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

8. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

9. Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

2.2.24 Necesidades de Mejoramiento

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía.

Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso. (Robbins & Judge, 2009, pág. 78).

2.2.25 Administración Estratégica

Para Whellen & Hunger, (2007) la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

2.2.26 Análisis del entorno

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA. (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

2.2.27 El entorno externo

El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

Estas variables forman el contexto en el que existe la empresa. Las variables ambientales clave son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria.

El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno:

- Demográfico
- Económico
- Político/legal,
- Sociocultural

- Tecnológico
- Global.

Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas.

2.2.28 El entorno interno

El ambiente interno de una empresa está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la empresa.

Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la empresa puede usar para lograr una ventaja competitiva.

Para Chiavenato Idalberto (2004). En la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como: proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

Estableciéndose de ello que la administración comprende: el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Es decir, la administración implica realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

- **Planificación:** Que consiste básicamente en decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
- **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- **Control:** Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
- **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
- **Actividades de trabajo:** Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
- **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
- **Eficiencia y eficacia:** En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

(Chiavenato, 2004, pág. 24)

2.2.29 FODA

El FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica.

El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica. (Prieto Herrera, 2012, pág. 183)

2.2.29.1 Conceptualización de la Matriz FODA

- **Fortalezas:** Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.
- **Debilidades:** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.
- **Amenazas:** Todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.
- **Oportunidades:** Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Los factores estratégicos externos de una corporación son las tendencias ambientales clave que tienen tanto una probabilidad media a alta de ocurrir como una posibilidad media a alta de producir un efecto en la empresa.

La matriz de prioridad de situaciones se usa para ayudar a los administradores a decidir qué tendencias ambientales deben ser simplemente detectadas (prioridad baja) y cuáles se deben analizar como factores estratégicos (prioridad alta).

Las tendencias ambientales que se consideran como factores estratégicos de una corporación se clasifican posteriormente como oportunidades y amenazas y se incluyen en la formulación de la estrategia.

2.2.29.2 Evaluación Interna

Las fuerzas son internas y requieren aprovecharse para avanzar.

Las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

2.2.29.3 Evaluación Externa (del entorno)

Las oportunidades son elementos que existen en un momento dado, básicamente externos, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica.

Las amenazas son factores que afectan el desarrollo de la estratégica o la competencia de la empresa, como una crisis económica política. (Prieto Herrera, 2012, pág. 184)

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

- La implementación de propuestas de estrategias mejorará la gestión administrativa de la Embotelladora Agua Natural Purificada AGUALUZ de la ciudad de Riobamba, periodo 2015.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- Agualuz no cuenta con estrategias suficientes para enfrentar las debilidades y amenazas del mercado y poder aprovechar las oportunidades y fortalezas para incrementar el nivel de ventas en sus productos.
- El análisis situacional mostrará que la empresa no maneja adecuadamente su proceso de toma de decisiones, por lo que determinara el impacto y su influencia en los resultados de la gestión administrativa.
- La propuesta de estrategias permitirá crear e implementar estrategias que ayude a la consecución de los objetivos por medio de indicadores que permiten medir el rendimiento de la organización en relación de sus metas, objetivos y resultados propuestos.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Propuesta de estrategias

2.4.2 Variable Dependiente

Gestión administrativa

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizara los tipos de investigación; bibliográfica, documental y de campo, la cual permitirá la revisión de la literatura existente, así también se utilizará herramientas como la matriz FODA y técnicas de recolección de datos como la encuesta y la entrevista; la presente investigación será cualitativa – cuantitativa.

Cualitativa porque generará la comprensión del fenómeno y sus características, y cuantitativa pues se tabulará los resultados de encuestas aplicadas. Por tal motivo se determinó el siguiente diseño metodológico de investigación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

3.2.1 Bibliográfica-Documental

Será necesaria la recolección de información de diferentes libros, específicamente de administración estratégica, gestión administrativa, estrategias comerciales, etc.

3.2.2 Muestra

La muestra es un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población, también es una parte de la población o subconjunto de elementos que resulta de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objeto de investigar todas o parte de las características de los elementos.

El sistema de muestreo que se utilizara será el determinístico y el tipo de muestreo será por intención, en donde el investigador elegirá las unidades a estudiar, es decir, los empleados de la empresa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para establecer el tamaño de la muestra se ha determinado los trabajadores de la Embotelladora Agua Natural Purificada “AGUALUZ” de la ciudad de Riobamba en la provincia de Chimborazo. Número de trabajadores administrativos de Agualuz: **7**

Mediante la técnica de la entrevista, será objeto de estudio, 3 repartidores de la empresa, con la finalidad de comprobar la hipótesis mediante el método del chi cuadrado.

Total de la muestra: 10

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para alcanzar un criterio general acerca de la investigación en la elaboración del presente trabajo, se utilizara métodos y técnicas científicas, con el cual me permito alcanzar los objetivos propuestos mediante la utilización de los siguientes métodos.

3.4.1 Método Deductivo

Una investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación.

En la investigación se utilizará el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Para la realización de esta investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

3.4.2.1 Observación

Esta técnica permitirá obtener información de los procesos, métodos y procedimientos existentes en su funcionamiento dentro de la embotelladora.

3.4.2.2 Entrevista

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investigue, tiene importancia relevante, independiente y eficaz entre el investigador y el sujeto investigado.

3.4.2.3 Encuestas

Se dispondrá de un material de apoyo que me beneficiara mediante la información de los clientes y posibles compradores de la embotelladora.

3.4.2.4 Revisión de Bibliografía

Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre las propuestas de estrategias.

3.4.2.5 Investigación Electrónica (Internet)

Mediante el internet se recolectará principalmente información referente al tema de investigación que ayude a la estructuración del contenido del proyecto.

3.4.3 Diagnóstico Situacional Actual de la Empresa

3.4.3.1 Información Legal

Agua Natural Purificada “AGUALUZ” cumple con todas las obligaciones establecidas por las leyes gubernamentales de Estado y de la Provincia los cuales son:

- S.R.I.
- Seguro Social.
- Seguro Laboral.
- Leyes tributarias.
- Patente municipal.
- Permiso de Funcionamiento.
- Permiso de salud.
- Permiso bomberos.

3.4.3.2 Información Investigativa

Las interrogantes que se plantearan con el fin de mejorar la gestión administrativa en La Embotelladora “AGUALUZ” serán resueltas con la aplicación de encuestas a padres o madres de familia y a dueños de locales comerciales de la ciudad.

3.4.3.3 Enfoque del Proceso Administrativo Necesario para la Empresa

Principios de la administración científica de Taylor.

Para TAYLOR KINNEAR, (2000), la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo este siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor

Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.

1. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
3. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
4. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
5. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
6. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
7. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
8. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
9. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
10. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

(Taylor, 2000, pág. 57)

3.4.3.4 Análisis FODA de “AGUALUZ”

Con el afán de conocer la situación actual de la empresa, se realizará un análisis FODA el mismo que nos permitirá conocer, analizar e identificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que la empresa presenta en la actualidad.

3.4.3.5 La matriz FODA

Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas o las debilidades y las amenazas que afronta Agualuz. Con el afán de conocer la situación actual de la empresa se realizará un análisis FODA el cual nos permitirá analizar e identificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que la embotelladora tiene empleando los factores de análisis según: (Prieto Herrera, 2012, pág. 125)

3.4.3.6 Factores de Análisis del Entorno:

Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Tabla 1 Análisis S.T.P.E.A. Económico

ECONÓMICO				
Factores	Comportamiento	Impacto	Empresa	Involucrados
Inflación	Disminuyendo	Elevación de precios	Generar productos al precio cambiante	Empresa / Clientes
Producto Interno Bruto	Incrementando	Competencia alta	No puede producir en masa	Empresa
Facilidades de Importación	Incrementando	Nuevos mercados	No está en posibilidades	Empresa
Apertura Económica	Incrementando	Endeudamiento con un interés alto.	Debe producir y vender más.	Empresa
Política Monetaria	Incrementando	Subida en precios de materia prima	Se mantiene Estática	Empresa
Reforma Laboral	Moderado	Aumento de salarios	Afronta	Empresa

Fuente: Análisis S.T.E.P.A. Embotelladora “AGUALUZ”

Realizado por: Jaime Huerta

Tabla 2 Análisis S.T.P.E.A. Político

POLÍTICO				
Factores	Comportamiento	Impacto	Empresa	Involucrados
Políticas del país	Cambiante	La gente debe acostumbrarse	Cumple los estándares	Sociedad
Renovación Política	Moderado	La gente debe acostumbrarse	Cumplirá los estándares	Sociedad

Fuente: Análisis S.T.E.P.A. Embotelladora “AGUALUZ”

Realizado por: Jaime Huerta

Tabla 3 Análisis S.T.P.E.A. Sociales

SOCIALES				
Factores	Comportamiento	Impacto	Empresa	Involucrados
Apertura de mercados	Incrementando	El producto aun no cubre el mercado	Implementar estrategias	Empresa
Nivel de Empleo	Disminuyendo	La gente busca productos sustitutos.	Genera Perdidas	Empresa
Nivel de Desempleo	Incrementando	La gente no compra el producto	Genera Perdidas	Empresa
Conformismo social	Moderado	La gente crea igualdad de productos	No implementa mayor publicidad	Empresa
Capacitación del personal	Bajo	Existe deficiencias en sus labores	No maneja bien sus objetivos y estrategias de ventas	Empresa

Fuente: Análisis S.T.E.P.A. Embotelladora “AGUALUZ”

Realizado por: Jaime Huerta

Tabla 4 Análisis S.T.P.E.A. Tecnológicos

TECNOLÓGICOS				
Factores	Comportamiento	Impacto	Empresa	Involucrados
Automatización tecnológica	Bajo	Generaría Desempleo	Aumentaría Ingresos	Trabajadores
Uso Óptimo del tiempo	Moderado	Los trabajadores produjeran mas	Aumentaría Ingresos	Empresa
Facilidad al acceso tecnológico	Alto.	Mejora en la producción	Implementación en el futuro	Empresa
Globalización de información	Moderado	Desactualización de datos de los clientes	No cuenta con una base de datos bien estructurada	Empresa
Resistencia al cambio	Alto	Mejor productividad	Esta dispuesta	Empresa

Fuente: Análisis S.T.E.P.A. Embotelladora “AGUALUZ”

Realizado por: Jaime Huerta

Tabla 5 Análisis S.T.P.E.A. Ambientales

AMBIENTALES				
Factores	Comportamiento	Impacto	Empresa	Involucrados
Medio Ambiente	Incrementando	Contaminación	Toma Conciencia	Empresa
Contaminación	Incrementando	Calentamiento Global	Produce sin contaminantes ambientales	Empresa
Inspector Ambiental	Incrementando	Concientización	Cumple los estándares de calidad	Empresa

Fuente: Análisis S.T.E.P.A. Embotelladora “AGUALUZ”

Realizado por: Jaime Huerta

3.4.3.7 Capacidades del Análisis Interno:

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Tabla 6 Análisis D.H.C.F. Directiva

DIRECTIVA				
Factores	Comportamiento	Impacto	Empresa	Involucrados
Planes Estratégicos	Bajo	No abre nuevos mercados	Disminución de ventas	Empresa
Orientación Empresarial	Moderado	No cumple los objetivos trazados	Satisfacción Incompleta	Empresa
Implementación planes estratégicos	Alto	Mejora en los procesos	Mejoramiento institucional	Empresa
Alianzas Estratégicas	Bajo	Generaría mejores ventas	Incremento de producción	Empresa

Fuente: Análisis D.H.C.F. Embotelladora “AGUALUZ”

Realizado por: Jaime Huerta

Tabla 7 Análisis D.H.C.F. Humana

HUMANA				
Factores	Comportamiento	Impacto	Empresa	Involucrados
Nivel Académico	Moderado	Estabilidad de procesos	Estabilidad empresarial	Empresa
Experiencia	Incrementando	Mejora de procesos	Mejoramiento continuo	Empresa
Estabilidad Laboral	Bajo	Mejor producción	Cumplimiento laboral	Empresa
Motivación	Bajo	Disminuye la actividad laboral	Trabajo repetitivo	Trabajadores

Fuente: Análisis D.H.C.F. Embotelladora “AGUALUZ”

Realizado por: Jaime Huerta

Tabla 8 Análisis D.H.C.F. Competitiva

COMPETITIVA				
Factores	Comportamiento	Impacto	Empresa	Involucrados
Calidad del Producto	Incrementando	Preferencia al producto	Mayores ingresos	Sociedad
Fidelidad del Cliente	Incrementando	Los clientes adquieren lo acostumbrado	Debe generar promociones	Empresa
Participación en el mercado	Moderado	Las ventas se mantienen	No generan mayores ingresos	Empresa
Costos de Distribución	Incrementando	Genera mayores gastos	Centrar mejores canales de distribución	Empresa

Fuente: Análisis D.H.C.F. Embotelladora “AGUALUZ”

Realizado por: Jaime Huerta

Tabla 9 Análisis D.H.C.F. Financiera

FINANCIERA				
Factores	Comportamiento	Impacto	Empresa	Involucrados
Rentabilidad	Moderado	Genera ingresos	Se mantiene estática	Empresa
Liquidez	Moderado	Mejoramiento Continuo	Apta para el cambio	Empresa
Capacidad de endeudamiento	Alta	Implementación de nueva tecnología y equipos	Incrementaría sus ventas	Empresa
Estabilidad en los costos	Incrementando	Incremento en costos de producción	Aumentaría costos de productos	Empresa

Fuente: Análisis D.H.C.F. Embotelladora “AGUALUZ”

Realizado por: Jaime Huerta

3.4.3.8 Resultados De Los Factores De Análisis Del Entorno

De las matrices se desprenden las siguientes combinaciones principales:

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Voluntad para implementar planes estratégicos.
- Alta calidad de los productos.
- Personal con amplia experiencia.
- Alta fidelidad del cliente.

Debilidades

- Orientación a las ventas y no al marketing.
- Falta de motivación al personal.
- Alianzas estratégicas nulas.
- Planes estratégicos nulos.

Análisis Interno: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Apertura Económica.
- Facilidades de importación.
- Facilidad al acceso tecnológico.
- Apertura de nuevos mercados.

Amenazas

- Políticas del país.
- Capacitación del personal.
- Nivel de desempleo.
- Reforma laboral.

3.4.3.9 Mapas de necesidades y alternativas de solución.

Tabla 10 Mapas de necesidades y alternativas de solución.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVA / SOLUCIÓN
DEBILIDADES			
Orientación a las ventas y no al marketing.	Desinterés por mejorar la producción a través de la publicidad.	Imagen corporativa decaída.	Creación de un departamento de Marketing.
Falta de motivación al personal.	Ausencia de gestión laboral por parte del gerente.	Personal motivado en un nuevo estilo de trabajo.	Programar reuniones de convivencia para un trabajo integrado y motivado.
Alianzas estratégicas nulas.	Desinterés de la gestión para mejorar la producción.	Desconocimiento de la marca y producto.	Creación de un departamento de Logística.
Planes estratégicos nulos.	Desinterés de la gestión para fortalecer la institución.	Desarrollo de funciones tradicionales y estáticas.	Implementación de planes estratégicos para mejorar las funciones institucionales.
AMENAZAS			
Políticas del país.	Políticas negligentes del Ministerio Laboral.	Trabajadores a contrato e inestables.	Gestionar medidas presupuestarias de acuerdo a las necesidades de los Ministerios respectivos.
Capacitación del personal.	Ausencia de la gestión por parte del gerente.	Personal con desconocimiento nuevo en el área.	Otorgar tiempo necesario para las capacitaciones según lo establecido en la Ley.
Nivel de desempleo.	Políticas negligentes del Estado.	Aumento progresivo de pobreza en las personas.	Creación de una nueva industria con proporciones mayores a la actual.
Reforma Laboral.	Políticas cambiantes del país.	Incremento en el desempleo.	Elaborar proyectos productivos con el Estado.

Fuente: Factores De Análisis Del Entorno “AGUALUZ”

Elaborado por: Jaime Huerta

3.4.3.10 Elaboración Matriz FODA Ponderado.

Figura 8 Cruce de variables de la matriz FODA

		FORTALEZAS				DEBILIDADES				SUMA	PROMEDIO
		Voluntad para implementar planes estratégicos	Alta calidad de los productos	Personal con amplia experiencia	Alta fidelidad del cliente	Orientación a las ventas y al marketing	Falta de motivación al personal	Alianzas estratégicas nulas	Planes estratégicos nulos		
OPORTUNIDADES	No	F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4		
Apertura Económica	O1	3	2	2	2	1	1	2	2	15	1,88
Facilidades de importación	O2	3	1	1	2	1	1	2	1	12	1,50
Facilidad al acceso tecnológico	O3	3	2	1	1	2	1	2	1	13	1,63
Apertura de nuevos mercados	O4	3	2	2	2	2	2	2	2	17	2,13
AMENAZAS											
Políticas del país	A1	2	3	3	2	2	1	1	1	15	1,88
Capacitación del personal	A2	3	1	1	2	2	1	2	2	14	1,75
Nivel de desempleo	A3	2	2	3	2	2	2	2	2	17	2,13
Reforma laboral	A4	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2,00
SUMA		21	15	15	15	14	11	15	13		
PROMEDIO		2,63	1,88	1,88	1,88	1,75	1,38	1,88	1,63		

Ponderación: 1 bajo, 2 medio, 3 alto.

Fuente: FODA Embotelladora "AGUALUZ"

Elaborado por: Jaime Huerta

3.4.3.11 Hallazgos y análisis del cruce de variables o Ponderación de la matriz

FODA.

Una vez finalizado el cruce de variables o Ponderación de la Matriz FODA nos presentan los siguientes resultados y se determinará el análisis correspondiente a continuación:

- Según la matriz FODA y el cruce de variables se ha podido determinar que la Fortaleza F1 tiene un promedio de ponderación de 2,63 esto indica que la empresa tiene voluntad para implementar planes estratégicos y así garantizar el éxito empresarial.
- La debilidad D3 presenta un promedio de ponderación de 1,88 esto nos indica que la empresa debe crear alianzas estratégicas con empresas que permitan la adopción del producto con beneficio mutuo.
- La Oportunidad O4 presenta un promedio de ponderación de 2,13 la cual nos indica que la empresa debe aprovechar la apertura de nuevos mercados para el incremento de sus ventas y sus ingresos.
- La amenaza A3 presenta una ponderación de 2,13 eso nos da a conocer que la empresa está expuesta a los cambios políticos provocando el desempleo por lo que puede perjudicar a la entidad.

3.5 Tabulación y Resultados de Encuestas

3.5.1 Trabajadores Administrativos

EMBOTELLADORA AGUALUZ

ENCUESTA TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO: Identificar el nivel de actuación de parte del dueño de embotelladora AGUALUZ, hacia los trabajadores internos Administrativos.

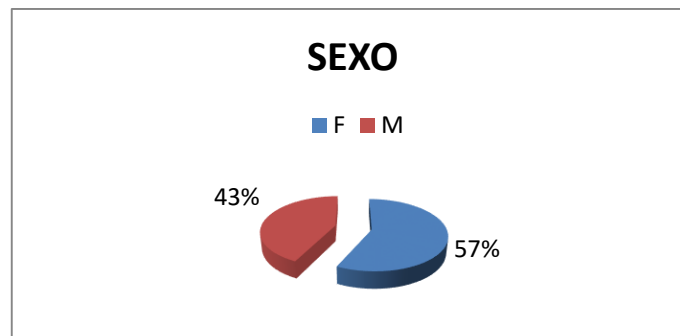
Tabla 11 Sexo de los Encuestados

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
F	4	57%
M	3	43%
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 1 Sexo de los encuestados



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

Al finalizar la encuesta obtuve que el 43% de los encuestados son del sexo masculino y el 57% fueron del sexo femenino.

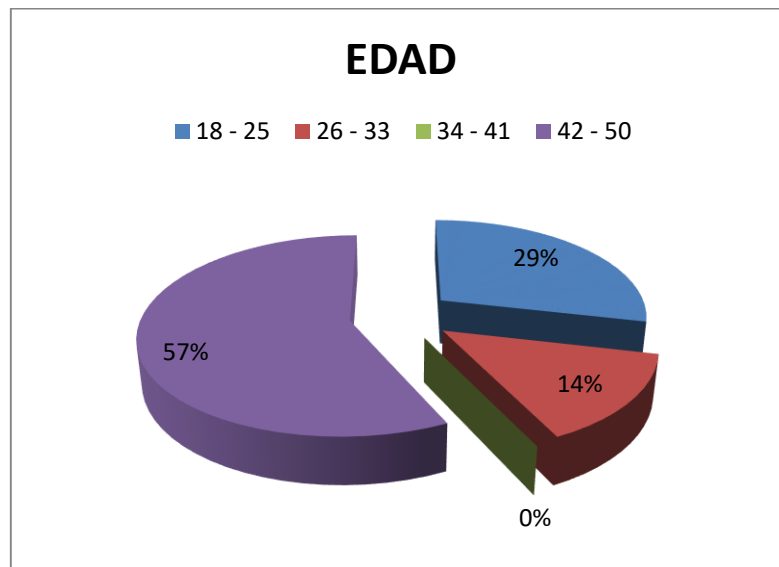
Tabla 12 Edad de los Encuestados

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 – 25	2	29%
26 – 33	1	14%
34 – 41		
42 - 50	4	57%
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 2 Edad de los encuestados



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

El 29% representa las edades comprendidas entre 18 a 25 años de edad, el otro 14% representa a edades de entre 26 a 33 años y el 57% corresponde a edades de entre 42 a 50 años de edad.

1. ¿Cuál es el tiempo en que usted labora en la empresa?

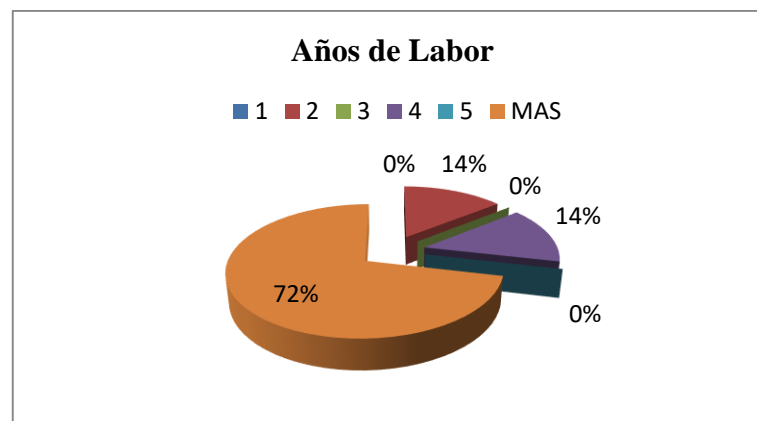
Tabla 13 Tiempo laboral

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1		
2	1	14%
3		
4	1	14%
5		
MAS	5	71%
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 3 Años de Labor



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

Los encuestados varían entre sus años de labor con un 14% igual a 2 años, el otro 14% representa 4 años de labor y el 72% representa más de 5 años de labor en la empresa.

Se logra determinar que la mayoría de los encuestados laboran en la empresa desde ya más de 5 años, dando a conocer que si existe estabilidad laboral en la empresa.

2. ¿En este tiempo de labor usted ha recibido algún tipo de capacitación?

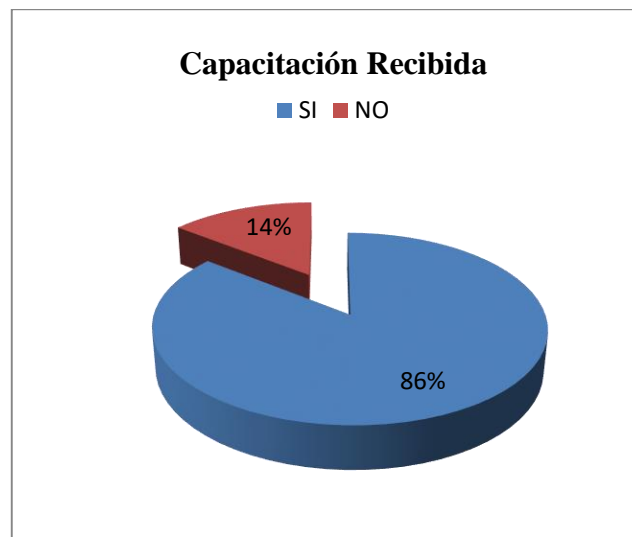
Tabla 14 Capacitación recibida

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 4 Capacitación Recibida



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

El 14% de los encuestados respondieron en negativa a la pregunta, en cambio el 86% respondió a favor de la pregunta planteada.

Esta información obtenida nos indica que la capacitación tanto personal o empresarial no cubre con la totalidad en los empleados de la empresa, debiendo realizar un cronograma de capacitaciones equitativas, para mejorar el recurso humano de Agualuz.

3. ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral interno de Agualuz?

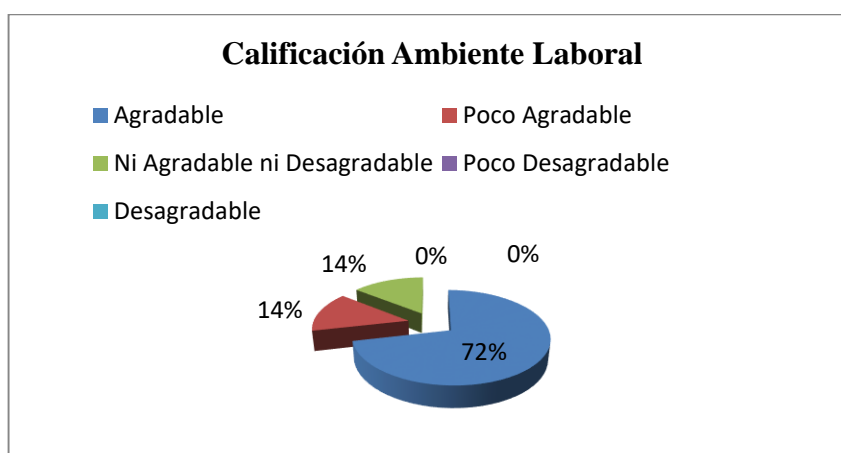
Tabla 15 Calificación Ambiente Laboral

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agradable	5	71%
Poco Agradable	1	14%
Ni Agradable ni Desagradable	1	14%
Poco Desagradable		
Desagradable		
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 5 Calificación Ambiente Laboral



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

Los resultados reflejan que al 72% les parece agradable, el 14% poco agradable y el otro 14% les parece ni agradable ni desagradable el ambiente laboral.

En esta pregunta pude observar que el ambiente laboral es en desacuerdo para los trabajadores, Agualuz debe tomar en cuenta que requiere mejorar el clima laboral y organizacional de la empresa.

4. ¿Cree usted que actualmente la empresa cuenta con un plan de estrategias?

Tabla 16 Plan de Estrategias

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 6 Plan de Estrategias



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

El 43% de los encuestados en la embotelladora Agualuz respondieron positivamente en esta pregunta, mientras que el 57% respondieron en negativa.

Los encuestados están en desacuerdo de que si exista o no un plan actual de estrategia empresarial. Es necesaria la implementación de nuevas estrategias para que ayude al mejoramiento de la gestión administrativa.

5. ¿Cree usted que a la empresa le falta implementar estrategias que le ayude a incursionar en nuevos mercados?

Tabla 17 Falta de estrategias para nuevos mercados

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 7 Implementación de estrategias para nuevos mercados



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

En esta pregunta el 71% de los encuestados indicaron que si están de acuerdo y el 29% rechazan esta idea.

Eso nos indica que la empresa necesita de estrategias para incursionar en nuevos mercados y aumentar en posicionamiento tanto de la marca como del producto.

6. ¿Piensa usted que la empresa necesita la implementación de estrategias para mejorar su gestión administrativa?

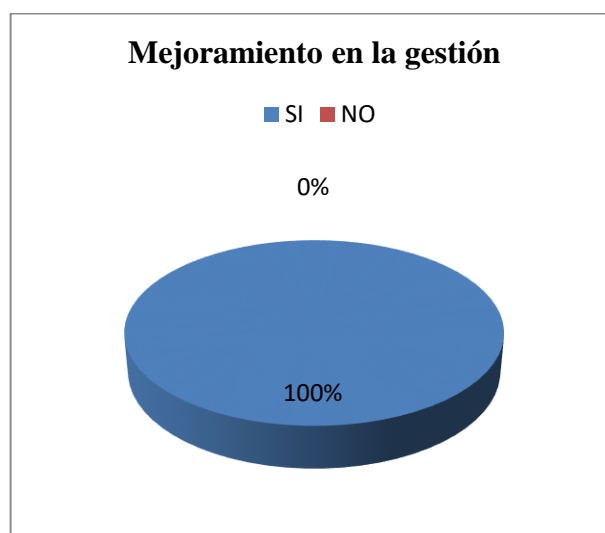
Tabla 18 Mejoramiento en la gestión

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 8 Necesidad de mejoramiento en la gestión.



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

El 100% de los encuestados en la embotelladora Agualuz indicaron el positivismo a esta pregunta.

Esto nos indica que la empresa necesita un mejoramiento en la gestión a través de una implementación de estrategias.

7. ¿Al implementarse estrategias mejorara su motivación personal?

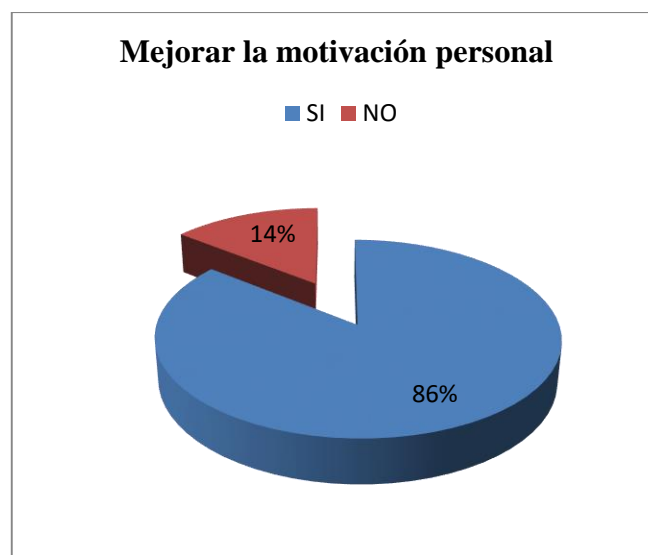
Tabla 19 Mejorara la motivación personal

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 9 Mejorara la motivación personal



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

En esta pregunta el 14% de los encuestados está en desacuerdo y el 86% está a favor de la pregunta planteada.

Este resultado nos indica que si llegase a implementar las posibles estrategias de gestión, mejorara la motivación personal de cada uno de los trabajadores.

8. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de las estrategias de cambio en el ambiente laboral de la empresa?

Tabla 20 Disposición al Cambio

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 10 Disposición al Cambio



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

Luego de realizada la encuesta, encuentro que el 100% de los trabajadores están a favor y dispuestos al cambio laboral de la empresa.

Aunque el cambio laboral no se efectúa ni se impregna de la noche a la mañana, existe varios procedimientos que ayudan para hacerla realidad a largo tiempo.

9. ¿Cuál sería el giro del negocio con la aplicación de estrategias para el fortalecimiento de la gestión administrativa?

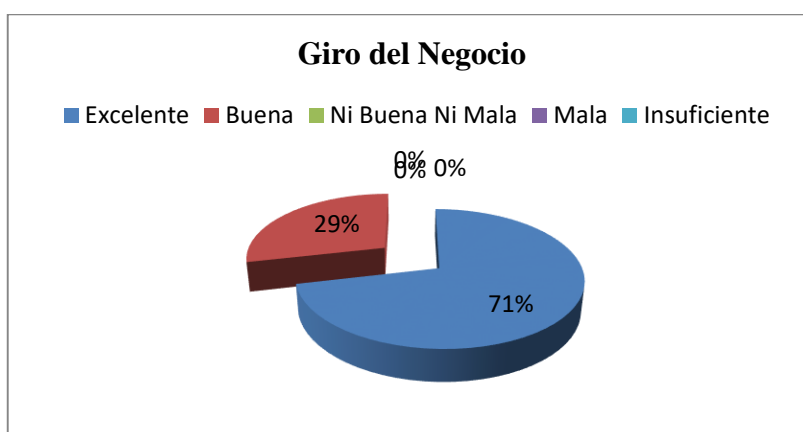
Tabla 21 Giro del Negocio según Estrategias

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	71%
Buena	2	29%
Ni buena Ni mala		
Mala		
Insuficiente		
TOTAL	7	100%

FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Gráfico 11 Giro del Negocio según Estrategias



FUENTE: Encuesta

REALIZADO POR: Jaime Huerta

Análisis e interpretación de resultados.

El 29% de los encuestados respondió que serían buenas las estrategias mientras que 71% respondieron que sería excelente el giro del negocio con la implementación de las estrategias.

En la aplicación de las encuestas se determinó que la implementación de estrategias son las que faltan para que la empresa obtenga un excelente giro de negocio.

3.5.2 Análisis General de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores Administrativos

Una vez finalizado la encuesta, los resultados son los siguientes:

- Se logra determinar que la mayoría de los encuestados laboran en la empresa desde ya más de 5 años, dando a conocer que si existe estabilidad laboral en la empresa.
- Los resultados nos indica que la capacitación tanto personal o empresarial no cubre con la totalidad en los empleados de la empresa, debiendo realizar un cronograma de capacitaciones equitativas, para mejorar el recurso humano de Agualuz.
- En esta pregunta pude observar que el ambiente laboral es en desacuerdo para los trabajadores, Agualuz debe tomar en cuenta que requiere mejorar el clima laboral de la empresa.
- Es necesaria la implementación de nuevos planes estratégicos, con la finalidad de que ayude al mejoramiento de la gestión administrativa.
- La empresa necesita de estrategias para incursionar en nuevos mercados y aumentar en posicionamiento tanto de la marca como del producto.
- La empresa necesita un mejoramiento en la gestión a través de una implementación de estrategias.
- Si se llegase a implementar las estrategias de gestión, esto a su vez mejorara la motivación personal de cada uno de los trabajadores.
- La empresa debe adoptar un plan de cambio laboral, aunque el cambio laboral no se efectúa ni se impregna de la noche a la mañana, existe varios procedimientos que ayudan para hacerla realidad a largo tiempo.
- La implementación de estrategias son las que faltan para que la empresa obtenga un excelente giro de negocio.

3.5.3 Conclusiones

- Agualuz se siente con ganas de mejorar sus funciones administrativas y operativas a través de la implementación de nuevas estrategias de gestión administrativa.
- Existe varias brechas por cerrar y existe la colaboración de todos partícipes para mejorar y lograr el objetivo empresarial que tanto anhelan.

- La implementación de esta investigación ayudara a mejorar no solo la gestión administrativa, sino la a la empresa en general.
- Las estrategias actualmente utilizadas deben ser mejor elaboradas y practicadas para llegar al cliente, por lo que se requiere de un replanteamiento de estrategias para que la empresa tenga un mejor estilo de administración, producción y venta.

3.5.4 Recomendaciones

- Se recomienda implementar nuevas estrategias de cambio en su gestión.
- Se debe elaborar un plan para realizar el cambio en el ambiente laboral y cultura organizacional de la empresa.
- Elaborar planes y capacitar a todos los trabajadores por igual.
- La empresa debe enfocarse en abrir nuevos mercados, mediante la implementación de un departamento de logística.

3.6 Verificación de Hipótesis

La implementación de propuestas de estrategias mejorará la gestión administrativa de la embotelladora Agua Natural Purificada AGUALUZ de la ciudad de Riobamba, periodo 2015.

3.6.1 Prueba del Chi Cuadrado

La prueba estadística chi cuadrada; χ^2 es una prueba para evaluar la hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

Para este procedimiento se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dimensiones y cada dimensión contiene una variable. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 471)

Para esta investigación se tomó un 5% de nivel de significancia, ya que el universo encuestado se asemeja a menos de 100 individuos.

3.6.2 Planteamiento de la Hipótesis mediante el χ^2

H1 = La implementación de propuestas de estrategias SI guardan relación significativa con la gestión administrativa.

H0 = La implementación de propuestas de estrategias NO guardan relación significativa con la gestión administrativa.

3.6.3 Tabla de frecuencia de los datos observados

A continuación se presenta la tabla de los resultados obtenidos mediante la técnica de las encuestas y de las entrevistas.

Tabla 22 Frecuencia de datos observados

Nº	ACTIVIDADES DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1	Capacitación	7	1	2	10
2	Ambiente Laboral	5	1	4	10
3	Planes Estratégicos	2	1	7	10
4	Apertura de Mercados	2	1	7	10
5	Mejorar la Gestión	2	3	5	10
6	Motivación Personal	1	2	7	10
7	Introducción al Cambio Estratégico	8	1	1	10
8	Giro del Negocio	2	2	6	10
9	Desconfianza	1	3	6	10
10	Logística	1	1	8	10
	SUMA TOTAL	31	16	53	100
	FRECUENCIA	0,31	0,16	0,53	

Fuente: Encuesta y Entrevista

Elaborado por: Jaime Huerta

3.6.4 Tabla de la frecuencia de datos esperados

Para realizar la siguiente tabla en necesarios la aplicación de la siguiente formula:

Formula:

$$E = \frac{TF * TC}{TG}$$

Nomenclatura:

E = Datos Esperados

TF= Total Fila

TC= Total Columna

TG = Total General

Resultados:

$$E = \frac{10 * 31}{100} = 3,1 \quad E = \frac{10 * 16}{100} = 1,6 \quad E = \frac{10 * 53}{100} = 5,3$$

Tabla 23 Frecuencia datos esperados

Nº	ACTIVIDADES DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1	Capacitación	3,1	1,6	5,3	10
2	Ambiente Laboral	3,1	1,6	5,3	10
3	Planes Estratégicos	3,1	1,6	5,3	10
4	Apertura de Mercados	3,1	1,6	5,3	10
5	Mejorar la Gestión	3,1	1,6	5,3	10
6	Motivación Personal	3,1	1,6	5,3	10
7	Introducción al Cambio Estratégico	3,1	1,6	5,3	10
8	Giro del Negocio	3,1	1,6	5,3	10
9	Desconfianza	3,1	1,6	5,3	10
10	Logística	3,1	1,6	5,3	10
	SUMA TOTAL	31	16	53	100

Fuente: Encuesta y Entrevista

Elaborado por: Jaime Huerta

3.6.5 Grados de libertad

Para calcular el Chi^2 se debe calcular los grados de libertad (GL), mediante la siguiente fórmula:

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

$$GL = (10 - 1) (3-1)$$

$$GL = (9) (2)$$

$$GL = 18$$

Según la lectura del anexo N° 5 de la tabla de distribución del Chi^2 con un grado de significancia del 95% y un grado de confiabilidad del 5% realizo la división de 5/100 y así obtengo un margen de error del 0,05 y el grado de libertad de 18, obtengo que:

$$X^2t = 28,87$$

3.6.6 Calculo del chi^2

$$x^2 = \frac{\sum (O-E)^2}{E}$$

Nomenclatura

\sum = sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

Tabla 24 Calculo del Chi^2

N°	ACTIVIDADES DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1	Capacitación	4,91	0,23	2,05	7,19
2	Ambiente Laboral	1,16	0,23	0,32	1,71
3	Planes Estratégicos	0,39	0,23	0,55	1,16
4	Apertura de Mercados	0,39	0,23	0,55	1,16
5	Mejorar la Gestión	0,39	1,23	0,02	1,63
6	Motivación Personal	1,42	0,10	0,55	2,07
7	Introducción al Cambio Estratégico	7,75	0,23	3,49	11,46
8	Giro del Negocio	0,39	0,10	0,09	0,58
9	Desconfianza	1,42	1,23	0,09	2,74
10	Logística	1,42	0,23	1,38	3,02
	SUMA TOTAL	19,65	4,00	9,08	32,72

Fuente: Encuesta y Entrevista

Elaborado por: Jaime Huerta

3.6.7 Toma de decisión

Según los resultados obtenidos, traslado los valores a la fórmula de igualdad del Chi^2 :

$$X^2_c \geq X^2_t$$

$$32,72 \geq 28,87$$

Por lo tanto es aceptable el modelo lógico planteado y acepto la H1 y rechazo la hipótesis nula.

H1 = La implementación de propuestas de estrategias SI guardan relación significativa con la gestión administrativa.

3.6.8 Conclusión

Luego de haber conocido la chi cuadrado de mi investigación, determino que el Chi^2 calculado es mayor al de la tabla de distribución, por lo tanto rechazo la hipótesis nula del trabajo, es decir, la propuesta estratégica guarda relación significativa con el mejoramiento de la gestión administrativa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMBOTELLADORA AGUA NATURAL PURIFICADA “AGUALUZ”

Una vez realizado la investigación, se logró determinar las posibles deficiencias que posee actualmente la empresa en su gestión, por lo que se ha determinado 6 estrategias necesarias para el mejoramiento de la gestión administrativa de la embotelladora Agualuz de la ciudad de Riobamba.

Se considera las siguientes estrategias como claves para la mejora la gestión en sus actividades de Agualuz: la Capacitación, Cambio en el Clima Laboral, Cambio del Personal Deficiente, Creación de un Departamento de Logística, La Aplicación de Administración por Procesos y un Plan para Crear Alianzas Estratégicas.

La gestión administrativa de Agualuz tendrá una reacción positiva con la aplicación de estrategias que se propondrá en esta investigación, obteniendo una buena práctica empresarial en su gestión y beneficiando el desarrollo administrativo de la embotelladora.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido: días, semanas, meses, años o décadas. Se construye continuamente a lo largo del tiempo. En función del tiempo que tome, el objetivo se puede llamar: meta, blanco, target, propósito o programa. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o exterior de la organización.(Daft, 1993)

4.2.1 La Capacitación

La aplicación de la estrategia de Capacitación en todo el personal de talento humano de Agualuz se basará en el mejoramiento de técnicas y métodos de atención al cliente, mejora de producción, incremento en ventas, mejora en relaciones interpersonales, esto ayudara a la mejora interna y externa de la institución.

4.2.2 Cambio en el Clima Laboral

Se propuso esta estrategia con el fin de que existan mejores interacciones y mejor trato entre los miembros a directivos o viceversa de Agualuz. Se presentara un plan de cambio laboral que ayudara a su realización y consecución de la estrategia, y al finalizar los partícipes se integrarán al grado de seguridad para expresar lo que siente o hablar sobre las preocupaciones que afectan o delimitan su actividad laboral, también sobre el respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la empresa y más.

El cambio en el ambiente del Clima Laboral afectará positivamente a la existencia de mejores interacciones entre los miembros de Agualuz. Integrará al grado de seguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, también sobre el respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la empresa etc.

4.2.3 Cambio en el Personal Deficiente

El cambio en el personal deficiente que no actúe de manera eficaz, sería una de las posibles soluciones, esto ante la técnica de la entrevista propuesta en la investigación, la posible falla estaría en el área de administración.

4.2.4 Creación de un Departamento de Logística

La creación de un departamento de logística permitirá controlar y coordinar los procedimientos de producción, dicho departamento permitirá eliminar el intercambio de actividades y funciones en todas las áreas, además analizara los procesos comerciales, optimizando costos como son: transporte, plazos e itinerarios de entrega.

4.2.5 La Aplicación de Administración por Procesos

La aplicación de administración por procesos es un método para mejorar tanto sus funciones administrativas, como la productividad de la empresa, los colaboradores deben entender que sus responsabilidades van más allá del simple cumplimiento de sus funciones específicas, y que en realidad lo que importa es que los procesos y objetivos de la empresa se hagan realidad.

4.2.6 Plan para Crear Alianzas Estratégicas

El ingreso a nuevos mercados es favorable para la empresa, mediante alianzas estratégicas, esto a la vez puede aumentar la rentabilidad y productividad, aprovechando las oportunidades que se muestran al expandir la marca y producto en otras ciudades.

4.3 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMBOTELLADORA AGUA NATURAL PURIFICADA “AGUALUZ”

4.3.1 ESTRATEGIA I: Capacitación Dirigida a Todo el Recurso Humano de Agualuz

Se propone la realización del plan de capacitación con el objetivo de reforzar los conocimientos, prácticas y estrategias necesarias para mejorar la gestión empresarial en su totalidad.

1. INTRODUCCIÓN

Este plan es una herramienta sustentable y eficaz para cerrar todas las brechas y posibles deficiencias que existen actualmente en el área administrativa, este plan se desarrollara mediante un cronograma que buscará la medición de los resultados propuestos en esta investigación.

Existen dos puntos muy importantes a tratar en la capacitación, el desempeño laboral personal y el desempeño grupal o institucional para la culminación del objetivo

empresarial, brindando mejoras en las actividades asignadas, demostrando mayor productividad y eficacia de todos los partícipes que conforman Agualuz.

Se tratarán temas muy importantes que van relacionadas entre sí y según a cada área de interés de los partícipes como son: Servicio al Cliente, Gestión de Calidad, Ventas, Comercialización y Trabajo en Equipo

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Capacitar al recurso humano para una apropiada mejora en sus funciones de Gestión Administrativa en la embotelladora Agualuz de la ciudad de Riobamba.

2.2. Objetivos Específicos

- Reforzar los conocimientos en materia de gestión empresarial.
- Implementar técnicas de aprendizaje para un adecuado manejo en las funciones de cada empleado y empleador.
- Poner en práctica la capacitación en las funciones asignadas por la empresa.

3. META

Capacitar al máximo a todo el personal que labora en Agualuz y que se demuestre lo aprendido, en sus actividades laborales diarias.

4. TÁCTICA

Realizar un cronograma de actividades de capacitación para que no altere las funciones realizadas por cada trabajador.

5. ACTIVIDADES

Para la realización de esta estrategia, se detallan las actividades necesarias:

- Seminario
- Taller
- Conferencia

5.1. Seminario:

Duración: 16 horas

Precio: \$ 60,00 c/u

Participantes: 10

Responsable: Profesional al cargo.

Temas a Tratar:

SERVICIO AL CLIENTE

- Atención al Cliente
- Necesidades del Cliente
- Gustos y Preferencias del Cliente
- Expectativas del Cliente
- Manejo del Cliente
- Técnicas de Convencimiento

GESTION DE CALIDAD

- Globalización
- Competitividad
- Demanda y Oferta de Mercado
- Mejoramiento en la Productividad
- Mejoramiento en el Servicio
- Mejoramiento Personal y empresarial.

5.2. Taller

Duración: 8 horas

Precio: \$ 20,00 c/u

Participantes: 10

Responsable: Profesional al cargo.

Temas a Tratar:

TRABAJO EN EQUIPO

- Trabajo en Equipo
- Eficiencia y Eficacia
- Responsabilidad Social
- Respeto Común
- Principios y Valores del Equipo de Trabajo
- Iniciativa Grupal

5.3. Conferencia

Duración: 16 horas

Precio: \$ 60,00 c/u

Participantes: 10

Responsable: Profesional al cargo.

Temas a Tratar:

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

- Formas y Maneras de Llegar al Cliente
- Cliente Estricto
- Cliente Fiel
- Canales y Líneas de Distribución
- Rutas Estratégicas
- Estrategias de Ventas
- Estrategias de Comercialización
- Atracción de nuevos Clientes

6. RESPONSABLE

La persona apta de realizar y dar seguimiento para el cumplimiento de estas actividades es el gerente o la gerenta al mando, en este caso la Sra. Gerenta de Agualuz.

7. TIEMPO

La capacitación está programada para realizarla los fines de semana, según el número de horas de cada capacitación se deriva el sábado y el domingo si viene al caso.

8. RECURSOS

Para la realización de estas actividades planteadas se necesitarán los siguientes recursos como clave para llevar a cabo esta estrategia:

8.1. Humano

Para las actividades programadas, los encargados de la capacitación son profesionales, como: Licenciados, Técnicos, Tecnólogos, Ingenieros o Masters, según el tema o preferencia del encargado(a) a la realización en la empresa.

8.2. Material

La empresa proporcionará todo el material de apoyo que los participantes requieran para la consecución de todas y cada una de las actividades programadas, enlistando a la vez los materiales que se utilizarán como son:

- Carpetas
- Esferos
- Libretas
- Hojas Universitarias
- Marcadores
- Pizarra
- Proyector

- Lápiz
- Tijeras
- Borrador

8.3. Financieros

El monto total de la inversión de este plan de capacitación lo asumirá la empresa, previo al cuadro de presupuestos que se planteara.

8.4. Técnicos

Al finalizar cada uno de las actividades de este plan, se les otorgara a los partícipes un certificado de asistencia.

9. PRESUPUESTO

Tabla 25 Presupuesto Plan de Capacitación.

DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Carpetas	Unidad	10	\$ 0,45	\$ 4,50
Esferos	Unidad	20	\$ 0,40	\$ 8,00
Libretas	Unidad	10	\$ 1,75	\$ 17,50
Hojas Universitarias	Paquetes	10	\$ 0,85	\$ 8,50
Marcadores	Unidad	20	\$ 0,65	\$ 13,00
Pizarra	Unidad	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Proyector	Alquiler	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Lápiz	Unidad	10	\$ 0,35	\$ 3,50
Tijeras	Unidad	10	\$ 0,50	\$ 5,00
Borrador	Unidad	10	\$ 0,25	\$ 2,50
Refrigerio	Unidad	30	\$ 2,00	\$ 60,00
Certificados	Unidad	10	\$ 2,50	\$ 25,00
Honorario 1er día	Unidad	10	\$ 60,00	\$ 600,00
Honorario 2do día	Unidad	10	\$ 20,00	\$ 200,00
Honorario 3cer día	Unidad	10	\$ 60,00	\$ 600,00
Transporte	Unidad	1	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL				\$ 1.822,50

Fuente: Plan de Capacitación

Elaborado Por: Jaime Huerta

10. CRONOGRAMA

Tabla 26 Cronograma de Actividades Capacitación

ACTIVIDADES	AÑO 2016							
	MESES							
	1				2			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de Capacitación								
Organización de Partícipes								
Determinación de los Conferencistas								
Elaboración de Tácticas								
Alquiler de Sala y Menaje								
Seminario								
Taller								
Conferencia								
Entrega de Certificados								
Nota: Este cronograma está sujeto a cambios de acuerdo al tiempo de duración del evento.								

Fuente: Plan de Capacitación

Elaborado Por: Jaime Huerta

4.3.2 ESTRATEGIA II: Plan de Mejora en el Clima Laboral de la Embotelladora Agualuz.

EL CLIMA LABORAL

Es el ambiente que se crea y se vive en las empresas u organizaciones laborales, siendo los estados de ánimo las variables que pueden afectar más al desempeño de los trabajadores, pues este clima llega a formar parte de la cultura de cada empresa y es tan variable como el temperamento de cada trabajador de la misma.

1. INTRODUCCIÓN

Esta estrategia se efectúa para obtener la mejora del clima de la empresa y se la definió midiendo el análisis de los resultados obtenidos del estudio de mercado, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral de Agualuz.

El cambio es la importancia del clima laboral, es el éxito de las empresas: a continuación se presenta la propuesta de un plan para mejorar el clima laboral de Agualuz con el giro de negocio al Embotellamiento de agua natural purificada. Se espera que este plan cambie o resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar este estudio, así como también sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Proponer estrategias necesarias para mejorar el clima laboral de la Embotelladora Agualuz.

2.2. Objetivos Específicos

- Motivar al personal para que se integre al cambio empresarial.
- Dar charlas direccionados al tema de cambio laboral.
- Diferenciar los temas según cada segmento específico de la empresa.

3. META

Lograr el cambio laboral estimado por los trabajadores de la empresa y que se refleje en sus actividades laborales.

4. TÁCTICA

Realizar un plan de cambio de cultura laboral de la embotelladora Agualuz.

5. ACTIVIDADES

- Reuniones semanales o quincenales.
- Charlas dirigidas para cada segmento específico.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo.

5.1. REUNIONES SEMANALES O QUINCENALES

Duración: Cada reunión tendrá una duración de mínimo 60 minutos y un máximo de 90 minutos, se debe realizarla al menos dos días, cada mes desde su implementación.

Lugar: La programación para las reuniones será semanal o quincenal debiendo considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, podrían realizarse en la oficina de gerente(a) o bien, en alguna sala de sesiones propia o alquilada.

Actividades:

- Charlas motivacionales
- Integración del equipo de trabajo
- Propuestas personales de mejora empresarial
- Mejoramiento personal e institucional
- La eficacia y eficiencia
- La responsabilidad laboral
- El mejoramiento continuo
- Misión y Visión empresarial
- Objetivo empresarial
- Fuerza laboral
- Competitividad
- Captación de nuevos clientes

Materiales

- Carpetas
- Esferos
- Libretas
- Marcadores
- Pizarra
- Proyector
- Lápiz
- Tijeras
- Borrador

Presupuesto Mensual

Tabla 27 Presupuesto Charlas

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Carpetas	Unidad	10	\$ 0,45	\$ 4,50
Esferos	Unidad	20	\$ 0,40	\$ 8,00
Libretas	Unidad	10	\$ 1,75	\$ 17,50
Marcadores	Unidad	20	\$ 0,65	\$ 13,00
Pizarra	Unidad	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Proyector	Alquiler	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Lápiz	Unidad	10	\$ 0,35	\$ 3,50
Tijeras	Unidad	10	\$ 0,50	\$ 5,00
Borrador	Unidad	10	\$ 0,25	\$ 2,50
TOTAL				\$ 159,00

Fuente: Plan de Cambio Ambiente Laboral

Elaborado Por: Jaime Huerta

5.2. CHARLAS DIRIGIDAS PARA CADA SEGMENTO ESPECÍFICO MOTIVACIÓN EN SU CARGO

Duración: Para esta actividad, no se dispone de tiempo alguno para su realización, pero se la debe dar cumplimiento cada mes desde su implementación.

Actividades:

- Mantener un nivel elevado de motivación individual con el fin de que se contagie en el ambiente laboral de forma global y que se muestre positivamente, ya que un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí mismo dentro del puesto de trabajo asignado, pues se siente cómodo y agraciado con la reciprocidad de dar y recibir.
- Cada empleado debe revisar periódicamente sus prestaciones y beneficios actuales para determinar si existen necesidades cubiertas o no en el mismo, para compartirlo con el empleador.
- Proponer a la Gerencia la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que ayuden a mejorar la imagen de la empresa ante sus trabajadores.
- Escuchar las opiniones de los empleados, ya que ellos pueden proveer de ideas creativas de auto motivación que ayuden a su propia participación y desempeño.
- Para realizar el cambio en el ambiente laboral la actuación será de manera obligatoria para todo el personal que labora en la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO.

Duración: Cada reunión tendrá una duración de mínimo 60 minutos y un máximo de 90 minutos, se debe realizarla cada 2 meses desde su implementación.

La rotación de equipos de trabajo en el área administrativa debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad y afinidad, sin desviarse de su propósito inicial.

Actividades:

- Se debe fortalecer la cultura del trabajo en equipo en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente, eficaz y colaborativa.
- Hay que evitar conflictos que confundan el desempeño laboral individual o departamental antes que lleguen a cubrir en todo el ambiente de la empresa.
- Potenciar las habilidades del empleado y asignarle un cargo o un departamento, para que sea partícipe de las actividades que él lo pueda reforzar.
- Fortalecer el conocimiento y las ideas de participación del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas emocionales adicionales a las tareas laborales asignadas.
- Realizar rotaciones en los equipos de trabajo de manera aleatoria, con el fin de que todos los trabajadores se conozcan y logren integrar equipos de gran ímpetu con diferentes personas, pero sin olvidar la meta y objetivo empresarial.
- Establecer tareas diferentes que requieran la colaboración e interacción con los otros empleados o con los otros departamentos, para lograr un ambiente de confianza, unidad y mejor trabajo en equipo.
- Motivar a los líderes de cada equipo para que fortalezcan su liderazgo y agrande la unión de todos los miembros de la empresa.

COMUNICACIÓN.

Duración: La publicación de la cartelera estará programada al menos una vez al mes, con sus cambios respectivos según las actualizaciones correspondientes, esta deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.

Actividades:

- Hay que mantener de forma óptima y eficaz los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado e interesado en las actividades que la empresa esté realizando.

- El mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la empresa, esto fomentará su participación, motivación, colaboración y evitará que tome una resistencia ante los cambios del clima laboral previsto.
- El departamento gerencial debe establecer políticas de información que apoye al área de comunicación, en donde el mismo departamento gerencial de la empresa será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Se debe actualizar constantemente la información que se publique en las carteleras informativas previamente instaladas en un lugar de afluencia dentro de la empresa.
- Proponer medios de emisión de opiniones personales como por ejemplo un buzón de sugerencias.

Materiales

- Cartelera
- Esferos
- Hojas
- Pizarra
- Buzón de Sugerencias

Presupuesto

Tabla 28 Presupuesto Actividades Comunicación

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cartelera	Unidad	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Esferos	Unidad	2	\$ 0,40	\$ 0,80
Hojas	Unidad	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Pizarra	Unidad	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Buzón de Sugerencias	Unidad	1	\$ 25,00	\$ 25,00
TOTAL				\$ 95,80

Fuente: Plan de Cambio Ambiente Laboral

Elaborado Por: Jaime Huerta

RELACIÓN CON EL GERENTE.

Duración: Para esta actividad no se tiene un tiempo estimado para la ejecución. La verificación de la puesta en marcha se verá reflejada en las actividades de medición de clima laboral.

Actividades:

- Es necesario la creación de un ambiente de relaciones armoniosas entre el gerente(a) y sus colaboradores, y que al mismo tiempo los colaborador logre obtener la confianza de su gerente(a) para la interrelación de actividades laborales.
- Hay que fortalecer la comunicación personal o grupal a través de una política de puertas abiertas cuya estrategia generará la confianza del empleado hacia su gerente(a).
- El gerente(a) debe engrandecer la confianza de los empleados al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Confiar la responsabilidad de ciertas actividades o posibles proyectos a personas que muestren iniciativa y alta responsabilidad.
- Capacitar al alto mando en la mejora del ambiente laboral para reforzar la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado hacia el gerente(a) y así lograr un mejor rendimiento profesional de todo el personal.
- El gerente(a) debe estar abierto para apoyarse en su personal de tal manera que este preste a escuchar, analizar o tomar decisiones y acciones inmediatas las cuales sean convenientes, rechazables o sean realizarlos y puestos en marcha para la resolución de problemas.

AMBIENTE FÍSICO DE LA EMPRESA.

Duración: Para esta actividad no se tiene un tiempo estimado para la ejecución. La verificación de la puesta en marcha se verá reflejada en las actividades de medición de clima laboral.

Actividades:

- La empresa debe mantener el ambiente físico óptimo y eficaz para que los trabajadores se sientan cómodos en sus actividades.
- Es esencial revisar periódicamente la infraestructura física interna y externa de la empresa (iluminación, ventilación, comodidad, confort, etc.) a fin de mantenerla en excelentes condiciones de forma esencial.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente mes a mes las áreas deficientes de la empresa y lo corrija inmediatamente.
- Diseñar y presentar un manual de seguridad industrial específicamente para la empresa.

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y POSIBLES RIESGOS.

Duración: Para esta actividad no se tiene un tiempo estimado para la ejecución. La verificación de la puesta en marcha se verá reflejada en las actividades de medición de clima laboral.

Actividades:

- Brindar al empleado toda la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable, manteniendo los índices de accidentes laborales al mínimo.
- Contratar los servicios de una empresa de seguridad que implemente de los servicios necesarios de alarma, guardias y transporte de valores hacia las entidades bancarias (si amerita el caso).
- Diseñar un plan preventivo de riesgo industrial y emergencias ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados y capaces de actuar ante cualquier caso de emergencia.
- Crear un manual de seguridad industrial para la empresa.
- Realizar una capacitación a los trabajadores en programas contra riesgos propios de cada puesto de trabajo.

- Realizar una contratación de servicios de un seguro médico y de vida de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Considerar la contratación de un médico personal para la empresa, si amerita el caso.
- Evaluar el ambiente físico propio de cada área o departamento de trabajo, analizar y verificar, si puede haber algún tipo de riesgo o si existe algún tipo de aporte para mejorarlo.

Materiales y Equipo

Se debe equipar con todos aquellos materiales necesarios para la realización de esta actividad que es vital y necesaria para reforzar la calidad actual del ambiente físico e interno de la empresa.

Presupuesto

En esta actividad es necesario que la inversión requerida deba considerarse por parte de la empresa para la realización de mejoras físicas, modificaciones en la infraestructura, implementación de materiales o artículos de equipamiento nuevo, contratación de una empresa de seguridad industrial que facilitará de forma profesional a detectar las deficiencias de la embotelladora.

5.3. IMPLEMENTAR EL RECONOCIMIENTO AL ESFUERZO.

Duración: Cada mes desde la implementación y sin fecha de terminación.

Las actividades recreativas deben ser realizadas fuera del horario laboral y se la debe realizar mínimo 3 veces al año.

Actividades:

- Focalizar y reconocer los logros individuales de cada trabajador de Agualuz de forma que exista una motivación para el personal y esta sea presentada tanto individual como pública.

- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, iniciativa, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes", esto ayudara a mejorar el autoestima de todos y cada uno de los colaboradores de la institución.
- Publicar los éxitos y logros de cada empleador en las carteleras internas de la empresa.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones), ya que una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo o viceversa.
- Realizar un calendario con las fechas más importantes como son: fundación de la empresa, días festivos, días religiosos, feriados, cumpleaños de cada trabajador, nuevos ingresos, bodas, y las actividades que esté realizando la empresa. Con la finalidad de celebrarlos y dar a conocer que ese día es muy importante por parte de la empresa.
- El departamento Gerencial debe organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo entre sí.
- Realizar eventos como integraciones, juegos entre los trabajadores, paseos, mañanas deportivas, con el fin de afianzar relaciones entre trabajadores y empleadores de Agualuz.

Material Laboral

- Porta Retrato
- Cartelera
- Calendario Empresarial
- Marcadores
- Pizarra
- Tachuelas

Presupuesto Actividad Laboral

Tabla 29 Implementación Reconocimiento al Esfuerzo

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Porta Retrato	Unidad	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Cartelera	Unidad	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Calendario	Unidad	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Marcadores	Unidad	2	\$ 0,45	\$ 0,90
Pizarra	Unidad	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Tachuelas	Caja	1	\$ 3,00	\$ 3,00
TOTAL				\$ 110,40

Fuente: Plan de Cambio Ambiente Laboral

Elaborado Por:Jaime Huerta

Material Recreacional

- Transporte
- Entradas
- Balones
- Refrigerio
- Plato Fuerte

Presupuesto Recreacional

Cabe recalcar que para este presupuesto, cada trabajador adeudara personalmente su débito, para cada actividad que se realice en el centro turístico. La empresa no asumirá el 100% del presupuesto de esta actividad.

Tabla 30 Implementación Reconocimiento al Esfuerzo

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Transporte	Unidad	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Entradas	Unidad	7	\$ 5,00	\$ 35,00
Balones	Unidad	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Refrigerio	Unidad	7	\$ 2,00	\$ 14,00
Plato Fuerte	Unidad	7	\$ 13,00	\$ 91,00
TOTAL				\$ 215,00

Fuente: Plan de Cambio Ambiente Laboral

Elaborado Por:Jaime Huerta

6. RESPONSABLE

El responsable de esta y cada una de las actividades estará dirigido por el departamento gerencial y el departamento de contabilidad, quienes darán el seguimiento correspondiente de cada actividad, para su realización y finalización de las actividades.

7. TIEMPO

El tiempo está establecido en cada actividad la cual deberá ser verificada su cumplimiento y finalización por el departamento encargado, cabe recalcar que las actividades deben ser repetitivas cada año sin interrupción alguna.

8. RECURSOS

8.1 Humanos

Para las actividades programadas, es necesario la presencia y participación de todos los trabajadores que laboran en la embotelladora Agualuz, los encargados de las actividades fuera del alcance de la empresa serán profesionales, como: Licenciados, Técnicos, Tecnólogos, Ingenieros, según la actividad relacionada para realizar el cambio en la empresa.

8.2. Material

La empresa proporcionara todo el material de apoyo que los participantes requieran para la consecución de todas y cada una de las actividades programadas.

8.3. Financieros

El monto total de la inversión de este plan de cambio del ambiente laboral lo asumirá la empresa, previo al cuadro de presupuestos que se planteara.

9. PRESUPUESTO TOTAL

Tabla 31 Presupuesto Total Actividades

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Reuniones semanales o quincenales	Unidad	1	\$ 159,00	\$ 159,00
Charlas dirigidas a cada segmento	Unidad	1		\$ 95,80
Comunicación	Unidad	1	\$ 95,80	
Reconocimiento al esfuerzo	Unidad	1		\$ 325,40
Actividad Laboral	Unidad	1	\$ 110,40	
Actividad Recreacional	Unidad	1	\$ 215,00	
TOTAL				\$ 580,20

Fuente: Plan de Cambio Ambiente Laboral

Elaborado Por: Jaime Huerta

10. CRONOGRAMA

Se ha determinado un tiempo específico para cada actividad señalada y deberá ser controlado y dado el seguimiento respectivo para su cumplimiento.

El cronograma estará realizado, planteado y sujeto a modificaciones por la empresa.

4.3.3 ESTRATEGIA III: Cambio Organizacional

Esta estrategia se deriva por parte de la entrevista, manifestando que Agualuz posee al momento con una falla en área de administración, es por ese motivo que la empresa tiene a la vez fallas en su gestión y no logra alcanzar o crear los planes anhelados por falta de eficiencia en sus actividades laborales; por lo cual es necesario realizar el cambio organizacional en todas las áreas que haya posibles fallas administrativas.

INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional es aquella estrategia que hace referencia a la necesidad de un o varios cambios y se basa en la visión de la empresa para que haya un mejor desempeño administrativo y que permita demostrarse con una evaluación de mejoras, ya que el cambio se facilita no se gestiona.

Una vez teniendo el conocimiento de la causa del cambio, se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus problemas, errores, defectos que motivan a la deficiencia en la empresa y tener un enfoque de las consecuencias del cambio a realizar.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Proponer el cambio organizacional en el área de deficiencia administrativa para que mejore la gestión de la embotelladora Agualuz.

2.2. Objetivos Específicos

- Enlistar procedimientos para realizar el cambio organizacional.
- Beneficios de realizar cambios en el personal administrativo.
- Realizar una estructura de elección de posibles aspirantes al puesto.

3. META

Lograr obtener un personal eficiente que realice, analice, planee, dirija y controle los planes administrativos en beneficio de la empresa y llegue a cumplir expectativas aun inciertas.

4. TÁCTICA

Concentrar posibles candidatos para ocupar el cargo realizando pruebas técnicas del área a ocupar.

5. ACTIVIDADES

Para dar cumplimiento a esta estrategia, se realizará las siguientes actividades:

- Enlistar procedimientos para realizar el cambio organizacional.
- Enlistar beneficios al realizar el cambio en el área administrativa.
- Realizar una estructura para la elección del posible candidato al puesto.

5.1 Enlistar procedimientos para realizar el cambio organizacional.

Pasos para realizar el cambio organizacional planeado:

1. Evaluación del entorno de la empresa

Identificar los factores relevantes del entorno es mayormente las técnicas de verificar si existen posibles fallas en los trabajadores de los departamentos o áreas de la empresa.

Factores como el trabajo bajo presión, falta de incentivos o desmotivación pueden ser razones por la cual un empleado no demuestra sus labores con pertinencia, pero a la vez si estos sucesos persisten y se ven reflejados a diario y sin motivo alguno, en ese instante empieza la evaluación del personal en sus funciones, llegando a ver si el personal es apto o no para seguir ejerciendo las funciones actuales de su puesto de trabajo.

2. Determinar los problemas de desempeño

Los problemas de desempeño se refieren a la distancia que existe entre lo que la empresa está haciendo de lo que quiere hacer, cuando los encargados administrativos determinan el problema de desempeño, pueden presentar una respuesta clara a la pregunta ¿Qué anda mal? Y corregirlo enseguida.

3. Diagnosticar los problemas en la empresa

El objeto del diagnóstico de la empresa es identificar la causa y el efecto de los posibles problemas existentes, para obtener un crecimiento de las razones que expliquen los problemas del desempeño laboral antes de tomar una decisión firme.

4. Enfocarse a la visión empresarial

Los esfuerzos por ejecutar un cambio empresarial que tiene éxito, están guiados por una visión clara del futuro propuesto por la institución.

Mientras los directivos hayan formulado bien su visión, deben convencer a todo el personal de que se acoplen, permanezcan y se dediquen a enfocarse a dicha visión, ya que si no se orientan en ese camino, no podrán generar el entusiasmo ni los recursos que se necesitan para introducirse a un cambio laboral de gran escala.

5. Desarrollar un cambio eficaz

Mientras se va desarrollando el proceso de cambio, los directivos deben monitorear las reacciones del participante en relación con los empleados y viceversa, además de sus resultados de las funciones encaminadas, deben vigilar las medidas de satisfacción de los trabajadores, clientes y jefes inmediatos ya que ellos están regidos por la administración de la empresa, debe también verificar los resultados de los procedimientos de la misma, evaluando el buen desarrollo de sus funciones de corto y largo plazo.

5.2 Enlistar beneficios al realizar el cambio en el área administrativa.

Los beneficios o ventajas que se presenta a la hora de realizar el cambio del personal deficiente se deriva en algunas como son:

- Permite que cada personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades, destrezas, conocimientos que no había desarrollado o potencializado hasta entonces.
- Permite que cada persona nueva aporte novedades a la empresa a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de la empresa puedan desarrollar sus conocimientos aprendidos y transmitirlos tanto teórico o práctico, a los demás empleados.
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos.
- Permite la introducción a nuevas tecnologías.
- Acceso a nuevos mercados o segmentos mediante investigación de mercados, con la comercialización de nuevos productos.
- Aprovecha la capacidad instalada.
- Logra el convencimiento a la dirección de conducir a la empresa hacia otros horizontes.
- Introduce influencia o presión en los trabajadores para que asuman nuevos retos empresariales.

5.3 Realizar una estructura para la elección del posible candidato al puesto.

Para lograr alcanzar los fines deseados de la empresa, debe existir una satisfacción de necesidades de todo el personal presente, al hablar de necesidades, no solamente hace referencia a las económicas sino también a las que generan el bienestar general de una persona tratando de que esta pueda crecer profesionalmente en un buen clima y ambiente laboral, social, agradable y equitativamente.

1. Elección del puesto.

En una empresa pequeña, es fácil reconocer el puesto a ocupar.

2. Desarrollo del cuestionario.

Tiene como objeto la identificación las labores, los procedimientos, conocimientos, responsabilidades, niveles de desempeño y actuación de un puesto específico.

Primero se procede a identificar el puesto que se identificara, así como la fecha en el que se elaboró, el propósito del puesto, objetivos del puesto y la manera con que se lleva a cabo dichas actividades.

También se debe elaborar una descripción de las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir, los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencias, etc. Esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

Por último se debe fijar en los niveles mínimos y máximos de rendimiento.

3. Obtención de datos

Una de la técnicas más utilizadas es la entrevista que se le realiza a la persona, proporcionándole la información del puesto, se puede basar en el cuestionario general, otra técnica es recabar información de un grupo de expertos lo que demuestra un alto grado de confiabilidad, la observación directa es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

El analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima para los procedimientos de descripciones del puesto.

4. Aplicación de la información.

La información sobre los distintos puestos de una empresa pueden utilizarse para la descripción del puesto de la vacante o del cambio.

5. Descripción del puesto.

Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes del cargo específico.

Datos básicos: Incluye información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (depto. división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, jefe inmediato, características especiales.

Resumen del puesto: Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.

Condiciones del trabajo: Condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidades de viaje y otras.

Aprobaciones: Se debe realizar una verificación de datos, la misma la efectúa los supervisores o el gerente de la empresa de la que se ubica el puesto.

6. Reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante, este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos identificados mediante la planeación o petición de la dirección, se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona quien lo vaya a desempeñar.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de estipular, teniendo en cuenta los elementos más importantes que se requiere para la contratación los cuales son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de la gerencia.

- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

La oferta y demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo, la tasa de desempleo, las condiciones de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar o cambiar por un nuevo personal.

Para la selección de nuevos candidatos se debe aplicar los siguientes pasos:

- 1) Recepción preliminar de solicitudes.
- 2) Prueba de idoneidad.
- 3) Entrevista de selección.
- 4) Verificación de datos de referencia.
- 5) Examen médico.
- 6) Entrevista con el supervisor.
- 7) Descripción realista del puesto
- 8) Decisión de contratar.

1. Recepción preliminar de solicitudes.

La selección se inicia con una cita entre el candidato con la petición de la solicitud de empleo, los pasos a continuación consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

2. Pruebas de idoneidad.

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, estas pruebas pueden contener entre ellas exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Para demostrar la validez de una prueba se puede emplear dos enfoques:

Demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

Enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Por lo general se prefiere el de demostración práctica porque elimina muchos elementos subjetivos, el enfoque racional se emplea cuando el primero no se puede aplicar debido a que la cantidad de sujetos examinados no permite validación.

3. Entrevista de selección.

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante, el entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales; ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

4. Verificación de datos y referencias.

Se debe recurrir a la verificación de datos y a las referencias, muchos de ellos demuestran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo, el entrevistador debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también no suelen ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

5. Examen médico.

La empresa debe verificar el estado de salud del candidato por ciertas razones muy importantes y poderosas, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

6. Entrevista con el supervisor.

En la gran mayoría de las empresas es el gerente general quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados, esto generará la decisión más idónea al momento de evaluar las habilidades, destrezas y conocimientos técnicos del solicitante.

El gerente deberá proporcionar la gente más idónea, eliminando a los que no resulten adecuados y seleccionando a dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación.

7. Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar una integración con el equipo de trabajo de la empresa.

8. Decisión de contratar

En el final de este proceso de selección, puede caer la responsabilidad en el gerente.

Con el fin de mantener la buena imagen corporativa es importante comunicar a los solicitantes que no fueron seleccionados, de ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por ello es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado.

6. RESPONSABLE

El responsable de esta y cada una de las actividades estará dirigido por la gerencia general quien tomará la decisión del cambio y dará el seguimiento correspondiente de las actividades correspondientes del cargo.

7. TIEMPO

Para esta actividad se establecen un tiempo de duración mínima de 1 mes y máxima de 2 meses desde su implementación y se deberá dar su respectivo seguimiento para verificar su cumplimiento y finalización por parte del departamento encargado.

8. RECURSOS

8.1.Humano

Para las actividades programadas, es necesario la presencia y participación del departamento gerencial de la embotelladora Agualuz.

8.2.Material

Será necesario todo el material de apoyo para que esta estrategia tenga un cumplimiento favorable y llegue a la meta planteada.

8.3.Financieros

El monto total de la inversión de este plan de cambio organizacional lo asumirá la empresa.

9. PRESUPUESTO

Para esta estrategia no es necesaria la implementación de un presupuesto ya que no existe ningún material que la empresa emplee, pero se estima un equivalente a USD 100,00

10. CRONOGRAMA

Tabla 32 Cronograma de Cambio Organizacional

ACTIVIDADES	AÑO 2016							
	MESES							
	1				2			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4
Recepción preliminar de solicitudes	■							
Prueba de idoneidad		■						
Entrevista de selección			■					
Verificación de datos de referencia			■					
Examen médico				■				
Entrevista con el supervisor				■				
Descripción realista del puesto				■				
Decisión de contratar					■			
Nota: Este cronograma está sujeto a cambios de acuerdo al tiempo de duración del proyecto.								

Fuente: Cambio en el personal deficiente.

Elaborado por: Jaime Huerta.

4.3.4 ESTRATEGIA IV: Creación de un departamento de logística.

La creación de un departamento de logística permitirá controlar y coordinar los procedimientos de producción, dicho departamento permitirá eliminar el intercambio de actividades y funciones en todas las áreas, además analizara los procesos comerciales, optimizando costos como son: transporte, plazos e itinerarios de entrega.

1. INTRODUCCIÓN

La cadena de producción de la embotelladora Agualuz, se ve afectada por la deficiencia de una buena cadena de suministro y afecta principalmente al tiempo y lugar de entrega de los productos a los clientes, se propone la creación de un departamento de Logística que controlo y organice las líneas de distribución en las operaciones de la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1.Objetivo General

- Proponer la creación de un departamento de Logística que garantice la distribución adecuada de los productos que ofrece la empresa y mejore los tiempos de entrega al cliente.

2.2.Objetivos Específicos

- Conceptualizar sobre el Departamento de Logística.
- Enlistar ventajas de la creación de un Departamento de Logística.
- Proponer un manual orgánico funcional del encargado de Logística.

3. META

Llegar a obtener una buena cadena de suministro llegando a cero errores, mejorando principalmente el tiempo y lugar de entrega de los productos a los clientes de la embotelladora de agua natural purificada Agualuz de la ciudad de Riobamba.

4. TÁCTICA

Crear un departamento de Logística que distribuya las funciones administrativas sin intercambio de actividades y ayude a mejorar los procesos de distribución de productos de la embotelladora de agua natural purificada Agualuz de la ciudad de Riobamba.

5. ACTIVIDADES

Para dar cumplimiento a esta estrategia, se realizará las siguientes actividades:

- Conceptualizar sobre el Departamento de Logística.
- Definir beneficios o ventajas de la creación de un Departamento de Logística.
- Realizar un manual orgánico funcional del encargado de Logística.

5.1 Conceptualizar sobre el Departamento de Logística.

La Logística es la actividad empresarial dedicada a mejorar la distribución, el transporte y el almacenaje de la producción de la empresa mediante el tratamiento coordinado de estas actividades, es una forma de dirigir los procesos productivos bajo la eficiencia de las cuatro partes fundamentales del proceso (aprovisionamiento, producción, distribución, residuales) las cuales deben funcionar en un solo nicho y como única vía de lograr un adecuado nivel de servicio al cliente al menor costo posible, sin ocasionar daños al medio ambiente y con una alta flexibilidad.

Actividades principales de la Logística Empresarial

Servicio al cliente:

- Cooperación con el departamento de ventas.
- Determinación de necesidades y deseos del cliente mediante la logística.
- Determinación de la respuesta del cliente al servicio brindado.
- El establecimiento de los niveles de servicio al cliente.

Transporte:

- Selección del modo y medio de transporte.
- Consolidación de envíos.
- Establecimientos de rutas de transporte.
- Distribución y planificación de vehículos de transporte.

Gestión de Inventarios:

- Política de inventarios de materia prima y de producción final.
- Proyección de las ventas a corto plazo.
- Relación de productos en los almacenes.
- Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento.
- Estrategias de entrada y salida de productos del almacén.

Procedimiento de pedidos:

- Procedimiento de interacción entre la gestión de pedidos y los inventarios.
- Métodos de transmisión de información sobre los pedidos.
- Reglas para la confección de pedidos.

Actividades de soporte de la Logística Empresarial.

Almacenamiento:

- Determinación del espacio de almacenamiento.
- Diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga.
- Configuración del almacén.
- Ubicación de los productos del almacén.

Manejo de mercancías:

- Selección del equipo de manipulación.
- Procedimiento de preparación de pedidos.
- Almacenamiento y recuperación de mercancías.

Compras:

- Selección de fuentes de suministro.
- Cálculo de las cantidades a comprar.
- Selección de los momentos de compra.

Empaquetamiento:

Diseño del sistema logístico en función:

- Del tratamiento.
- Del empaquetamiento.
- Del nivel de protección contra pérdidas y desperfectos.

Planificación:

Cooperación con el departamento de producción:

- Especificando las cantidades de los componentes.
- Estableciendo la secuencia y el ciclo de producción.

Gestión de información:

- Recogida, almacenamiento y manipulación de información.
- Análisis de datos.
- Procedimientos de control.

5.2 Definir beneficios o ventajas de la creación de un Departamento de Logística.

Dado que la responsabilidad primordial de la comercialización es generar ingresos a la empresa, su interés debe estar centrado en aquellas actividades que afecten directamente a las ventas, como puede representar el almacenamiento o la entrega a nivel local, por lo que el objetivo primario del departamento de logística es producir al más bajo coste.

La creación de este departamento beneficiara a lo siguiente:

- Reducirá los tiempos del ciclo pedido-despacho.
- Reducir los costos de la cadena de Logística.
- Planifica la adquisición de insumos.
- Disminuye el desperdicio de insumos y materiales a través del control exigente de controles.
- Hace uso de la tecnología para gestionar el aprovisionamiento de la empresa.
- Mejora la comunicación entre los departamentos de ventas y atención al cliente.
- Reducción de costes de producción.
- Mejora el trato hacia los clientes.
- Mejora la calidad y el nivel de producción.
- Permite la obtención de certificaciones de calidad.
- Incrementa la competitividad.
- Cumple con los requerimientos del mercado.

- Agiliza las actividades de compra del producto terminado.
- Planifica estratégicamente para evitar situaciones inesperadas.
- Planifica de forma eficaz las actividades internas y externas de la empresa.

5.3 Realizar un manual orgánico funcional del encargado de Logística.

La gerente general de la embotelladora es parcialmente la encargada de supervisar las actividades de todas y cada una de las áreas administrativas y de producción de la empresa, por lo que no existe un control adecuado de cada función que se realice, por esta razón es conveniente que la empresa tome en consideración la creación de un Departamento de Logística, que permitirá la descentralización de la empresa.

Bajo estos parámetros, el Departamento de Logística tendrá a su cargo:

- Supervisión de las funciones del departamento de ventas, producción y servicio al cliente.
- Controlar el área de bodega.
- Controlar y programar el uso de los vehículos de transporte de productos desde la empresa hacia los clientes.
- Mejorar la gestión de calidad hacia la atención del cliente.
- Atender a clientes internos, externos o proveedores.
- Coordinar, controlar e integrar los materiales e insumos que utiliza y distribuye la empresa.
- Definir estrategias de distribución.
- Fortalecer los controles de la utilización de recursos.
- Planificación del abastecimiento de los productos.
- Planificar, organizar y controlar que se cumplan las atribuciones del área a su cargo.
- Llevar un control de los insumos y herramientas utilizadas por el área de ventas, producción y atención al cliente.
- Organizar y administrar las rutas de entrega de productos a tiempo.
- Gestionar los reclamos realizados por clientes debido al incumplimiento del servicio prestado y dar respuesta inmediata a los mismos.
- Organizar manuales y diseños de instalación y reacomodación de almacenamiento.

- Implementar y controlar una bodega de materiales necesarios para la producción.
- Analizar los resultados obtenidos en base a los cambios sugeridos.
- Realizar reuniones para presentar los resultados obtenidos del departamento de Logística.
- Reportar mensualmente al gerente general los resultados obtenidos de su gestión.

Habilidades y aptitudes:

- Conocimiento de programas avanzados en computación.
- Conocimiento de aplicaciones de control de bienes e inventarios.
- Conocimiento de diagramas de procedimientos.
- Conocimientos de procesos administrativos.
- Capacidad para redactar informes.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo propio.
- Supervisión y dirección de personal.
- Trabajo en equipo.
- Adecuadas relaciones interpersonales.
- Capacidad de análisis.
- Trabajo bajo presión.

6. RESPONSABLE

El responsable para la creación de este departamento estará dirigido por el departamento gerencial, ya que es la gerencia quien realizará el trámite respectivo para hacer realidad esta propuesta.

7. TIEMPO

Para esta actividad se establece un tiempo de creación mínima de 1 año desde su implementación y deberá ser verificada su cumplimiento y finalización por el departamento encargado.

8. RECURSOS

8.1.Humano

Para las actividades programadas, es necesario la presencia y participación de todos los trabajadores que laboran en la embotelladora Agualuz.

8.2.Financieros

El monto total de la inversión de este plan de la creación de un Departamento de Logística, lo asumirá la empresa.

9. PRESUPUESTO

El presupuesto lo asignara la embotelladora Agualuz para la creación de dicho departamento, pero se estima invertir aproximadamente USD 15.000,00 para la puesta en marcha de esta estrategia.

10. CRONOGRAMA

Tabla 33 Cronograma de creación de un Departamento de Logística.

ACTIVIDADES	AÑO 2016							
	MESES							
	1				2			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4
Recepción preliminar de solicitudes	■							
Prueba de idoneidad		■						
Entrevista de selección			■					
Verificación de datos de referencia			■					
Examen médico				■				
Entrevista con el supervisor				■				
Descripción realista del puesto				■				
Decisión de contratar					■			

Nota: Este cronograma está sujeto a cambios de acuerdo al tiempo de duración del proyecto.

Fuente: Cambio en el personal deficiente.

Elaborado por: Jaime Huerta.

4.3.5 ESTRATEGIA V: Aplicación de Administración por Procesos

La aplicación de administración por procesos es un método para mejorar tanto sus funciones administrativas, como la productividad de la empresa, los colaboradores deben entender que sus responsabilidades van más allá del simple cumplimiento de sus funciones específicas, y que en realidad lo que importa es que los procesos y objetivos de la empresa se hagan realidad.

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad es necesariamente el principal requisito para crecer y enfrentarse al mercado potencial, pero para alcanzarla es indispensable producir y vender de mejor manera que la competencia misma.

Gestionar con acierto el personal, las compras, ventas, el diseño de producto, la ingeniería, las finanzas, la informática, la tecnología, las comunicaciones, entre otros ámbitos, es una exigencia mayor para un sostenido mejoramiento continuo que trascienda para el futuro de la embotelladora.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Proponer la estrategia de administración por procesos para mejorar las funciones administrativas de la embotelladora Agualuz.

2.2 Objetivos Específicos

- Conceptualizar sobre la Administración por Procesos.
- Proponer la aplicación del método de la Organización Horizontal.
- Presentar el cuadro de diferencias entre los procesos tradicionales y el método Organizacional Horizontal.

3. META

Viabilizar la gestión por procesos de la embotelladora de agua natural purificada Agualuz de la ciudad de Riobamba.

4. TÁCTICA

Plantear los principios que fundamentan la estructura y funcionamiento de la organización del trabajo por procesos.

5. ACTIVIDADES

Para dar cumplimiento a esta estrategia, se realizará las siguientes actividades:

- Conceptualizar sobre lo que se refiere la Administración por Procesos.
- Conceptualizar y diseñar el método de la Organización Horizontal.
- Realizar un cuadro de diferencias entre los procesos tradicionales y el método Organizacional Horizontal.

5.1 Conceptualizar sobre lo que se refiere la Administración por Procesos.

La Administración por Procesos o más conocida como Gestión por Procesos, puede ser definida como la forma de gestionar toda la empresa u organización, basándose en los procesos primordiales como son los objetivos, misión o visión empresarial, esto a la vez puede definirse como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una táctica para conseguir un resultado y que este proceso satisfaga los requerimientos del cliente.

La administración por procesos da un enfoque total al cliente externo, desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas siendo el cumplimiento de las mencionadas las que generen el valor agregado al producto.

La gestión por procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

Características:

- La estructuración de la empresa sobre los procesos propuestos a los clientes.
- El cambio de la estructura jerárquica a horizontal.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y se crea los equipos de trabajo.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se convierten en líderes innatos.
- Los empleados se concentran más en las necesidades del cliente y menos en las funciones laborales diarias establecidas.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades ociosas sin valor.

Ventajas de la gestión por procesos:

- Centraliza los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Define como se crea el valor en la empresa.
- Identifica la estructura de los flujos de información y materiales de la empresa.
- Muestra realmente la estructura del trabajo.
- Presenta el procedimiento de mitigación de las funciones entre las relaciones proveedor-cliente.

5.2 Conceptualizar y diseñar el método de la Organización Horizontal.

La organización horizontal es un método de evolución empresarial, operada a partir de la organización tradicional.

La organización horizontal es el esquema estructural funcional de administración lateral, su distintivo más importante es que cambia la clásica administración funcional o departamental, por la gestión integral basada en procesos o competencias, convirtiéndola de un popular organigrama vertical a un organigrama horizontal y plano.

La implementación de la organización horizontal supone un exigente proceso de cambio y aumenta la demanda de liderazgo generalizado, trabajo en equipo y compromiso de

todos los partícipes de la empresa, aunque es casi imposible conformar una organización horizontal pura, por el simple hecho de que las empresas y los clientes no siempre coinciden en sus necesidades, la empresa requiere de una estructura funcional para direccionar su gestión, mientras que el cliente prefiere una estructura por procesos para potenciar su satisfacción.

En la organización horizontal se puede identificar tres fases en el proceso de esta constitución:

La fase de planeación para el cambio.

- Establece el direccionamiento estratégico, dirigirse hacia los planes estratégicos, la misión, visión y la estrategia empresarial.
- Definición del producto mediante propuestas de valor.
- Construcción de la cadena de valor.

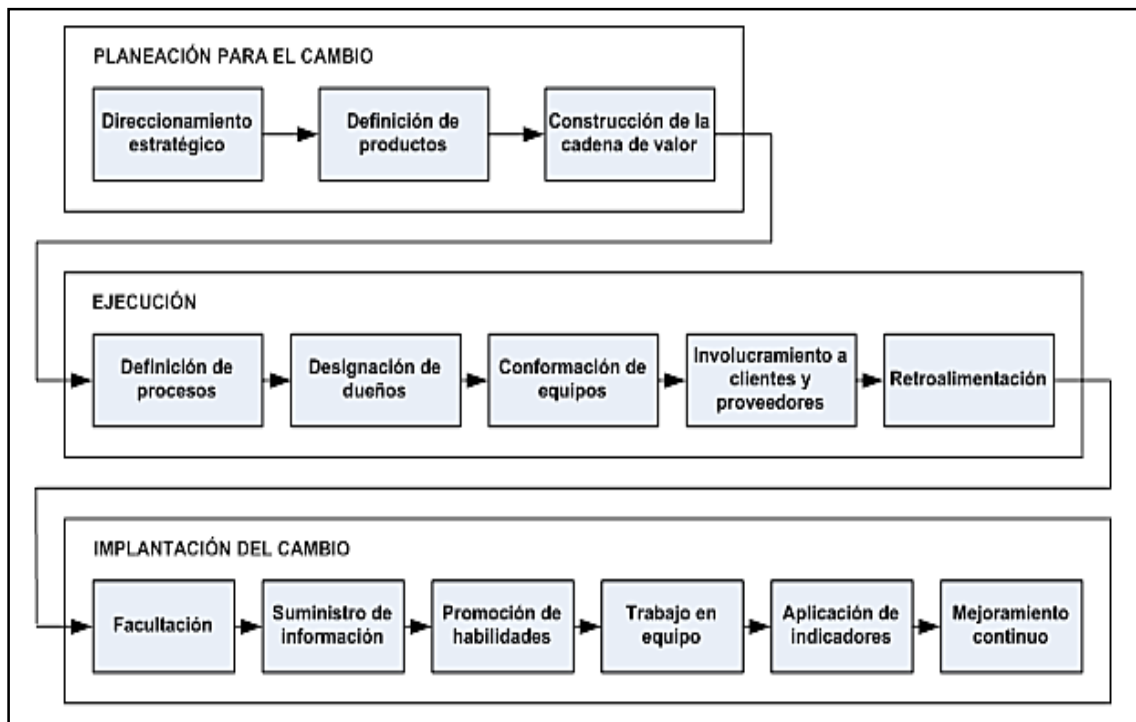
La fase de ejecución.

- Rediseño de la empresa.
- Definición de procesos.
- Designación de los dueños de los procesos.
- Involucramiento de clientes y proveedores en los procesos de cambio.
- Retroalimentación para corrección y prevención de fallas.

La fase de implantación del cambio.

- Genera el compromiso de los involucrados.
- Cualificación y facultación de los empleados.
- Suministro de tecnología de la información para el desempeño de procesos.
- Promoción del desarrollo de múltiples habilidades del personal.
- Trabajo en equipo.
- Aplicación de indicadores de gestión.
- Implantación del mejoramiento continuo.

Gráfico 12 Fases de la implementación de la organización horizontal.



Fuente: <http://www.trabajos.com/98/gestion-por-procesos/gestion-por-procesos.shtml>

Elaborado por: Jaime Huerta

Beneficios que se obtiene de la gestión por procesos

Una adecuada implementación y práctica de la gestión por procesos, puede retribuir a la empresa los siguientes beneficios:

- Orientación hacia el cliente, hacia la misión, visión, objetivos estratégicos, superando la barrera de los departamentos funcionales.
- Realización de una gestión continua de todos los procesos, integrados en la cadena de valor.
- Establecimiento de prioridades para gestionar las mejoras que se planifique alcanzar.
- Incremento de la eficiencia y el cumplimiento con el cliente y la eficiencia de la empresa.
- Desarrollo de ventajas competitivas derivadas del mejoramiento de la calidad y la productividad.
- Facilidades para la implementación de un sistema integrado de gestión.
- Potenciación del trabajo en equipo.

Puesta en marcha la organización horizontal.

Para la puesta en marcha de este método hay q detallar las etapas cuyas son las siguientes:

Etapa 1.- Planear

La etapa de la planeación contempla las siguientes actividades principales:

- Organizar el trabajo a mejorar, empleando un cuadro de mando integral, que contenga el esquema de gestión de todos los procesos de interés.

En el cuadro de mando integral debe presentar la siguiente información:

El mapa estratégico: que valida los objetivos de mejora de los procesos y los indicadores de desempeño claves, mostrando sus relaciones causa-efecto y estableciendo su orden de prioridad.

El tablero de control: este va a integrar la información básica sobre los procesos de interés, los asuntos estratégicos críticos de estos procesos, los objetivos de mejora priorizados, los indicadores de desempeño claves, las iniciativas de mejora y el presupuesto referencial.

- Identificar el proceso a mejorar a partir del mapa de procesos de la organización.

Analizar los aspectos de interés externos al proceso: la demanda de clientes y otros grupos de interés, las interacciones con los otros procesos del mapa, la relación con los proveedores, con los competidores, las condiciones macro entorno, etc., con el fin de detectar amenazas y oportunidades para el proceso.

Analizar los aspectos de interés internos al proceso: los elementos de la ficha de proceso, las tareas, los procedimientos, los indicadores, las instrucciones, las guías, etc., para detectar fortalezas y debilidades.

- Definir el objeto de mejora, asegurando que sea realista, cuantificable y se inserte en los objetivos estratégicos de la organización.

- Proponer y validar la estrategia de mejora adecuada para alcanzar el objetivo definido.
- Plantear las acciones a desarrollar para ejecutar la estrategia de mejora propuesta.
- Establecer el plan de gestión del proceso que contiene: la denominación del proceso, el objetivo, la estrategia, las acciones de mejora, el cronograma de trabajo, los recursos y el presupuesto necesario, los responsables de la gestión y los medios de verificación o evidencias.

A continuación presento un formato ejemplo, para la elaboración del plan de gestión:

Tabla 34 Formato del plan de gestión

PLAN DE GESTIÓN DEL PROCESO														
DENOMINACIÓN DEL PROCESO:														
OBJETIVO DE MEJORA DEL PROCESO:														
ESTRATEGIA:														
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA								RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYO	

Fuente: Aplicación de Administración por Procesos

Elaborado por: Jaime Huerta

Acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora.

- Eliminación de procesos, actividades y/o tareas que no agregan valor para el cliente ni para la organización.
- Reducción del número de actividades y/o tareas que no agregan valor para el cliente ni para la organización.

- Simplificación de procesos, métodos, actividades y/o tareas, para facilitar y agilizar su realización.
- Modificación o reorganización de procesos, métodos, actividades y/o tareas, para incrementar su calidad y su productividad.
- Estandarización de procesos, métodos, actividades y/o tareas, para mejorar su realización, su producción y su control.
- Restructuración de la cadena de valor, potenciando su efectividad, actualización y competitividad.

Etapa 2.- Hacer

La etapa hacer comprende las siguientes actividades principales:

- Identificar los elementos susceptibles de mejora, procedimientos, actividades del proceso, tareas, indicadores, instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas, insumos, personal, otros recursos, métodos y todos los factores clave de éxito.
- Levantar información sobre el desempeño del proceso con respecto a las especificaciones establecidas, a través de mediciones, estimaciones y observaciones.
- Desarrollar el plan de gestión del proceso establecido, considerando básicamente los aspectos de calidad, economía, empresarial, tecnológicos, medioambiente, productividad, rentabilidad y competitividad.

Etapa 3.- Verificar

Esta etapa comprende las siguientes actividades:

- Constatar que el plan de gestión del proceso haya sido desarrollada de manera satisfactoria o se encuentre en desarrollo, produciendo los resultados previstos.
- Realizar las pruebas y establecer las evidencias que confirmen que las hipótesis de mejora, si hubiesen sido planteadas, sean las correctas.
- Determinar el grado de efectividad de la aplicación del plan de gestión, a partir de las evidencias. Se compara los resultados obtenidos con aquellos que se deben alcanzar y se identifica las causas de las desviaciones de éxito de fracaso y las circunstancias de la ocurrencia de estas.

Etapa 4.- Actuar

Esta etapa comprende las siguientes actividades:

- Analizar las causas de las desviaciones, entre lo planeado y lo realizado.
- Implementar las medidas correctivas y preventivas para enmendar las desviaciones y las acciones fracasadas y para evitar su recurrencia respectivamente.
- Desarrollar iniciativas para fortalecer y consolidar las acciones exitosas.
- Actualizar el proceso y estandarizarlo a través de la elaboración de su documentación definitiva y puesta en marcha.

5.3 Realizar un cuadro de diferencias entre los procesos tradicionales y el método Organizacional Horizontal.

El método organización horizontal es un método estructurado por procesos, tiene características muy diferentes de aquellas de la organización tradicional, conformada por departamentos, a continuación se resume las diferencias entre estas:

Tabla 35 Diferencias entre los procesos tradicionales y organización por procesos.

ASPECTOS	ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
Unidad funcional	Función	Proceso
Unidad organizativa	Personal del departamento	Equipo de proceso
Naturaleza del trabajo	Limitada, solo mis funciones	Amplia, todos ayudamos a realizarlo
Estructura del trabajo	Manual de funciones	Manual de competencias
Mediciones	De ejecución, locales	De resultados globales
Compensación	Incentivo individual según actividad	Incentivo grupal basado en resultados
Enfoque	Al jefe	Al cliente
Resultados	Cumplimiento	Satisfacción del cliente
Rol del gerente	Supervisar	Liderar, facilitar
Cultura	De rivalidad	De cooperación

Fuente: <http://www.trabajos.com/98/gestion-por-procesos/gestion-por-procesos.shtml>

Elaborado por: Jaime Huerta

6. RESPONSABLE

El responsable de esta actividad estará dirigido por el departamento gerencial, quien dará el seguimiento correspondiente para que llegue al cumplimiento, realización y finalización de la misma.

7. TIEMPO

Para esta actividad se establece un tiempo de duración mínima de 1 año desde su implementación y deberá ser verificada su cumplimiento y finalización por el departamento encargado.

8. RECURSOS

8.1 Humano

Para las actividades programadas, es necesario la presencia y participación de todos los trabajadores que laboran en la embotelladora Agualuz, además de la participación y colaboración de personas ajenas a la empresa, quienes sean los encargados de la implementación de los planes requeridos para esta actividad.

Los encargados de la implementación de dichos planes serán profesionales, como: Técnicos, Tecnólogos, Ingenieros, etc., según se relacione a la actividad.

8.2 Tecnológico

Será necesaria la implementación de todo el material técnico y tecnológico necesario para la implementación de esta estrategia y la colaboración de todos los involucrados de la empresa que den el manejo favorable para que se llegue a la meta planteada.

8.3 Financieros

El monto total de la inversión de este plan de la administración por procesos lo asumirá la empresa.

9. PRESUPUESTO

La embotelladora asumirá todos los gastos necesarios para la puesta en marcha de esta estrategia planteada y llegue a su realización sin problema alguno, el estimado para esta actividad es de \$ 250,00.

10. CRONOGRAMA

Tabla 36 Cronograma de creación de un Departamento de Logística

ACTIVIDADES	AÑO 2016							
	MESES							
	1				2			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 1.- Planear	■	■	■					
Fase 2.- Hacer				■	■			
Fase 3.- Verificar					■	■		
Fase 4.- Actuar							■	■

Nota: Este cronograma está sujeto a cambios de acuerdo al tiempo de duración del proyecto.

Fuente: Cambio en el personal deficiente.

Elaborado por: Jaime Huerta.

4.3.6 ESTRATEGIA VI: Plan para Crear Alianzas Estratégicas

El ingreso a nuevos mercados es favorable para la empresa, mediante alianzas estratégicas, esto a la vez puede aumentar la rentabilidad y productividad, aprovechando las oportunidades que se muestran al expandir la marca y producto en otras ciudades.

1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa depende del canal de distribución para vender productos y servicios, y para algunas empresas, su estrategia de diferenciación es clave, puesto que puede vender a través de un canal que no sea un equipo de venta directa, ofreciendo a las empresas la oportunidad de aumentar los ingresos y cuota de mercado y captar nuevos clientes.

Las empresas pueden vender a través de muchos tipos diferentes de canales, esta estrategia se centrará en cómo establecer y consolidar alianzas estratégicas para hacer referencia al crecimiento de la empresa desde su gestión hasta la producción.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Proponer la estrategia de Plan de creación de Alianzas Estratégicas para mejorar la producción, partiendo de la gestión administrativa de la embotelladora Agualuz.

2.2 Objetivos Específicos

- Conceptualizar sobre Alianzas Estratégicas.
- Ventajas de la creación de Alianzas Estratégicas.
- Como realizar Alianzas Estratégicas.

3. META

Lograr el cambio de la gestión administrativa y poner en práctica mediante las alianzas estratégicas en beneficio de la embotelladora de agua natural purificada Agualuz de la ciudad de Riobamba.

4. TÁCTICA

Realizar Alianzas Estratégicas implementando el cambio de los planes propuestos en esta investigación para mejorar la gestión de la embotelladora de agua natural purificada Agualuz de la ciudad de Riobamba.

5. ACTIVIDADES

Para dar cumplimiento a esta estrategia, se realizará las siguientes actividades:

- Conceptualizar sobre la estrategia de Alianzas Estratégicas.
- Enlistar ventajas de la creación de Alianzas Estratégicas.
- Detallar como se debe realizar Alianzas Estratégicas.

5.1 Conceptualizar sobre la estrategia de Alianzas Estratégicas.

Una Alianza Estratégica es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Esta forma de cooperación se encuentra entre las fusiones y adquisiciones y el crecimiento benéfico, las alianzas estratégicas ocurren cuando dos o más organizaciones con la finalidad de conseguir beneficios mutuos.

Los socios pueden aportar a la alianza estratégica con recursos tales como: productos, medios de distribución, procesos de manufactura, recaudación de fondos para proyectos futuros, capital, conocimientos, experiencia o propiedad intelectual. La alianza es una cooperación mutua la cual tiene como objeto llegar a la sinergia en la cual cada uno de los socios espera que los resultados obtenidos, sean mejores que los resultados alcanzados por sí mismos, esto puede incluir la transferencia de tecnología, gastos y riesgos compartidos.

Un error común se produce cuando los acuerdos se hacen al azar, sobre todo en situaciones en la que los compromisos financieros no están claramente establecidos, por ejemplo, el socio A puede ganar una comisión por vender productos del socio B, pero los compromisos específicos y de rendición de cuentas no están bien definidos, dando lugar a falsas expectativas.

Las alianzas estratégicas han desarrollado una opción de necesidad en muchos mercados e industrias. La variación en los mercados y requisitos, incrementa la necesidad de hacer una alianza estratégica, es muy importante tomar en cuenta e integrar la alianza en una estrategia de negocios que realice la empresa, para mejorar su producción y lograr entrar en nuevos mercados, esto puede resultar un desafío ya que se debe mantener la competitividad y también la protección de los intereses personales de cada organización durante una alianza.

Hoy en día, la administración de una alianza se enfoca en el apalancamiento de las diferencias para poder crear algo de valor para el consumidor, encargarse de problemas internos, enfrentarse a los competidores y la toma de riesgos que ha sido una preocupación para muchas empresa.

5.2 Enlistar ventajas de la creación de Alianzas Estratégicas.

Actualmente, las alianzas estratégicas, son uno de los retos necesarios que la empresa debe considerar para no solamente sobrevivir en el mercado, sino también para desarrollar procesos exitosos y productos permanentes, entendiendo que ninguna empresa es autosuficiente en las funciones que desempeña y que existen otras en capacidad de asistirle eficientemente.

Ventajas de las Alianzas Estratégicas

Una de las ventajas más relevantes de asociarse en las alianzas, es la posibilidad que la empresa multiplique sus operaciones con mayor efectividad tanto en rapidez, seguridad, económicamente en su producción, la organización entre la producción, la transferencia de tecnología, entre otros aspectos complementarios en la empresa.

Muchas empresas consideran estos acuerdos como alternativa estratégica ideal a la hora de competir en su mercado local, nacional e internacional, pues logran complementarse con otras organizaciones para optimizar sus resultados, lo que en las operaciones de exportación o importación resulta muy costoso.

Otras de las ventajas que se producen en las alianzas estratégicas son:

- Flexibilidad.
- Adquisición de nuevos clientes.
- Aumenta fortalezas y disminuye debilidades.
- Crea accesos a nuevos mercados y tecnologías.
- Operaciones más rápidas.
- Aprovecha mayormente las oportunidades al consolidar oferta y compartir riesgos.

- Aumenta las ventas y crea nuevos canales de distribución.
- Contacto más rápido con los clientes.
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnologías.

Además, comparte información, experiencia, clientes, llega a introducirse en un nuevo mercado, reduce los costos, aumenta las ventas, crea barreras de entrada y da solución a necesidades de los clientes. En sí, permite la expansión, sin perder independencia y flexibilidad.

Pero así como hay ventajas, a la vez existen desventajas a la hora de crear alianzas estratégicas, las cuales se presentan en un alto grado de desconfianza por el flujo de información hacia el extraño e incomodidad porque otro va a conocer sus operaciones laborales, si no se combate la desconfianza y el egocentrismo, cualquier intento será un fracaso.

Las principales desventajas son:

- Conflictos de control por el interés en el control de la empresa.
- Riesgo a producirse en cambios de actitudes, capacidades e interese de los socios.
- Falta de sinceridad y cooperación entre las partes.
- Diferentes estilos de dirección.
- Diferencias de objetivos a alcanzar con la asociación.

Por tal motivo, la empresa debe elegir una decisión correcta al momento de asociarse, ya que se produce un cambio en las condiciones objetivas y los estilos de dirección no pueden coincidir.

5.3 Detallar como se debe realizar Alianzas Estratégicas.

A continuación presento un plan de estructura de la alianza estratégica para mantener una base sólida entre los posibles socios, también van a construir corrientes de ingresos que crecerán de manera constante en el tiempo.

- 1) Al establecer una alianza estratégica, celebra una reunión de planificación estratégica entre los actores clave de ambas empresas, en esta primera reunión de lanzamiento es muy importante incluir un equipo multifuncional de personas aptas de la gestión administrativa, esto pondrá las ideas de todos, expectativas o preocupaciones sobre la mesa y creará un impulso positivo para la alianza.
- 2) Acordar el ingreso objetivo y los beneficios que cada parte va a recibir, ambas partes deben tener claros sus objetivos y metas.
- 3) Determinar las necesidades de apoyo de marketing de las dos partes, se debe crear un plan de marketing asociado que describa todos los programas, costos, roles y responsabilidades.
- 4) Evaluar las necesidades de capacitación para los diversos equipos funcionales como son las áreas o departamentos de marketing, ventas, servicio al cliente, etc., prestando especial atención a la formación de la fuerza de ventas, los equipos de ventas necesitan una formación continua y permanente, no solo un único entrenamiento o capacitación.
- 5) Ponerse de acuerdo sobre cómo cada parte apoyara a los equipos de ventas en llamadas de ventas, atención a quejas, etc., un beneficio adicional de este enfoque es que es una manera rápida y eficiente para que cada empresa aprenda de la otra.
- 6) Es necesario establecer impulso temprano para tener un éxito en la venta del producto y gane comisiones importantes, destacar a los vendedores fuertes y promover esto a, los equipos de ventas para que puedan aprender de ellos a tener más éxito y hacer más y mejores ventas en la alianza estratégica.
- 7) Cada parte debe estar de acuerdo sobre las medidas de éxito como los indicadores a seguir, a medir, a informar a las dos partes, para ver si la asociación es exitosa. Se debe crear un documento breve que contenga el resumen ejecutivo, ya que puede ser una herramienta valiosa de comunicación, así de forma trimestral, el equipo funcional de las dos partes se reúne para revisar los resultados y ajustar el plan a seguir.
- 8) Se debe enfocar en triunfos rápidos, no hacer las cosas demasiado rápidas, de lo contrario, la alianza solo será vista como otro programa del mes que no funcionará, hay que empezar poco a poco y crear un impulso y casos de éxito, ambas partes deben ponerse de acuerdo sobre cuáles serán los pronósticos iniciales, para que se enfoquen en la energía hacia la consecución de los objetivos.

6. RESPONSABLE

El responsable de esta actividad estará dirigido por el departamento gerencial, el departamento de contabilidad, administración, ventas, producción y atención al cliente, quienes darán el seguimiento correspondiente para que llegue al cumplimiento, realización y finalización de la alianza estratégica.

7. TIEMPO

Para esta actividad se establece un tiempo de duración mínima de 6 meses desde su implementación y seguirá su desarrollo según lo planeado, esto deberá ser verificado su cumplimiento y finalización por los departamentos encargados.

8. RECURSOS

8.1 Humano

Para las actividades programadas, es necesario la presencia y participación de todos los trabajadores que laboran en la embotelladora Agualuz, además de la participación y colaboración de personas ajenas a la empresa, quienes serán los elegidos para la alianza estratégica.

Dichas alianzas se las pueden hacer con empresas grandes de agua, ejemplo: Tesalia Springs Company, Pepsi Cola con su línea de agua mineral, Corporación AJE, supermercados, corporaciones, etc., según se relacione a la actividad.

8.2 Tecnológico

Será necesaria la implementación de todo el material técnico y tecnológico necesario para la implementación de esta estrategia y la colaboración de todos los involucrados de la empresa y los socios que den el manejo favorable para que se llegue a la meta planteada.

8.3 Financieros

Será necesario la inversión que se necesite para la creación de este plan de alianzas estratégicas que lo asumirán la dos empresas involucradas.

9. PRESUPUESTO

Las dos empresas en alianza estratégica, asumirán todos los gastos necesarios para la puesta en marcha de esta estrategia planteada y llegue a su realización sin problema alguno.

10. CRONOGRAMA

Para esta actividad se establece un tiempo de duración mínima de 6 meses desde su implementación y seguirá su desarrollo según lo planeado por ambas partes.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado la investigación en la Embotelladora de Agua Natural Purificada Agualuz de la ciudad de Riobamba, se obtuvo las siguientes conclusiones y recomendaciones respectivamente:

- La teoría adjunta en los diferentes temas de gestión, administración y estrategias, planteadas en esta investigación, serán de ayuda al fortalecimiento de la gestión de la empresa, con el fin de dar solución a los problemas administrativos de la embotelladora.
- En la empresa Agualuz no se han implementado estrategias que ayude en la gestión administrativa de la misma.
- Se ha detectado en la investigación que en la empresa no se da la capacitación adecuada a sus colaboradores.
- Durante la investigación al conversar con algún funcionario se verificó que no existe un clima laboral institucional adecuado.
- En la empresa no se ha implementado un departamento de Logística.
- La empresa no tiene ningún tipo de Alianzas Estratégicas de similares características.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gerencia la implementación las estrategias planteadas en esta investigación con la finalidad de mejorar no solo la gestión administrativa, sino la empresa en general.
- Se recomienda realizar la capacitación a todo el personal, incluida a los distribuidores o vendedores, 1 vez al año desde el momento de su implementación, con el fin de fortalecer y mejorar los procedimientos de cada área de la empresa.
- Mejorar el clima laboral con el fin de que la estructura organizacional sea aplicado con el orden jerárquico correspondiente.
- Se sugiere la creación de un departamento de logística para mejorar la gestión administrativa y la producción de la embotelladora Agualuz.
- Se sugiere implementar un programa de Alianzas Estratégicas para mejorar la empresa en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato , I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Daft, R. L. (1993). *Gerencialización*. Orlando F.L.: The Dryden Press.
- Gareth R., J. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F.: Programas Educativos.
- Hernández Sampieri, R., (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Serna Gomez, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Santa Fe de Bogota: Legis.
- Taylor, K. (2000). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Whellen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.

LINKGRAFIA

Espinoza, R. (2005), *Mejoramiento en el Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml>

Futuros Administradores. (2009). *Plan de mejoramiento empresarial*. Recuperado de <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

Guzmán M. (2014). *Creación de un departamento de Logística*. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2960_IN.pdf

Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación, Producto Interno Bruto, Índice de Desempleo*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC Ecuador. (2010), *Población y Demografía*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

ANEXOS

Anexo 1 Diseño de la Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING



CUESTIONARIO TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO: Identificar el nivel de actuación de parte del dueño de embotelladora AGUALUZ, hacia los trabajadores internos Administrativos.

INDICACIÓN: Por favor lea detenidamente las preguntas y marque con una (X) su respuesta.

Sexo: F M

Edad: 18-25: 26-33: 4-41: 4 0:

1. ¿Cuál es el tiempo en que usted labora en la empresa?

AÑOS	¿?
1	
2	
3	
4	
5	
MAS	

2. ¿En este tiempo de labor usted ha recibido algún tipo de capacitación?

SI: _____ NO: _____

3. ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral interno de Agualuz?

Agradable	Poco agradable	Ni agradable ni desagradable	Poco desagradable	Desagradable

4. ¿Cree usted que actualmente la empresa cuenta con un plan de estrategias?

SI: _____ NO: _____

5. ¿Cree usted que a la empresa le falta implementar estrategias que le ayude a incursionar en nuevos mercados?

SI: _____ NO: _____

6. ¿Piensa usted que la empresa necesita la implementación de estrategias para mejorar su gestión administrativa?

SI: _____ NO: _____

7. ¿Al implementarse estrategias mejorara su motivación personal?

SI: _____ NO: _____

8. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de las estrategias de cambio en el ambiente laboral de la empresa?

SI: _____ NO: _____

9. ¿Cuál sería el giro del negocio con la aplicación de estrategias para el fortalecimiento de la gestión administrativa?

Excelente	Buena	Ni buena ni mala	Mala	Insuficiente

OBSERVACIONES: _____

AGRADEZCO SU COLABORACIÓN

Anexo 2 Índice de Inflación en Ecuador

FECHA	VALOR
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Anexo 3 Índice del Desempleo en Ecuador

FECHA	VALOR
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Anexo 4 Producto Interno Bruto

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2015	20.80 %
Octubre-31-2015	20.50 %
Septiembre-30-2015	20.50 %
Agosto-31-2015	20.60 %
Julio-31-2015	20.60 %
Junio-30-2015	20.20 %
Mayo-31-2015	20.30 %
Abril-30-2015	19.50 %
Marzo-31-2015	19.20 %
Febrero-28-2015	18.70 %
Enero-31-2015	17.80 %
Diciembre-31-2014	17.40 %
Noviembre-30-2014	16.70 %
Octubre-31-2014	16.60 %
Septiembre-30-2014	16.50 %
Agosto-31-2014	15.20 %
Julio-31-2014	15.10 %
Junio-30-2014	15.00 %
Mayo-31-2014	13.20 %
Abril-30-2014	12.80 %
Marzo-31-2014	12.80 %
Febrero-28-2014	12.90 %
Enero-31-2014	12.80 %
Diciembre-31-2013	13.70 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Anexo 5 Tabla de Distribución del Chi Cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15
1	16,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722
2	13,8159	11,9987	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5348	15,5073	13,3616	12,0271
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5389
11	31,2634	28,7291	26,7569	24,7260	21,9200	19,6782	17,2760	15,7671
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6582	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062
15	37,6975	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030
16	39,2513	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620

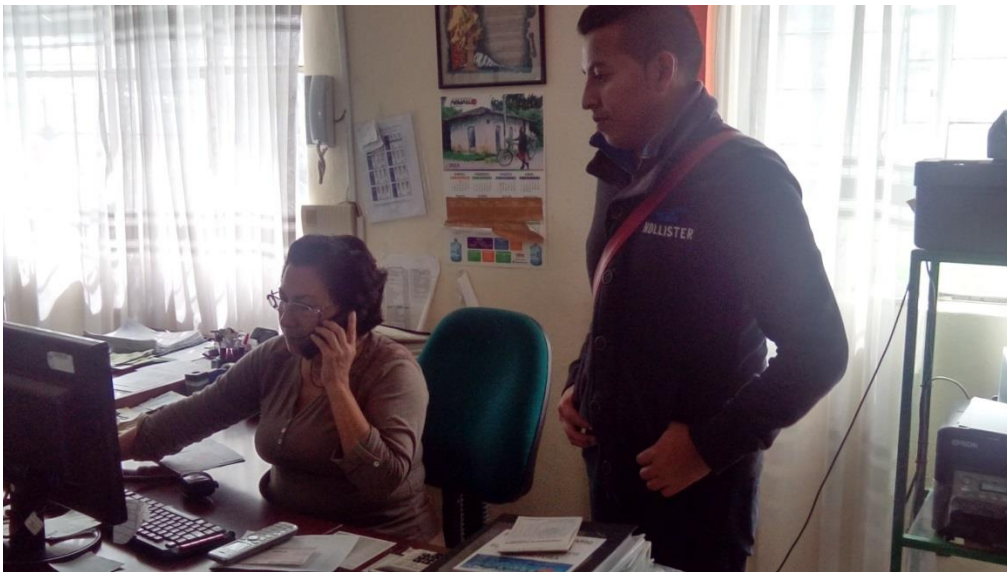
Fuente: Tabla de distribución del chi cuadrado.

Anexo 6: Sra. Guadalupe Arias Gerenta de AGUALUZ



Elaborado por: Jaime Huerta

Anexo 7: Entrevista con la Sra. Gerenta de AGUALUZ



Elaborado por: Jaime Huerta