



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA,  
SEDE QUITO**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL**

**“FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA  
EMPRESA “LA CASITA DE CHOCOLATE”, QUITO, PROVINCIA  
PICHINCHA.”**

**AUTORA:**

**ANA GABRIELA TORRES TASIGUANO**

**DIRECTOR:**

**DR. RAMIRO JARA**

**QUITO, MARZO 2011**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, marzo del 2011

.....

Ana Gabriela Torres Tasiguano

C.C. 171645636-1

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios, porque en El siempre encuentro la fortaleza que necesito para cumplir mis metas.

Las dos personas que mencionaré a continuación son la razón de mi ser y a quienes debo todo lo que soy, este trabajo es muestra de retribución a su esfuerzo, comprensión, compañía y amor.

A mi madre querida por estar siempre a mi lado en cualquier circunstancia, por brindarme su apoyo, sus sabios consejos, su compañía y sobretodo su amor incondicional. Gracias a este ser tan maravilloso que nos dio Dios es que pude culminar mi carrera, por su sacrificio constante, su entrega diaria, es a ella a quien dedico este trabajo como muestra de gratitud.

A mi madre postiza, Darline Bucaram (mamita) por permitirme crecer a su lado, por apoyarme y por siempre escucharme, por brindarme su amor y confianza para poder desarrollar libremente mi trabajo de tesis en su empresa en donde crecí y a la cual le tengo tanto cariño. Muchas gracias de corazón, le quiero muchísimo, es muy importante para mí, siempre la voy a admirar y le llevaré en mi corazón a donde quiera que vaya.

A todos mis amigos que he logrado conseguir, amigos desde la infancia hasta la universidad y que su apoyo ha sido muestra de una gran amistad.

A mis amigas del colegio: María Belén, Adriana, Gabriela, Liliann, Cristina y Alejandra con quienes he compartido muchas experiencias y retos.

A María José Cifuentes que ha demostrado ser más que una gran amiga y mi confidente, una gran hermana, que ni la distancia ni el tiempo han sido un obstáculo para que nuestra amistad se mantenga.

A toda mi familia, a mi abuelita, mis tíos y mis primos. A Lily, por ser como mi hermana mayor, que siempre está pendiente de mí y que me ha ayudado en cualquier circunstancia, a toda la familia Tasiguano los quiero de corazón.

A todos ellos ¡GRACIAS!, su presencia han sido muy importantes para mí y me ha ayudado a crecer como persona y ser humano.

*Ana Gabriela*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios principalmente, por bendecirme y permitir que haya llegado a culminar mi carrera con éxito.

A mi madre que es la luz de mi vida, mi amiga, mi compañera, que siempre me ha animado a seguir luchando por mis objetivos y a no decaer jamás.

Un sincero agradecimiento a Darline Bucaram, por permitirme desarrollar mi trabajo de tesis en su empresa y que además de ser mi amiga la considero como una segunda madre, una guía y apoyo a lo largo de mi vida. A sus hijas Darla y Shawna quienes siempre han estado pendientes de mi y que a pesar de la distancia siempre están apoyándome.

A dos amigos muy especiales, que siempre me han ayudado, escuchado y aconsejado. Gracias por estar allí. Cristian y Polo.

A la Universidad Politécnica Salesiana porque a lo largo de mi carrera adquirí nuevos conocimientos y gracias a ello lo podré poner en práctica en mi vida profesional. Igualmente a todos mis profesores y amigos que me han ayudado a la culminación de este trabajo, que siempre han estado pendientes en el transcurso de la elaboración de la misma.

Al Ing. Fabio Lugmania quien además de ser un excelente docente de la Universidad es un muy buen amigo, siempre listo para ayudar desinteresadamente.

Al Dr. Ramiro Jara quien estuvo pendiente del desarrollo de mi trabajo de tesis.

*Ana Gabriela*

## INDICE DE CONTENIDO

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iv
INDICE DE CONTENIDO.....	v
INDICE DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xx
CAPITULO I.....	1
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	1
1.1 CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
1.2 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA .....	1
1.1.2 CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	2
1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	4
1.2.1 MISIÓN ESTRATÉGICA .....	4
1.2.2 VISIÓN DE FUTURO .....	6
1.2.3 VALORES CORPORATIVOS .....	7
1.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	7
1.2.5 ESTRATEGIAS .....	9
1.2.6 POLÍTICAS Y PRINCIPIOS .....	10
1.2.7 ANÁLISIS FODA .....	12
1.2.7.1 AMBIENTE EXTERNO.....	12
1.2.7.1.1 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES .....	13
1.2.7.2 AMBIENTE INTERNO.....	13

1.2.7.2.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	13
1.2.8 PLANEACIÓN TÁCTICA .....	14
1.2.8.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA.....	14
1.2.9 PLANES OPERATIVOS .....	15
1.2.9.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA .....	16
1.2.10 INDICADORES DE GESTIÓN.....	17
1.2.11 EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	17
CAPÍTULO II .....	19
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA .....	19
2.1 EL CHOCOLATE .....	19
2.1.1 Etimología .....	19
2.1.2 Descubrimiento del cacao .....	20
2.1.3 Importancia del cacao.....	21
2.1.4 Alternativas para reconocer un buen chocolate.....	22
2.1.5 Beneficios del chocolate.....	23
2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	24
2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	25
2.3.1 ANÁLISIS INTERNO .....	25
2.3.1.1 Operación de la Empresa.....	25
2.3.1.2 Infraestructura .....	30
2.3.1.3 Condición de imagen corporativa.....	31
2.3.1.4. Clima Organizacional.....	35
2.3.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	40
2.3.2.1 MICROAMBIENTE .....	40
2.3.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	41



2.3.2.1.2 La rivalidad entre los competidores .....	42
2.3.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores.....	44
2.3.2.1.4 Poder de negociación de los compradores.....	46
2.3.2.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	48
2.3.2.2 BARRERAS DE ENTRADA .....	49
2.3.2.2.1 Economías de Escala .....	49
2.3.2.2.2 Diferenciación del Producto .....	50
2.3.2.2.3 Inversiones de Capital .....	50
2.3.2.2.4 Ventaja en Costos independientemente de la Escala.....	50
2.3.2.2.5 Acceso a los Canales de Distribución .....	51
2.3.2.2.6 Política Gubernamental. ....	51
2.3.3 MACROAMBIENTE.....	52
2.3.3.1 Factor Económico.....	52
2.3.3.2 Factor Político .....	52
2.3.3.3 Factor Legal.....	53
2.3.3.4 Factor Tecnológico.- .....	53
2.3.3.5 Factor Ambiental.-.....	54
2.3.3.6 Factor Sociocultural.....	54
2.3.3.6.1 Factores demográficos.....	55
2.4 ANÁLISIS FODA .....	56
2.4.1 Analisis externo .....	56
2.4.1.1 Matriz de evaluación de factores externos .....	56
2.4.2 Análisis interno.....	57
2.4.2.1 Matriz de evaluación de factores internos .....	57
2.4.3 Matriz de Estrategias .....	59

CAPÍTULO III.....	60
INGENIERÍA DEL PRODUCTO .....	60
3.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO .....	62
3.1.1 Chocolates .....	62
3.1.2 Galletas .....	63
3.1.3 Tortas.....	64
3.2 ESTUDIO DE ÁREAS .....	65
3.2.1 Análisis de administración y de personal .....	65
3.1.2 Análisis de finanzas .....	67
3.1.3 Análisis de Bodega.....	67
3.1.3.1 Compras.....	68
3.1.3.2 Inventario.....	68
3.1.4 Análisis de producción.....	69
3.1.4.1 Repostería.....	69
3.1.4.2 Decoración.....	81
3.1.4.3 Chocolatería.....	84
3.1.5 Análisis de Comercialización .....	92
3.1.5.1 Estudio de Mercado .....	96
3.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	127
3.2.1 Área de Bodega .....	127
3.2.1.1 Proceso de Adquisiciones.....	127
3.2.1.2 Proceso de Inventario .....	129
3.2.2 Área de producción.....	129
3.2.2.2 Proceso de Decoración .....	129
3.2.2.3 Proceso de Chocolatería .....	130

CAPÍTULO IV .....	131
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	131
4.1 MISIÓN .....	131
4.2 VISIÓN .....	131
4.3 VALORES CORPORATIVOS .....	131
4.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	132
4.5 MAPA ESTRATÉGICO .....	134
4.6 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS .....	135
4.7 PLANEACIÓN TÁCTICA (MEDIANO PLAZO) .....	138
4.8 PLANES OPERATIVOS O DE ACCIÓN (CORTO PLAZO) .....	142
4.8.1 Plan operativo de Finanzas .....	142
4.8.2 Plan operativo del personal .....	149
4.8.3 Plan operativo de Producción .....	159
4.8.4 Plan operativo de Comercialización .....	172
CAPITULO V .....	182
EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA .....	182
5.1 Requerimiento de la inversión .....	182
5.2 Financiamiento .....	184
5.3 Gastos Operacionales .....	185
5.3.1 Gastos Administrativos .....	186
5.3.1.2 Capital de Trabajo .....	186
5.3.2 Gastos de Ventas .....	186
5.3.3 Gastos Financieros .....	186
5.4 Punto de Equilibrio .....	191
5.4.1 Costo Fijo .....	191

5.4.2 Costo Variable .....	192
5.5 Estados Financieros .....	206
5.5.1 Balance General .....	212
5.5.2 Estado de resultados Proyectado .....	213
5.5.3 Flujo del Efectivo .....	213
5.6 Indicadores Financieros.....	215
5.6.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) .....	215
5.6.1 Valor Actual Neto (VAN) .....	216
5.7 Razones Financieras .....	218
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	219
CONCLUSIONES.....	219
RECOMENDACIONES .....	220
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	221

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1Resultados de la falta de planeación.....	3
Gráfico N° 2Interacción de áreas en la organización.....	27
Gráfico N° 3Isotipo de la empresa.....	32
Gráfico N° 4Logotipo de la empresa .....	33
Gráfico N° 5Tipograma de la empresa .....	34
Gráfico N° 6Eslogan de la empresa .....	34
Gráfico N° 7Fuerzas de Porter .....	41
Gráfico N° 8Proceso productivo: Torta de chocolate .....	73
Gráfico N° 9Proceso productivo: Torta de naranja.....	75
Gráfico N° 10Proceso productivo: Torta de caramelo.....	77
Gráfico N° 11Proceso productivo: Torta de manzana y nuez.....	79
Gráfico N° 12Proceso productivo: Decoración .....	83
Gráfico N° 13Proceso productivo: Chocolatería (Trufas) .....	85
Gráfico N° 14Proceso productivo: Chocolatería (Nueces).....	87
Gráfico N° 15Proceso productivo: Chocolatería (Frutas).....	89
Gráfico N° 16Proceso productivo: Chocolatería (Ganaches) .....	91
Gráfico N° 17El canal de distribución .....	94
Gráfico N° 18Edad Consumidores.....	100
Gráfico N° 19Sexo de Consumidores .....	101
Gráfico N° 20Nivel de preferencia de chocolates en consumidores.....	103
Gráfico N° 21Nivel de preferencia de galletas en consumidores .....	104
Gráfico N° 22Nivel de preferencia de galletas en consumidores .....	106
Gráfico N° 23Frecuencia de consumidores .....	108
Gráfico N° 24Sucursal más visitada .....	109

Gráfico N° 25Expectativas de consumidores.....	111
Gráfico N° 26Disponibilidad económica de clientes .....	112
Gráfico N° 27Calificación: Imagen de la empresa .....	114
Gráfico N° 28Calificación: Imagen del producto .....	115
Gráfico N° 29Calificación: Calidad / Sabor .....	116
Gráfico N° 30Calificación: Variedad.....	117
Gráfico N° 31Calificación: Creatividad.....	119
Gráfico N° 32Calificación: Diseño de empaques .....	120
Gráfico N° 33Calificación: Cumplimiento .....	121
Gráfico N° 34Calificación: Disponibilidad de productos .....	122
Gráfico N° 35Calificación: Puntualidad .....	124
Gráfico N° 36Calificación: Atención al cliente .....	125
Gráfico N° 37Sugerencias de consumidores.....	127
Gráfico N° 38Organigrama Estructural .....	133
Gráfico N° 39Mapa estratégico.....	134
Gráfico N° 40Programa táctico de finanzas.....	148
Gráfico N° 41Programa táctico de Recursos Humanos .....	158
Gráfico N° 42Programa táctico de producción .....	171
Gráfico N° 43Programa táctico de ventas.....	181
Gráfico N° 44Punto de Equilibrio Tortas .....	195
Gráfico N° 45Punto de Equilibrio Chocolates Variedad 1 .....	197
Gráfico N° 46Punto de Equilibrio Chocolates Variedad 2 .....	199
Gráfico N° 47Punto de Equilibrio Galletas Variedad 1 .....	201
Gráfico N° 48Punto de Equilibrio Galletas Variedad 2 .....	203
Gráfico N° 49Punto de Equilibrio Producción Bocaditos de sal .....	205

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1Elementos de la planeación táctica.....	15
Tabla N° 2Elementos de la planeación operativa .....	16
Tabla N° 3Clasificación de las empresas .....	26
Tabla N° 4Amenaza por nuevas entradas .....	42
Tabla N° 5Competencia Directa .....	43
Tabla N° 6Proveedores .....	45
Tabla N° 7Identificación de Compradores.....	47
Tabla N° 8Productos Sustitutos .....	49
Tabla N° 9Matriz de evaluación de factores externos .....	56
Tabla N° 10Matriz de evaluación de factores internos.....	57
Tabla N° 11Matriz de estrategias.....	59
Tabla N° 12Simbología diagrama de procesos .....	61
Tabla N° 13Resumen Proceso productivo: Torta de chocolate .....	74
Tabla N° 14Resumen Proceso productivo: Torta de naranja.....	76
Tabla N° 15Resumen Proceso productivo: Torta de caramelo .....	78
Tabla N° 16Resumen Proceso productivo: Torta de manzana y nuez.....	80
Tabla N° 17Resumen Proceso productivo: Decoración.....	84
Tabla N° 18Resumen Proceso productivo: Chocolatería (Trufas).....	86
Tabla N° 19Resumen Proceso productivo: Chocolates (Nueces).....	88
Tabla N° 20Resumen Proceso productivo: Chocolates (Frutas).....	89
Tabla N° 21Resumen Proceso productivo: Chocolates (Ganaches).....	91
Tabla N° 22Edad Consumidores.....	100
Tabla N° 23Sexo de Consumidores .....	101

Tabla N° 24	Nivel de preferencia de chocolates en consumidores .....	102
Tabla N° 25	Nivel de preferencia de galletas en consumidores.....	104
Tabla N° 26	Nivel de preferencia de postres en consumidores .....	105
Tabla N° 27	Frecuencia de consumidores.....	107
Tabla N° 28	Sucursal más visitada .....	108
Tabla N° 29	Expectativas de consumidores.....	110
Tabla N° 30	Disponibilidad económica de clientes .....	112
Tabla N° 31	Calificación: Imagen de la empresa .....	113
Tabla N° 32	Calificación: Imagen del producto .....	114
Tabla N° 33	Calificación: Calidad / Sabor.....	115
Tabla N° 34	Calificación: Variedad.....	117
Tabla N° 35	Calificación: Creatividad.....	118
Tabla N° 36	Calificación: Diseño de empaques .....	119
Tabla N° 37	Calificación: Cumplimiento .....	120
Tabla N° 38	Calificación: Disponibilidad de productos .....	122
Tabla N° 39	Calificación: Puntualidad .....	123
Tabla N° 40	Calificación: Atención al cliente .....	124
Tabla N° 41	Sugerencias de consumidores.....	126
Tabla N° 42	Formulación de objetivos .....	138
Tabla N° 43	Formulación de tácticas.....	139
Tabla N° 44	Programa táctico de Finanzas .....	147
Tabla N° 45	Descripción de puestos: Supervisor.....	153
Tabla N° 46	Descripción de puestos: Producción.....	154
Tabla N° 47	Descripción de puestos: Ventas.....	155
Tabla N° 48	Descripción de puestos: Finanzas.....	155



Tabla N° 49	Presupuesto para el área administrativa y de personal .....	156
Tabla N° 50	Programa táctico de Recursos Humanos .....	157
Tabla N° 51	Organización Área: Chocolatería .....	162
Tabla N° 52	Organización Área: Repostería.....	162
Tabla N° 53	Organización Área: Decoración .....	163
Tabla N° 54	Presupuesto para el área de producción.....	169
Tabla N° 55	Programa táctico de producción .....	170
Tabla N° 56	Presupuesto para el área de comercialización .....	179
Tabla N° 57	Programa táctico de ventas .....	180
Tabla N° 58	Requerimiento de inversión en producción .....	182
Tabla N° 59	Requerimiento personal: Área administrativa .....	183
Tabla N° 60	Cuadro de Requerimientos .....	183
Tabla N° 61	Estructura del financiamiento.....	184
Tabla N° 62	Gastos Operacionales .....	185
Tabla N° 63	Amortización de la deuda: Activos .....	189
Tabla N° 64	Amortización de la deuda: Capital de Trabajo .....	190
Tabla N° 65	Depreciaciones .....	191
Tabla N° 66	Amortización .....	192
Tabla N° 67	Costos Fijos y Variables Totales .....	193
Tabla N° 68	Porcentaje de ventas de productos.....	193
Tabla N° 69	Costos fijos y variables tortas.....	194
Tabla N° 70	Punto de Equilibrio Tortas.....	194
Tabla N° 71	Costos fijos y variables Producción de chocolates Variedad 1 .....	196
Tabla N° 72	Punto de Equilibrio Chocolates Variedad 1 .....	196
Tabla N° 73	Costos fijos y variables Producción de chocolates Variedad 2 .....	198

Tabla N° 74Punto de Equilibrio Chocolates Variedad 2 .....	198
Tabla N° 75Costos fijos y variables Producción galletas Variedad 1.....	200
Tabla N° 76Punto de Equilibrio Galletas Variedad 1 .....	200
Tabla N° 77Costos fijos y variable Producción galletas.....	202
Tabla N° 78Punto de Equilibrio Galletas Variedad 2.....	202
Tabla N° 79Costos fijos y variables Producción bocaditos de sal .....	204
Tabla N° 80Punto de Equilibrio Producción Bocaditos de sal .....	204
Tabla N° 81Resumen Punto de Equilibrio.....	206
Tabla N° 82Parámetros .....	207
Tabla N° 83Análisis de la planta: Chocolatería .....	208
Tabla N° 84Análisis de la planta: Repostería .....	209
Tabla N° 85Estimación de Ventas .....	211
Tabla N° 86Proyección de costos variables .....	211
Tabla N° 87Balance General.....	212
Tabla N° 88Estado de Resultados Proyectado.....	213
Tabla N° 89Flujo del Efectivo .....	214
Tabla N° 90TMAR.....	215
Tabla N° 91Costo de Oportunidad.....	216
Tabla N° 92VAN .....	217
Tabla N° 93TIR.....	218
Tabla N° 94Razones Financieras .....	218

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de Tesis cuyo título es “Formulación de un plan de mejoramiento integral para la empresa “La Casita de Chocolate”, Quito, Provincia Pichincha” representa al análisis desarrollado en esta pequeña industria, en cada una de sus áreas para luego poder identificar las necesidades y requerimientos de cada una de ellas, de manera que se pueda optimizar los recursos y obtener eficiencia en sus procesos.

Actualmente hemos sido partícipes del incremento de negocios unipersonales en la ciudad, y en bajo porcentaje en cuanto a sociedades y pequeñas industrias.

Debido al bajo apoyo a la producción nacional se ha visto que empresas con gran trascendencia han interrumpido sus actividades por cuanto la situación política y económica no permite que las empresas sigan en auge como en años anteriores.

A pesar de ello hemos visto que también existen empresas que crecen diariamente sin dejar que la situación afecte a sus actividades, como explicación que refuerce esta afirmación es que estas empresas ejercen sus actividades bajo una planificación estratégica, la misma que es revisada continuamente para conocer la situación actual de la organización, los objetivos logrados y las metas a cumplirse en un período de tiempo.

Para el desarrollo de este estudio se ha establecido cinco capítulos; el primer capítulo detalla los conceptos de planificación estratégica y sus componentes de manera que facilite el desarrollo de la misma al momento de aplicarlo a “La Casita de Chocolate” y hacerlo más entendible en cuanto a su uso e importancia. Por cuanto en toda organización es imprescindible que cuente con una guía en donde se identifique la razón de ser de la empresa, los valores con los que se trabaja, los objetivos a alcanzarse por medio de las estrategias planteadas de manera que en forma conjunta permita lograr la misión de la empresa en un lapso de tiempo. Como ventaja importante se tiene que no existe un período de tiempo límite para modificar la planeación estratégica en la organización, sino que sus directivos pueden hacerlo de la manera que creyeren

conveniente, tomando en cuenta los cambios constantes que se dan en el entorno y generando alternativas oportunas y certeras.

En el segundo capítulo trata de la información de la empresa, tomando en cuenta un análisis interno y externo; en el análisis interno describe los beneficios que tiene este producto al momento de ser consumido, ya que existen estudios que identifican al chocolate como un alimento beneficioso para la salud del ser humano.

Se explica mediante un gráfico la forma en la que opera la empresa y la relación que existe entre áreas, la infraestructura indicando como se encuentra distribuido el espacio físico de la empresa. Se identifica los factores que forman parte de una imagen corporativa de manera que tanto su marca, nombre, logotipo, eslogan, etc., sean reconocidos por parte de sus clientes y de la sociedad. Se ha desarrollado el tema de clima organizacional en donde cada uno de sus componentes ha ayudado a la empresa a identificar su situación actual y proponer las mejoras necesarias para lograr un canal de comunicación firme y mejore las relaciones laborales.

En el análisis externo se lo ha dividido en Microentorno y Macroentorno, como Microentorno se ha realizado un análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la organización para poder identificar a los nuevos competidores, clientes, proveedores, competencia y productos sustitutos. Así como también la barrera de entrada con la que se identifica y puede tomar ventaja de ella frente a los negocios similares existentes.

El tercer capítulo detalla la ingeniería de los productos, ofreciendo una descripción técnica de cada uno de ellos, el estudio de las áreas que conforman a “La Casita de Chocolate” identificando las funciones y actividades que se ejecutan en cada una de ellas, se desarrolló un análisis de cada uno de sus procesos por medio del uso de Flujogramas, adicionalmente se ha establecido una mejor explicación mediante la fusión de los diagramas de procesos y de los tiempos trabajador máquina con el fin de encontrar algún tipo de optimización que pueda ayudar a la empresa a mejorar su trabajo y a reducir sus recursos.

En el cuarto capítulo se establece la propuesta de mejoramiento, estableciendo una misión, visión, valores, objetivos y estrategias graficadas en un mapa estratégico para una mejor visualización e identificación de los objetivos a cumplirse en cada año durante la planeación estratégica. Se establece un manual de normas y procedimientos generales para mejorar el desempeño de los trabajadores en donde detalla el uso de uniformes, manipulación de productos y herramientas de producción, etc. Se desarrolla los planes tácticos y de acción mediante los cuales se establecen una guía más clara para conseguir los objetivos planteados durante un lapso de tiempo, los mismos que son graficados mediante diagramas de Gantt detallando la actividad a llevarse a cabo y el tiempo de duración de la misma. Al ser un proyecto de mejoramiento se ha enfatizado en las áreas de comercialización y producción ya que de ellas depende que se genere un mayor ingreso para la organización.

En el quinto capítulo explica sobre la evaluación económica de la propuesta que es en donde se ha detallado los bienes en los que es necesario que la empresa invierta, para mejorar sus resultados, en este capítulo se desarrolla los estados financieros de la empresa, en base a la inversión propuesta sumado a su situación actual, igualmente se presenta un punto de equilibrio identificado para sus cuatro líneas de productos respectivamente, además el análisis de los indicadores VAN y TIR de manera que permita conocer si el proyecto a desarrollarse es factible ó no, en base a la situación del país, como lo es la tasa de inflación, riesgo país, etc.

Después de tomar las consideraciones necesarias se ha determinado la factibilidad de poner en marcha el presente trabajo, por cuanto los resultados que arrojan los estados financieros son atractivos para la empresa, en base a un trabajo constante y responsable. De manera que le permita trascender a lo largo del tiempo y mantenerse en el mercado.

## INTRODUCCIÓN

“La Casita de Chocolate”, es una pequeña industria que se dedica a la producción y comercialización de alimentos de dulce enfocándose a: galletas, chocolates, tortas y bocaditos, para toda ocasión.

Esta empresa con innovación y entrega constante en la mejora de sus procesos y en la calidad de sus productos ha conseguido ser uno de los negocios preferidos por sus clientes, dando importancia a sus expectativas, gustos, opiniones y sugerencias, de manera que se sientan satisfechos no solo en su calidad, sabor o textura, sino por el servicio adicional que reciben, es decir, la asesoría de los clientes internos al momento de comprar, la entrega oportuna de sus pedidos, la amabilidad y flexibilidad para la solución de problemas, etc.

“La Casita de Chocolate”, tiene muchos factores que le permitirían crecer en el mercado, para lo cual es importante que cuente con una planificación estratégica, que ayudará a identificar el origen de sus problemas actuales, las alternativas para la solución de los mismos, analizar el alcance del cumplimiento de las metas propuestas, que pueda estar preparada ante cualquier adversidad, de manera que pueda tomar decisiones proactivas y acertadas, aprovechar las oportunidades que le brinde el entorno y fortalecerse en el mercado.

En el futuro, su meta principal es crecer y mantenerse en el mercado, mejorando e innovando constantemente sus productos, conservando a sus clientes actuales y llegar a sus clientes potenciales. Contrarrestar la amenaza de la competencia, incrementar su gama de productos, tener más alternativas de venta y de esta manera poder incrementar sus ingresos, así como también generar más plazas de trabajo y tener un alto grado de reconocimiento por parte de la sociedad, utilizando las diferentes herramientas administrativas.

# CAPITULO I

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.1 CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Es decir incluye a todas las áreas que conforman la organización.

### 1.2 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

- Minimizar los recursos que se necesitan para obtener un nivel específico de rendimiento.
- Maximizar el rendimiento que se puede obtener con recursos disponibles.
- Tener un mejor equilibrio entre los costos (recursos consumidos) y los beneficios (resultados).<sup>1</sup>
- Ayuda a establecer objetivos específicos claros y precisos para toda la empresa, para alcanzarlos con eficiencia y eficacia, a través de los planes de trabajo.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

---

<sup>1</sup> GOMEZ, Guillermo, *Planificación y organización estratégica empresarial*, Mc Graw Hill, México, 1994, p.56.

- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del provenir y afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona el organismo social al medio ambiente externo.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando la improvisación ó la intuición.
- Reduce al mínimo los riesgos e incertidumbres y aprovecha al máximo las oportunidades, aclarando las consecuencias de una acción administrativa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización, de manera que pueda alcanzar sus objetivos.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.
- Elevar el nivel de éxito organizacional.<sup>2</sup>

### **1.1.2 CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- Excesivas situaciones imprevistas.
- Falta de guía de acción clara y precisa.
- Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.
- Falta de control.
- Inadecuada preparación de los administradores en materia de planeación estratégica.
- Excesiva vaguedad de los objetivos de la empresa, al grado de resultar inútiles.
- Insuficiencia de la información destinada a la elaboración de planes de acción.
- Ineficaz realización de las revisiones del plan estratégico.
- Insuficiente vinculación entre la planeación estratégica y el control.

---

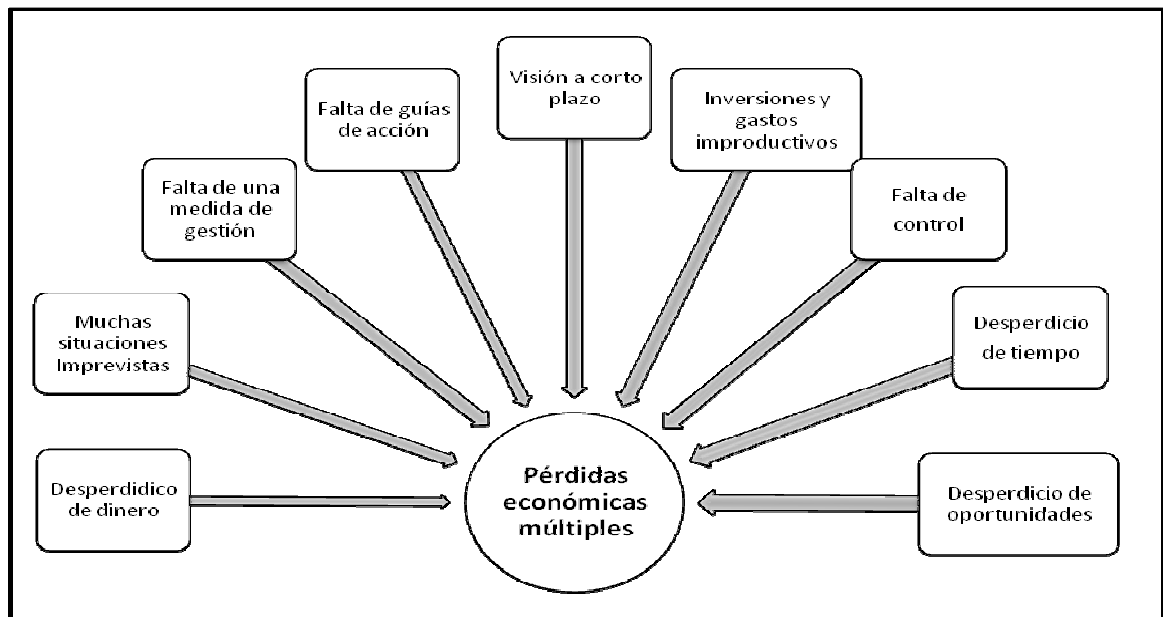
<sup>2</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Quinta Edición, Editorial Thomson, México, 2005, p.98



- Imprecisa identificación de las unidades de negocios.

### Gráfico N° 1

#### Resultados de la falta de planeación



**Fuente:** Guillermo Gómez, *Planificación y organización estratégica empresarial*, 1994.

La incapacidad para detectar y explotar determinadas oportunidades (desperdicio de oportunidades), le restaría potencial al desarrollo y fortalecimiento financiero de la empresa (desperdicio de dinero), lo que exigirá más tiempo para resolver las situaciones conflictivas (desperdicio de tiempo).

La influencia de esas tres áreas de desperdicio, puede provocar que la empresa caiga en un peligroso círculo vicioso que pueda llevarla finalmente a la quiebra y a su cierre. Es necesario contar con el apoyo de consultores expertos en planeación estratégica. El gerente general tendrá que hacer alarde de habilidad para integrar los diversos planes

(tácticos y operativos) en un conjunto significativo que responde a los intereses de la organización en su totalidad (plan estratégico).

Los planes son la base del control, sin ellos éste es imposible. En la planeación estratégica se debe integrar: al proceso de administración total, estructura organizacional, sistema de información administrativa, sistema de presupuestación que facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos, un sistema de premios en apoyo a la estrategia y un método eficaz de evaluación de desempeño con base en los objetivos.

## **1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La descripción de la empresa, el enunciado de la misión y los estándares de conducta constituyen el perfil de la organización y sus valores. Se espera que los mismos sean compartidos y seguidos por los empleados, lo cual requiere de una buena comunicación.

Como punto de partida se imprimirá y distribuirá el documento a los miembros de la organización, la misión de la empresa debe convertirse en la melodía de fondo de la compañía en donde se debe buscar alternativas de expresar el mismo mensaje una y otra vez. La filosofía que marcará la vida de la compañía debe ser entendida no sólo por los empleados sino también por los demás interesados: accionistas, analistas de inversiones, el comercio, proveedores y clientes.<sup>3</sup>

### **1.2.1 MISIÓN ESTRATÉGICA**

La definición de la misión, es el punto de partida del sistema de Planificación Estratégica. Es una declaración duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de “la razón de ser”

Es necesario que todas las organizaciones redacten su propia misión por cuanto:

- Garantiza un propósito unánime en la organización.

---

<sup>3</sup> GARBETT Thomas, *Imagen Corporativa: Cómo crearla y proyectarla*, Serie Empresarial, Bogotá Colombia, págs. 24 y 25

- Sentar una base o norma para asignar recursos de la organización.
- Establece una técnica general ó clima organizacional.
- Sirve de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización.
- Permite que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas, entre los elementos responsables de la organización.
- Especifica los propósitos de la organización y la conversión de los mismos a objetivos, de manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

La declaración de la misión sirve en los tres niveles de la organización:

1. **Nivel Directivo.-** La misión le es de utilidad para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades, que se generan en las diferentes dimensiones del medioambiente, con el fin de evitar costosas desviaciones hacia negocios de empresa poco conocidos y con mucho riesgo, deteriorando las utilidades y el desánimo del personal.
2. **Nivel Administrativo.-** Permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, mejorando el rendimiento de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos) aplicados en la organización. Lograr una mejor interdependencia entre las diferentes áreas que coordinan, desarrollándose un proceso de colaboración y entendimiento permanente.
3. **Nivel Operativo.-** Le facilita comprender su papel protagónico, en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 5ta Edición, Editorial Thomson, México, 2005, p.150

### **1.2.2 VISIÓN DE FUTURO**

Es una proyección más apreciada a largo plazo, dando orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones que se lleven a cabo en la organización.

Importancia de la determinación de la visión:

- La visión de la empresa a futuro, expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés.
- Consolida el liderazgo de la dirección superior, permitiendo enfocar su capacidad de administración, hacia el logro permanente.
- La visualización de la empresa a largo plazo, brinda la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planeado.
- Proporciona fortaleza al personal, para aportar lo mejor de sí misma y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa.
- Le imprime sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor calidad, independientemente de su jerarquía.

Es importante que se realice una revisión periódica acerca de lo que se está haciendo con relación a la visión que se ha concebido a largo plazo, por cuanto se pueda observar el grado en que los colaboradores perciben la existencia de los factores siguientes:

- Orientación y rumbo de la empresa.
- Capacitación de liderazgo.
- Claridad en decisiones estratégicas.
- Motivación e integración de equipos de trabajo.
- Sentido estratégico a tareas operativas.
- Compromiso compartido.
- Participación en el proceso de cambio.

- Identificación sobre una idea en común.
- Conciencia de su papel protagónico.
- Entrega y orgullo de pertenencia.

Por ello se debe desarrollar una gran sensibilidad para observar y comprobar en la práctica, si la definición de la visión está teniendo el efecto esperado.<sup>5</sup>

### **1.2.3 VALORES CORPORATIVOS**

Los valores son la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente a los objetivos. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.

La cultura corporativa y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos. Al tomar de referencia estos puntos, se construye un camino entre la misión y la visión que fue creada. En consecuencia los principios y valores soportan la misión, visión y objetivos corporativos que se lleven a cabo en una organización.

### **1.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La fijación de los objetivos implica, comprender la misión de la empresa y después establecer metas que la traduzcan en términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán en gran cantidad de los recursos organizacionales y guiarán en muchas de sus actividades.

El reto de tratar de acortar la brecha entre el resultado real y el acordado impulsa a la organización a ser más inventiva, a mostrar urgencia por mejorar su resultado financiero

---

<sup>5</sup>Idem., p. 154

y su posición como empresa y a emprender acciones más específicas en cuanto a sus intenciones.

Los objetivos deben abarcar un horizonte tanto a corto como a largo plazo, los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y el resultado de la organización.

Características de los objetivos:

- Orientados a resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables, para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de manera tal, que fijen un resultado clave.
- Importantes (el logro del objetivo, debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

**Objetivos Financieros.-** Es necesario lograr un resultado financiero aceptable, de lo contrario, la supervivencia de la organización se verá amenazada. Los objetivos financieros se centran en indicadores:

1. Crecimiento de ingresos más rápido.
2. Crecimiento de beneficios más rápido.
3. Dividendos ó utilidades más altas.
4. Mayores márgenes de beneficio.
5. Mayor rentabilidad en el capital invertido.

6. Mayores flujos de efectivo.
7. Una estructura de ingresos más diversificada.
8. Beneficios estables durante períodos de recesión.
9. Rendimiento sobre inversión.

**Objetivos Estratégicos.-** Los Objetivos estratégicos tienden a centrarse en el competidor y con frecuencia tratan de desbancar al competidor que es considerado el mejor en una categoría particular, de manera que conserve y mejore la posición en el mercado a largo plazo de la compañía.

1. Mayor participación en el mercado.
2. Una posición más alta y segura en la industria.
3. Mantener y mejorar la calidad de los productos.
4. Costos más bajos en relación con los competidores clave.
5. Línea de productos más amplia y atractiva.
6. Mejor reputación con los clientes.
7. Reconocimiento por la innovación de sus productos.
8. Capacidad para competir en mercados extranjeros.
9. Mayores oportunidades de crecimiento.

### **1.2.5 ESTRATEGIAS**

A la estrategia se la puede definir como el patrón de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada, la estrategia pone los recursos (humanos, financieros, técnicos, materiales) en juego, frente a los problemas y riesgos que plantea el medio externo.

Las estrategias son trascendentales, ya que:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.

- Son lineamientos generales, que permiten guiar las acciones de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones al evaluar alternativas, eligiendo la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.<sup>6</sup>

Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía, y de ser necesario modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.
- Vincular la estructura de recompensa al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita dar seguimiento al avance que se consiga y se supervise el resultado.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.

### **1.2.6 POLÍTICAS Y PRINCIPIOS**

Es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. Algunas políticas

---

<sup>6</sup> Idem., p. 220



incluyen reglas; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos.

### Características de las políticas

- Flexibles.
- Fáciles de interpretar.
- Congruentes con los objetivos.
- Constar por escrito.
- Se deben dar a conocer.
- Ejemplo, de las políticas que va a tener la empresa que se dan en las distintas áreas son:
  - Compras
  - Atención al cliente
  - Personal

### Requisitos que las políticas deben cumplir:

- El uso de una política debe contribuir al logro de los objetivos y debe ser formulada partiendo de los hechos y no de las reflexiones personales y menos de decisiones oportunistas.
- Una política debe permitir ser interpretada, no debe percibir un procedimiento detallado.
- Los pensamientos del que la concibe y las ideas del contenido de la política deben estar condicionados por las sugerencias y reacciones de quienes serán afectados por la política.
- Siempre que sea necesario cubrir condiciones anticipadas, deberán establecerse políticas; pero debe tenerse mucho cuidado de evitar que se empleen rara vez, si es que usan.
- Cada política debe ser expresada con una redacción clara y precisa, que sea completamente entendida por todos los interesados.

- Todas las políticas deben conformarse a los factores externos, tales como las leyes y reglamentos de interés público.

### **1.2.7 ANÁLISIS FODA**

Este tipo de análisis representa la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.<sup>7</sup>

Este análisis pretende aislar los principales problemas que una organización debe afrontar por medio de un análisis detallado de cada uno de los cuatro factores.

#### **1.2.7.1 AMBIENTE EXTERNO**

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podría beneficiar a la empresa y de amenazas que debería eludir. La auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.

“La Casita de Chocolate” como empresa debe tener la capacidad para responder en forma ofensiva ó defensiva a los factores, formulando estrategias que le permitan

---

<sup>7</sup> *Análisis FODA*, 2008, [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk18.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk18.htm)

aprovechar las oportunidades externas y reducir el mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

#### **1.2.7.1.1 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Amenazas.- son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades del logro de los objetivos organizacionales.

Oportunidades.- aquellas situaciones que se presentan en el entorno y que podría favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

#### **1.2.7.2 AMBIENTE INTERNO**

Las áreas funcionales de toda organización tiene fortalezas y debilidades, las mismas que son diferentes de otras en cada una de las áreas que la conforman, los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y superar las debilidades.

##### **1.2.7.2.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Fortalezas.- son las características propias de la empresa, que le facilitan ó favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Debilidades.- Características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

### **1.2.8 PLANEACIÓN TÁCTICA**

Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización. El período de los planes a mediano plazo es de dos a cinco años.<sup>8</sup>

Características de la planeación táctica:

- Coordina las funciones importantes del organismo.
- Su realización se enfoca a mediano plazo.
- Identifica los medios necesarios para lograr los objetivos.
- Los encargados responsables de la formulación de estos planes, son los principales gerentes.
- Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico.
- Los planes tácticos están sustentados en valores más objetivos que subjetivos.
- La información necesaria para este tipo de planes, se genera de manera interna.
- El nivel de incertidumbre en un plan táctico, tiende a disminuir.
- El desarrollo de planes tácticos, tiene su marco de referencia en la planeación estratégica.
- Facilita y estimula la evaluación de las actividades funcionales de la empresa.

#### **1.2.8.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA**

Cuando la planeación estratégica responde a las preguntas:

- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿A dónde deseamos ir?

La planeación táctica contesta:

- ¿Cómo llegamos allá?

---

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 5ta Edición, Editorial Thomson, México, 2005, p. 111.

**Tabla N° 1**

**Elementos de la planeación táctica**

<b>ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA</b>		
<b>PLANEACIÓN TÁCTICA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	Son experiencias cuantitativas ó cualitativas de los resultados, que esperan lograr las áreas funcionales en un período de mediano plazo
	<b>TÁCTICAS</b>	Constituyen el conjunto de acciones que se implementarán para el logro de los objetivos funcionales establecidos
	<b>PROGRAMAS TÁCTICOS</b>	Son las actividades que se realizarán para lograr los objetivos establecidos y seguirán una secuencia cronológica, determinando y especificando la duración de cada actividad
	<b>PRESUPUESTOS</b>	Esquemas que definen en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios, para alcanzar los objetivos.

**Fuente:** Joaquín Rodríguez, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 2005.

### **1.2.9 PLANES OPERATIVOS**

Suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos.

Características de la planeación operativa:

- Se enfoca en actividades específicas de la organización.
- Constituyen el soporte de planes tácticos. Por lo común es a corto plazo.

- Fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas.
- El grado de incertidumbre es menor que en otro tipo de planes.
- Se convierte en un medio para evaluar los resultados de la empresa.<sup>9</sup>

### 1.2.9.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

**Tabla N° 2**

**Elementos de la planeación operativa**

<b>ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA</b>		
<b>PLANEACIÓN OPERATIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	Son expresiones cualitativas ó cuantitativas de los fines que desea alcanzar una unidad orgánica en un período a corto plazo
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	Constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado
	<b>PROGRAMAS OPERATIVOS</b>	Describen los pasos que realizará alguna de las unidades de un área funcional de la organización.

**Fuente:** Joaquín Rodríguez, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 2005.

<sup>9</sup> Idem., p. 123

### **1.2.10 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

### **1.2.11 EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

La evaluación constituye un elemento esencial, porque permite conocer la medida (valor) y el modo en el que se van alcanzando los objetivos. Esto identifica

incongruencias, desviaciones, deficiencias, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar.

La evaluación mide los siguientes aspectos:

- La contribución efectiva al cumplimiento de los objetivos.
- El apego a los programas establecidos.
- El uso óptimo de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos).
- La existencia y operatividad de instrumentos administrativos, que posibiliten la acción de la dirección superior.

Aspectos que indican la importancia de una revisión y evaluación de un plan estratégico:

- Mantener en la mente lo referente a la declaración de la misión y de determinación de la visión.
- Asegurarse de que las actividades cotidianas sean consistentes y apoyen la misión y la visión.
- Recordar que la planeación estratégica es un “proceso” continuo y no un “evento”.
- Enfocarse en aspectos del plan estratégico a largo plazo que necesiten abordarse inmediatamente o en el futuro cercano.
- Asegurarse de que las disposiciones de la planeación táctica estén relacionadas directamente con la planeación estratégica y se estén cumpliendo de manera oportuna y con eficacia.
- Identificar circunstancias que puedan requerir, revalorar y posiblemente cambiar el rumbo estratégico.
- Identificar información nueva que necesite incluirse en el análisis de aspectos críticos, en especial información que puede originar modificaciones en algunos de los planes de acción y de los objetivos estratégicos.



## CAPÍTULO II

### INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

#### 2.1 EL CHOCOLATE

##### 2.1.1 Etimología

La palabra chocolate hace referencia a una «bebida espumosa hecha de cacao» y cuyo significado literal es agua agria.<sup>10</sup>

El cacao proviene del árbol del Theobroma, que en griego, significa "Alimento de los Dioses". De esta planta, existen 22 especies, de las cuales la única que se cultiva para la producción industrial y comercial es el Theobroma Cacao L.<sup>11</sup>

Su fruto llamado comúnmente mazorca, puede ser desde alargada hasta casi redonda. El número de semillas ó almendras por mazorca es de 25 hasta 70 según las especies. Su longitud por semilla puede variar de 15 a 30 mm, el ancho de 8 a 20 mm y el grosor de 5 a 15 mm. Constituyendo la materia prima fundamental para la elaboración del chocolate.



[www.directoalpaladar.com](http://www.directoalpaladar.com)

<sup>10</sup>*Historia del chocolate*, 2006, [www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/historia-del-chocolate.asp](http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/historia-del-chocolate.asp)

<sup>11</sup>*El cacao*, 2007, [www.saberesysabores.com.ar/cacao.htm](http://www.saberesysabores.com.ar/cacao.htm)

El período comprendido entre la fecundación y la madurez del fruto va desde los 5 hasta los 7 meses. El peso promedio de una mazorca es de 400 gramos.



[www.educar.org/.../Cacao/index.2.jpg](http://www.educar.org/.../Cacao/index.2.jpg)



[www.esacademic.com/.../83/Semillas\\_de\\_cacao.jpg](http://www.esacademic.com/.../83/Semillas_de_cacao.jpg)

### **2.1.2 Descubrimiento del cacao**

La planta de Cacao, es originaria del Nuevo Mundo. Las primeras culturas en saborear el cacao fueron los Olmecas (1500 a 400 A.C.), los Mayas (600 A.C.) y los Aztecas (1400 A.C.).

El conquistador español Hernán Cortés después de haberlo saboreado al lado del emperador Azteca Moctezuma, lo lleva a la corte de España en 1528 y la adapta a su gusto añadiendo caña de azúcar, vainilla y canela.

En 1765, América descubre las virtudes del cacao y desde entonces luego de transformarlo se lo ha ofrecido a la sociedad para sus diferentes fines.

### **2.1.3 Importancia del cacao**

- Solía ser una bebida preferida de las realezas y de los estratos más altos de la sociedad, por su aroma y sabor.
- Las semillas de cacao eran utilizadas como unidad monetaria y como unidad de medida.
- El resultado era una bebida sumamente energética pero también muy amarga y picante.
- Su consumo era considerado como un privilegio reservado para las clases superiores y para los soldados en el curso de las batallas.

El chocolate es un producto obtenido de la planta de cacao a la cual se le agregan otros elementos tales como: manteca de cacao, azúcar, leche, frutas secas o diferentes sabores, además es utilizado para la preparación de innumerables postres.

Considerado como un elemento muy noble, su trabajo requiere prolijidad, conocimiento y paciencia ya que es al mismo tiempo delicado y debe ser tratado de manera adecuada para obtener los mejores resultados.

El chocolate se elabora a partir de la fermentación, secado, tostado y amasado de los granos de cacao. Una vez que los mismos son procesados se obtiene una dura y densa masa de cacao, la forma de chocolate más pura de todo el proceso de elaboración.

Para obtener lo que normalmente consumimos como chocolate, este producto es separado en la forma líquida y la manteca de cacao, responsable de darle cremosidad y consistencia suave al producto. Se considera que mientras más manteca de cacao tenga el chocolate, más suave y cremoso será pero esto significa que habrá menos rastros del cacao puro, por lo cual los chocolates más suaves se consideran normalmente de menor

calidad. Al mismo tiempo, al chocolate se le puede agregar más o menos azúcar de acuerdo a la pureza que se intente obtener.

El chocolate debe ser templado para poder ser trabajado, lo cual significa que se deben alterar sus temperaturas para equilibrarlas y hacerlo así un producto más fácilmente moldeable.

#### **2.1.4 Alternativas para reconocer un buen chocolate.**

Consiste en experimentar, analizar y apreciar sus características con los cinco sentidos.

Es importante la temperatura y humedad del ambiente porque pueden repercutir en la degustación.

- Análisis visual

Un buen chocolate tendrá un color marrón muy oscuro y brillante, uniforme, sin ningún tipo de sombras, burbujas o hendiduras.

- Análisis táctil

El tacto debe ser firme, nunca pegajoso, y, al partirlo, debe ofrecer una resistencia mínima; si al partirlo forma astillas, está demasiado seco; y si es difícil de partir está muy ceroso. En boca, la disolución será fácil, continuada y completa, esto es, sin rastro alguno de granulosidades.

- Análisis auditivo

Al partirlo, el sonido debe ser seco, pero quebradizo.

- Análisis olfativo

Se tendrán en cuenta la percepción directa y la indirecta

- Análisis gustativo

El sabor debe ser básicamente amargo con un punto de acidez y de dulzor.

Un buen Chocolate es aquel que en esencia de ingredientes está hecho a base de cacao sin modificar sus sustancias naturales.

### **2.1.5 Beneficios del chocolate**

- Aleja la depresión, ansiedad, irritabilidad. Otros estudios han comprobado que el chocolate eleva el ánimo, especialmente a las mujeres en tiempos del síndrome premenstrual.
- Ayuda al corazón. El chocolate tiene componentes llamados flavonoides que ayudan a evitar el congestionamiento de las arterias y así ayudan a prevenir ataques al corazón y derrames.
- Son ricos en antioxidantes. Los antioxidantes son vitaminas muy valiosas para nuestra salud, de manera que previene el cáncer, envejecimiento, etc. La cocoa es el ingrediente que tiene niveles más altos de magnesio.
- Mejora la salud cardiovascular, contrarrestando el colesterol malo.
- Es un alimento energético que aporta energía y nutrientes esenciales que el ser humano requiere.
- Los dos principales ingredientes del chocolate son calóricos: la grasa y el azúcar. Los mismos que proporcionan la cantidad suficiente que el cuerpo necesita.
- La fibra: se encuentra en cantidades apreciables tanto en el cacao en polvo como en el insoluble.
- El chocolate con leche y el chocolate blanco se ven enriquecidos sobre todo con el aporte de calcio, vitamina A, proteínas debido a sus ingredientes lácteos
- La energía: los chocolates en general (y en menor medida el cacao en polvo) son alimentos muy energéticos (tónicos).
- Es beneficiosa para favorecer el movimiento intestinal, por la disolución del cacao, aporta sustancias antioxidantes relacionadas con la prevención del proceso aterosclerótico y de la aparición de algunos tipos de cáncer, contribuye a reducir la presión arterial <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> *Beneficios del chocolate*, 2007, [www.wikipedia.org/wiki/Chocolate](http://www.wikipedia.org/wiki/Chocolate)

## **2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Su inicio se da en el año de 1983, su fundadora, una extranjera de nacionalidad norteamericana, decide comprometerse con este tipo de negocio por la calidad del cacao ecuatoriano que actualmente está en auge su producción y comercialización, además éste es el principal ingrediente de su materia prima para la elaboración de sus productos.

Su representante legal como “La Casita de Chocolate”, se enfocó a la producción de galletas, debido a la diversidad que ofertaba no sintió la necesidad de aumentar su línea de productos, pero conforme avanzaban los años, aumentaba la competencia y con ello las necesidades de sus clientes decide ampliar una línea de productos; los postres, es así que se dedica a investigar y comparar todo tipo de recetas de tal manera que su sabor y textura sea incomparable frente a las demás. Con ello se incrementaron sus ingresos y también el entusiasmo de ofrecer más alternativas a sus clientes, integrando una línea más; los chocolates, llegando así a satisfacer los paladares más exigentes, diferenciándolo de la competencia por su variedad de sabores, tamaños y formas.

Con veinte y siete años en el mercado ha ganado el reconocimiento de sus clientes-consumidores y a la vez experiencia por sus ideas innovadoras, por su calidad y su servicio.

Esta empresa ofrece a sus clientes una amplia gama de chocolates artesanales, galletas y tortas para toda ocasión con características insuperables para la competencia.

Una de las principales fortalezas de esta empresa es la flexibilidad que tiene frente a sus clientes al momento de vender productos no rutinarios, para ello, se realizan los pedidos bajo sus expectativas, gustos, y preferencias de modo que se amplíe la lista de clientes satisfechos y puedan confiar absolutamente en un trabajo bien hecho.

Actualmente cuenta con tres sucursales con el fin de brindar un mejor servicio, para lo cual ha buscado situarse en lugares cercanos a hogares u oficinas, su principal ventaja es estar ubicado en dos centros comerciales más visitados y conocidos de Quito: CC El

Bosque y Quicentro Shopping, en donde brinda a sus clientes un lugar acogedor para disfrutar de sus productos.

## **2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

### **2.3.1 ANÁLISIS INTERNO**

Para que “La Casita de Chocolate” obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para aplicar o cambiar nuevas estrategias y planes cuando surge la necesidad ó acontecimiento.

#### **2.3.1.1 Operación de la Empresa**

Los productos de “La Casita de Chocolate” están elaborados para toda clase de eventos. Su amplia gama conlleva tortas, galletas, chocolates, bocaditos de dulce o de sal, además ofrece productos para clientes especiales que no pueden consumir altos niveles de azúcar (diabéticos), personas no tolerantes a la lactosa.

Como valor agregado para los productos se ofrece variedad en los materiales de empaque, los mismos que van con el producto tal es el caso de: cajas de cartulina de diferentes modelos, formas y colores, lazos, cintas, canastillas, papel de colores, etc. Con el fin de hacerlos llamativos y que estén de acuerdo a la decoración del evento.

Cuenta con tres sucursales, equipadas con los implementos necesarios, maquinarias y materiales para despachar los productos de manera apropiada y evitar que se derritan, se rompan o se aplasten, que conserve su buena presentación hasta el destino final.

También cuentan con libros y revistas en donde ofrecen diferentes modelos que puede escoger el cliente para su celebración, de igual manera ellos facilitan una foto del modelo que les gustaría ordenar. Al llegar a algún acuerdo se realiza la reservación del

pedido, el mismo que pasa a producción, decoración y regresa al punto de venta el día establecido como producto terminado.

Se ha notado un aumento en la demanda de los productos de “La Casita de Chocolate” llegando a un intervalo de 150 a 200 clientes diarios en sus locales, lo que motiva su innovación constante, creación de nuevos productos y evitar que el cliente adquiera productos rutinarios.

“La Casita de Chocolate” de acuerdo a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) es considerada una pequeña empresa porque ejerce una actividad económica en forma regular, que en este caso es la producción de bienes alimenticios. Además cumple con los estándares establecidos para ser asignada como tal. <sup>13</sup>

**Tabla N° 3**  
**Clasificación de las empresas**

	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>	<b>Grandes</b>
Número de empleados	1 - 9	<b>Hasta 49</b>	50 - 199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100000	<b>1000000</b>	1000001 a 5000000	Mayor a 5000000
Valor activos totales	Menor a 100000	<b>De 100001 hasta 750000</b>	750001 a 4000000	Mayor a 4000000

**Fuente:** CAPEIPI, Clasificación de las empresas, 2004.

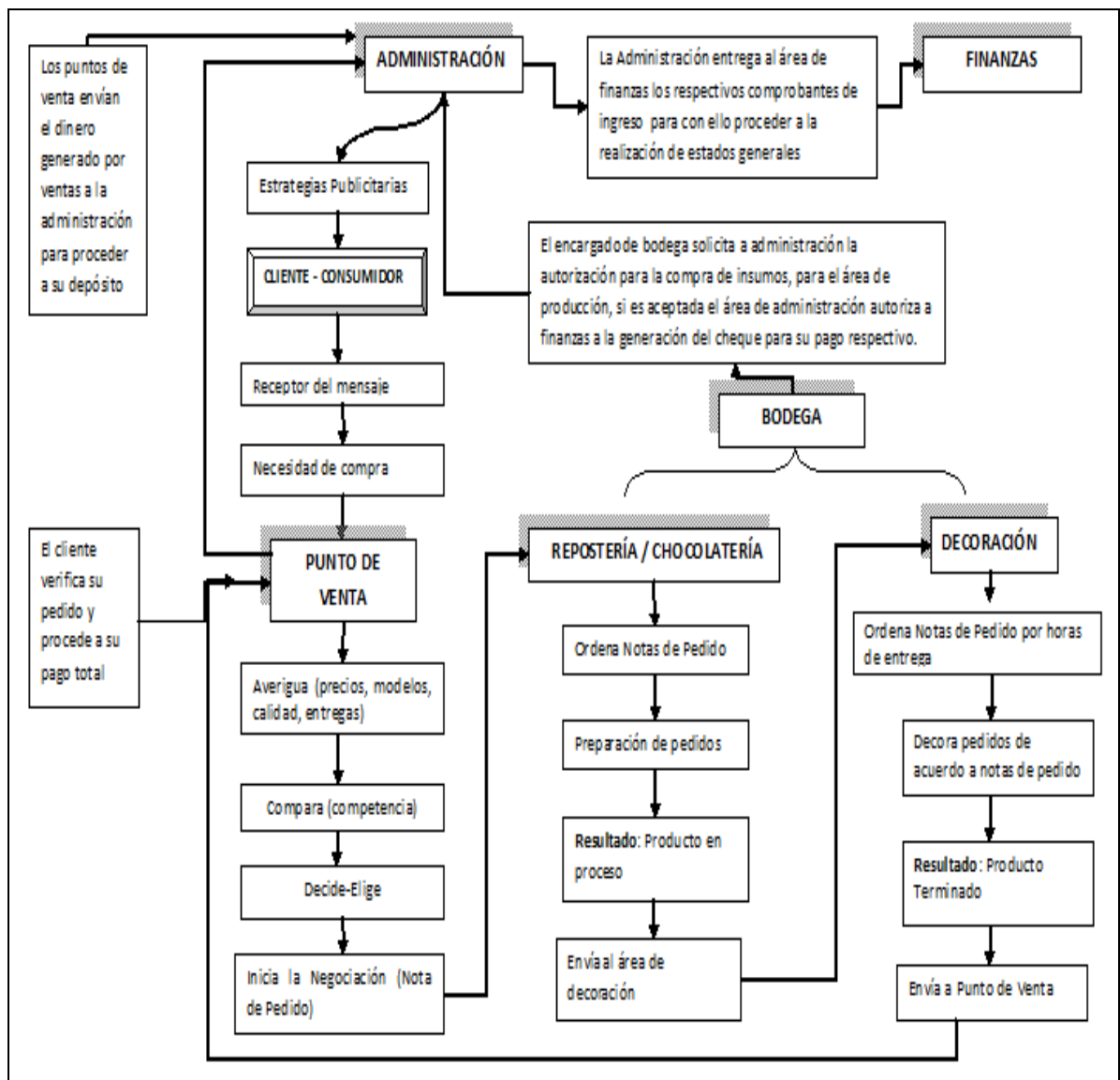
<sup>13</sup>CAPEIPI, *Clasificación de las empresas*, 2004,  
[www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=156&Itemid=29](http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=156&Itemid=29)



Las áreas de “La Casita de Chocolate” se encuentran relacionadas entre sí y de cada una de ellas depende que se entregue un trabajo bien hecho.

**Gráfico N° 2**

**Interacción de áreas en la organización**



**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La Autora.

La administración se encarga de difundir la información de la empresa y de sus productos por los diferentes medios de comunicación: radio, revistas, volantes, etc.

En ellas el cliente-consumidor recibe el mensaje y cuando se genera una necesidad de compra acude a las sucursales de “La Casita de Chocolate” es decir, al punto de venta en donde obtiene información de precios, modelos, dimensiones, colores, sabores, etc. Como servicio adicional y de gran importancia es la degustación que se ofrece a sus clientes de manera que puedan reconocer la calidad frente a la competencia.

La mayoría de sus clientes adquieren los productos previa reservación de los mismos (sólo en el caso de pedidos grandes) para lo cual se maneja las **Notas de Pedido**, tiene enumeración cronológica y se puede identificar el punto de venta de su procedencia, se registra:

- Fecha de recepción del pedido
- Datos personales del cliente (nombre, dirección y número de teléfono)
- Tipo de pedido (galletas, chocolates, tortas)
- Número de molde (tamaño del producto)
- Sabor de la masa
- Tipo de relleno
- Tipo de decoración
- Mensaje.
- Fecha, hora y lugar de entrega
- Precio final (abono y saldo)
- Lugar de recepción del pedido
- Persona que tomó el pedido
- Firmas del cliente y del vendedor.

Cada nota de pedido cuenta con dos copias:

- La original se envía a producción o chocolatería (dependiendo del producto) que luego de su proceso de transformación regrese al punto de venta como producto terminado.

- La segunda se lleva el cliente para que con ella pueda retirar su pedido el día estipulado
- La tercera permanece en el punto de venta con el fin de que las personas responsables estén pendientes de recibir sus pedidos completos y bajo las especificaciones requeridas por el cliente, caso contrario se procede a su devolución al área de producción para la corrección de errores.

El cliente al retirar su pedido revisa que esté de acuerdo a sus expectativas y cancela su saldo (en caso de tenerlo) terminando así la negociación.

Internamente el dependiente ingresa esa venta en la registradora y al final del día envía el dinero generado en la jornada de trabajo a la administración para su cuadre respectivo, se lo deposita y se registra en un comprobante de ingreso el mismo que pasa al área de finanzas para la elaboración del estado financiero y balance general.

La administración está relacionada con bodega por cuanto autoriza la adquisición de insumos. Su stock se justifica mediante la **Orden de Requisición** apropiada para las áreas de producción y puntos de venta, se registra:

- El número de local ó área de donde se hace el pedido.
- La fecha de entrega de la orden de requisición a bodega.
- Los productos en proceso ó terminados
- Materias primas
- Materiales de limpieza
- Materiales de empaque
- Insumos con las respectivas cantidades que requiere cada área.
- El nombre de la persona que hizo el pedido.

Se ha establecido el uso de estos documentos, cuyo formato permita registrar la salida de los productos desde la bodega, especificando las cantidades que se están entregando, de igual manera para que sirvan de soporte en los inventarios, para conocer el stock de los productos en bodega y poder realizar los pedidos respectivos a los proveedores.

### 2.3.1.2 Infraestructura

Actualmente “La Casita de Chocolate” cuenta con tres sucursales:

- A. La sucursal principal está ubicada en el C.C. El Bosque local #257 en la planta alta por el sector del patio de comidas. No existe mayor problema por cuanto todos los equipos, maquinarias, productos e implementos están al alcance de sus dependientes, esta estructura ayuda a que los trabajos se realicen oportunamente y facilita su recorrido. Obteniendo clientes satisfechos por la atención brindada.

En el segundo piso de este local está ubicada la oficina de “La Casita de Chocolate”, de cierta manera facilita a los proveedores el cobro de las facturas entregadas.

Este lugar no solo es de uso administrativo y financiero, pues un 30% de su espacio físico es utilizado para el almacenamiento de los productos y materiales destinados a su sucursal principal, impidiendo en varias ocasiones la recolección de los documentos correspondientes a años anteriores, por el contrario se los tiene almacenados en instalaciones ajenas a “La Casita de Chocolate”

- B. La segunda sucursal se encuentra en el C.C. El Bosque en la planta baja local #64 junto al parqueadero en donde también está localizada la fábrica por su amplio espacio físico, permite que se desenvuelvan algunas áreas en la misma, entre ellas:

- Producción
- ✓ Decoración
- ✓ Repostería
- ✓ Chocolatería
- Punto de Venta
- Bodega

Estas áreas están claramente definidas de manera que no interrumpe en gran porcentaje el trabajo de cada una de ellas. Sin embargo en el área de repostería existe una máquina cafetera que se utiliza en el punto de venta pero que por su

espacio ha sido conveniente ubicarlo allí, ocasionando demoras en su preparación por cuanto el recorrido que realiza el dependiente es mayor a los otros locales, lo mismo ocurre en la preparación de las galletas por cuanto el horno también está ubicado en el área de repostería lugar que también dan uso de esta maquinaria en un porcentaje mayor al punto de venta.

También el área de decoración debe mejorar en cuanto a su distribución espacial ya que en los días fuertes (fines de semana) por la magnitud de sus pedidos se han visto forzados a utilizar los mesones correspondientes al área de comercialización, impidiendo a ésta última realizar sus actividades correctamente, es decir el dependiente debe buscar un espacio en donde pueda hacer galletas, llenar charoles, decorar tortas para su expendio.

Adicionalmente como ventaja se cuenta con el pasillo interior y exterior del Centro Comercial, espacio que ha sido utilizado para ubicar mesas y sillas en donde sus clientes pueden degustar cómodamente de sus productos.

- C. La tercera sucursal está ubicado en el Quicentro Shopping, local#48, segundo piso, sector patio de restaurantes y comida gourmet. Gracias a la renovación de este centro comercial, permite que el local esté a la vista de las personas, de manera que se ha incrementado el número de clientes.

### **2.3.1.3 Condición de imagen corporativa**

La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir facilitar el reconocimiento y la recordación a una empresa u organización de las demás. Se refiere a como se percibe una empresa. Su misión es ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto y aumentar la notoriedad de la empresa.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> *Imagen corporativa*, 2009, [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/imgcorp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/imgcorp.htm)

## Componentes de la imagen corporativa

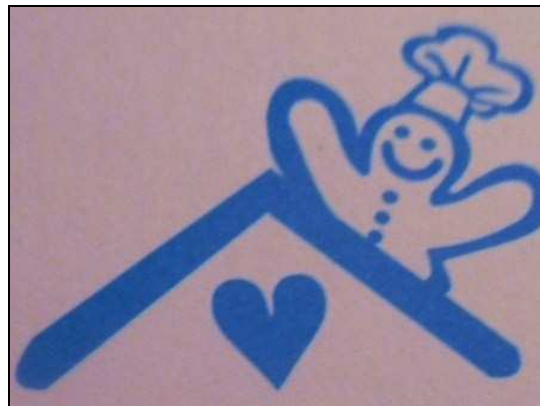
La imagen corporativa puede estar compuesta por uno o más elementos, que de manera conjunta o independiente todos cumplen una misma función, acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa, mediante la cual, los usuarios puedan reconocer quien factura el producto o servicio, por consiguiente determinar características y valores del mismo<sup>15</sup>

Dentro de los elementos que se aplican en “La Casita de Chocolate” están los siguientes:

- **Isotipo.-** Se compone de un ícono (dibujo, esquema ó línea) que identifica la identidad de una marca.

### Gráfico N° 3

#### Isotipo de la empresa



**Fuente:** LA CASITA DE CHOCOLATE, Isotipo, 2006

En el caso de “La Casita de Chocolate” su isotipo es el techo de una casa con una galleta que representa la habilidad de esta empresa para la realización de sus pedidos, la experiencia con la que cuenta para ayudar a sus clientes elaborando productos que cumplan con sus expectativas desde lo más simple hasta lo más extravagante.

---

<sup>15</sup> *Imagen corporativa*, 2008, es.wikipedia.org/wiki/Imagen\_corporativa

También arriba de este techo está una galleta con un gorro de chef lo cual indica que sus productos son 100% frescos, de manera que el cliente lo relacione como un producto hecho en casa por la calidad que poseen, además en la parte central se puede apreciar un corazón, el mismo que representa la entrega y compromiso de sus empleados con los clientes a hacer bien las cosas, desde la cordialidad con la que son atendidos hasta los productos que son adquiridos.

- **Logotipo.**-Representación tipográfica del nombre de la marca; una marca en la cual la palabra funciona como imagen

La marca de esta empresa es “La Casita de Chocolate” utiliza dos tipos de letras tal combinación genera una atracción para sus clientes por la originalidad que utiliza, de tal manera que se pueda mantener en la mente de los mismos.

#### Gráfico N° 4

#### Logotipo de la empresa



**Fuente:** LA CASITA DE CHOCOLATE, Logotipo, 2006.

- **Tipograma.**-Cifra formada con la o las principales letras del nombre de una empresa o institución.

El signo se construye única y exclusivamente con formas tipográficas, que interactuando entre sí generan una imagen en alta abstracción que permiten su carácter de signo, dando como resultado una nueva imagen que no tiene sonido propio.

### Gráfico N° 5

#### Tipograma de la empresa



Fuente: LA CASITA DE CHOCOLATE, Tipograma, 2006.

Como se puede ver el recuadro lleva las iniciales de “La Casita de Chocolate”, actualmente se utiliza el tipograma como una manera de abreviar el nombre de la empresa y que a la vez se lo pueda reconocer.

- **Eslogan.-** Frase memorable usada en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho.

“La Casita de Chocolate” se identifica bajo el slogan:

### Gráfico N° 6

#### Eslogan de la empresa



Fuente: LA CASITA DE CHOCOLATE, Eslogan, 2006.



Sus clientes – consumidores buscan expresar por medio de los productos, sentimientos de: gratitud, amor, cariño, felicitación, admiración, afecto, entre otros. Algo que no solamente se pueda decir con palabras sino con detalles y qué mejor si “La Casita de Chocolate” es considerada como un intermediario para lograr sus objetivos.

- **El Nombre.-** es la representación verbo-visual o fonética del elemento básico de identidad.

El nombre comercial que identifica a esta pequeña empresa es “La Casita de Chocolate” y su nombre legal es Galletas Broome Etc. Cía. Ltda. Es así que con el primer nombre se lo puede recordar fácilmente e identificar de la competencia.

#### **2.3.1.4. Clima Organizacional**

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta.

Cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Escalas del Clima Organizacional:

1. **Estructura:** Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.<sup>16</sup>

“La Casita de Chocolate” está conformada por un equipo de veinte y uno clientes internos, todos ellos distribuidos en sus respectivas áreas de trabajo. Cada área de trabajo

---

<sup>16</sup> *Clima Organizacional*, 2009, [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm)

como lo es: producción, finanzas, comercialización dan sus reportes a la Gerencia General que a su vez es la parte administrativa y la cabeza de la organización.

Su estructura no está bien definida por cuanto sus integrantes desconocen los reglamentos, normas y sanciones de la misma, por cuando ha existido un porcentaje notable de errores como lo son: retrasos en los horarios de los empleados, no todos cumplen con sus actividades y obligaciones satisfactoriamente, afectando la imagen de la organización. La gerente al tomar una decisión, comunica a los integrantes de cada área para que ellos puedan ejecutar los cambios pertinentes para la organización. El tipo de comunicación que existe es descendente es decir la comunicación que fluye de arriba a abajo. Este es utilizado por los gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones, etc. <sup>17</sup>

Es primordial que también exista una comunicación ascendente de manera que facilite una retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Si se deja pasar por alto las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados influirá en el rendimiento laboral.

Para mejorar la comunicación entre jefes y subordinados es importante tomar en cuenta:

- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.

---

<sup>17</sup> *Componentes del clima organizacional*, 2008, [www.monografias.com/trabajos12/factque/factque.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/factque/factque.shtml)

- Luchar porque la información fluya continuamente.

Si se aplica estos dos tipos de comunicación será considerado como una fortaleza para “La Casita de Chocolate”, ya que se podrá llegar a soluciones y decisiones proactivas, facilitando su desenvolvimiento en el mercado.

**2. Responsabilidad:** Es la autonomía de los miembros de la organización en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Al ser una organización pequeña todos sus miembros dependen de las disposiciones, de su gerente general, ocasionando cierto grado de impotencia y dependencia al no poder tomar decisiones propias tomando en cuenta su responsabilidad en las consecuencias.

**3. Recompensa:** Percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

La falta de motivación ha perjudicado a sus miembros ocasionando que sus actividades se conviertan en parte de su rutina, la falta de afecto, de atención o un reconocimiento verbal ha hecho que su compromiso para con la organización se vea afectado con la falta de interés. Aquí es importante que el trato y atención que su representante brinda a sus empleados sea equitativo. Es primordial ejecutar y mantener los ofrecimientos para que exista un ambiente de motivación en donde sus miembros trabajen por un objetivo en común ya sea este económico ó afectivo.

Los clientes internos o miembros de la organización buscan mejorar su calidad de vida y condiciones de trabajo.

Para mejorar su calidad de vida todos coinciden en un alza salarial, frente a la situación económica del país, las disposiciones del gobierno de un incremento salarial frente a la crisis actual, ocasionando un bajo rendimiento en los ingresos de “La Casita de

Chocolate” hace imposible esta expectativa, pero no se puede dejar de lado un pequeño bono por cada trabajo bien hecho, como alternativa de motivación.

En cuanto a las condiciones de trabajo todos sus miembros disponen de los materiales necesarios para su desenvolvimiento, cabe recalcar que mientras más se vaya expandiendo la organización es necesario invertir en capital de trabajo, de manera que sus miembros actuales no sientan una sobreexplotación laboral y todos puedan trabajar adecuadamente.

**4. Desafío:** Corresponde a los retos que los miembros de una organización tienen respecto a determinados metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

Existe un ambiente de desconfianza frente a nuevos desafíos, es el temor a equivocarse, es la costumbre de hacer siempre lo mismo y mantenerse. Aquí se ve afectada la innovación, puesto al tener nuevas propuestas únicamente se lo hará en ocasiones y no indefinidamente como lo espera el cliente, ocasionando que el mismo pierda el hábito de compra y en la organización ocasione el desperdicio de materiales. El cliente desconoce en qué ocasiones se ofrecerán ciertos productos, dando así preferencia a la competencia que como ventaja ofrecen sus productos constantemente.

**5. Relaciones:** Es la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefe y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización.

Los niveles de comunicación son buenos, pero no los adecuados, puesto que no siempre llega la información completa o llega distorsionada, ocasionando algunos errores, malentendidos y falta de credibilidad en los mensajes que se transmiten, aquí la comunicación debe ser directa y oportuna de manera que en caso de incertidumbre se pueda consultar en ese instante y evitar contratiempos.

Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización están basadas en valores, de manera que se respeta el desenvolvimiento de las personas, tomando en cuenta la corrección de errores a tiempo con el fin de obtener un trabajo eficiente. Todos sus miembros se relacionan entre sí, aún más en sus respectivas áreas de trabajo y entre áreas, lo cual implica que necesariamente todos estén en contacto, de allí los niveles de confianza entre ellos. Igualmente sus relaciones interpersonales se mantienen, mejoran y se fortalecen en las horas de almuerzo, feriados, cumpleaños de los empleados, navidad, etc. De manera que todos puedan compartir no solo un lugar de trabajo sino experiencias, lecciones, retos, opiniones, sugerencias, etc.

Como ventaja se puede reconocer que aquí no importa el área, ni el cargo en donde se desenvuelvan las personas para que se pueda efectuar una relación de integración.

**6. Cooperación:** Existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Se ha visto un alto grado de cooperación entre los miembros sin tomar en cuenta el área a la que pertenecen, su ayuda es desinteresada y oportuna, dando prioridad siempre al cliente. Igualmente el representante legal está pendiente del bienestar de sus empleados por cuanto brinda una ayuda económica en caso de que la situación lo amerite.

**7. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

En el área de producción existe un listado de los productos a elaborarse, de esta manera dan prioridad a los productos más importantes y demorosos en producirse, en cierta forma tratar que el cliente tenga todos los productos a su alcance y a tiempo. Con un diagrama de procesos de cada área, ayudará a tomar en cuenta los tiempos que cada proceso requiere, la cantidad de materia prima a utilizar y el producto terminado. Para

así identificar el porcentaje de desperdicios, tiempos en los que se puede optimizar con la elaboración de otros productos, la cantidad de materia prima sobrante, etc.

**8. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Al momento de generarse algún inconveniente con los miembros de la organización es importante conocer las versiones de las personas implicadas y no solamente una, tratar de obtener información de diferentes fuentes y llegar a una sola conclusión de lo acontecido, con ello únicamente dar el debido llamado de atención a las personas responsables.

**9. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El sentimiento de pertenencia de sus miembros para con la organización se ha visto afectado, puesto que no existe cierto orgullo y autoestima de pertenecer a esta organización, afectando a los objetivos de la organización y de sus miembros.

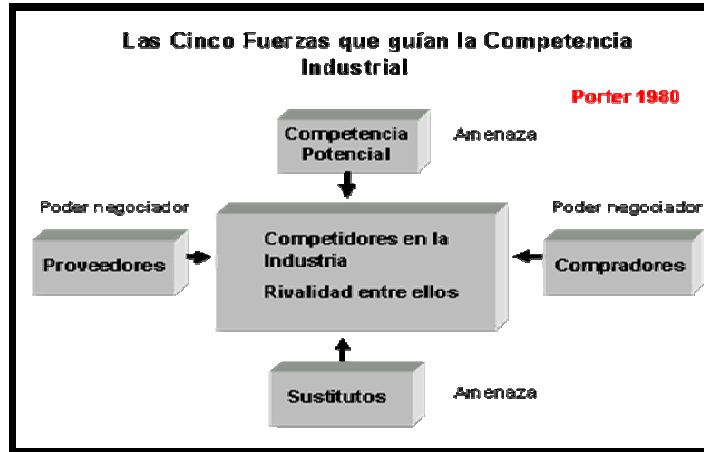
## **2.3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.3.2.1 MICROAMBIENTE**

Michael Porter (1980) establece que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo.

## Gráfico N° 7

### Fuerzas de Porter



Fuente: PORTER Michael, *Matriz de Porter*, 1980.

La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

#### **2.3.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las barreras de entrada son fáciles de cruzar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, constituyendo una amenaza para las empresas posicionadas en el mercado.

Se ha visto que la sociedad tiende a ser independiente y a formar sus propias microempresas o negocios, los que están en mayor nivel son los que ofrecen todo tipo de alimentos a sus clientes, la mayoría de ellos tienden a generar cafeterías ó pastelerías que resulta novedoso al momento de su inauguración, causando una amenaza para la empresa. Más aún cuando éstos nuevos competidores cuentan con suficiente capital para la adquisición de maquinarias, materias primas, pago de patentes, etc. Que le permita entrar al mercado y mantenerse en él.

Se ha identificado a un grupo de nuevos competidores en el mercado, pero que no producen sus propios productos, sino que solamente los comercializan.

#### **Tabla N°4**

##### **Amenaza por nuevas entradas**

<b>NUEVOS ENTRANTES</b>
Chocolate Importado (Industrializado)
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Griego</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Español</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• República del cacao</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supermaxi</li></ul>

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

#### **2.3.2.1.2 La rivalidad entre los competidores**

Los competidores que estén muy bien posicionados, sean numerosos y que sus costos fijos sean altos, constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos.

La Competencia Directa permite medir la intensidad de la rivalidad del sector comercial, el objetivo de la empresa es crear valor y satisfacción del cliente mucho más que sus competidores. No solo es adaptar el producto a las necesidades de los consumidores, sino debe conquistar la mente del consumidor mediante el posicionamiento.

La competencia es un mercado en el que las empresas, independientes entre ellas, ejercen la misma actividad y compiten para atraer a los consumidores. Es decir, es un mercado donde cada empresa está sometida a la presión competitiva de las demás. Una



competencia efectiva ofrece de este modo un entorno competitivo a las empresas y también numerosas ventajas a los consumidores (precios reducidos, mejor calidad, mayor elección, etc.)

La competencia directa actual de “La Casita de Chocolate” en su línea de productos:

**Tabla N° 5**

**Competencia Directa**

**COMPETENCIA DIRECTA**

<b>TORTAS / GALLETAS</b>	<b>CHOCOLATES</b>
Hansel y Gretel	Ferrero
Cyrano	Cyrano
Swiss Corner	Chocolateca
Swiss Hotel	Chocolates de Irma
Sweets	Swiss Hotel
El Almendro	Xocoa
Popi	Ambrosia Delicatessen USFQ
	Swiss Corner
	Sweets
	El Almendro
	República del cacao

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

“La Casita de Chocolate” está bien posicionada por cuanto los precios a los que están sujetos sus productos son considerados aceptables por sus clientes gracias a la calidad de los mismos, además no tiene tanta diferencia al compararlos con los de la competencia.

En cuanto a publicidad su difusión es mayor comparada con la competencia, ya que no se ha visto o escuchado ningún comercial haciendo referencia a los mismos.

“La Casita de Chocolate” ofrece promociones a sus clientes esporádicamente, por cuanto las cantidades en las que vende son pequeñas, pero si se ofrece un porcentaje de descuento a los clientes que compran en una cantidad mayor. De igual manera las promociones que se ofrece son los combos de productos combinados. Para así atraer la atención del cliente y relacionarlo más con la empresa.

#### **2.3.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores que posean fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Además es la parte importante del sistema total de entrega de valor a los clientes de la empresa. Influye directamente en el costo, calidad, disponibilidad y entrega oportuna. “La Casita de Chocolate” tiene una gran variedad de proveedores cuyos nombres son muy escuchados en la sociedad y en el sector industrial.

La materia prima es receptada en el local 64 (fábrica), se trabaja bajo una política de reservación de pedidos a proveedores de manera que su entrega no está en horarios en donde hay más afluencia de clientes, evitando cualquier contratiempo y molestia de las dos partes, también existe una política de pagos que permitan a la empresa ser más confiable con los mismos.

En cuanto a la ubicación de los proveedores con respecto a “La Casita de Chocolate” todos están ubicados en la ciudad de Quito y despachan sus productos en las instalaciones de la empresa.

**Tabla N° 6**

**Proveedores**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>PRODUCTO</b>
Agrícola Pucuhuaico	Manjar de leche
Avesca	Huevos
Cordialsa	Chocolate semiamargo
Flor Arom S.A.	Azúcar Granulada
Floralp S.A.	Queso, leche, crema de leche
Importadora López	Maní, pasas, nueces, ciruelas.
Kraft	Maicena, royal
La Fabril S.A.	Mantequilla, aceite, manteca
La Moderna	Harina
La Quiteña	Frutas
Levapán S.A.	Azúcar Impalpable
Nestlé del Ecuador	Chocolate Procesado
Resiquim	Glucosa
Sansouci	Licores
<b>MATERIAL DE EMPAQUE</b>	<b>PRODUCTO</b>
Cartonera Pichincha	Bases y tapas de cajas de cartulina.
Plastik	Vasos, cucharas, platos desechables, fundas
Productores Independientes	Cajas para regalo
Produpapel	Papel encerado, aluminio y adherente.

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

El principal proveedor que tiene es Nestlé por cuanto la calidad del chocolate es la mejor, además este proveedor si tiene una línea de productos que son los chocolates y se convierte a la vez en competencia, pero como ventaja para “La Casita de Chocolate” es la variedad de sabores y rellenos que se ofrece al cliente.

Además se ha buscado más proveedores como alternativas de adquisición no sólo en este tipo de materia prima sino en todo lo que se encuentre relacionado con la empresa, es decir, de cada proveedor actual, existen dos ó tres alternativas en caso de que alguno de ellos no puedan cumplir con sus pedidos a tiempo, tengan costos elevados, quieran imponer nuevas políticas de adquisición, entre otros.

“La Casita de Chocolate” mantiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores, gracias a la puntualidad de sus pagos y a la constancia de sus pedidos. La calidad de las materias primas es elevada y reconocida, brindan un servicio adicional que es entrega puerta a puerta.

Se conoce el tiempo de demora en entrega de pedidos de cada proveedor por cuanto es importante que se establezca un tiempo máximo de demora, igualmente buscar más alternativas de compra que permita mejorar la calidad de sus productos.

#### **2.3.2.1.4 Poder de negociación de los compradores**

Si el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Mayores serán sus exigencias en reducción de precios, calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Los clientes son los actores principales del entorno, quienes fuerzan la baja de los precios, es importante que al cliente se le ofrezca calidad, fiabilidad. Al satisfacer sus

deseos generan un valor superior. La satisfacción al cliente, crea valor y establece relaciones duraderas. Una organización inteligente es el que sirve bien y cada vez mejor a sus mercados meta. La empresa debe integrar a todas sus áreas para cumplir con las necesidades y deseos del cliente, bajo el establecimiento de estrategias por parte de la alta dirección.

En la empresa se genera una negociación con los compradores, por cuanto la estrategia de diferenciación sobresale en sus productos, ya sea por su variedad ó calidad, de manera que al cliente no le importa pagar un poco más por un buen producto.

**Tabla N° 7**

**Identificación de Compradores**

<b>FIJOS/LEALES</b>		<b>70%</b>
Notas de Pedido	<b>35%</b>	
Inventario	<b>65%</b>	
<b>EMPRESARIALES</b>		<b>15%</b>
Deli Internacional	<b>5%</b>	
Hoja Verde	<b>5%</b>	
Embajadas	<b>0.5%</b>	
Fundaciones	<b>0.5%</b>	
Colegios	<b>1%</b>	
Casinos	<b>1%</b>	
C.C. El Bosque	<b>1%</b>	
Bancos	<b>1%</b>	

<b>PEATONES</b>		<b>10%</b>
Niños	<b>3%</b>	
Mujeres	<b>5%</b>	
Hombres	<b>2%</b>	
<b>NUEVOS</b>		<b>5%</b>
Recomendaciones	<b>3.5%</b>	
Propagandas	<b>1.5%</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La Autora

### 2.3.2.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.<sup>18</sup>

La ventaja que posee “La Casita de Chocolate” en cuanto a sus productos es su sabor casero, su textura fresca y su variedad es extensa. Es por ello que el cliente da preferencia a esta empresa, además de ofrecer tortas, galletas y chocolates, también puede elegir por tortas heladas, bocaditos ó productos de sal e integrales. Sin embargo se han identificado ciertos productos como sustitutos que generan una amenaza a la empresa, entre los cuales se ha considerado al bouquet de frutas debido a que la tendencia de las personas es un consumismo de productos light, al igual que el chocolate dietético.

<sup>18</sup>Las fuerzas de Porter, 2008, [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk18.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk18.htm)

## **Tabla N° 8**

### **Productos Sustitutos**

<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>
• Pretzels
• Bouquet de frutas
• Chocolate negro
• Chocolate dietético
• Chocolate Hidrogenado
• Caramelos

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

La defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

### **2.3.2.2 BARRERAS DE ENTRADA**

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

#### **2.3.2.2.1 Economías de Escala**

Debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Pero la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, al aplicarla en mercados locales restan

flexibilidad y lo hace vulnerable frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

#### **2.3.2.2.2 Diferenciación del Producto**

Si se diferencia y posiciona fuertemente al producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Pero la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores busca crear la percepción de una calidad más alta.

#### **2.3.2.2.3 Inversiones de Capital**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

#### **2.3.2.2.4 Ventaja en Costos independientemente de la Escala**

Cuando tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por los competidores potenciales independientemente de su tamaño y economías de escala.

Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de Materias Primas, localización geográfica, experiencia, etc.

Utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.



#### **2.3.2.2.5 Acceso a los Canales de Distribución**

Los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

#### **2.3.2.2.6 Política Gubernamental.**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, normas para el control del medio ambiente o calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada.

La barrera con la que sobresale “La Casita de Chocolate” es la de diferenciación de productos, por cuanto la competencia no ha logrado imitarla en su sabor y todos los productos se encuentran protegidos bajo patentes, también es importante recalcar que esta empresa continuamente está innovando y mejorando sus productos de manera que su imitación sea baja.

El propósito de toda empresa es crear un cliente que es quien determina la naturaleza de la organización. Sólo el cliente, con su disposición a pagar por el producto o servicio que adquiere, convierte a los recursos económicos en riqueza, a las cosas en artículos.

El cliente es el cimiento de una empresa y el factor que le permite perdurar. Sólo el origina empleo.

### **2.3.3 MACROAMBIENTE**

**2.3.3.1 Factor Económico.-** Afecta el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores, es decir, en lugar de buscar calidad o precio el consumidor desea una combinación adecuada de producto de calidad y buen servicio a precio justo, también desean amplia información, trato amable, seguridad y facilidades.<sup>19</sup>

La sociedad busca productos de buena calidad en donde el precio amerite adquirirlos. Las empresas del Ecuador se rigen a la política financiera que exista en el país, ya que trata del conjunto de criterios, lineamientos y directrices que utiliza el Estado para regular el sistema financiero nacional y canalizar los recursos hacia las actividades productivas.

Existen algunos factores que van a determinar el incremento de los precios como lo es la inflación, que se refiere al aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios, que puede originarse por un exceso de la demanda ó por el aumento general de los precios ocasionado por un aumento en los costos de producción.

El PIB (producto interno bruto), mide el valor monetario de los bienes y servicios en un período determinado de tiempo. Si la tasa de inflación es elevada significa que el PIB es bajo o viceversa.

**2.3.3.2 Factor Político.-** Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. Las leyes de protección al consumidor, las normas sanitarias, las normas ISO, las organizaciones de defensa del consumidor, mayor énfasis en la ética y la responsabilidad social de la empresa.

---

<sup>19</sup> *Factores del Macro ambiente empresarial*, 2009,  
[www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk18.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk18.htm)

El Ecuador ha pasado por diversos eventos de inestabilidad política desde 1996 con la reputación de que ningún presidente podía terminar su mandato político en el país, generando crisis presidenciales. Sumado a las disposiciones del Gobierno frente al incremento en los aranceles en la importación de productos genera una incertidumbre política, dando como resultado un puntaje de 5,24 de riesgo país, afectando al sector empresarial, reduciendo su capacidad de inversión en equipos, maquinarias y talento humano. Ocasionando que algunas empresas cierren sus actividades e inviertan en otros países en donde tenga mejor seguridad empresarial.

### **2.3.3.3 Factor Legal**

- Ley del salario mínimo
- Leyes de seguridad en el empleo
- Legislación sobre propiedad industrial e intelectual
- Licencias municipales
- Legislación que incentiva la inversión

Como ventajas se tiene que el Gobierno apoya a las empresas por cuanto deben tramitar todos los permisos de funcionamiento y que puedan ejercer su actividad económica sin ninguna complicación, de manera que se sientan protegidos al tener su documentación en orden.

El Gobierno ha establecido un incremento al salario básico unificado y ha ofrecido nuevos incrementos posteriormente, ante esto en las empresas ha habido reducción de nómina ya que se considera una amenaza por cuanto los gastos son mayores.

### **2.3.3.4 Factor Tecnológico.-**

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos, generando alternativas de:

- Eficiencia de infraestructuras, incluyendo: carreteras, puertos, aeropuertos, hospitales, educación, sistema de salud, comunicaciones, etc.

- Productividad industrial
- Nuevos procesos de fabricación
- Nuevos productos y servicios de la competencia
- Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía.

Ecuador a pesar de ser un país rico en su flora no ha explotado esta ventaja, por cuanto la mayoría de las empresas son comercializadoras, hace falta incentivar a los productores a adquirir maquinaria con tecnología de punta de manera que pueda mejorar sus procesos y ser competitivos en el mercado frente a los productos que son importados y poseen mayor valor agregado.

**2.3.3.5 Factor Ambiental.-** La creciente escasez en los recursos naturales, la contaminación del ambiente, la creciente exigencia del gobierno en la protección del medio ambiente y aparición de grupos de presión de la sociedad civil denominados movimiento verde ha desarrollado:

- Preocupaciones ecológicas que afecten a los procesos de producción de la empresa.
- Preocupaciones ecológicas que afecten a los hábitos de compra del consumidor.
- Preocupaciones ecológicas que afecten al producto de la empresa por parte del consumidor.

Actualmente existen campañas publicitarias ya sea por organismos del Gobierno o por empresas privadas que incentivan a la conservación del medio ambiente, de manera que se pueda reducir el nivel de desperdicios. Tratando de hacer una concientización a las empresas y a la sociedad en sí de ser amables con el planeta.

**2.3.3.6 Factor Sociocultural.-** El conjunto de la sociedad tiene creencias, normas, costumbres, tradiciones, hábitos y valores básicos que comparten. De acuerdo con ello establecen su visión del mundo que define sus relaciones con otros. Cada uno de estos

grupos tiene diferentes formas de comportamiento que influirán en la compra de un determinado producto. Su subdivisión:

**2.3.3.6.1 Factores demográficos.-** La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza ocupación y otros datos estadísticos. Se analiza el factor demográfico porque las personas son los que constituyen los mercados.

Una población en crecimiento crea mucho más necesidades que satisfacer. De igual manera la mejora en los ingresos de las personas genera más oportunidades de mercado.

Como factores demográficos se puede establecer:

- Tamaño de la población y distribución
- Distribución por edades
- Niveles de formación
- Niveles de ingresos
- Orígenes étnicos
- Afiliaciones religiosas
- Estructuras culturales como:
- Dietética y nutrición

En las empresas del Ecuador no se han establecidos límites a las personas para poder adquirir los productos que ellas deseen, como un país libre y democrático se tiene la libertad de adquirir bienes de acuerdo a las necesidades, sin dar importancia a su nivel de educación, ingresos, clase social, cultura, etc.

## 2.4 ANÁLISIS FODA

### 2.4.1 Analisis externo

#### 2.4.1.1 Matriz de evaluación de factores externos

**Tabla N° 9**

**Matriz de evaluación de factores externos**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Aceptación de los productos, respecto a los de la competencia	0,10	4	0,4
2	Capacidad para expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes	0,08	3	0,24
3	Ampliación de la base de clientes, atender a grupos adicionales (diabéticos, alergia a la lactosa, productos bajos en calorías, etc.)	0,09	4	0,36
4	Tendencias de crecimiento de ventas	0,07	3	0,21
5	Capacitación de servicio al cliente	0,05	2	0,1
6	Incremento de las exigencias de los clientes potenciales	0,05	2	0,1
7	Eventos que permitan difundir el reconocimiento hacia la empresa	0,02	1	0,02
8	Incremento de nuevos medios de comunicación	0,01	2	0,02
9	Nuevas posibilidades para uso de la promoción y publicidad	0,01	1	0,01
10	Capacidad para pasar a un mejor grupo estratégico	0,02	1	0,02
<b>AMENAZAS</b>				
1	Entrada de nuevos competidores foráneos con costos menores, generando una competencia de precios.	0,08	2	0,16
2	Vulnerabilidad ante la inflación y el ciclo económico	0,06	2	0,12
3	Inestabilidad del nivel económico de la población	0,06	1	0,06
4	Capacidad instalada de la competencia (tecnología)	0,09	3	0,27
5	La competencia se anticipa a las necesidades de los clientes	0,05	2	0,1
6	Cambios constantes en las necesidades y gustos del consumidor	0,05	4	0,2
7	Límites de créditos de los proveedores	0,03	3	0,09
8	Escases en el suministro de materias primas, material de empaque, etc. Por parte de los proveedores.	0,04	3	0,12
9	Creciente poder de negociación de clientes ó proveedores	0,02	3	0,06
10	Mensajes publicitarios poco eficaces	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,7</b>

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) el total ponderado más alto que puede o

Obtener una organización es 4,00 que indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y el total

ponderado más bajo posible es 1,00 que indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas. El valor promedio ponderado es de 2,5. El total ponderado es de 2,70 lo que indica que la empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas.

## 2.4.2 Análisis interno

### 2.4.2.1 Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla N° 10**

**Matriz de evaluación de factores internos**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Experiencia en el área alimenticia de pastelería y chocolatería	0,10	4	0,4
2	Calidad y diferenciación en la línea de productos.	0,08	4	0,32
3	Disposición a asumir riesgos	0,07	4	0,28
4	Habilidad en la toma de decisiones	0,05	4	0,2
5	Habilidad para resolver problemas operativos	0,05	3	0,15
6	Equipo de trabajo capacitado	0,04	4	0,16
7	Reconocimiento por parte de sus clientes y lealtad de los mismos	0,04	4	0,16
8	Atención personalizada al cliente	0,03	4	0,12
9	Habilidad para competir con los precios	0,02	3	0,06
10	Ubicación geográfica adecuada	0,02	3	0,06
<b>DEBILIDADES</b>				
1	El proceso de comunicación no es eficiente ni efectivo	0,07	1	0,07
2	No hay una direcc. estratégica que indique: estructura organizacional, funciones, responsabilidades y planes para cada área, etc.	0,07	1	0,07
3	La organización no posee un sistema de incentivos y sanciones	0,06	2	0,12
4	Tecnología limitada en los procesos de producción	0,06	1	0,06
5	Línea de productos de pastelería limitada	0,06	2	0,12
6	No existe un control de los desperdicios	0,05	2	0,1
7	No se tiene un stock definido, por cuanto la constatación se lo hace mediante la verificación del stock físico	0,02	2	0,04
8	No se utiliza un método que permita conocer los reclamos, quejas y sugerencias de los clientes.	0,03	2	0,06
9	Deficiente distribución de los productos, deteniendo al área de producción ó ventas hasta que el producto sea entregado.	0,04	2	0,08
10	La empresa no cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

Para asignar la calificación respectiva se ha tomado en cuenta de 1 a 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fuerza menor = 3

Fuerza mayor = 4

Al igual que la matriz EFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,00 a un máximo de 4,00 siendo la calificación promedio de 2,5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una fuerza en la posición interna.

El total ponderado es de 2,67 el mismo que está por encima de la media, tomando en cuenta las calificaciones más altas a la calidad, diferenciación, predisposición de los miembros de la empresa a hacer un buen trabajo, etc.



## 2.4.3 Matriz de Estrategias

**Tabla N° 11**

### Matriz de estrategias

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>1. Experiencia en el área alimenticia de pastelería y chocolatería</p> <p>2. Calidad y diferenciación en la línea de productos.</p> <p>3. Disposición a asumir riesgos</p> <p>4. Habilidad en la toma de decisiones</p> <p>5. Habilidad para resolver problemas operativos</p> <p>6. Equipo de trabajo capacitado</p> <p>7. Reconocimiento por parte de sus clientes y lealtad de los mismos</p> <p>8. Atención personalizada al cliente</p> <p>9. Habilidad para competir con los precios</p> <p>10. Ubicación geográfica adecuada</p>	<p>1. El proceso de comunicación no es eficiente ni efectivo</p> <p>2. No hay una direcc. estratégica que indique: estructura organizacional, funciones, responsabilidades y planes para cada área.</p> <p>3. La organización no posee un sistema de incentivos y sanciones</p> <p>4. Tecnología limitada en los procesos de producción</p> <p>5. Línea de productos de pastelería limitada</p> <p>6. No existe un control de los desperdicios</p> <p>7. No se tiene un stock definido, por cuanto la constatación se lo hace mediante la verificación del stock físico</p> <p>8. No se utiliza un método que permita conocer los reclamos, quejas y sugerencias de los clientes.</p> <p>9. Deficiente distribución de los productos, deteniendo al área de producción ó ventas hasta que el producto sea entregado.</p> <p>10. La empresa no cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas</p>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>1. Aceptación de los productos, respecto a los de la competencia</p> <p>2. Capacidad para expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes</p> <p>3. Ampliación de la base de clientes, atender a grupos adicionales (diabéticos, alergia a la lactosa, productos bajos en calorías, etc.)</p> <p>4. Tendencias de crecimiento de ventas</p> <p>5. Capacitación de servicio al cliente</p> <p>6. Incremento de las exigencias de los clientes potenciales</p> <p>7. Eventos que permitan difundir el reconocimiento hacia la empresa</p> <p>8. Incremento de nuevos medios de comunicación</p> <p>9. Nuevas posibilidades para uso de la promoción y publicidad</p> <p>10. Capacidad para pasar a un mejor grupo estratégico</p>	<p>Mantener la calidad de los productos a través de la mejora continua de los procesos. (F1, F2, O1, O2, O3)</p> <p>Implementar un plan estratégico y difundirlo a los trabajadores (F3, F4, F5, F6, O4, O6, O10)</p> <p>Obtener información acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes a través de un buzón de sugerencias (F7, F8, O3, O4, O6)</p> <p>Mantener contacto con el personal de ventas semanalmente a fin de conocer los sucesos de cada sucursal y desarrollar alternativas para evitar inconvenientes con los clientes (F8, O5, O6)</p> <p>Desarrollar alternativas de venta que estén al alcance del bolsillo del cliente, que no afecten a la calidad del producto ni a los costos de la empresa (F9, O6, O9)</p> <p>Captar más clientela a través de los medios de comunicación ó promociones (F10, O8, O9)</p>	<p>Difundir el plan estratégico al personal de la empresa (D1, D2, O1, O3, O4)</p> <p>Desarrollar un manual de funciones para cada área, indicando sus funciones, responsabilidades y restricciones (D1, D2, D3, O2, O3, O4)</p> <p>Crear un plan de producción de manera que se tenga todos los productos a la disposición del cliente, se desarrollen nuevas alternativas y se eliminen los cuellos de botella (D4, D5, D6, O3, O4, O6)</p> <p>Corregir y mejorar el sistema de inventario con el fin de tener todos los productos en stock y que los saldos coincidan con las existencias. (D7, D9, O4)</p> <p>Agregar un servicio postventa, un buzón de sugerencias e incentivar al personal de ventas a comunicarse con los clientes y ofrecer los productos de la empresa. (D8, O4, O5, O8)</p> <p>Escoger los mejores servicios de publicidad para dar a conocer los productos de la empresa, ofrecer degustaciones de los productos nuevos (D4, D5, O4, O8, O9)</p> <p>Diseñar una planta de producción adecuada, tomando en cuenta el crecimiento de las ventas y la falta de espacio en el futuro. (D10, O4)</p>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1. Entrada de nuevos competidores foráneos con costos menores, generando una competencia de precios.</p> <p>2. Vulnerabilidad ante la inflación y el ciclo económico</p> <p>3. Inestabilidad del nivel económico de la población</p> <p>4. Capacidad instalada de la competencia (tecnología)</p> <p>5. La competencia se anticipa a las necesidades de los clientes</p> <p>6. Cambios constantes en las necesidades y gustos del consumidor</p> <p>7. Límites de créditos de los proveedores</p> <p>8. Escases en el suministro de materias primas, material de empaque, etc. Por parte de los proveedores.</p> <p>9. Creciente poder de negociación de clientes ó proveedores</p> <p>10. Mensajes publicitarios poco eficaces</p>	<p>Innovar y aumentar la gama de los productos ( F1, F2, F7, A1, A4)</p> <p>Medir la eficiencia operativa y las estructuras de costos en las áreas de la empresa, para reducir los costos significativamente y aumentar el rendimiento en ventas sin sacrificar la calidad (F2, F9, A2, A3, A6)</p> <p>Presupuestar la adquisición de maquinaria que incremente la producción y buscar su financiamiento (F3, F4, F5, A4, A5, A6)</p> <p>Estar atentos a los estilos de vida de las personas para crear alternativas de acuerdo a sus gustos y exigencias (F3, F4, A6)</p> <p>Identificar proveedores alternativos para no depender de uno solo (F3, F4, A7, A8, A9 )</p> <p>Mejorar la fuerza de ventas e incrementar los ingresos (F6, F7, F8, A5, A6, A9)</p> <p>Crear alternativas de publicidad y promoción de los productos que no generen altos gastos (F10, A10)</p>	<p>Establecer un cronograma de actividades que permitan socializar con todos los miembros de la organización (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4)</p> <p>Desarrollar un plan de trabajo para el área de producción para reducir los tiempos de espera (D4, D5, D6, A4, A5, A6)</p> <p>Contratar a una empresa especializada para que diseñe un software que permita conocer el nivel de requerimiento de materias primas y utilizarlo como parámetro de adquisiciones (D6, D7, D9, A7, A8, A9)</p> <p>Establecer una planificación de producción en donde las materias primas necesarias sean entregadas antes de empezar la jornada (D9, A8)</p> <p>Implementar registros para medir el nivel de consumo de materias primas y materiales (D6, D7)</p> <p>Realizar un manual de procedimientos que estandarice el proceso (D6, A6.)</p> <p>Mejorar las áreas de producción de acuerdo a sus requerimientos, otorgando a cada una de ellas los equipos necesarios (D10, A4)</p> <p>Hacer un estudio de grupos publicitarios que ayuden a la empresa a difundir su mensaje y atraer a los clientes (A9, A10)</p>

Fuente: “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La Autora

## **CAPÍTULO III**

### **INGENIERÍA DEL PRODUCTO**

La descripción del proceso productivo es el pilar fundamental de la ingeniería del proyecto, puesto que pueden tomarse en cuenta los recursos humanos y técnicos que se requieren en la elaboración de un producto.

Los procesos pueden ser descritos en forma narrativa utilizando diagramas que permitan visualizar al proceso y los recursos a aplicarse.

Para este fin se utilizará la fusión de los diagramas:

- ❖ De proceso
- ❖ Trabajador – máquina

#### **DIAGRAMA DE PROCESOS**


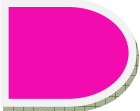
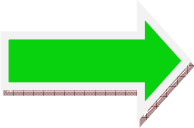
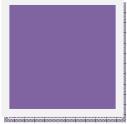

Este diagrama utiliza símbolos para describir las actividades necesarias para elaborar un producto, los mismos que son de aceptación universal. Se incluyen también los tiempos dedicados a cada actividad, lo cual facilita determinar el tiempo requerido para un producto. Los procesos son susceptibles de mejorar, disminuyendo los tiempos de producción logrando su eficiencia.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> ROSILLO, Jorge, Formulación y Evaluación de proyectos de inversión para empresas manufactureras y de servicios, Cengage Learning, Bogotá Colombia, 2008, p. 179

**Tabla N° 12**

**Simbología diagrama de procesos**

<b>GRÁFICO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	<b>Operación.</b> - Actividad que ocasiona una transformación en uno de los productos en proceso.
	<b>Espera ó Demora.</b> - Almacenamiento no planeado ó temporal.
	<b>Transporte.</b> - La movilización de un producto de un sitio a otro, para continuar con su transformación ó para ser almacenado.
	<b>Inspección.</b> - Control de los estándares de calidad de los productos terminados ó en proceso.
	<b>Almacenaje.</b> - Punto final del proceso productivo ó de la materia prima.

**Fuente:** ROSILLO Jorge, Formulación y evaluación de proyectos de inversión para empresas manufactureras y de servicios, 2008

**DIAGRAMA TRABAJADOR - MÁQUINA**

Se utiliza en procesos en los cuales el tiempo que se toma una máquina en realizar una operación es mayor que al tiempo que requiere el trabajador en operarla y no existe simultaneidad en las operaciones principales y hasta un trabajador puede operar más de una máquina.

Este modelo está diseñado para mostrar paralelamente las actividades del trabajador y de las máquinas con sus tiempos de ocio respectivos.

Este diagrama se ha utilizado principalmente en el área de producción que conjuntamente ayudará a calcular los costos de:

- Producción
- Mano de obra directa
- Maquinaria

Además con ello se justificará el requerimiento ó no de nueva maquinaria y mano de obra.

### **3.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO**

#### **3.1.1 Chocolates**



**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

La línea de chocolates de “La Casita de Chocolate” posee una gama de más de cuarenta variedades, las mismas que se dividen en cuatro grandes grupos:

- Licores
- Nueces
- Frutas

- Ganaches

La mayoría de ellos son realizados de forma artesanal, es decir hechos a mano, conservando un sabor y textura inigualables, existen chocolates hechos en moldes, que tienen buena acogida por parte de sus clientes, identificando en ellos sabores propios del Ecuador y de su riqueza floral, como lo son: maracuyá, guayaba, frambuesa, coco, cerezas, mango, piña, etc.

Como valor agregado cuenta con cajas de balsa de diferentes dimensiones y modelos según sea la ocasión: Navidad, Primeras Comuniones, San Valentín o sin ningún grabado en especial, cajas de cartulina de diferentes colores, etc.

Sus chocolates son preferidos por sus clientes por cuanto su sabor es indistinguible, con el 70% al 80% cacao. Tal es el caso que también son adquiridos para bocaditos de eventos sociales.

### 3.1.2 Galletas



**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

Las galletas son los productos con los que “La Casita de Chocolate” inició sus actividades, actualmente cuenta con más de veinte variedades, todas ellas ajustadas a las preferencias de sus clientes, de esta línea su producto estrella son las galletas de figuras,

sus clientes eligen un modelo específico según sea la ocasión y se lo pinta a mano, su demanda es constante durante todo el año por su sabor e imagen.

Cada galleta posee una receta diferente de manera que el cliente puede diferenciar los sabores claramente, para la producción de galletas no es necesario el uso de moldes, solo basta con cortar la masa e inmediatamente hornearla, para luego ofrecerla al público.

### 3.1.3 Tortas



**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

En cuanto a las tortas o postres especiales se ofrece en diferentes sabores, dimensiones y modelos, en sus años de experiencia en el mercado se han cocinado y decorado tortas hasta para 300 personas, con modelos originales, siempre de acuerdo con la decoración de la recepción del evento.

Para esta línea de producto no existe un producto estrella específico por cuanto todos son los preferidos por sus clientes, es más frecuentemente al escoger los sabores de las tortas hacen una mezcla de sabores en cada piso. Para su decoración se han aplicado: rosas, cintas, muñecos, flores orgánicas, perlas, etc. Personalizando los gustos de sus clientes en sus tortas.

Las tortas están dirigidas para toda ocasión:

- Cumpleaños infantiles
- Matrimonios
- Bautizos
- Primeras Comuniones
- 15 años
- Despedida de solteras
- Bienvenida
- Baby shower
- Etc.

## **3.2 ESTUDIO DE ÁREAS**

### **3.2.1 Análisis de administración y de personal**

La administración es la parte principal de “La Casita de Chocolate”, puesto que en ella se toman las decisiones respectivas para cada área, buscando mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales entre sus miembros.

El área administrativa la conforma únicamente la Gerente General quien es la persona encargada y exclusiva para tomar decisiones y solucionar problemas, dentro de sus funciones le corresponde estar al tanto de los acontecimientos que surge en la empresa y de mantener una adecuada relación comunicativa con las personas encargadas de cada área y sus miembros. Además busca alternativas para expandir su popularidad en la sociedad para mantener ó incrementar los ingresos. También opta por estrategias que le permitan mantenerse en el mercado y conservar la lealtad de sus clientes, ofreciendo promociones y nuevos sabores.

Son veinte y uno miembros que conforman “La Casita de Chocolate”, la organización ha tomado la iniciativa de incrementar su capacidad laboral inscribiéndolos en cursos que

se relacionen con su área de trabajo, con el fin de incrementar sus habilidades y conocimientos y considerarla como una ventaja o fortaleza para la empresa, por los resultados que gracias a ello se obtendrá.

Todos estos cursos son de gran peso para “La Casita de Chocolate” por cuanto ayuda a que la misma se desarrolle mejor, los cursos a los cuales han acudido sus clientes internos son:

- **Decoración.-** Para conocer nuevos métodos de decoración, las herramientas, nuevos modelos y pasos a seguir. Igualmente gracias al talento de los miembros de ésta área “La Casita de Chocolate” ha participado en concursos de decoración obteniendo como resultado final la admiración y felicitación del jurado.
- **Repostería.-** Para conocer el efecto que generan ciertos ingredientes en los productos, alternativas de cocina y aplicar nuevas recetas, siendo éstas ofrecidas a sus clientes.
- **Ventas.-** Por cuanto los miembros de ésta área se relacionan directamente con los clientes deben conocer las técnicas de ventas, tomando en cuenta que son quienes representan a la empresa y generan los ingresos para la misma al momento de vender los productos.
- **Tributación y contabilidad.-** Conocer adecuadamente la clasificación de las cuentas, el pago de tributos, plazos, etc. Y que “La Casita de Chocolate” cumpla con todas sus obligaciones ante el Fisco.

Parte de su labor es buscar alternativas de venta, obtener más variedad en sus productos, estar presente en cada área para analizar los procesos productivos, revisar que todas las maquinarias funcionen correctamente, coordinar sus trabajos con la administración de los centros comerciales respectivos, atender y satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Presenciar eventos en los cuales se tome en cuenta al nombre de la empresa, asistir a congresos de chocolateros de manera que pueda resolver problemas con los productos que necesiten un nuevo ingrediente ó proceso, etc.



### **3.1.2 Análisis de finanzas**

A esta área se la puede definir también como contabilidad, en donde la persona encargada es la contadora de la empresa, la misma que posee las bases necesarias para realizar su trabajo adecuadamente, está encargada de elaborar los informes financieros para la Gerencia, mantener las cuentas contables al día, identificar todos los gastos e ingresos que se generan en la empresa, así como también los estados financieros de cada mes y el análisis respectivo de los resultados que arrojen el ejercicio económico.

“La Casita de Chocolate” además cuenta con un auditor que no forma parte de la empresa, sino que presta sus servicios en donde asesora el manejo de cuentas, del activo corriente, oportunidades de inversión, etc. Igualmente presenta a la administración un informe de los avances financieros de la empresa indicando la situación de la misma frente al mercado.

Este análisis se hace semestralmente para que se pueda apreciar la evolución de los resultados.

### **3.1.3 Análisis de Bodega**

En esta área existe sólo una persona encargada lo cual es suficiente para su desenvolvimiento, sus actividades son:

- Hacer los respectivos pedidos a los proveedores, dependiendo del tipo de producto se lo hace cada siete ó en quince días, dependiendo del grado de duración del mismo.
- Almacenamiento de la materia prima, productos en proceso, productos terminados, material de empaque, productos de limpieza, insumos.
- Despacho de productos a los puntos de venta y a las respectivas áreas de producción.
- Manejo del sistema de inventario, para un mejor control del stock de los productos.

Se ha tomado en cuenta los procesos que se realiza tanto en las adquisiciones y en inventario.

### **3.1.3.1 Compras**

El proceso de compras se lo realiza una vez constatado el faltante ó la reducción del stock de materias primas ó materiales, tomando en cuenta esta situación, existen proveedores que tienen las materias primas a su disposición y las pueden vender enseguida, pero también existen proveedores que no tienen las materias primas en ese momento ó las fábricas están ubicadas en otras provincias y prometen despachar el pedido en cuatro días ó en una semana después.

Esto ocasiona que el bodeguero junto a la gerente general de la empresa busquen a otros proveedores que en su mayoría de veces venden los productos a un precio más elevado. Si el bodeguero tuviera una planificación de producción, conocería el nivel de consumo de materias primas y realizaría las adquisiciones a tiempo, evitando pérdidas de tiempo, dinero, paralización de los procesos, etc.

### **3.1.3.2 Inventario**

La problemática de este proceso está en el tiempo que se utiliza para su ejecución, no ha habido una costumbre en el uso de recursos tecnológicos eficientes por lo que a pesar de su existencia no proporciona el uso debido, ocasionando que todas las áreas de “La Casita de Chocolate” trabajen en conjunto para su ejecución lo cual significa: el conteo y peso de todos los productos y materiales, además de mantener cerradas sus instalaciones mientras este proceso se está llevando a cabo lo cual significa un día sin atención al público.

El bodeguero conoce la magnitud en la que debe realizar sus pedidos a los proveedores por cuanto la mayoría de ellos son productos alimenticios y se tiene como política trabajar con productos frescos.

Es necesario que se cuente con un sistema que arroje saldos exactos de las existencias ó al menos se aproximen. Igualmente que los datos que registre el sistema se transfieran inmediatamente al área de finanzas para su valoración en los estados financieros.

### **3.1.4 Análisis de producción**

En el área de producción se trabaja con maquinaria y equipos modernos como es el caso de congeladores, refrigeradores, hornos, batidoras, cobridores de chocolate, congeladores de chocolate, etc. El personal que la conforma trabaja bajo estrictas normas de higiene y calidad. A esta área se la ha clasificado en sub áreas:

#### **3.1.4.1 Repostería**

Esta área está conformada por cinco personas, los mismos que se distribuyen las actividades entre sí, sean éstas:

- Producción de masas de galletas.
- Producción de masas de tortas para su cocción.
- Producción de bocaditos sean éstos de sal o de dulce.
- Elaboración de las coberturas de las tortas y de las galletas.
- Preparación de postres para su expendio en los puntos de venta.
- Cobertura de tortas para su venta.
- Etc.

Como se puede ver en esta área la materia prima sufre los procesos de transformación y salen de la misma como productos terminados ó productos en proceso. Se transfiere a bodega para que se registre su ingreso y luego ser destinado a las diferentes áreas, principalmente los puntos de venta, según su requerimiento.

Una de las políticas de “La Casita de Chocolate” es que siempre debe ofrecer productos frescos, para ello esta área cuenta con tres pizarras:

1. Se agrupan a los pedidos de los puntos de venta por fechas, sean estas tortas de cumpleaños, bautizos, bodas, primeras comuniones, confirmaciones, entre otros según sea la temporada. Para diferenciar ó reconocer los pedidos de los locales se utiliza un color diferente para identificarlos, de igual manera se los puede agrupar de acuerdo a la cantidad y si requiere mayor tiempo en su preparación o si son pedidos de última hora.
2. Se enlista los tipos de postres que cada punto de venta requiere, sean éstos:
  - Tres leches
  - Tiramissu
  - Cheese cake
  - Pie de limón
  - Pie de manzana
  - Mil hojas
  - Brazo gitano
  - Entre otros

Generalmente este listado se lo realiza a comienzos de semana, para que sus integrantes estén pendientes, reúnan todos los ingredientes necesarios y puedan ser entregados a los puntos de venta antes del fin de semana.

3. Listado de requerimiento de productos en proceso según los datos de la persona encargada de bodega, sean éstos:
  - Tortas
  - Masas de galletas
  - Coberturas

De acuerdo a los requerimientos de éstas tres pizarras se organizan los miembros de ésta área, el proceso para cualquiera de ellos es similar, se presenta de la siguiente manera:

Agrupación de los pedidos de acuerdo a los requerimientos de cada área, llenar una hoja de requisición a bodega para que les despachen la materia prima necesaria para su

elaboración, mezcla todos los ingredientes de acuerdo a su receta, cubre a los moldes con una mantequilla especial para evitar que los bordes de la torta se peguen y evitar su desperdicio.

Se ingresa los moldes a los hornos respectivos para su preparación, el tiempo promedio de horneado para las tortas es de 45 minutos. Terminado este proceso se ubica a las tortas en una base de cartón para su enfriamiento y transferencia al área de decoración.

En el caso de las galletas el proceso es similar, solo que luego de batir todos los ingredientes se los almacena en fundas plásticas para su ingreso a la bodega de productos en proceso.

En las coberturas de igual manera se mezclan los ingredientes, se los coloca en sus respectivos recipientes y son transferidos a bodega para sus diferentes áreas sean decoración ó puntos de venta.

La principal dificultad que coinciden sus miembros actualmente es la falta de un plan de trabajo que les permita optimizar su tiempo y saber con exactitud las actividades que deben cumplir. La falta de carácter y responsabilidad de la persona encargada de esta área ocasiona pérdidas de tiempo y descontento con las áreas relacionadas ya sean decoración ó puntos de venta.

Para el análisis de esta área se ha tomado en cuenta la producción de los cuatro sabores de tortas que son más demandadas por los clientes, con sus respectivas tareas, tiempos y símbolos.

El proceso de producción de estas tortas es casi el mismo, la diferenciación de las mismas son sus tiempos de producción. La maquinaria que constantemente está en uso es la batidora de 20 lts. y sus dos hornos.

La batidora se la utiliza para la mezcla y combinación de las masas:

- De tortas (10 variedades)

- De galletas (15 variedades)

Actualmente ésta área cuenta con seis operarios, quienes tienen que turnarse para el uso de estas máquinas y deben esperar amplios intervalos de tiempo hasta que su uso culmine. Se trabaja bajo órdenes de pedido de manera que la capacidad de producción diaria ó semanal es variable.

En el caso del uso de los hornos, el área de repostería no es la única que los utiliza, también es utilizada por chocolatería para tostar las nueces (ocasionalmente) y por el punto de venta para hornear las galletas (diariamente). De manera que la espera se repite y ocasiona retrasos en los pedidos ó acumulación de trabajo para el área subsiguiente que es decoración.

Se ha deducido que esta área requiere de más maquinaria de manera que pueda abastecer una mejor producción diaria y semanal de los productos, como:















- Batidora de 20 ó 40 litros.
- Horno
- Carro bandejero

Con la inversión de esta maquinaria se podrá:

- ✓ Optimizar los procesos.
- ✓ Distribuir adecuadamente a los miembros de ésta área.
- ✓ Obtener un producto en proceso a tiempo para el área de decoración.
- ✓ Permitir a la empresa ampliarse en la línea de pastelería, bajo la creación de nuevas recetas y bocaditos de sal, satisfaciendo las necesidades de la demanda.

## Gráfico N° 8

### Proceso productivo: Torta de chocolate

<b>AREA:</b> Producción								
<b>SUBÁREA:</b> Repostería								
<b>PRODUCTO:</b> Torta de chocolate								
<b>PRODUCCIÓN</b>								
<b>MÁXIMA:</b> 10 tandas (veces) 17 kilos		<b>CANTIDAD:</b> 9 Tortas de figura (1800grs) ó 19 capas (900grs)						
No	Actividad	Símbolos				T/ Mm	Trabajador	Máquina
1	Peso y clasificación de los ingredientes					5,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Mezcla ingredientes secos					2,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Mezcla ingredientes líquidos					1,30		Batidora
4	Combinación de las dos mezclas					12,00		Batidora
5	Reunir los moldes					6,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Engrasar los moldes					20,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Cortar el papel					8,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Poner la masa en los moldes					12,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	Hornear					45,00		Horno
10	Enfriar					30,00		
11.a Decoración	Trasladar a la siguiente área					4,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
11.b Bodega	Empacar					15,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Transportar los productos al congelador					10,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Almacenar producto hasta su requisición					6,00	<input checked="" type="checkbox"/>	

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla N° 13**

**Resumen Proceso productivo: Torta de chocolate**

<b>TIEMPOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<i>Tiempo total del proceso:</i>	3 Horas
<i>Tiempo de preparación:</i>	Aproximadamente 1 hora 50 minutos (hasta el momento en que salen las tortas del horno)
<i>Tiempo extra (enfriamiento, empaque, transporte y almacenamiento):</i>	1 hora
<i>Tiempo del uso de la mano de obra directa:</i>	1 hora y media
<i>Tiempo del uso de maquinaria:</i>	Batidora: 13 minutos y medio Horno: 45 minutos
<i>Tiempo de demora ó espera:</i>	34 minutos

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

Los símbolos de los procesos que contiene flechas celestes se refiere al proceso que se sigue en caso de órdenes de pedido por parte de los clientes, los símbolos con flechas rojas es la continuación del proceso en caso de ser un pedido por parte de bodega.

El proceso de la preparación de las tortas de chocolate, los operarios al momento de recibir los productos de bodega debe verificar que éstos se encuentren en condiciones óptimas para su transformación, separan los ingredientes líquidos y secos con sus respectivos pesos y utilizan la batidora para la combinación de estas dos mezclas. Existe una demora de 34 minutos, que consiste en reunir los moldes, engrasarlos y corta el papel, los mismos que pueden mejorarse mediante una ubicación más cercana a las mesas de trabajo, tener ya listo el papel cortado y aprovechar el tiempo que se está utilizando la batidora para engrasar los moldes y evitar ó reducir los tiempos de espera.


















Se coloca la masa de la torta en los moldes, para proceder a hornearlos, dependiendo del tipo de orden de pedido se transfiere al área de decoración en caso de ser pedidos procedentes de clientes ó se procede a su empaque para que la persona encargada de bodega los transporte a los congeladores para su almacenamiento.

### Gráfico N° 9

#### Proceso productivo: Torta de naranja

AREA:	Producción						
SUBÁREA:	Repostería						
PRODUCTO:	Torta de naranja						
PRODUCCIÓN							
MÁXIMA:	7 tandas (veces)	CANTIDAD:	8 Tortas de figuras ó 14 capas				

No	Actividad	Simbolos	T/ Min	Trabajador	Máquina
1	Peso y clasificación de los ingredientes		6,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Separar yemas de huevos		13,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Mezcla Manual de ingredientes líquidos		4,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Mezcla ingredientes secos		2,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Batir claras		3,00		Batidora
6	Combinación de las dos mezclas		5,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Reunir los moldes		5,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Engrasar los moldes		3,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	Poner la masa en los moldes		3,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Hornear		30,00		Horno
11	Enfriar		30,00		
12	Trasladar a la siguiente área		4,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
13.a Decoración	Empacar		10,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
13.b Bodega	Transportar los productos al congelador		8,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Almacenar producto hasta su requisición		5,00	<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 14**

**Resumen Proceso productivo: Torta de naranja**

<b>TIEMPOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<i>Tiempo total del proceso:</i>	2 Horas con 15 minutos
<i>Tiempo de preparación:</i>	1 hora 15 minutos (hasta el momento en que salen las tortas del horno)
<i>Tiempo extra (enfriamiento, empaque, transporte y almacenamiento):</i>	1 hora
<i>Tiempo del uso de la mano de obra directa:</i>	1 hora y 10 minutos
<i>Tiempo del uso de maquinaria:</i>	Batidora: 3 minutos Horno: 30 minutos
<i>Tiempo de demora ó espera:</i>	8 minutos

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

El proceso para la preparación de la torta de naranja es similar a la de chocolate, salvo que en la mayoría del proceso es el operario quien debe mezclar manualmente la masa, por cuanto su preparación así lo exige.

Por lo tanto el uso de la batidora es mínima con tres minutos, pero el horno es de 30 minutos, menor al resto de las masas.

En cuanto a la espera que se genera en este proceso es de 8 minutos los mismos que pueden ser aceptables dentro del mismo.

## Gráfico N° 10

### Proceso productivo: Torta de caramelo

<b>AREA:</b>	Producción				
<b>SUBÁREA:</b>	Repostería				
<b>PRODUCTO:</b>	Torta de caramelo				
<b>PRODUCCIÓN</b>					
<b>MÁXIMA:</b>	2 tandas (veces) 19 Kilos		<b>CANTIDAD:</b> 10 tortas de figuras (1800 grs) ó 28 capas (700grs)		

No	Actividad	Símbolos	T/ Min	Trabajador	Máquina
1	Preparación de la base de caramelo	●	30,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Cocina
2	Separar las yemas de las claras	●	20,30	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Agrupar ingredientes secos	■	5,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Agrupar ingredientes líquidos	■	8,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Combinar las mezclas	●	20,00		Batidora
6	Batir manualmente	●	8,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Engrasar los moldes	◐	9,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Cortar el papel para los moldes	◐	9,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	Poner la masa en los moldes	●	13,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Hornear	●	45,00		Horno
11	Enfriar	■	30,00		
11.a	Decoración	→	4,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
11.b	Bodega	●	15,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Transportar los productos al congelador	→	10,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Almacenar producto hasta su requisición	▼	7,00	<input checked="" type="checkbox"/>	

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla N° 15**

**Resumen Proceso productivo: Tarta de caramelo**

<b>TIEMPOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<i>Tiempo total del proceso:</i>	4 Horas aproximadamente (233 minutos)
<i>Tiempo de preparación:</i>	2 horas 50 minutos (hasta el momento en que salen las tortas del horno)
<i>Tiempo extra (enfriamiento, empaque, transporte y almacenamiento):</i>	1 hora (66 minutos)
<i>Tiempo del uso de la mano de obra directa:</i>	1 hora y 20 minutos (138 minutos)
<i>Tiempo del uso de maquinaria:</i>	Cocina: 30 minutos Batidora: 20 minutos Horno: 45 minutos
<i>Tiempo de demora ó espera:</i>	18 minutos

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora
















En el proceso de la tarta de caramelo el tiempo total para su preparación es de casi cuatro horas, el operario prepara una base de caramelo el día anterior a la producción por cuanto ésta debe estar fría, igualmente es el responsable de revisar que todos los ingredientes estén en buenas condiciones y sean suficientes para la producción.

El tiempo de espera que existe es de 18 minutos que se distribuyen en el engrasado de los moldes y el corte del papel para los moldes, esta espera se puede evitar si el operario durante los 20 minutos que la batidora se encuentra combinando las mezclas realiza estas operaciones, de manera que al terminar de batir inmediatamente se ponga la masa en los moldes y se continúe con el proceso.

Igualmente en este proceso se trabaja bajo órdenes de pedido ya sean provenientes de los clientes ó de bodega.

**Gráfico N° 11**

**Proceso productivo: Torta de manzana y nuez**

<b>AREA:</b> Producción <b>SUBÁREA:</b> Repostería <b>PRODUCTO:</b> Torta de Manzana y Nuez <b>PRODUCCIÓN MÁXIMA:</b> 4 tandas (veces)		<b>CANTIDAD:</b>			
No	Actividad	Simbolos	T/Min	Trabajador	Máquina
1	Pelar, picar y cocinar la manzana		180,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Picar la nuez		7,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Peso y clasificación de los ingredientes		8,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Mezcla ingredientes secos		5,00		Batidora
5	Mezcla ingredientes líquidos		5,00		Batidora
6	Combinación de las mezclas		20,00		Batidora
7	Reunir los moldes		10,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Engrasar los moldes		6,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	Poner la masa en los moldes		8,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Hornear		45,00		Horno
11	Enfriar		30,00		
12.a Decoración	Trasladar a la siguiente área		3,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
12.b Bodega	Empacar		6,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Transportar los productos al congelador		8,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Almacenar producto hasta su requisición		4,00	<input checked="" type="checkbox"/>	

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla N° 16**

**Resumen Proceso productivo: Torta de manzana y nuez**

<b><i>TIEMPOS</i></b>	<b><i>CANTIDAD</i></b>
<b><i>Tiempo total del proceso:</i></b>	6 Horas aproximadamente (345 minutos) Si la manzana está lista el proceso se reduce a 2 horas 45 minutos. (165 minutos)
<b><i>Tiempo de preparación:</i></b>	5 horas aproximadamente (hasta el momento en que salen las tortas del horno) si no se realiza en proceso de cocido de las manzanas su tiempo es de 2 horas aproximadamente
<b><i>Tiempo extra (enfriamiento, empaque, transporte y almacenamiento):</i></b>	1 hora (51 minutos)
<b><i>Tiempo del uso de la mano de obra directa:</i></b>	4 horas (240 minutos), si al empezar el proceso la manzana estaba cocida el tiempo es de 1 hora
<b><i>Tiempo del uso de maquinaria:</i></b>	Cocina: 30 minutos Batidora: 30 minutos Horno: 45 minutos
<b><i>Tiempo de demora ó espera:</i></b>	16 minutos

**Fuente:** "La Casita de Chocolate", 2010

**Elaborado por:** La Autora

La preparación de la masa de manzana y nuez requiere mayor tiempo que el resto de masas. Por cuanto la empresa adquiere las manzanas las mismas que deben ser escogidas, lavadas, peladas, picadas y cocidas. Este subproceso es realizado por 2 operarios requiriendo un tiempo de 3 horas. Este subproceso se lo hace con anticipación

y en una cantidad grande de manera que para próximas ocasiones se tenga al alcance la manzana cocida. Razón por la cual en el cuadro anterior se indica dos tiempos de producción, en donde en el primero se toma en cuenta el subproceso en donde se debe preparar la manzana previamente tomando un tiempo de 3 horas. El segundo tiempo es cuando se realiza este proceso, pero la manzana cocida ya está lista para integrarse al proceso para lo cual únicamente realiza una orden de requisición a bodega.

Una vez preparada la manzana se procede a picar la nuez, igualmente se pesan y clasifican a los ingredientes para sus mezclas respectivas y para su combinación final en la batidora. El tiempo de espera que se genera en este proceso es de 16 minutos que se puede evitar aprovechando el tiempo que la batidora está en uso para el engrasado de los moldes, corte del papel y búsqueda de los moldes.

#### **3.1.4.2 Decoración**

Esta área está conformada por cuatro miembros, aquí se decoran los diferentes tipos de tortas, cup cake, galletas y chocolates en tres dimensiones.

Para esta área se toma en cuenta la existencia física de los productos en proceso, que llegan desde el área de repostería, listos para ser decorados y que salgan como productos terminados. Al momento que reciben el producto en proceso, deben verificar que esté en buenas condiciones, es decir, que esté bien cocinada, no esté despedazada y sea del sabor que el cliente ha elegido en su nota de pedido. Se debe verificar también si ha deseado que en la masa tenga algún ingrediente especial sean estos nueces, frutas o mermeladas, una vez revisado correctamente éstas características se procede al diseño de la torta de acuerdo a los gustos y necesidades del cliente, tomando en cuenta colores, gráfico ó diseño y mensaje. De igual manera en los productos que provengan del área de chocolatería

Para ello se debe revisar la nota de pedido y seguir las indicaciones escritas, lo cual significa basarse en el modelo de un libro, revista ó álbum, de acuerdo al tipo de torta

preparar todos los materiales, verificar que esté en las condiciones necesarias, cubrir la torta con el baño ó cobertura de mantequilla y dar su diseño.

El personal debe iniciar su proceso con tres horas de anticipación a la hora de la entrega de manera que su despacho sea puntual. Igualmente tiene tiempo suficiente para preguntar a los miembros de punto de venta en caso de no comprender alguna especificación.

El producto que obtiene en sí es el producto terminado el mismo que debe ser entregado a los puntos de venta en las cajas respectivas para su entrega.

El área de decoración es reconocida por sus trabajos a la vez es la perjudicada en las ocasiones que el cliente está inconforme con su pedido ó por las demoras en las entregas de los pedidos.

El problema principal radica en la insuficiencia de personal para esta área, ya que el proceso de decoración es manual en un 100% y por ende conlleva más tiempo que el resto de procesos. Adicional existe descontento por parte de sus integrantes al recibir los pedidos preparados a última hora por parte de repostería.

Además el espacio físico en el que se desenvuelve esta área es insuficiente por cuanto utiliza el espacio de punto de venta para decorar sus tortas ó para situarlas una vez terminadas.

Esta área está localizada entre el área de repostería y chocolatería, durante todo el proceso es indispensable la mano de obra directa, se ha tomado en cuenta el tiempo que toma decorar una torta promedio (figuras) con un tiempo de 35 a 60 minutos aproximadamente, dependiendo del tamaño de la torta y su dificultad.

Los motivos de esta demora es por su ubicación, ya que los miembros de ésta área constantemente deben recorrer las áreas de chocolatería ó repostería para poder lavar sus materiales de trabajo, igualmente no cuentan con el número de materiales necesarios para poder realizar su trabajo efectivamente, ya que poseen un número específico de



mangas, boquillas, espátulas y envases plásticos para realizar la mezcla de colores. Todos éstos son compartidos con los cuatro miembros que pertenecen a ésta área.








Se ha observado que el personal de esta área requiere:

- ✓ Lavabo propio
- ✓ Nuevos utensilios
- ✓ Carro bandejero (porta latas)

Con esta inversión se podrán reducir el tiempo de demora de los trabajadores para decorar las tortas, obteniendo un producto entregado a tiempo.

**Gráfico N° 12**

**Proceso productivo: Decoración**

<b>AREA:</b> Producción <b>SUBÁREA:</b> Decoración <b>PRODUCTO:</b> Tortas de Figuras <b>CANTIDAD:</b> Una							
No	Actividad	Símbolos			T/Min	Trabajador	Máquina
1	Reunir los utensillos (espátulas, mangas, recipientes)				5,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Alistar los colores para la decoración				10,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Tomar la torta preparada en repostería				3,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Decorar la torta de acuerdo a la nota de pedido				35,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Empacar el producto				4,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Almacenarlo hasta la hora de su entrega				2,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Envío al punto de venta respectivo				4,00	<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 17**

**Resumen Proceso productivo: Decoración**

<b>TIEMPOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<i>Tiempo total del proceso:</i>	1 Hora y tres minutos aproximadamente (63 minutos)
<i>Tiempo extra (enfriamiento, empaque, transporte y almacenamiento):</i>	9 minutos en el caso de que se encuentre lista, sino demora 30 a 40 minutos adicionales.
<i>Tiempo del uso de la mano de obra directa:</i>	35 minutos
<i>Tiempo del uso de maquinaria:</i>	Las actividades son manuales (o minutos)
<i>Tiempo de demora ó espera:</i>	19 minutos si no hay demora por parte del área de producción sino se incrementan los 30 a 40 minutos adicionales.

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

### **3.1.4.3 Chocolatería**

Esta área está conformada por cuatro integrantes, aquí se recepta los pedidos de bodega o de los puntos de venta en el caso de pedidos inusuales tal es el caso de figuras especiales. La línea de chocolates cuenta con cuatro gamas de chocolates sean éstos rellenos de frutas, nueces, licores y ganaches.

El área trabaja bajo órdenes de producción ó de pedido, para lo cual debe conocer sus existencias o caso contrario realizar un nuevo pedido a su proveedor correspondiente, por medio de la persona encargada de adquisiciones. Se lleva un registro de los ingredientes utilizados en la producción de cada tipo de chocolate según su receta, en cada proceso se registra el peso de los productos por cuanto cada etapa que cumple tiene un peso adicional.

En esta área no ha habido mucha polémica en entrega de pedidos por cuanto sus entregas son oportunas. Pero su desenvolvimiento puede mejorar al existir un control que permita a sus operarios trabajar equitativamente. Los procesos que se realizan en esta área requieren de mayor tiempo que las dos sub áreas anteriores, por cuanto cada proceso tiene un subproceso el mismo que requiere hasta dos días para secarse, evaporarse, obtener la consistencia deseada, etc.

La máquina que más se utiliza es la cubridora, sin embargo el personal de esta área se encuentra bien organizado, pero no está por demás el requerimiento de una máquina más que se encargue de cubrir los chocolates, por cuanto existen ocasiones en que no se tiene suficiente producto en los puntos de venta, especialmente en temporadas que se vende más chocolate (Navidad).

**Gráfico N° 13**

**Proceso productivo: Chocolatería (Trufas)**

AREA: Producción									
SUBÁREA: Chocolatería									
PRODUCTO: Trufas									
PRODUCCIÓN									
MÁXIMA: 1 tanda		CANTIDAD:		9 kilos					
No	Actividad	Simbolos				T/ Min	Trabajador	Máquina	
1	Preparar la base del chocolate	●				60,00		Batidora	
2	Dar forma a trufas con la base	●				90,00	<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Cubrir y rayar con chocolate las trufas	●				210,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Cubridora	
4	Dejar secar				◐	10,00			
5	Empacar	●	■			60,00	<input checked="" type="checkbox"/>		

Fuente: “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 18**

**Resumen Proceso productivo: Chocolatería (Trufas)**

<b>TIEMPOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<i>Tiempo total del proceso:</i>	7 Horas aproximadamente (430 minutos)
<i>Tiempo extra (enfriamiento, empaque, transporte y almacenamiento):</i>	1 hora (70 minutos)
<i>Tiempo del uso de la mano de obra directa:</i>	6 horas (360 minutos)
<i>Tiempo del uso de maquinaria:</i>	Batidora: 1 hora Cubridora: 3 horas y media
<i>Tiempo de demora ó espera:</i>	10 minutos

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

Este proceso no se lo puede realizar de manera continua como se indica en el gráfico, puesto que previo a la actividad dos que consiste en dar forma a las trufas la base preparada debe estar fría por cuanto se lo deja en el congelador por dos días como mínimo de manera que se obtenga una consistencia dura que permita dar forma a las trufas adecuadamente.

Generalmente en el proceso de preparación de trufas son dos operarios quienes participan en este proceso de transformación. Durante las actividades de dar forma a las trufas y cubierta con chocolate de las mismas.

Para cubrir con chocolate a las trufas se utiliza una máquina Cubridora, la misma que es utilizada en todos los procesos de chocolatería, tomando en cuenta que se posee una gama de 30 variedades y se debe coordinar las actividades para el uso de la misma.

La espera de 10 minutos para su secado no influye porque al momento en que se termina de cubrir una lata de trufas se procede con la siguiente lata y así sucesivamente, de manera que hasta cubrir todas las latas, los chocolates que salieron primero ya están listos para su empaque, es decir, son pesados y etiquetados adecuadamente hasta que el responsable de bodega se lo lleve a su área respectiva.

### Gráfico N° 14

#### Proceso productivo: Chocolatería (Nueces)

<b>AREA:</b> Producción								
<b>SUBÁREA:</b> Chocolatería								
<b>PRODUCTO:</b> Chocolates con Nueces								
<b>PRODUCCIÓN</b>								
<b>MÁXIMA:</b> 1 tanda		<b>CANTIDAD:</b> 22 kilos (1800 unidades)						
No	Actividad	Símbolos				T/ Min	Trabajador	Máquina
1	Reunir los ingredientes del proceso		■			4,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Cocinar el caramelo	●				110,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Paila
3	Tostar la nuez	●				20,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Horno
4	Poner caramelo en la nuez	●				180,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Transportar latas al área de chocolates			→		10,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Cubrir con chocolate a la nuez y caramelo	●				50,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Cubridora
7	Dejar secar			◐		10,00		
8	Empacar	●	■			45,00	<input checked="" type="checkbox"/>	

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

Al igual que el área de decoración el trabajo es manual ó artesanal en su mayoría.

**Tabla N° 19**

**Resumen Proceso productivo: Chocolates (Nueces)**

<b>TIEMPOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<i>Tiempo total del proceso:</i>	7 Horas aproximadamente (429 minutos)
<i>Tiempo extra (enfriamiento, empaque, transporte y almacenamiento):</i>	1 hora (70 minutos)
<i>Tiempo del uso de la mano de obra directa:</i>	7 horas (420 minutos)
<i>Tiempo del uso de maquinaria:</i>	Paila: 2 horas Horno: 20 minutos Cubridora: 1 hora
<i>Tiempo de demora ó espera:</i>	10 minutos

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

Este proceso también tiene subprocesos como es el caso de la preparación del caramelo que se lo realiza en una paila y el operario debe estar constantemente meciendo el caramelo hasta obtener una textura melcochosa, una vez tostadas las nueces en el horno y acomodadas en latas se procede a poner el caramelo encima de las nueces en un tamaño específico. Se corta las nueces con el caramelo y se las separa en otras latas para que puedan pasar a la actividad de cubierta con el chocolate, se deja secar y se procede a su empaque y etiquetado para transferirlo al área de bodega.

## Gráfico N° 15

### Proceso productivo: Chocolatería (Frutas)

<b>AREA:</b> Producción							
<b>SUBÁREA:</b> Chocolatería							
<b>PRODUCTO:</b> Chocolates con frutas							
<b>PRODUCCIÓN MÁXIMA:</b> 3 tandas		<b>CANTIDAD:</b> 9 kilos (de 1080 a 1100 aproximadamente)					
No	Actividad	Símbolos			T/ Min	Trabajador	Máquina
1	Dejar secar a la fruta previamente seleccionada en las latas			D	720,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Revisar que la fruta este lista para ser cubierta		■		2,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Cubrir con chocolate a las frutas	●			210,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Cubridora
4	Dejar secar			D	10,00		
5	Empacar	●	■		50,00	<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La Autora

## Tabla N° 20

### Resumen Proceso productivo: Chocolates (Frutas)

TIEMPOS	CANTIDAD
<i>Tiempo total del proceso:</i>	17 Horas aproximadamente (992 minutos)
<i>Tiempo extra (enfriamiento, empaque, transporte y almacenamiento):</i>	1 hora (60 minutos)
<i>Tiempo del uso de la mano de obra directa:</i>	4 horas aproximadamente (210 minutos)
<i>Tiempo del uso de maquinaria:</i>	4 horas aproximadamente (210 minutos)
<i>Tiempo de demora ó espera:</i>	13 horas aproximadamente (782 minutos)

Fuente: "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La Autora

El proceso de los chocolates con frutas es mucho más laborioso que el resto de procesos de ésta área por cuanto se debe esperar a que la fruta previamente cubierta con la miel se seque para no tener problemas como el moho en los productos, esta actividad es la que toma más tiempo por lo que es necesario que se deje reposar por un día a la fruta.

Con el tiempo considerable se verifica que la fruta haya absorbido completamente la miel para poder cubrirla. La máquina que ayuda a que este proceso se lleve a cabo es la máquina cubridora, tomando en cuenta que para este proceso como en los demás es necesaria la presencia de dos trabajadores.

Una vez cubierta la fruta con el chocolate se lo deja secar por 10 minutos, para proceder a su empaque que dura 50 minutos.

Hay que tomar en cuenta que en el caso de las cáscaras de naranja el proceso es más demoroso por cuanto las naranjas llegan en su estado natural a la empresa, hay que remojarlas, lavarlas, cortarlas, sacar la cáscara de la pulpa, cortar en franjas, dejarlas en remojo nuevamente, cocinarlas, empacarlas y guardarlas. Dando como resultado una semana para su producción. Por cuanto este proceso es el más largo de todos se procede a empacar el producto en proceso obtenido y a guardarlo hasta una próxima producción hasta terminar con el stock generado.

Se ha buscado alternativas para poder reducir este tiempo de producción, pero el resultado es distinto cambiando la calidad del producto, es así que se ha mantenido este proceso productivo por ser uno de los productos estrella en la empresa.



**Gráfico N° 16**

**Proceso productivo: Chocolatería (Ganaches)**

AREA:	Producción							
SUBÁREA:	Chocolatería							
PRODUCTO:	Ganaches							
PRODUCCIÓN								
MÁXIMA:	2 tandas	CANTIDAD: 20 kilos (1600 unidades aproximadamente)						
No	Actividad	Símbolos				T/ Min	Trabajador	Máquina
1	Preparar la base del chocolate	●				60,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Batidora
2	Poner el chocolate en los moldes	●				90,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Maquina para moldes
3	Rellenar los moldes con la base	●				35,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Maquina para moldes
4	Cubrir los moldes	●				30,00	<input checked="" type="checkbox"/>	Maquina para moldes
5	Enfriar el producto				◐	15,00		
6	Sacar del molde a los chocolates	●	■			10,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Empacar	●	■			60,00	<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 21**

**Resumen Proceso productivo: Chocolates (Ganaches)**

TIEMPOS	CANTIDAD
<i>Tiempo total del proceso:</i>	5 Horas (300 minutos)
<i>Tiempo extra (enfriamiento, empaque, transporte y almacenamiento):</i>	1 hora con 15 min. (75 minutos)
<i>Tiempo del uso de la mano de obra directa:</i>	5 horas aproximadamente (285 minutos)

<b><i>Tiempo del uso de maquinaria:</i></b>	Batidora: 1 hora Máquina para moldes: 3 horas aproximadamente
<b><i>Tiempo de demora ó espera:</i></b>	15 minutos

**Fuente:** “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La Autora

La elaboración de los ganaches demorosa por cuanto se los hace en moldes y el operario debe cubrir el molde con chocolate las capas que crea necesarias para que tenga una buena consistencia, agregar manualmente el tipo de relleno en cada uno de los moldes, cubrir la base del chocolate y dejarlo enfriar para su desmoldado.

La textura de este producto es mucho más suave que las trufas y puede derramarse fácilmente al ser desmoldado el producto ya que requiere mucha cautela en cada uno de sus procesos.

### **3.1.5 Análisis de Comercialización**

Este es el proceso en el cual los productos llegan al cliente-consumidor, en esta área depende de la capacidad del vendedor para persuadir al cliente y generar en él una necesidad.

El nivel de ventas no solo depende de las estrategias publicitarias que “La Casita de Chocolate” aplique, tomando en cuenta la publicidad en radio, hojas volantes, la transmisión del mensaje entre clientes y conocidos.

Lo primordial está en la capacidad de convencimiento de los miembros de atención al cliente, en donde no solo se atiende sino que se venda la idea, que el cliente compruebe que está llevando un producto mejor que el de la competencia, tanto en su variedad, textura, calidad y en su sabor, el objetivo es que puedan defender los productos de “La

Casita de Chocolate” frente a los demás y para ello es necesario que conozcan como es que se desarrolla cada proceso productivo.

En las reservaciones de pedidos el personal de ventas tiene el compromiso de sugerir a los clientes en cuanto a colores, tamaños, formas y modelos de las tortas de acuerdo a la ocasión, igualmente en el caso de bocaditos debe sugerir los sabores, cantidad y alternativas.

Gracias a ello el cliente siente cierto grado de seguridad y confianza al ser asesorado correctamente y como empresa se tiene la certeza que el cliente retornará para negociar otro tipo de pedido.

### **Tipos de Promoción y Publicidad**

“La Casita de Chocolate” ha empleado diversas opciones de publicidad, sean éstos en medios de comunicación como lo son: revistas, radios, hojas volantes, etc.

En las revistas que tiene su espacio son de hogar, negocios ó fiestas, de manera que se pueda difundir esta información a las personas. En las emisoras de radio por cuanto en los lugares de trabajo de sus clientes no disponen de otro medio de comunicación que les permita obtener información sin dejar de lado su trabajo y qué mejor que la radio.

Las hojas volantes han sido de gran ayuda para el incremento de las ventas, en los cuales se informa la variedad de productos que ofrece a sus clientes y un porcentaje de descuento en las compras, incentivando así su compra.

Se ha entregado calendarios, CDs, llaveros y lo mejor de todo es la degustación de los productos previo a su compra, de manera que los clientes nuevos conozcan la calidad de sus productos, comparen con la competencia y elijan. Asegurando así la venta de los productos.

## Canales de Distribución

El canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.<sup>21</sup>

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.<sup>22</sup>

### Gráfico N° 17

#### El canal de distribución

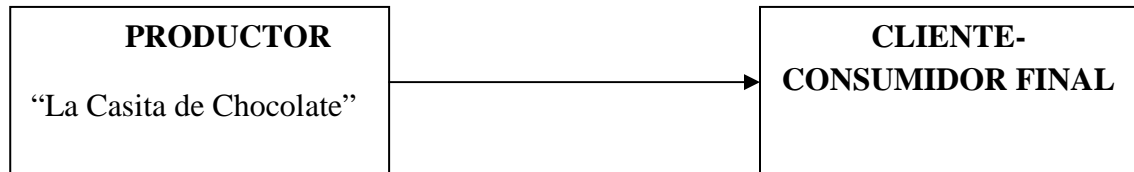
Canal	Recorrido				
<b>Directo</b>	Fabricante	----->			Consumidor
<b>Corto</b>	Fabricante	----->	Detallista	-->	Consumidor
<b>Largo</b>	Fabricante	----->	Mayorista	-->	Detallista --> Consumidor
<b>Doble</b>	Fabricante	->	Agente exclusivo	->	Mayorista -> Detallista --> Consumidor

**Fuente:** El Canal de distribución, 2009, es.wikipedia.org/wiki/Canal\_de\_distribuci%C3%B3n

<sup>21</sup> *El Canal de distribución*, 2009, es.wikipedia.org/wiki/Canal\_de\_distribuci%C3%B3n

<sup>22</sup> *Canal de distribución*, 2008, www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm

“La Casita de Chocolate” cuenta con un solo canal de distribución, el cual es:



Su distribución es directa, de manera que facilite la relación: cliente interno – cliente externo y permita aclarar cualquier inconveniente o duda que tenga el cliente.

### **Servicio de Atención al Cliente**

Como se ha indicado anteriormente cuenta con tres sucursales, la totalidad del personal de ventas es de siete integrantes, los mismos que son rotados para cada uno de los puntos de venta.

Las personas encargadas tienen la obligación de presentar una buena imagen de “La Casita de Chocolate” ya sea en su limpieza o decoración como en su higiene personal tomando en cuenta las condiciones en las que usan su uniforme y como se presentan ante los ojos del público.

Todas las personas de ventas tiene un reglamento de manejo de cajas registradoras con el fin de evitar errores, también están obligadas a conocer las diferentes formas de cobro e identificación de billetes, cheques y tarjetas de crédito falsas o robadas. Están capacitadas para la atención a los clientes y a brindar un adecuado asesoramiento en la cotización de tortas y su decoración. Además conocen el manejo de las diferentes máquinas y equipos que existen en los puntos de venta.

### **3.1.5.1 Estudio de Mercado**

El estudio de mercado permitirá evaluar el grado de aceptación del consumidor hacia los productos que ofrece la empresa, igualmente con qué frecuencia adquiere el producto el consumidor y qué espera del mismo.

Es necesario el estudio de mercado por cuanto los resultados obtenidos dependerán los cálculos de ingeniería y proyecciones financieras.<sup>23</sup>

Los objetivos del estudio de mercado son los siguientes:

#### **Objetivo General**

Conocer, cuantificar e interpretar las tendencias de consumo de los clientes de “La Casita de Chocolate”, para satisfacer sus necesidades y expectativas.

#### **Objetivos Específicos**

- 1.- Identificar en qué cantidad los clientes adquieren los productos de la empresa y clasificarlos de acuerdo a su línea de productos.
- 2.- Confirmar los días que existe más circulación de clientes en los puntos de venta de la empresa. Para poder generar un plan de producción y tener los productos de su preferencia a su alcance.
- 3.- Identificar el punto de venta más visitado por los clientes.
- 4.- Determinar las necesidades de los clientes a través de sus propuestas, en las diferentes líneas de productos.
- 5.- Averiguar la predisposición de los clientes para adquirir los productos que ofrece actualmente la empresa.

---

<sup>23</sup> ROSILLO, Jorge, *Formulación y evaluación de proyectos de inversión Para empresas manufactureras y de servicios*, Editorial Cengage Learning, Bogotá Colombia, 2008, p. 30.

6.- Analizar la percepción de los clientes hacia la empresa, en aspectos de productos y servicios.

7.- Satisfacer las necesidades de los clientes a través de sus sugerencias y comentarios.

### **Fuentes de Datos**

Para esta investigación se va utilizar como técnica de recolección de datos a la encuesta, que permitirá identificar aspectos como nivel de consumo, lugares principales de venta, conocer los productos de preferencia de los clientes, dar importancia a sus requerimientos en cuanto a productos y servicios, etc.

Al tratarse de un tema de mejoramiento, es necesario tomar en cuenta las sugerencias y comentarios de los clientes potenciales de “La Casita de Chocolate”, por cuanto ellos conocen a la empresa y los productos que se expenden en sus puntos de venta, de manera que la  $n$  de esta investigación será calculando un número promedio de clientes en un mes con altos ingresos.

El mes que ha arrojado un mayor número de ingresos es el de abril del año en curso por cuanto ha habido un incremento de pedidos con empresas, instituciones bancarias y empresas del sector público. Es así que el promedio de clientes del mes de abril es de 155 que es el número de encuestas que se procederá a realizar en los tres puntos de venta de la empresa.

El método que ayuda a identificar las necesidades de los clientes de “La Casita de Chocolate” es la encuesta, para lo cual se ha establecido el siguiente formato:

**GALLETAS BROOME CIA LTDA.**  
**“LA CASITA DE CHOCOLATE”**

**Objetivo:** Conocer, cuantificar e interpretar las tendencias de consumo de los clientes de “La Casita de Chocolate”, para satisfacer sus necesidades y expectativas.

EDAD  Menos 18  18-24  25-34  35-44  45-54  55-64  Más 65

SEXO: M..... F.....

1.- ¿En qué cantidad adquiere los productos de “La Casita de Chocolate”?

<u>Chocolates</u>	<u>Galletas</u>	<u>Tortas</u>
(-) 100 gramos	(-) 100 gramos	Porciones
100 gramos	100 gramos	¿Cuántas?
(+) 100 gramos	(+) 100 gramos	Enteros

Especifique el sabor.....

2.- Señale los días que visita los locales de “La Casita de Chocolate”.

Lunes       Martes       Miércoles       Jueves   
Viernes       Sábado       Domingo

3.- ¿Cuál es el local de “La Casita de Chocolate” que usted visita a menudo?

Local 257 CC El Bosque (Planta Alta)       Local 64 CC El Bosque (Planta Baja)   
Local 48 Quicentro Shopping

Por qué.....



4.- ¿Qué sabor le gustaría que “La Casita de Chocolate” ofrezca en productos a sus clientes?

Chocolates ..... Galletas .....  
 Postres / tortas ..... Otros .....

5.- Tomando en cuenta la relación del precio con la calidad del producto. ¿Está de acuerdo con el PVP (Precio de venta al público) de los productos que se expenden en “La Casita de Chocolate”?

Si  No

6.- Califique de Malo= 1 a Excelente =5 a “La Casita de Chocolate” en los siguientes aspectos:

		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
1	Imagen de empresa						6	Diseño de empaques					
2	Imagen del producto						7	Cumplimiento					
3	Calidad/ Sabor						8	Disponibilidad de productos					
4	Variedad						9	Puntualidad					
5	Creatividad						10	Atención al cliente					

7.- ¿Qué sugerencia le podría hacer a la empresa “La Casita de Chocolate” para poder mejorar sus servicios?

.....

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Tabulación de resultados:**

**Tabla N° 22**

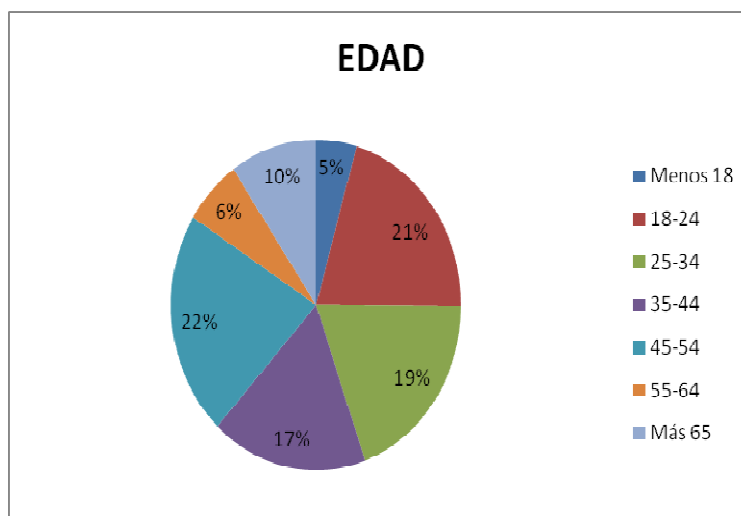
**Edad Consumidores**

<b>Menos 18</b>	7	5%
<b>18-24</b>	32	21%
<b>25-34</b>	30	19%
<b>35-44</b>	27	17%
<b>45-54</b>	34	22%
<b>55-64</b>	10	6%
<b>Más 65</b>	15	10%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 18**

**Edad Consumidores**



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora

Las edades de los clientes que acuden a “La Casita de Chocolate” y que representan un mayor porcentaje tienen entre 18 a 54 años, la mayoría de ellos conocen a la empresa desde sus inicios y han sido partícipes de su trascendencia hasta el día de hoy, actualmente visitan las instalaciones de la misma con sus familiares ó generaciones, haciendo que esta empresa también forme parte de sus historias.

**Tabla N° 23**

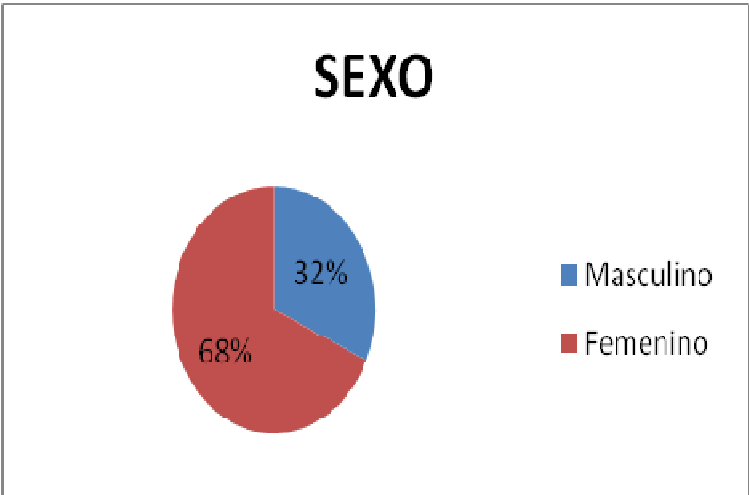
**Sexo de Consumidores**

<b>Masculino</b>	49	32%
<b>Femenino</b>	106	68%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 19**

**Sexo de Consumidores**



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora

El 68% de los clientes que acuden a “La Casita de Chocolate” son mujeres, principalmente madres de familia, profesoras, asistentes, etc.

Como ventaja principal es que la empresa ofrece productos llamativos, haciendo que los mismos puedan ser adquiridos. La personalidad de la mayoría de mujeres es ser detallistas razón por la cual visitan las instalaciones de la empresa para comprar algún arreglo ó detalle para sus amistades.

**Tabla N° 24**

**Nivel de preferencia de chocolates en consumidores**

**Pregunta:** ¿En qué cantidad adquiere los productos de “La Casita de Chocolate”?

<b>CANTIDAD</b>	<b>CHOCOLATES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>(-) 100 gramos</b>	27	17%
<b>100 gramos</b>	52	34%
<b>(+) 100 gramos</b>	76	49%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

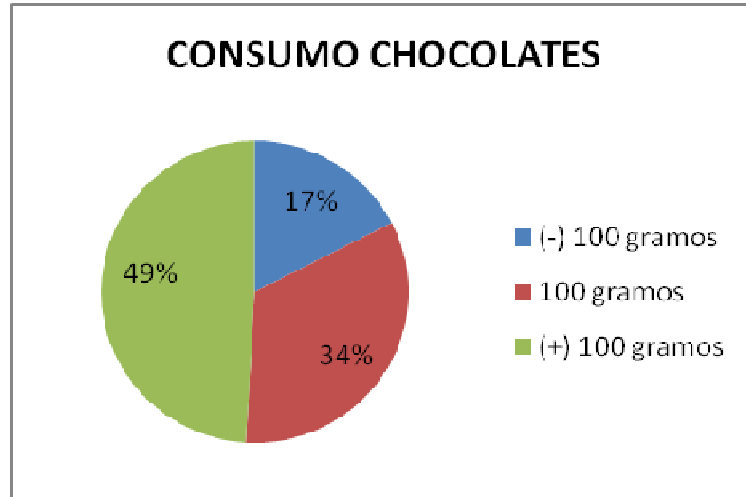
**Elaborado por:** La autora

“La Casita de Chocolate” ofrece a sus clientes una amplia variedad de chocolates, clasificados en cuatro gamas diferentes, de manera que puedan escoger las opciones de su preferencia y ellos mismo poder armar sus propias cajas. Igualmente estos chocolates se los ofrece también como bocaditos para eventos como inauguraciones, matrimonios, celebración de cumpleaños, etc.

## Gráfico N° 20

### Nivel de preferencia de chocolates en consumidores

**Pregunta:** ¿En qué cantidad adquiere los productos de “La Casita de Chocolate”?



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

El 17% representa a aquellos clientes que adquieren el producto en cantidades pequeñas de manera que puedan satisfacer sus antojos. El 34% son clientes que conocen al producto y piden al dependiente de ventas que se les proporcione la cantidad ofrecida (100 gramos). El 49% de los clientes adquieren más de 100 gramos de producto, especialmente para eventos ó por que gustan de los productos y no les importa la cantidad. La mayoría de los clientes que adquieren más de 100 gramos, les gusta variar los sabores.

Se puede deducir que todos los chocolates son del gusto de los clientes, pero el sabor que sobresale es la cáscara de naranja siendo esta el producto estrella de los chocolates, por cuanto todos los clientes la conocen y aprecian su sabor.

**Tabla N° 25**

**Nivel de preferencia de galletas en consumidores**

**Pregunta:** ¿En qué cantidad adquiere los productos de “La Casita de Chocolate”?

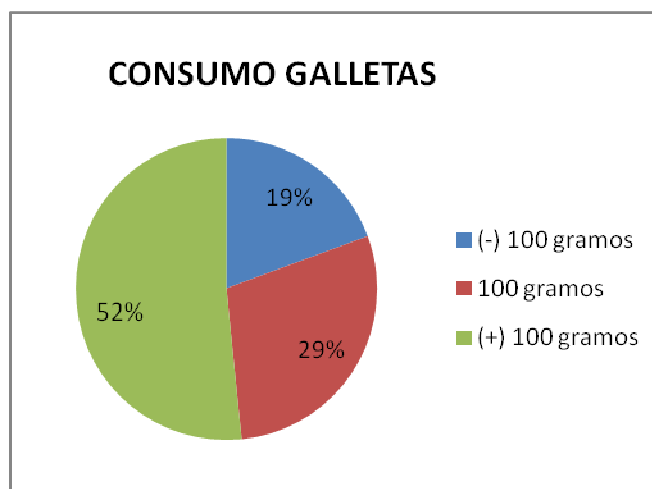
CANTIDAD	GALLETAS	PORCENTAJE
(-) 100 gramos	30	19%
100 gramos	45	29%
(+) 100 gramos	80	52%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 21**

**Nivel de preferencia de galletas en consumidores**

**Pregunta:** ¿En qué cantidad adquiere los productos de “La Casita de Chocolate”?



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora

El consumo de la línea de galletas es similar a la de los chocolates, en donde el 19% adquiere los productos para poder satisfacer un antojo, el 29%, por cuanto pueden

escoger las galletas de su preferencia y variarlas hasta que completen los 100 gramos. El 52% de los clientes de la empresa que adquieren más de 100 gramos lo hace para asistir a algún evento ó compromiso.

Los sabores de galletas que sobresalen son: limón, alfajores, nuez, chip negro, doble chocolate y avena. Por cuanto la competencia no ofrece este tipo de variedades ó por que la calidad no es la misma.

Los clientes coinciden en que les gusta adquirir los productos por cuanto pueden escoger los sabores que les guste y en las cantidades que necesitan.

**Tabla N° 26**

**Nivel de preferencia de postres en consumidores**

**Pregunta:** ¿En qué cantidad adquiere los productos de “La Casita de Chocolate”?

<b>POSTRES/ TORTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Enteros</b>	50	32%
<b>Porciones 1</b>	35	23%
<b>2</b>	45	29%
<b>3 ó más</b>	25	16%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

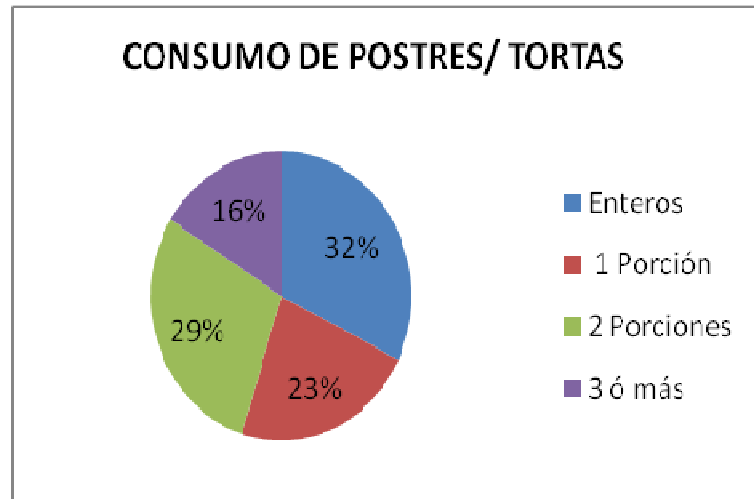
**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## Gráfico N° 22

### Nivel de preferencia de galletas en consumidores

**Pregunta:** ¿En qué cantidad adquiere los productos de “La Casita de Chocolate”?



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

En cuanto a postres ó tortas se refiere, el 32% de los clientes las adquieren enteras, el tamaño de las mismas oscila entre las 8 a 15 porciones, la mayoría de ellos son destinados a festejar un cumpleaños en una familia pequeña, en una empresa entre compañeros de trabajo ó para acompañar un almuerzo.

“La Casita de Chocolate” ofrece un total de 15 variedades de postres y tortas en donde puede escoger de acuerdo a sus gustos.

Igualmente se ofrece porciones de tortas ó postres en donde el 23% de los clientes adquieren una porción, el 29% dos porciones cuando están acompañados y el 16% adquiere más de tres porciones para llevarlos a sus hogares.



**Tabla N° 27**

**Frecuencia de consumidores**

**Pregunta:** Señale los días que visita los locales de “La Casita de Chocolate”.

<b>DÍA</b>	<b>VISITAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Lunes</b>	14	9%
<b>Martes</b>	8	5%
<b>Miércoles</b>	11	7%
<b>Jueves</b>	21	14%
<b>Viernes</b>	33	21%
<b>Sábado</b>	41	26%
<b>Domingo</b>	27	17%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

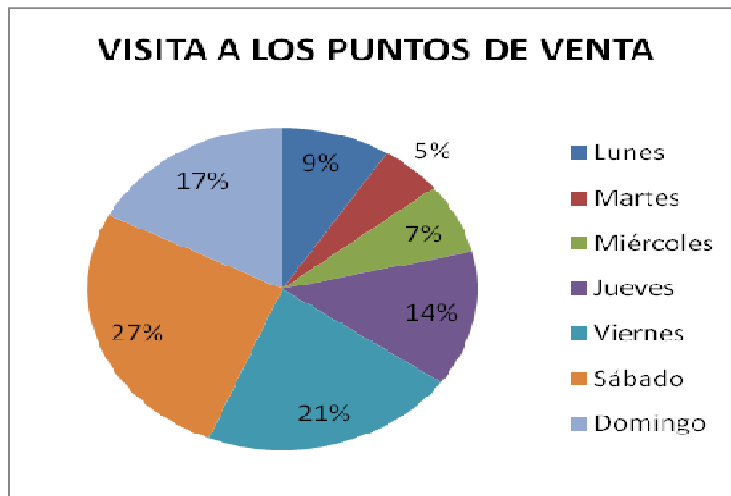
Con esta pregunta se puede establecer el nivel de frecuencia de los clientes que acuden a las sucursales de la empresa y con ello desarrollar un plan de producción en donde se cuente con la suficiente disponibilidad de productos que el cliente requiere.

Es así que desde el día jueves con un 14% se nota un incremento de visitas de los clientes a las sucursales hasta los días domingo con un 17%, siendo los viernes y sábados los días más atractivos para que el cliente ingrese a las sucursales de la empresa. Las familias optan por salir a comer a los centros comerciales en los fines de semana de manera que se puede aprovechar este factor con la entrega de hojas volantes y ofrecer productos de degustación.

### Gráfico N° 23

#### Frecuencia de consumidores

**Pregunta:** Señale los días que visita los locales de “La Casita de Chocolate”.



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Tabla N° 28

#### Sucursal más visitada

**Pregunta:** ¿Cuál es el local de “La Casita de Chocolate” que usted visita a menudo?

SUCURSAL	NÚMERO	PORCENTAJE
Local 257 CC El Bosque (Planta Alta)	97	62%
Local 64 CC El Bosque (Planta Baja)	32	21%
Local 48 Quicentro Shopping	26	17%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

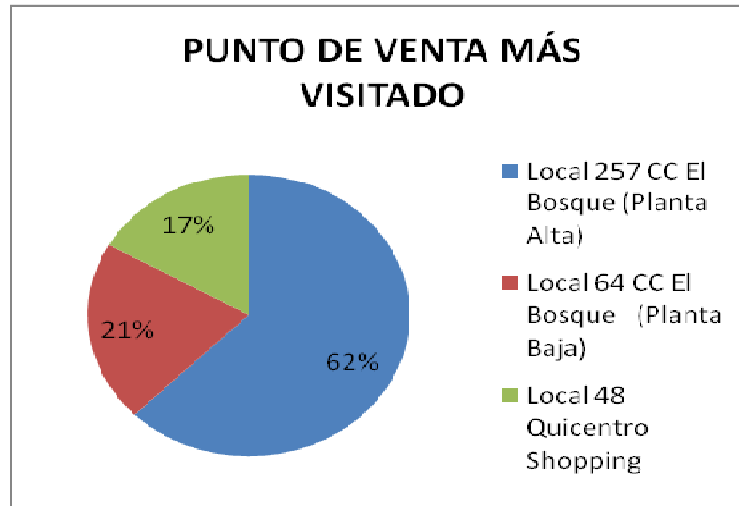
**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## Gráfico N° 24

### Sucursal más visitada

**Pregunta:** ¿Cuál es el local de “La Casita de Chocolate” que usted visita a menudo?



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

El punto de venta que es más visitado por los clientes es el Local 257 con un 62% ubicado en la planta alta del Centro Comercial El Bosque por cuanto fue en este lugar en donde se iniciaron las actividades de la empresa, su ubicación les permite a los clientes visitarlo por encontrarse cerca al patio de comidas, bancos, supermaxi, locales de su interés, etc. Además los clientes encuentran en esta sucursal una mejor atención en cuanto a rapidez, disponibilidad de productos, imagen, etc.

Al local 64 acuden el 21% de clientes por cuanto en este lugar también se encuentra la fábrica y los clientes pueden ver cómo funciona la producción, al momento de cotizar tortas buscan ver los modelos de los moldes y tamaños, además está cerca del parqueadero, tienen mesas en la parte de afuera en donde pueden fumar, está ubicado cerca de un jardín con juegos infantiles para sus hijos, está cerca de Fybeca, etc.

Al local 48 ubicado en el Quicentro Shopping acuden el 17%, el valor es bajo por cuanto no se ha hecho una publicidad a este punto de venta y la mayoría de los clientes no la

conocen, sin embargo quienes asisten a este local lo hacen por cuanto la imagen es atractiva, por estar cerca al banco, a la entrada principal y a los negocios que se encuentran alrededor que son conocidos y sirven como referencia para su ubicación.

**Tabla N° 29**  
**Expectativas de consumidores**

**Pregunta:** ¿Qué sabor le gustaría que “La Casita de Chocolate” ofrezca en productos a sus clientes?

<b>Chocolates</b>	8	5%
<b>Galletas</b>	15	10%
<b>Postres / Tortas</b>	67	43%
<b>Otros</b>	65	42%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

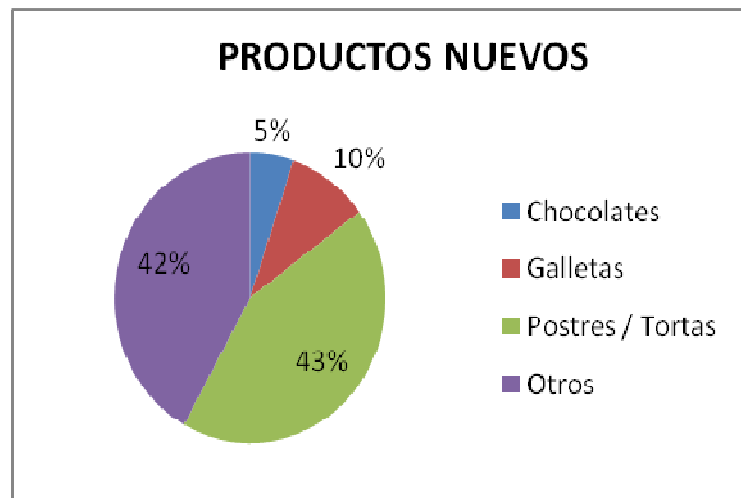
**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## Gráfico N° 25

### Expectativas de consumidores

**Pregunta:** ¿Qué sabor le gustaría que “La Casita de Chocolate” ofrezca en productos a sus clientes?



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

Al pedirles a los clientes que sugieran algún sabor que les gustaría que la empresa produzca, se les dio la oportunidad de elegir entre las tres líneas de productos existentes y una adicional catalogada como otros.

El 5% de los clientes opina que debería haber variedad en chocolates como es el caso de chocolate blanco, con marshmellow, etc. El 10% opina que debería incrementarse la variedad de galletas ó al menos mantener la variedad que se ofrece en temporada navideña como lo son galletas de menta, jengibre, almendras, brownie, etc. El 43% de los clientes coinciden en que requieren más variedad de postres que contengan entre ellos, frutas y cremas. Entre frutos se puede tomar en cuenta al pastel de zanahoria, frutillas, moras, guanábana, tortas frías, torta de vainilla con rellenos cítricos, etc. El 42% piden productos de sal, por cuanto además de adquirir productos dulces les llama la atención comprar pan, quiche de pollo ó acelga, empanadas integrales, etc.

### Tabla N° 30

#### Disponibilidad económica de clientes

**Pregunta:** Tomando en cuenta la relación del precio con la calidad del producto. ¿Está de acuerdo con el PVP (Precio de venta al público) de los productos que se expenden en “La Casita de Chocolate”?

SI	134	86%
NO	21	14%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

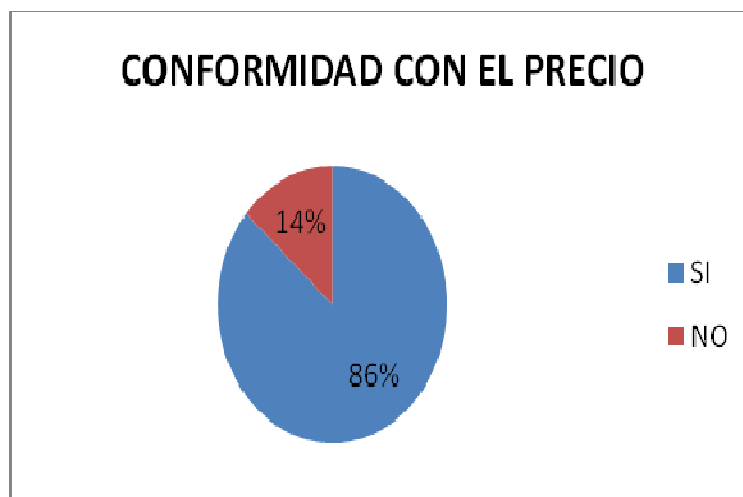
**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Gráfico N° 26

#### Disponibilidad económica de clientes

**Pregunta:** Tomando en cuenta la relación del precio con la calidad del producto. ¿Está de acuerdo con el PVP (Precio de venta al público) de los productos que se expenden en “La Casita de Chocolate”?



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

Al preguntar a los clientes si están de acuerdo con los precios de los productos el 86% dijo que si por cuanto la calidad de los productos lo recompensa. De manera que si la empresa saca nuevos productos tendrá la seguridad de venderlos por cuanto su precio es aceptable y está entre los intervalos de precios en los que la competencia ofrece sus productos, en donde aquí se diferencia la calidad y frescura.

**Tabla N° 31**

**Calificación: Imagen de la empresa**

<b>IMAGEN DE LA EMPRESA</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1 (MALO)</b>	0	0
<b>2 (REGULAR)</b>	3	2%
<b>3 (BUENO)</b>	13	8%
<b>4 (MUY BUENO)</b>	42	27%
<b>5 (EXCELENTE)</b>	97	63%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

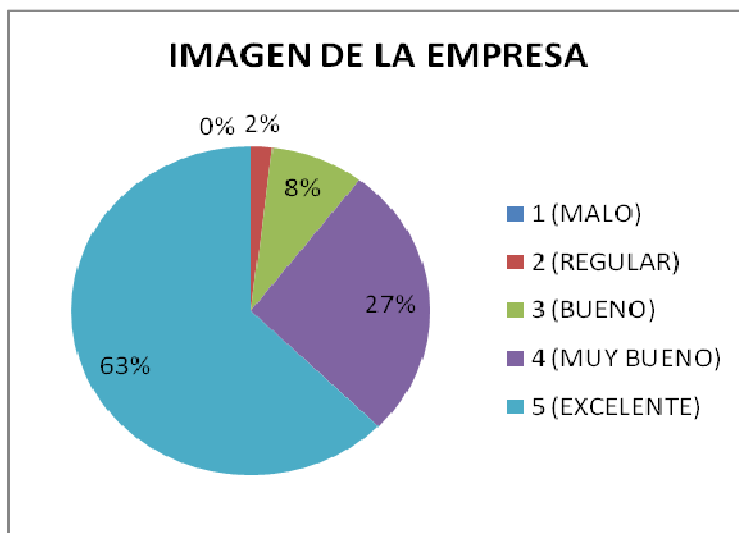
**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

El cliente califica a la empresa en cuanto a la imagen en un 63% que piensan que es excelente, sin embargo quienes calificaron como regular ó bueno este aspecto como sugerencia les gustaría que se mejore la imagen de los locales principalmente de los que están ubicados en el Centro Comercial El Bosque.

### Gráfico N° 27

#### Calificación: Imagen de la empresa



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Tabla N°32

#### Calificación: Imagen del producto

IMAGEN DEL PRODUCTO	NÚMERO	PORCENTAJE
1 (MALO)	0	0%
2 (REGULAR)	0	0%
3 (BUENO)	3	2%
4 (MUY BUENO)	40	26%
5 (EXCELENTE)	112	72%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

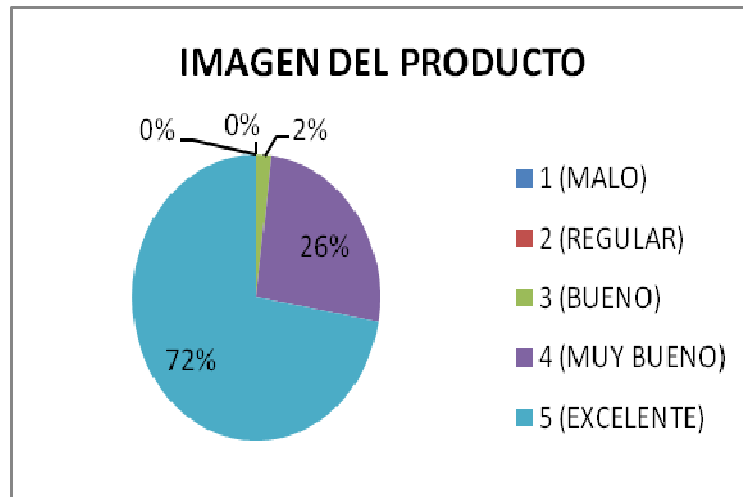
**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora



### Gráfico N° 28

#### Calificación: Imagen del producto



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

El 72% de los clientes opinan que la imagen de los productos es excelente por cuanto a variedad de decoraciones se refiere, mientras que el 26% lo calificó como muy bueno y el 2% como regular, para ello es necesario que el personal de ventas tome en cuenta siempre la imagen de los productos antes de ser exhibidos en las vitrinas y las condiciones de las mismas, libres de migas ó miel derramada.

### Tabla N° 33

#### Calificación: Calidad / Sabor

CALIDAD / SABOR	NÚMERO	PORCENTAJE
1 (MALO)	0	0%
2 (REGULAR)	0	0%
3 (BUENO)	3	2%

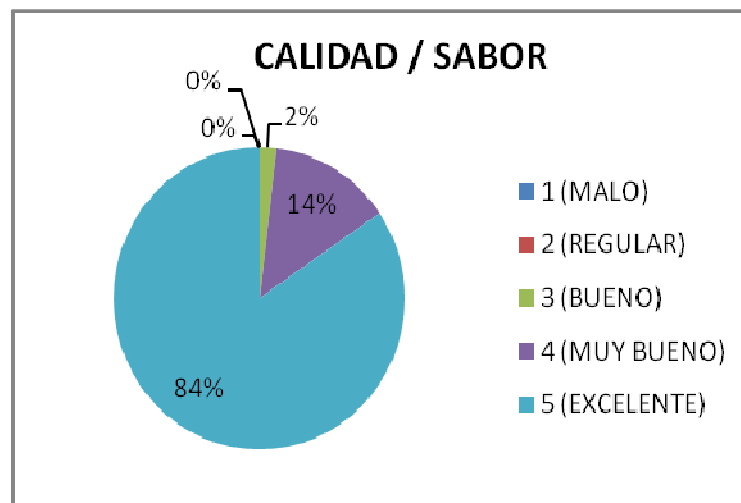
<b>4 (MUY BUENO)</b>	21	14%
<b>5 (EXCELENTE)</b>	131	84%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Gráfico N° 29

#### Calificación: Calidad / Sabor



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

En el aspecto de calidad el 84% la califica como excelente por estar satisfechos de adquirir un producto fresco y rico, el 14% como muy bueno y el 2% lo califica como bueno. Adicionalmente los clientes piden que la calidad se mantenga al encontrar cierto nivel de confianza al adquirir los productos en esta empresa por lo que conocen como es preparado el producto, las condiciones de su preparación, etc.

**Tabla N° 34**

**Calificación: Variedad**

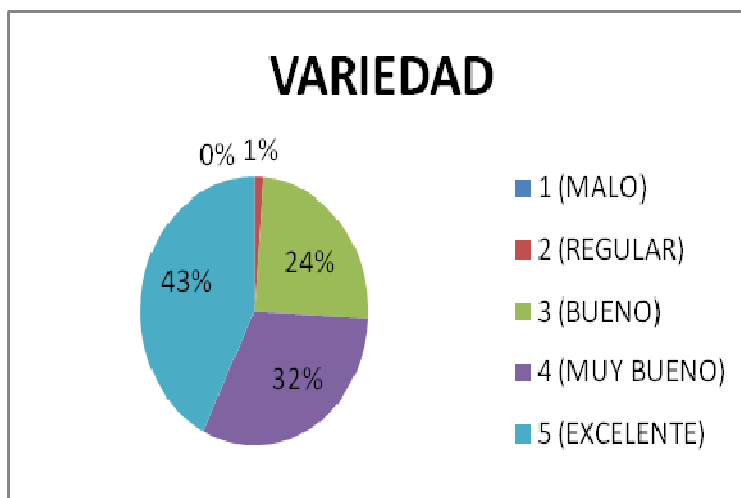
<b>VARIEDAD</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1 (MALO)</b>	0	0%
<b>2 (REGULAR)</b>	2	1%
<b>3 (BUENO)</b>	38	24%
<b>4 (MUY BUENO)</b>	49	32%
<b>5 (EXCELENTE)</b>	66	43%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 30**

**Calificación: Variedad**



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

En el aspecto de variedad los clientes califican como excelente en un 43%, 32% como muy bueno , 24% bueno y 1% regular, por cuanto coinciden que existe variedad de chocolates pero no en el mismo nivel que las tortas ó galletas. También piden que si se saca algún producto a la venta y tenga aceptación mantengan constancia en producirlo de manera que se haga una costumbre y el cliente sepa que el producto estará disponible cuando él lo necesite.

**Tabla N° 35**

**Calificación: Creatividad**

<b>CREATIVIDAD</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1 (MALO)</b>	0	0%
<b>2 (REGULAR)</b>	2	1%
<b>3 (BUENO)</b>	24	15%
<b>4 (MUY BUENO)</b>	32	21%
<b>5 (EXCELENTE)</b>	97	63%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

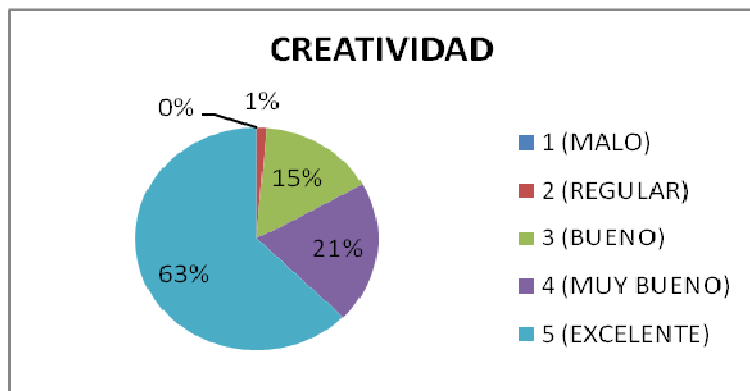
**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

Para calificar a la creatividad el 63% lo hace como excelente recalando la variedad de diseños en sus productos, el 21% lo califica como muy bueno, el 15% como bueno y el 1% como regular. A los clientes les gusta el diseño de los productos por cuanto se los puede distinguir unos de otros.

### Gráfico N° 31

#### Calificación: Creatividad



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Tabla N° 36

#### Calificación: Diseño de empaques

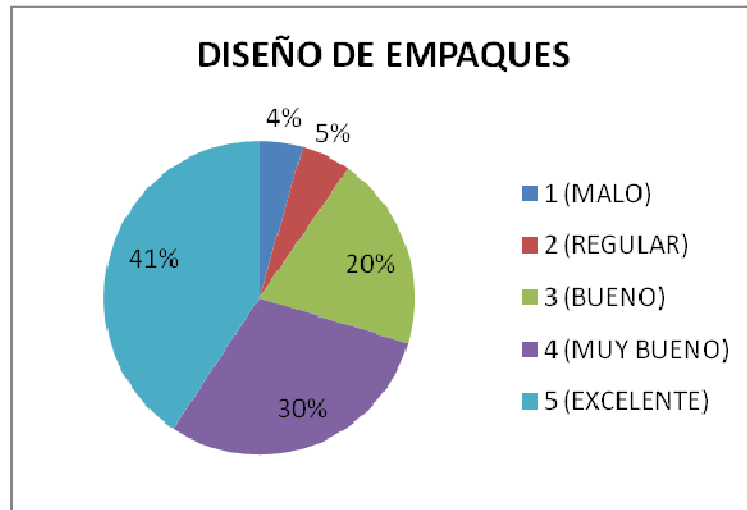
DISEÑO DE EMPAQUES	NÚMERO	PORCENTAJE
1 (MALO)	7	4%
2 (REGULAR)	8	5%
3 (BUENO)	31	20%
4 (MUY BUENO)	46	30%
5 (EXCELENTE)	63	41%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Gráfico N° 32

#### Calificación: Diseño de empaques



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora

Para el aspecto de diseño de empaques los clientes están conformes con la variedad de empaques existentes 41%, sin embargo hay clientes que opinan que sería bueno tener más variedad de diseños 4% y 5%, en donde se pueda elegir el empaque de acuerdo a su ocasión . tal es el caso que la empresa debe buscar más alternativas de cajas para regalo ya sean cumpleaños, temporadas especiales, cajas exclusivas para hombres y mujeres.

### Tabla N° 37

#### Calificación: Cumplimiento

CUMPLIMIENTO	NÚMERO	PORCENTAJE
1 (MALO)	2	1%
2 (REGULAR)	2	1%
3 (BUENO)	7	5%

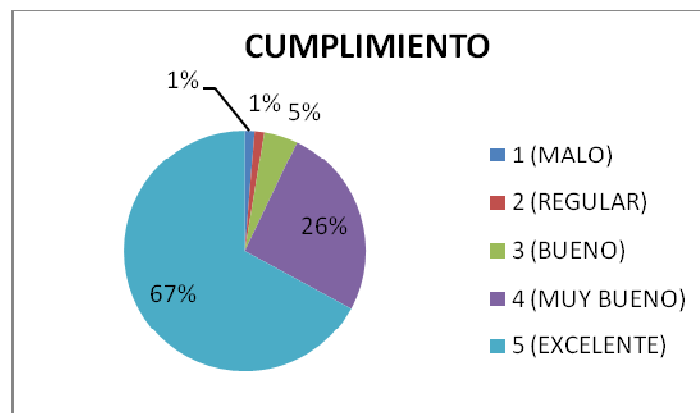
<b>4 (MUY BUENO)</b>	40	26%
<b>5 (EXCELENTE)</b>	104	67%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Gráfico N° 33

#### Calificación: Cumplimiento



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

Igualmente los clientes están de acuerdo en un 67% en base al cumplimiento de la empresa para con ellos, es decir ofrecer un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas, que el producto sea algo que estaban buscando. Para este aspecto es necesario tomar en cuenta al 7% que conforman a los clientes que lo califican como bueno, regular y malo. Para ello es importante que se preste atención a los requerimientos de los clientes y se entienda lo que desea.

**Tabla N° 38**

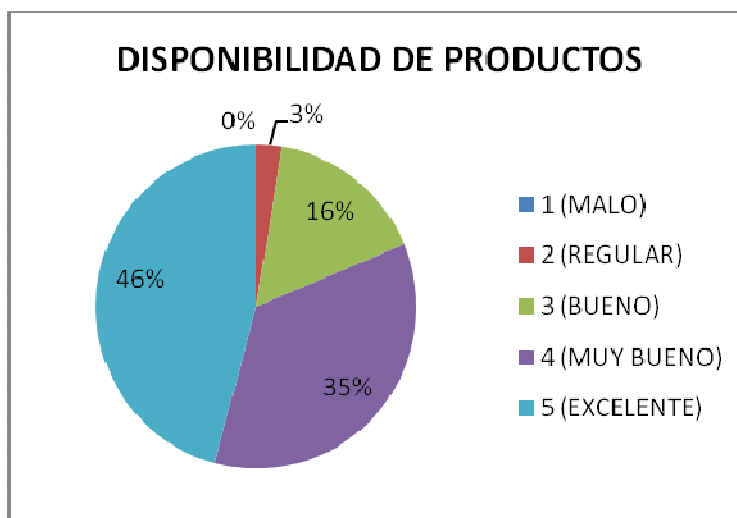
**Calificación: Disponibilidad de productos**

DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	NÚMERO	PORCENTAJE
1 (MALO)	0	0%
2 (REGULAR)	4	3%
3 (BUENO)	25	16%
4 (MUY BUENO)	55	35%
5 (EXCELENTE)	71	46%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 34**

**Calificación: Disponibilidad de productos**



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora



En cuanto a disponibilidad de productos el 3% lo califica como regular, el 16% lo califica como bueno en donde es necesario que se mantenga una constancia en la producción. Especialmente de productos nuevos que se ve tiene aceptación por parte de los clientes. El cliente acude a la empresa con la convicción de que si encontrará el producto, pero al llegar se encuentra con la novedad de que el producto se agotó ó que tiene que regresar hasta su preparación, ocasionando muchas veces molestias y pérdida de tiempo a los clientes.

**Tabla N° 39**

**Calificación: Puntualidad**

<b>PUNTUALIDAD</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1 (MALO)</b>	2	1%
<b>2 (REGULAR)</b>	3	2%
<b>3 (BUENO)</b>	10	7%
<b>4 (MUY BUENO)</b>	34	22%
<b>5 (EXCELENTE)</b>	106	68%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

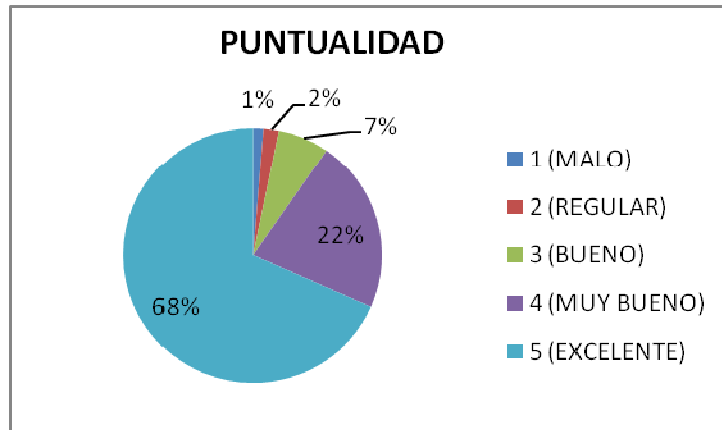
**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

En el aspecto de puntualidad el cliente lo califica como excelente en un 68% , sin embargo el 1% lo califica como malo, el 2% como regular y el 7% como bueno, arrojando un total del 10% que no está muy conforme en este aspecto, razón por la cual es imprescindible que se cuente con un horario de producción y así entregar el producto a la hora que el cliente lo ha especificado.

### Gráfico N° 35

#### Calificación: Puntualidad



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Tabla N°40

#### Calificación: Atención al cliente

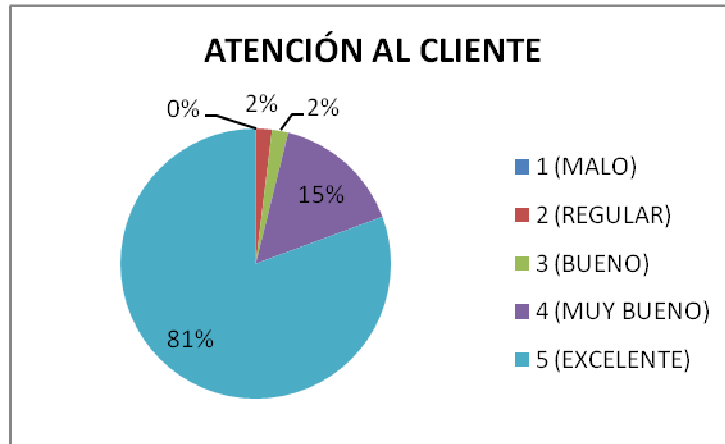
ATENCIÓN AL CLIENTE	NÚMERO	PORCENTAJE
1 (MALO)	0	0%
2 (REGULAR)	3	2%
3 (BUENO)	3	2%
4 (MUY BUENO)	24	15%
5 (EXCELENTE)	125	81%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Gráfico N° 36

#### Calificación: Atención al cliente



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010  
**Elaborado por:** La autora

En la atención al cliente el mismo lo califica como excelente en un 81% por cuanto las relaciones entre dependiente y cliente son buenas, en donde prima el respeto y ayuda, de manera que el cliente salga de las sucursales satisfecho al ser bien atendido y por haber adquirido un producto bueno.

Para los clientes que calificaron como bueno y regular, piden más agilidad al momento de ser atendidos lo cual es posible mejorarlo para la empresa por cuanto se ofrecerán charlas y una mejor ubicación de los materiales para optimizar el tiempo.

### **Tabla N° 41**

#### **Sugerencias de consumidores**

**Pregunta:** ¿Qué sugerencia le podría hacer a la empresa “La Casita de Chocolate” para poder mejorar sus servicios?

<b>SUGERENCIAS</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Productos de sal	65	42%
Mejorar imagen de la los puntos de venta	5	3%
Degustaciones	3	2%
Incrementar sucursales	6	4%
Postres nuevos	63	41%
Mejorar el servicio	8	5%
Mantener la calidad	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

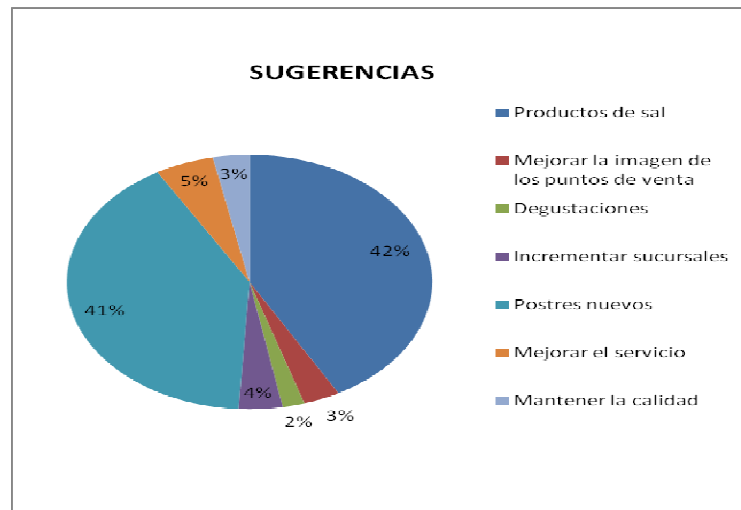
**Elaborado por:** La autora

En referencia a las sugerencias por parte de los clientes, tienen mayor peso en ofrecer productos de sal el 42%, el 41% como sugerencia pide más variedad de postres, las demás sugerencias tratan de mejorar el servicio, tal como incrementar sucursales en otros centros comerciales, ofrecer servicio a domicilio, degustaciones, contar con un menú de los productos que se ofrecen, mejorar la imagen de la empresa, mantener limpias las mesas para que el cliente se pueda servir los productos, etc.

### Gráfico N° 37

#### Sugerencias de consumidores

**Pregunta:** ¿Qué sugerencia le podría hacer a la empresa “La Casita de Chocolate” para poder mejorar sus servicios?



**Fuente:** Encuesta de mejoramiento, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## 3.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería es la consideración fundamental y el rediseño radical de los procesos para mejorar drásticamente el desempeño en términos de costo, calidad, servicio y rapidez. Es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual, el mismo que puede producir grandes beneficios.

### 3.2.1 Área de Bodega

#### 3.2.1.1 Proceso de Adquisiciones

Como parte inicial se ha tomado en cuenta desde el momento en que el bodeguero hace las adquisiciones respectivas a los proveedores.

La persona encargada de bodega programa las transferencias de los productos a los respectivos puntos de venta y áreas de producción dos veces por semana, es decir los días martes y viernes. El proceso de adquisición inicia con la verificación del stock en bodega, al momento de recibir un pedido de materiales constata que las existencias están por terminarse. Hace un listado de los productos por terminarse y notifica a administración ó a su representante legal la falta de los mismos para autorizar su compra.

En este listado clasifica a los proveedores de acuerdo al tipo de producto si es perecible o no, consulta el directorio de proveedores para llamar a la empresa proveedora correspondiente y proceder al pedido, confirmando la fecha de entrega y la cantidad requerida.

El día de la entrega el bodeguero recibe la factura, verifica que el pedido se encuentre en buenas condiciones y la cantidad que se ha solicitado. Además revisa las fechas de elaboración y de caducidad, la presentación del producto, en el caso de productos al peso se revisa su peso etiquetado con la fecha de entrega y el peso correspondiente.

Se almacena en el lugar asignado para cada producto de acuerdo al requerimiento de los mismos, se firma la factura entregada por el proveedor recibiendo una copia de la misma.

Se ingresa los datos de la factura al sistema en la base de datos de adquisiciones, se coloca el sello de “digitado” saca una copia de la misma como respaldo y la factura ingresada es dirigida a la contadora de la empresa para que registre el gasto. En caso de errores en la factura se contacta nuevamente al proveedor para solucionar el inconveniente.

(Anexo 1)

Como segundo plano el proceso de inventario que es imprescindible tener las materias primas al alcance de las áreas de producción para la transformación de los productos.

### **3.2.1.2 Proceso de Inventario**

El inventario se lo realiza mensualmente, la persona encargada imprime y revisa las listas de los productos disponibles en cada área, incluidos los puntos de venta.

El día del inventario se entrega a la persona encargada de cada área la lista respectiva de los productos para su conteo físico.

Terminado el conteo físico el encargado de bodega recibe de cada área los listados respectivos para registrar los datos en el sistema los mismos que deben coincidir con los datos que arroje el sistema. En caso de no ser así nuevamente se verifica la existencia de esos productos, el proceso finaliza cuando todas las existencias están de acuerdo al sistema. Provee una copia de los resultados finales a su representante legal, para saber cual materia prima es la que se ha consumido en mayor grado y cual no. Y cambiar las políticas de compras si se diese el caso.

(Anexo 2)

### **3.2.2 Área de producción**

Para el área de repostería cada miembro debe conocer cómo se desarrollan los procesos en ésta área, se ha establecido un diagrama que cada trabajador debe basarse y anticiparse a realizar su trabajo.

(Anexo 3)

#### **3.2.2.2 Proceso de Decoración**

Los integrantes de ésta área distribuyen su trabajo de acuerdo a la magnitud de sus pedidos, urgencia, locales, etc. Igualmente deben llevar un registro de los materiales utilizados en la decoración de los pedidos ya sean éstos tortas ó galletas, pero por falta

de tiempo esta costumbre se ha perdido ocasionando resultados inexactos, que muchas veces no concuerdan con los valores que arroja el sistema.

Para el área de decoración igualmente se muestra gráficamente qué actividades deben incrementar a sus labores diarias de manera que también puedan generar información que pueda enlazarse con bodega, en el control de las existencias y su valoración.

(Anexo 4)

### **3.2.2.3 Proceso de Chocolatería**

En el área de chocolatería, su proceso es el siguiente:

El encargado de bodega revisa el stock de cada uno de los diferentes productos, de acuerdo a ello elabora un listado para destinarlo a esta área.

Los operarios verifican que tengan todos los ingredientes, caso contrario se llena una hoja de requisición para la bodega, una vez con los ingredientes completos se prosigue a la elaboración de los productos, se mezclan los ingredientes y se procede al proceso de cobertura con chocolate una vez que se ha secado se los empaca en los recipientes necesarios, los pesa, lo etiqueta con su respectivo peso y la fecha en la que fue producida, se entrega a bodega para luego su despacho a los puntos de venta.

En el caso de notas de pedido, se toma en cuenta el sabor de chocolate que ha elegido el cliente y su tamaño. Al terminarlo se lo transfiere al área de decoración para que lo decoren bajo las especificaciones del cliente.

(Anexo 5)



## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

#### “LA CASITA DE CHOCOLATE”

##### 4.1 MISIÓN

La Casita de Chocolate ofrece productos de pastelería y chocolatería gourmet, satisfaciendo los paladares más exigentes de todo el público en la ciudad de Quito, poseemos la tecnología adecuada para el desarrollo de los procesos de producción. Trabajamos con calidad, responsabilidad y oportunidad con el fin de obtener un resultado eficiente y a tiempo. Contribuimos a la conservación del medio ambiente por medio del reciclaje. Creemos en el crecimiento personal y profesional de la fuerza de trabajo que sumado a la habilidad de los mismos, permiten entregar un trabajo bien hecho, alcanzando siempre la satisfacción del cliente.

##### 4.2 VISIÓN

La Casita de Chocolate para el año 2015, es una empresa que posee procesos productivos industrializados, genera más plazas de empleo con el incremento de sucursales en los centros comerciales reconocidos de la ciudad de Quito, alta rentabilidad y expansión de mercado en la línea de chocolates en el exterior.

##### 4.3 VALORES CORPORATIVOS

- *Calidad.*- Trabajamos bajo los estándares más altos de calidad en cada proceso que se realiza en la organización, con el fin de optimizar los recursos tiempo, fuerza de trabajo, dinero, etc.

- Responsabilidad.- Cada área de “La Casita de Chocolate” cuenta con sus respectivos planes de acción, de manera que cada miembro conoce cuáles son las actividades que le corresponde realizar y hasta dónde cumple con su responsabilidad.
- Oportunidad.- Debido a la optimización de los recursos y procesos se cumplirá con un trabajo final a tiempo y en las condiciones requeridas por el cliente.
- Trabajo en equipo.- Los miembros de “La Casita de Chocolate” conocen los requerimientos de la empresa, para poder cumplir con la visión establecida, de manera que se ha genera en ellos la integración de esfuerzos para la consecución de los objetivos.
- Respeto.- Consideración a los derechos personales de todos los miembros de la empresa.
- Transparencia.- Trabajamos con personas honestas y conscientes en la organización, quienes facilitan el manejo de toda la gestión.
- Ética.- Cada uno de los miembros de la organización, debe dirigirse con respeto, amabilidad y tolerancia hacia los clientes externos y clientes internos, de manera que las relaciones interhumanas permitan mejorar la comunicación y dar soluciones oportunas dentro de un buen clima organizacional.

#### 4.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es la representación gráfica de la estructura organizacional, en donde indica la ubicación de los ejecutivos dentro de la organización, la persona que deba encargarse de un determinado problema, las funciones principales que se llevan a cabo dentro de la empresa y muestra a cada persona, quién es su jefe, quién es su subordinado, así como también los principales canales de comunicación (quién reporta a quién) <sup>24</sup>

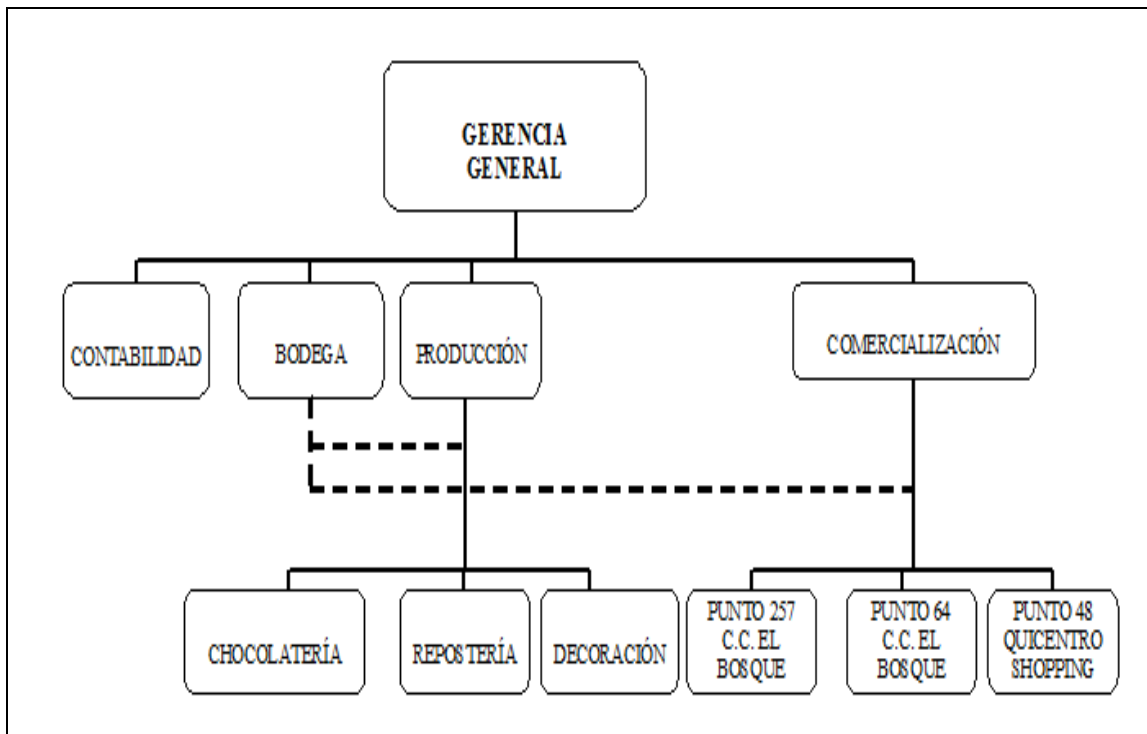
---

<sup>24</sup> HERNÁNDEZ, Abraham. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Cuarta Edición. Editorial Thomson Learning. Mexico 2001.

En el organigrama estructural propuesto, se establece que la gerente general debería delegar funciones en donde exista una persona encargada como jefe cada área para que puedan ejercer sus funciones como intermediarios entre el gerente general y los trabajadores, se puedan mejorar los canales de comunicación y poder realizar trabajos eficientes. Así como también poder tomar decisiones oportunas y contar con una con una jerarquía establecida de manera que le permita a la persona encargada tomar decisiones en caso de ausencia de la gerente general.

**Gráfico N° 38**

**Organigrama Estructural**

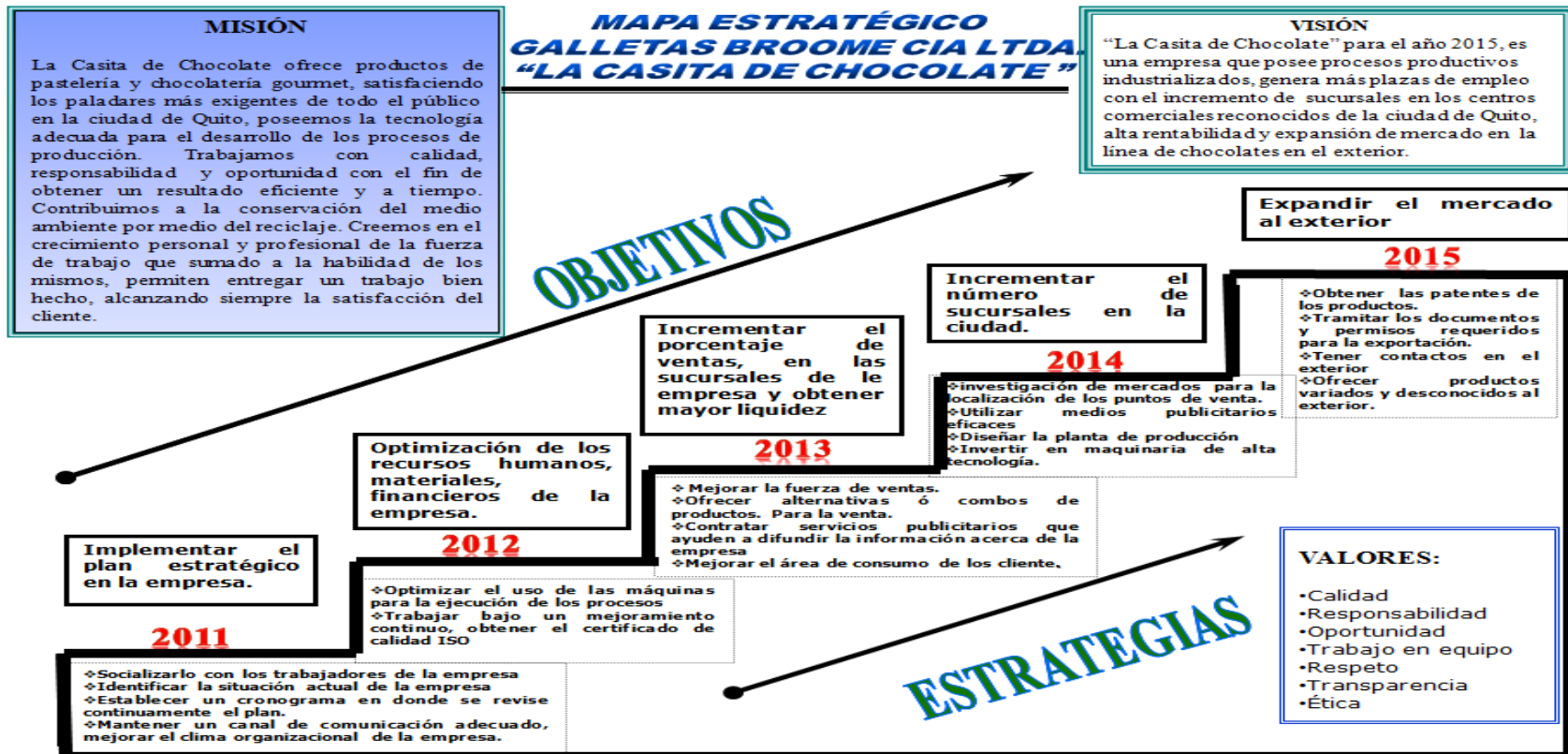


**Fuente:** Propuesta de Organigrama estructural, “La Casita de Chocolate”, 2011  
**Elaborado por:** La autora

## 4.5 MAPA ESTRATÉGICO

Gráfico N° 39

Mapa estratégico



Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2011  
Elaborado por: La autora

## **4.6 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

#### **INTRODUCCIÓN**

Un manual de funciones es un documento que se socializa en la empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de la misma.

Describe con claridad las actividades y responsabilidades que cada miembro debe llevar a cabo en cada uno de sus cargos. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la disolución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma área.

#### **OBJETIVOS:**

- Proteger los bienes y productos de la empresa.
- Cumplir con los estándares de calidad exigidos por el cliente.
- Satisfacer las necesidades de la demanda insatisfecha.
- Mantener una buena imagen ante el cliente.

**PERSONAL RESPONSABLE:** Personal de Chocolatería, repostería y decoración.

Personal de Ventas de los locales 257, 64 y 48

#### **Indicaciones:**

- Puntualidad y responsabilidad con los horarios y tarjetas de trabajo.

- Guardar los materiales, implementos de limpieza, materias primas y productos en su lugar.
- Trabajar con uniformes completos, limpios y planchados (camiseta, gorra, cofia, ó malla y delantal), caso contrario tomar las precauciones necesarias.
- Informar al supervisor de área, los percances que se presenten en su área.
- Cumplir con los horarios de requisición de materias primas.
- Revisar los productos despachados de bodega.
- Prohibido utilizar aretes largos, pulseras, relojes, anillos y celulares en las horas de trabajo.
- Utilizar guantes al momento de manipular alimentos ó las materias primas.

### **Limpieza de áreas de trabajo**

- Limpiar constantemente los muebles, maquinarias y piso de la empresa.
- Cuidar los materiales de trabajo. Mantenerlos en buenas condiciones.
- Cada trabajador debe tener un mantel propio para poder iniciar sus labores.
- Las máquinas de los puntos de venta deben recibir su mantenimiento, es preciso dar aviso a los técnicos sobre el funcionamiento de las máquinas y estar pendientes de su arreglo.

### **Imagen del producto**

- Exhibir producto fresco en las vitrinas.
- Mantener en buenas condiciones las fuentes en donde se exhiben los productos.
- Estar pendiente de los productos que están cercanos a terminarse y hacer el pedido respectivo.
- Contar con un lugar adecuado para el almacenamiento de los materiales de empaque.

## **Manejo de recursos y desechos**

- Clasificar la basura en tres tachos: plásticos limpios, papeles limpios y no reciclables (platos de espumaflex, cucharas sucias, basura, chicles, papel higiénico utilizado, etc.)
- Dar al cliente solamente lo necesario para su consumo, evitar despachar los productos en varias fundas y todo esto sobre otra funda, sugerir al cliente una caja de cartón.
- Pedir a Gerencia un juego de vasos plásticos resistentes para cada miembro de la empresa y evitar el uso constante de desechables (para tomar café, té, agua ó mezcla de colores)
- **NO DESPERDICIAMOS LAS FUNDAS PARA DESPACHO DE PRODUCTOS**, en lo posible guardar las fundas y usarlas al otro día (almuerzos) para los cierres de caja utilizar las fundas que se les otorga
- Tener cuidado con las cajas para tortas y chocolates, evitar dañarlas para que no quede como desperdicio.
- Evitar el uso en exceso del papel toalla, reemplazarlo con un mantel seco y limpio.

#### 4.7 PLANEACIÓN TÁCTICA (MEDIANO PLAZO)

**Tabla N° 42**

**Formulación de objetivos**

<b>ÁREA FUNCIONAL</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>PERÍODO DE DURACIÓN</b>
Finanzas	Incrementar el porcentaje de utilidades en la empresa.	1 año
Recursos Humanos	Incrementar la productividad del personal, mejorar el clima organizacional de la empresa	6 meses
Producción	Optimizar los procesos de producción, aumentar la gama de productos.	2 años
Comercialización	Aumentar en un 15% anual el volumen de ventas y mantener la fidelidad de los clientes.	2 años

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora



**Tabla N° 43**

**Formulación de tácticas**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>TÁCTICAS</b>
<b>Finanzas:</b> Incrementar el porcentaje de utilidades en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un análisis de las cuentas y disminuir los gastos innecesarios.</li><li>• Aprovechar las promociones que ofrecen los proveedores de materias primas y estar pendientes del alza de las mismas.</li><li>• Realizar una reestructuración de los costos de producción y analizar los porcentajes de ganancia.</li><li>• Contabilizar los productos en todas sus etapas en la empresa (materia prima, producto en proceso y producto terminado) y conocer los saldos reales en existencias.</li></ul>
<b>Recursos Humanos:</b> Incrementar la productividad del personal, mejorar el clima organizacional de la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratar a una persona especializada en motivación, para que aliente a los trabajadores a realizar sus actividades.</li><li>• Contar con un listado de actividades que cada integrante de la organización debe cumplir, de manera que a la vez se les asigne responsabilidades.</li><li>• Poner énfasis en la motivación del personal de manera que pueda</li></ul>

	<p>incrementar la productividad al generar personas proactivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer el esfuerzo de los trabajadores constantemente.</li> <li>• Ofrecer salidas grupales para que exista mayor integración y compañerismo.</li> </ul>
<p><b>Producción:</b> Optimizar los procesos productivos y los factores que en él influyen. (mano de obra, materias primas, uso de maquinarias, etc)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de los procesos</li> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Revisar la presentación de los productos actuales</li> <li>• Conocer los requerimientos de los clientes</li> <li>• Estudio de la competencia</li> <li>• Estudio de nuevos productos</li> <li>• Calcular el uso de MP, MO y maquinarias</li> <li>• Inversión en maquinaria nueva</li> <li>• Revisar la presentación de los productos nuevos y antiguos</li> <li>• Calendarizar la producción</li> <li>• Disponibilidad de productos en sucursales y bodega</li> <li>• Estudio de la competencia</li> <li>• Estudio de nuevos productos</li> <li>• Revisar la presentación del producto</li> </ul>

<b>Comercialización:</b> Aumentar en 15% anual el volumen de ventas en el período 2011 – 2013	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrenamiento de la fuerza de ventas</li><li>• Oferta de nuevos productos en sucursales</li><li>• Desarrollo de campañas publicitarias</li><li>• Incrementar el volumen de ventas</li><li>• Crear estrategias de comercialización</li><li>• Mantener la fidelidad del cliente</li></ul>
---	---

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## 4.8 PLANES OPERATIVOS O DE ACCIÓN (CORTO PLAZO)

### 4.8.1 Plan operativo de Finanzas

#### Portada



# PLAN OPERATIVO DE FINANZAS

- **Empresa:** Galletas Broome Cía. Ltda.

“La Casita de Chocolate”

- **Domicilio:** C.C. El Bosque Local 257 Planta Alta      **Teléfono:** 2920 - 941  
*Sucursal 1:* C.C. El Bosque Local 64 Planta Baja      **Teléfono:** 2274 - 697  
*Sucursal 2:* Quicentro Shopping Local 48 2do Piso      **Teléfono:** 2434 - 789

- **Iniciadores:** Darline Bucaram  
Carmen Quintanilla

- **Sumario Ejecutivo:**

La finalidad de un plan de finanzas es balancear y asignar los recursos financieros de la empresa por medio de la unidad monetaria. De manera que se pueda alcanzar el equilibrio de la empresa a través de las estrategias financieras.

Como puntos clave para un acertado plan de acción de finanzas son: Activos, pasivos, capital, ingresos, gastos y punto de equilibrio.

- **Posición**

El área de finanzas está conformada por una sola persona, en este caso es la contadora de la empresa, pero trabaja bajo la dirección de la representante legal, quien está al tanto de la situación económica de la misma.

Es necesario que se contrate a un auxiliar contable de manera la contadora no realice un trabajo excesivo y que las tareas que corresponden a esta área puedan ser divididas. Que toda la información contable requerida se la pueda obtener a tiempo como también los pagos a proveedores y empleados, etc.

- **Situación Interna:**

**Fortalezas:** Personal capacitado

Experiencia en contabilidad

**Debilidades:** Falta de Recursos Humanos

**Oportunidades:** Optimización del tiempo

Información contable a tiempo

Cumplir con las estrategias financieras.

- **Situación Externa:**

La empresa “La Casita de Chocolate” debe cumplir con todas sus obligaciones ante el Fisco, con sus pagos de los tributos: IVA, retención en la fuente.

También la representante legal cumple con sus obligaciones para con los empleados, afiliándolos al IESS, pagando los beneficios de ley, reconociendo las horas extras, etc.

La empresa cuenta con todos los permisos de funcionamiento requeridos por el Ministerio de Salud Pública, Bomberos, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)

- **Recursos**

***Recursos Humanos***

El área de finanzas está integrada por la contadora de la empresa quien ha demostrado aptitud para el puesto por el nivel de conocimientos que posee, por cuanto se lleva a cabo dos tipos de contabilidad es necesaria la contratación de un auxiliar contable para la empresa.

***Recursos Financieros***

Los recursos financieros se los pueden obtener en base al capital propio ó al préstamo de las entidades financieras de la ciudad, tomando en cuenta las tasas de interés establecidas.

***Recursos Materiales***

Esta área cuenta con los equipos de computación en buenas condiciones, adecuados para llevar la información contable de la empresa.

Igualmente cuenta con las impresoras que se adecuan a los formatos de los documentos de la empresa (comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso, cheques, etc.)

### ***Recursos Técnicos***

Para la optimización de tiempos y la obtención de la información a tiempo es necesario que se adquiera un paquete contable que permita conocer la situación de las cuentas de los estados financieros.

- **Objetivos**

- ✓ Reducir los gastos
- ✓ Analizar las inversiones futuras de la empresa
- ✓ Incrementar la liquidez de la empresa

- **Estrategias**

- ✓ Medir la eficiencia operativa y las estructuras de costos en las áreas de la empresa, para reducir los costos significativamente y aumentar el rendimiento en ventas sin sacrificar la calidad
- ✓ Presupuestar la adquisición de maquinaria que incremente la producción y buscar su financiamiento
- ✓ Identificar proveedores alternativos para no depender de uno solo

- **Políticas de Finanzas**

- ✓ Evaluar constantemente las inversiones de la empresa y sus resultados.
- ✓ Tener actualizada la información contable de la empresa, para evitar problemas con los organismos de control (SRI, Superintendencia de Compañías, etc.)
- ✓ Tener la documentación de la empresa con las autorizaciones respectivas
- ✓ Realizar constantemente los análisis verticales y horizontales de los estados financieros, estados de resultados de la empresa. Para establecer una comparación entre cuentas y entre años y ver sus avances.

- ✓ Estar actualizados en el pago a proveedores para no deteriorar las relaciones con la empresa.
- ✓ Tener un día y un horario establecido para el pago a proveedores.
- ✓ Conocer los valores de los productos terminados y productos en procesos en inventario, para el desarrollo de los respectivos balances.
- ✓ Presentar información económica real a la gerente, para que pueda dar soluciones anticipadas a la empresa.
- ✓ Agrupar correctamente a las cuentas y reducir los gastos.



**Tabla N° 44**

**Programa táctico de Finanzas**

<b>PROGRAMA TÁCTICO DE FINANZAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SECUENCIA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b>
Realizar un análisis de las cuentas y disminuir los gastos innecesarios.	1	2 meses	Del 3 de enero al 3 de marzo
Aprovechar las promociones que ofrecen los proveedores de materias primas y estar pendientes del alza de las mismas.	2	4 meses	Del 1 de febrero al 30 de mayo
Realizar una reestructuración de los costos de producción y analizar los porcentajes de ganancia.	3	6 meses	Del 1 de marzo al 31 de agosto
Contabilizar los productos en todas sus etapas en la empresa (materia prima, producto en proceso y producto terminado) y conocer los saldos reales en existencias.	4	7 meses	Del 1 de junio a 28 de diciembre

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 40**

**Programa táctico de finanzas**

**LA CASITA DE CHOCOLATE  
PROGRAMA TÁCTICO DE FINANZAS**

ACTIVIDADES	TIEMPO											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1.- Realizar un análisis de las cuentas y disminuir los gastos innecesarios.												
2.- Aprovechar las promociones que ofrecen los proveedores de materias primas y estar pendientes del alza de las mismas.												
3.- Realizar una reestructuración de los costos de producción y analizar los porcentajes de ganancia.												
4.- Contabilizar los productos en todas sus etapas en la empresa (materia prima, producto en proceso y producto terminado) y conocer los saldos reales en existencias.												

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## 4.8.2 Plan operativo del personal

### Portada



# PLAN OPERATIVO ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL

- **Introducción**

La finalidad de un plan de acción de personal es fomentar las buenas relaciones entre empleados y entre patrono – empleados

Tomando en cuenta en los trabajadores su personalidad, responsabilidad, iniciativa, conocimientos, capacidad para asumir riesgos, etc., y eso relacionarlo con las metas que la empresa desea alcanzar.

- **Posición**

“La Casita de Chocolate” está integrada por veinte y tres miembros que están distribuidos en las cuatro áreas que la conforman.

Su representante legal busca crear un adecuado ambiente laboral en donde la comunicación fluya correctamente y las relaciones laborales sean basadas en respeto unos hacia otros. A fin de lograr una integración entre todos los miembros y un trabajo en equipo constante, para mantener a la empresa en el mercado con buena reputación y un excelente clima organizacional.

Además tomando en cuenta las necesidades de los trabajadores se incentivará a que trabajen en equipo y la obtención de buenos resultados generará el pago de un bono como reconocimiento por su labor.

- **Recursos**

***Recursos Humanos***

Todo el personal de la empresa está debidamente capacitado para ejercer sus actividades, cuentan con experiencia y conocimiento en las áreas en donde se desenvuelven. Además para evitar la rutina en sus empleados existe rotación de personal de manera que todos los empleados sean capaces de ejercer distintas funciones en la empresa y estén disponibles en el caso de que un área lo requiera.

Igualmente se aprovechan los cursos de capacitación que brinda la cámara de comercio, siempre y cuando esté acorde a las necesidades de la empresa.

### ***Recursos Financieros***

Las inversiones que se requieran se lo obtienen en base a sobregiros bancarios estableciendo la fecha de recuperación del circulante. En caso de ser una inversión más grande se lo puede hacer a través de préstamos bancarios ó cruce del dinero entre cuentas.

### ***Recursos Materiales***

Se busca la comodidad y satisfacción de los empleados de manera que la empresa provee cuanto material necesiten para sus actividades. Siempre y cuando se lo notifique y justifique a la gerencia de sus necesidades y usos.

### ***Recursos Técnicos***

Cada área cuenta con los equipos respectivos y en buenas condiciones. Adicionalmente se especifica la manera de usarlos a fin de evitar accidentes en la empresa, la distribución de los equipos es adecuada por cuanto minimiza el riesgo de sufrir cualquier accidente.

- **Objetivos**

- ✓ Fortalecer la imagen de “La Casita de Chocolate” entre las familias de la ciudad de Quito y alrededores.
- ✓ Inspirar un compromiso de los trabajadores hacia la empresa
- ✓ Generar una cultura organizacional adecuada, similar al de una familia en donde exista comunicación abierta.

- **Estrategias**

- ✓ Implementar un plan estratégico y difundirlo a los trabajadores
- ✓ Difundir el plan estratégico al personal de la empresa
- ✓ Desarrollar un manual de funciones para cada área, indicando sus funciones, responsabilidades y restricciones
- ✓ Estar atentos a los estilos de vida de las personas para crear alternativas de acuerdo a sus gustos y exigencias
- ✓ Establecer un cronograma de actividades que permitan socializar con todos los miembros de la organización
- ✓ Contratar a una empresa especializada para que diseñe un software que permita conocer el nivel de requerimiento de materias primas y utilizarlo como parámetro de adquisiciones

- **Políticas**

- ✓ Se establecerán requisitos para cada puesto de trabajo.
- ✓ Se mantendrá reuniones con los trabajadores para que el nivel de integración sea próspero y puedan sentirse como en familia, a través de un cronograma de actividades.
- ✓ Se realizarán exámenes médicos cada año para mantener la salud de los trabajadores; además se afiliará al seguro social.
- ✓ Se realizarán auditorias de personal para ver el desempeño de cada uno y las dificultades que están presentando para mejorar el rendimiento. Esto estará adjunto al estudio de mejoramiento continuo de los procesos.
- ✓ Brindar capacitación al personal de la empresa según sus requerimientos.
- ✓ Se repartirán las utilidades que le pertenecen a cada trabajador y en la fecha indicada, así como también los décimos.
- ✓ En el mes de diciembre de cada año para la fecha de Navidad se les darán bonos navideños o una fiesta especial para los trabajadores.

- ✓ El horario de trabajo de la empresa será de 10:00 am a 7:00 u 8:00 pm según se especifique en los horarios de los trabajadores y sus días establecidos para su descanso. Cada trabajador tendrá media hora de almuerzo.
- ✓ Se establecerá una multa al personal que llegue atrasado.
- ✓ Establecer un salario que se refleje en el trabajo que realiza cada empleado.
- ✓ Cada miembro de la empresa se merece respeto y trato justo, independientemente de las labores que realice en la misma.
- ✓ Se incrementarán los incentivos económicos ó morales a todos los miembros de la empresa tomando como referencia su nivel de desempeño.
- ✓ Se implementarán los equipos que cada área necesita para realizar sus actividades, así como también adquirir equipos que mejoren sus condiciones de trabajo.

**Tabla N° 45**

**Descripción de puestos: Supervisor**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SUPERVISOR</b>	
<b>Puesto:</b>	Supervisor de área de producción
<b>Reportar a:</b>	Propietario de la empresa
<b>Supervisar a:</b>	Área asignada para supervisión
<b>Relación:</b>	Con todos los empleados de la empresa, trabaje con los demás supervisores de área y mantenga buenas relaciones con la gerente general.
<b>Objetivos clave:</b>	Control de los tiempos de pedidos y entrega oportuna, revisar que el área posea todos los materiales y materias primas, mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.
<b>Obligaciones/</b>	Controlar que los empleados cumplan con sus horarios de

<b>Responsabilidades:</b>	trabajo, coordinar las órdenes de pedido con los puntos de venta, motivar a los empleados a producir un producto nuevo, hacer propuestas a la gerencia.
---------------------------	---

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### Tabla N° 46

#### Descripción de puestos: Producción

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Puesto:</b>	Áreas de producción
<b>Reportar a:</b>	Supervisor de área ó gerente general
<b>Supervisar a:</b>	.....
<b>Relación:</b>	Con empleados de otras áreas, supervisores, gerente general
<b>Objetivos clave:</b>	Entregar pedidos a tiempo, cumplir con los requerimientos de calidad, cumplir con el manual de requerimientos.
<b>Obligaciones/ Responsabilidades:</b>	Trabajar en equipo bajo un fin común, notificar al encargado de cada área en caso de generarse algún inconveniente para que se pueda establecer una solución oportuna.

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora



**Tabla N° 47**

**Descripción de puestos: Ventas**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE VENTAS</b>	
<b>Puesto:</b>	Ventas y servicio de atención al cliente
<b>Reportar a:</b>	Supervisor de área ó gerente general
<b>Supervisar a:</b>	-----
<b>Relación:</b>	Con los trabajadores de la empresa, supervisores y gerente general
<b>Objetivos clave:</b>	Brindar un servicio de calidad al cliente ligado a ofrecer un producto de calidad, mantener buenas relaciones con los clientes.
<b>Obligaciones/ Responsabilidades:</b>	Enviar las órdenes de requisición a bodega en los horarios establecidos, estar en contacto con el área de producción frecuentemente informando acerca de las necesidades de los clientes y sus expectativas.

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 48**

**Descripción de puestos: Finanzas**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE FINANZAS</b>	
<b>Puesto:</b>	Contabilidad ó finanzas
<b>Reportar a:</b>	Gerente general
<b>Supervisar a:</b>	-----

<b>Relación:</b>	Con todos los empleados de las áreas de comercialización, sub áreas de producción.
<b>Objetivos clave:</b>	Llevar un control adecuado de las cuentas de ingresos y gastos de la empresa
<b>Obligaciones/ Responsabilidades:</b>	Notificar a la gerente general de la situación económica de la empresa.

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### **Tabla N° 49**

#### **Presupuesto para el área administrativa y de personal**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
1	Sistema contable	6,160.00
	<b>TOTAL</b>	<b>6,160.00</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 50**

**Programa táctico de Recursos Humanos**

<b>PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SECUENCIA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b>
Contratar a una persona especializada en motivación, para que aliente a los trabajadores a realizar sus actividades.	1	1 mes	Del 1 de marzo al 30 de marzo
Contar con un listado de actividades que cada integrante de la organización debe cumplir, de manera que a la vez se les asigne responsabilidades.	2	1 mes	Del 1 de abril al 29 de abril
Poner énfasis en la motivación del personal de manera que pueda incrementar la productividad al generar personas proactivas.	3	1 mes	Del 1 de mayo al 31 de mayo
Reconocer el esfuerzo de los trabajadores constantemente.	1	5 meses	Del 1 de marzo al 2 de agosto
Ofrecer salidas grupales para que exista mayor integración y compañerismo.	4	3 meses	

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 41**

**Programa táctico de Recursos Humanos**

**LA CASITA DE CHOCOLATE  
PROGRAMA TÁCTICO DE RECURSOS HUMANOS**

<b>TIEMPO</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>
<b>ACTIVIDADES</b>						
1.- Contratar a una persona especializada en motivación, para que aliente a los trabajadores a realizar sus actividades.						
2.- Contar con un listado de actividades que cada integrante de la organización debe cumplir, de manera que a la vez se les asigne responsabilidades.						
3.- Poner énfasis en la motivación del personal de manera que pueda incrementar la productividad al generar personas proactivas.						
4.- Reconocer el esfuerzo de los trabajadores constantemente.						
5.- Ofrecer salidas grupales para que exista mayor integración y compañerismo.						

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

#### 4.8.3 Plan operativo de Producción

Portada



# PLAN OPERATIVO DE PRODUCCIÓN

- **Empresa:** Galletas Broome Cía. Ltda.

“La Casita de Chocolate”

- **Domicilio:** C.C. El Bosque Local 257 Planta Alta      **Teléfono:** 2920 - 941

*Sucursal 1:* C.C. El Bosque Local 64 Planta Baja      **Teléfono:** 2274 - 697

*Sucursal 2:* Quicentro Shopping Local 48 2do Piso      **Teléfono:** 2434 - 789

- **Iniciadores:** Darline Bucaram

Catalina Cabascango

Alida Martínez

María Mora

- **Involucrados:**

- ✓ Personal de ventas
- ✓ Personal de producción
- ✓ Representante legal

- **Sumario Ejecutivo**

Un plan de acción en el área de producción es necesario en la empresa “La Casita de Chocolate” por cuanto impulsa a la creación de bienes para su venta.

Además estas acciones de tipo productivo permiten obtener un producto de calidad, en la cantidad y en el momento en que la demanda lo exija.

Se ha realizado un análisis de los procesos productivos con el fin optimizar los recursos de la empresa, para lograr calidad en los procesos, control de calidad total, mejora de los procesos. Para fabricar un único producto a la medida del cliente.

La finalidad de la mejora de los procesos productivos es mejorarlos de tal manera que la empresa pueda obtener la certificación de calidad de procesos ISO 9000 y junto a ello lograr expandir su mercado al exterior en la línea de chocolates.

Se incluye el trabajo que realiza el bodeguero ya que de él depende que se tengan todas las materias primas a la disposición de la producción, para cumplir con las órdenes de pedido. Es por ello que en este plan de producción se incluye también las políticas de compras.

- **Posición**

En la línea de chocolates posee una gama de cuarenta variedades, en el caso de las galletas posee una gama de 20 variedades, pero en el caso de los postres ó tortas los clientes exigen más variedad en cuanto a sabores y productos integrales de sal, para lo cual se ha establecido generar un programa de producción en donde se pueda ofrecer más alternativas a los clientes y se tengan los productos a su disposición.

El área de producción de “La Casita de Chocolate” está dividida en tres sub áreas:

## **CHCOLATERÍA**

Integrada por cuatro personas en donde se les ha asignado tareas en las que mejor se desempeñan, tomando en cuenta su nivel de conocimientos, rapidez para la elaboración del proceso, etc.

**Tabla N° 51**

**Organización Área: Chocolatería**

<b>TRABAJADOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Catalina Cabascango	Cubrir los chocolates artesanales
Mateo Salazar	Hacer los chocolates de moldes
Margarita Tasiguano	Poner los rellenos a los chocolates de moldes
Daniel Andrango	Tener listas las bases de chocolate para su cubierta como chocolates artesanales.

**Fuente:** La Casita de Chocolate, 2010

**Elaborado por:** La Autora

**REPOSTERÍA**

El área de repostería está conformado por cinco personas las mismas que realizan sus trabajos definitivamente de acuerdo a las órdenes de producción ó notas de pedido de los clientes.

**Tabla N° 52**

**Organización Área: Repostería**

<b>TRABAJADOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
David Onofre	Postres
María Mora	Torta de manzana y nuez, pies, mousse de chocolate
Jorge Franco	Empanadas y postres
Patricio Reinoso	Torta de naranja, masas de galletas
David	Pan de sal, bocaditos de sal

**Fuente:** La Casita de Chocolate, 2010

**Elaborado por:** La Autora



## **DECORACIÓN**

En esta área constan cuatro miembros, de los cuales cada proceso que realizan predomina la mano de obra en un 100%, cada miembro de ésta sub área conoce las técnicas de decoración que deben implementar al momento de decorar un pedido, igualmente aquí no se tiene especificado las actividades que cada trabajador debe cumplir por la variedad de pedidos y modelos que existen para decorar. Y tomando en cuenta que no siempre son los mismos.

**Tabla N° 53**

### **Organización Área: Decoración**

<b>TRABAJADOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Fabián Andrango	Decoración de tortas especiales
Alida Martínez	Decoración de tortas infantiles, galletas de figuras, cup cakes, tortas normales, etc.
Jenny Zambrano	
Carmen Reinoso	

**Fuente:** La Casita de Chocolate, 2010

**Elaborado por:** La Autora

- **Situación Interna:**

**Fortalezas:** Personal capacitado

Experiencia en el sector alimenticio

Reconocimiento por la calidad de los productos

**Debilidades:** Falta de Recursos económicos

Falta de maquinaria

Falta de un programa de producción.

**Oportunidades:** Uso efectivo de las habilidades por medio de la planeación  
Conocer las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Situación Externa:**

A quién se compra: Proveedores calificados que cumplan con los tiempos de entrega, magnitud de pedidos, calidad, costos, etc.

Qué se compra: Materias Primas

Material de Empaque

Material de Limpieza

Cuándo: Según el requerimiento de órdenes de pedido ó de producción.

En dónde se receipta: C.C. El Bosque Local 48, diagonal autoservicio de Fybeca

- **Oportunidades:** Información a través de los miembros de punto de venta

Diversificación de productos de pastelería

Identificar proveedores alternativos y no depender de uno solo

- **Recursos**

Los recursos con los que cuenta la empresa son:

***Recursos Humanos***

El personal de producción está integrado por un total de 6 miembros, específicamente para ésta área.

La producción se la realiza bajo órdenes de producción ó de pedido. En base a los requerimientos del cliente. Cada miembro de ésta área realiza un trabajo específico, de

acuerdo al plan de producción desarrollado por los directivos y encargados de cada sub área.

Su labor principal es conocer las especificaciones de los productos en cuanto a la cantidad e ingredientes requiere cada receta, el correcto manejo de los equipos y maquinarias. Tiempos que debe cumplir el proceso.

### ***Recursos Financieros***

La empresa puede obtener estos recursos de dos alternativas: capital propio ó al préstamo de las entidades financieras, según la tasa de interés más conveniente.

### ***Recursos Materiales***

El área de producción cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus actividades, es importante que se notifique al encargado de esta área ó de las sub áreas la necesidad de algún otro utensilio.

### ***Recursos Técnicos***

Cada área de producción cuenta con las maquinas necesarias y pertinentes para realizar sus procesos adecuadamente. Sin embargo necesita invertir en más maquinaria que le permita obtener una capacidad de producción más alta.

- **Objetivos**

- ✓ Controlar el stock de materias primas
- ✓ Incrementar la gama de productos de pastelería
- ✓ Optimizar los tiempos de distribución de los productos de la empresa a sus diferentes puntos de venta

- **Estrategias**

- ✓ Mantener la calidad de los productos a través de la mejora continua de los procesos
- ✓ Crear un plan de producción de manera que se tenga todos los productos a la disposición del cliente, se desarrollen nuevas alternativas y se eliminen los cuellos de botella
- ✓ Corregir y mejorar el sistema de inventario con el fin de tener todos los productos en stock y que los saldos coincidan con las existencias.
- ✓ Diseñar una planta de producción adecuada, tomando en cuenta el crecimiento de las ventas y la falta de espacio en el futuro.
- ✓ Innovar y aumentar la gama de los productos
- ✓ Desarrollar un plan de trabajo para el área de producción para reducir los tiempos de espera
- ✓ Establecer una planificación de producción en donde las materias primas necesarias sean entregadas antes de empezar la jornada
- ✓ Implementar registros para medir el nivel de consumo de materias primas y materiales
- ✓ Realizar un manual de procedimientos que estandarice el proceso
- ✓ Mejorar las áreas de producción de acuerdo a sus requerimientos, otorgando a cada una de ellas los equipos necesarios

- **Políticas**

**Políticas de Producción**

- ✓ Los miembros del área de: repostería, decoración y chocolatería, deben realizar su trabajo con los materiales y uniformes necesarios:
- Delantales.- Específicamente para el uso de las áreas de producción y comercialización, por cuanto siempre están propensos a ensuciarse ya sea con masas, chocolates, azúcar, harina, etc.

- Gorro.- Todos sus miembros tienen la responsabilidad de utilizar un gorro, como una política de higiene ya que se trabaja con alimentos y es indispensable el uso del mismo.
- Cofias ó mallas.- es necesario que se utilice una cofia ó malla debajo del gorro de manera que asegure el cabello y no llegue a los alimentos.
- Guantes de látex.- Su uso es imprescindible por cuanto el personal de estas áreas se encuentra en constante manipulación de los alimentos, desde el inicio hasta su destino final.
- Camisetas ó chaquetas.- las primeras son utilizadas por el personal de producción y las segundas son destinadas al personal de ventas como una presentación más formal a sus clientes.
- Licra ó pantalón negro.- este color es el más adecuado para el uso de los empleados por cuanto no permite divisar algún derrame de materia prima a simple vista como es el caso del color blanco.
- ✓ El uniforme debe ser de acuerdo al horario establecido, igualmente debe estar limpio, planchado y en buenas condiciones.
- ✓ Los trabajadores de estas áreas son los responsables de las condiciones en las que se mantengan las máquinas y equipos de la empresa. Si una máquina está dañada se lo debe notificar al responsable del área para su mantenimiento.
- ✓ Cumplir con las horas de entrada y salida, así como también respetar la media hora de almuerzo y regresar a sus labores.
- ✓ Mantener y guardar al producto en buenas condiciones, en donde no sufra ningún incidente.
- ✓ Las áreas de producción deben mantenerse limpias: pisos, mesones, utensilios, manteles, bandejas, etc.
- ✓ El personal de producción no debe ejercer sus funciones, en el caso de los varones que tengan cabello largo, bigote ó barba, uñas largas, pulseras, relojes, anillos, irritaciones y heridas. En el caso de las mujeres no pueden utilizar aretes largos, uñas acrílicas ó largas. Tomando en cuenta que se trabaja con alimentos y es vulnerable de contraer cualquier bacteria. Es así que cada trabajador debe tomar las precauciones necesarias.

- ✓ Cada trabajador de sus respectivas áreas, deben conocer todos los procesos que se realizan desde la cantidad de ingredientes, tiempos de uso de las máquinas, temperaturas, materiales, etc. Para evitar contratiempos y desperdicios.
- ✓ Se debe notificar al responsable de cada área la falta de implementos que se requieran en los procesos. Para la adquisición de los mismos.
- ✓ Llenar la hoja de requisición al responsable de bodega para que despache todas las materias primas a tiempo antes de empezar el proceso y evitar demoras.

### **Políticas de Compras**

- ✓ Las compras en la empresa se harán sólo si son necesarias.
- ✓ Se realizará un control de suministros de oficinas y de insumos de producción cada mes para verificar el stock de los materiales y materias primas.
- ✓ Los materiales e insumos que se adquieran, serán ubicados de acuerdo a su exigencia de conservación y se mantendrá el método LIFO para el movimiento de mercaderías.
- ✓ Serán considerados como proveedores quienes cumplan con productos de calidad, mejor precio y entrega a tiempo y se les dará garantía de ser proveedores permanentes.
- ✓ No se recibirán comisiones por compra, ya que se puede desmejorar la calidad tanto en el servicio como en el producto.
- ✓ Se receptorán propuestas de proveedores de materiales y productos en el mercado siempre y cuando garantice el nivel de precios de los productos relacionado con la calidad de los mismos.
- ✓ Se realizará el pago a proveedores cada mes, dependiendo del vencimiento de las facturas.
- ✓ Los insumos y materiales de empaque deben estar de acuerdo a los requerimientos del cliente, permitir que el producto se almacene en buenas condiciones y que sus presentaciones sean variadas.
- ✓ Informar al área de finanzas ó contabilidad la adquisición realizada para su respectivo pago.

- ✓ Al recibir la mercadería ésta debe estar en buenas condiciones, la cantidad solicitada y por el precio pactado.

Es necesario que para elaborar un plan de producción se trabaje conjuntamente con el personal de ventas por la relación directa que tienen con los clientes y conocen sus necesidades.

Se debe verificar las opiniones de los clientes, diseñando los productos que el cliente desea, no los que la empresa ó los miembros del área de producción desean. También se debe identificar los productos de la competencia que se venden más.

Adicionalmente en base a las necesidades de los clientes se necesita aumentar una línea más: Productos de sal (pan, biscochos, empanadas, bolones, etc.) de modo que inicialmente el personal de ventas será el responsable de transmitir a los clientes la información sobre la producción de productos de sal y que se los podrá ofrecer a partir de los días jueves, de igual manera, se pegarán carteles en las instalaciones de los puntos de venta dando este tipo de información.

**Tabla N° 54**

**Presupuesto para el área de producción**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
1	Batidora industrial	7,448.00
1	Horno industrial	11,982.34
3	Carros bandejeros	1,351.14
1	Utensilios de decoración	232.28
2	Repuestos para batidoras	100.00
3	Sillas de madera	135.00
	<b>TOTAL</b>	<b>21,248.76</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 55**

**Programa táctico de producción**

<b>PROGRAMA TÁCTICO DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SECUENCIA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b>
Estandarización de los procesos	1	2 meses	Del 1 de abril al 30 de mayo
Optimización de recursos	2	3 meses	Del 1 de junio al 30 de agosto
Revisar la presentación de los productos actuales	3	2 meses	Del 1 de septiembre al 30 de octubre
Conocer los requerimientos de los clientes	4	4 meses	Del 1 de noviembre al 31 de diciembre
Estudio de la competencia	5	2 meses	Del 1 de enero al 28 de febrero
Estudio de nuevos productos	6	4 meses	Del 1 de marzo al 30 de junio
Calcular el uso de MP, MO y maquinarias	7	2 meses	Del 1 de junio al 30 de julio
Inversión en maquinaria nueva	8	2 meses	Del 1 de agosto al 30 de septiembre
Revisar la presentación de los productos	9	3 meses	Del 1 de septiembre al 30 noviembre
Calendarizar la producción	10	2 meses	Del 1 de noviembre al 28 de diciembre
Disponibilidad de productos en sucursales y bodega	11	De febrero en adelante	Del 1 de enero (2011) en adelante

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora



**Gráfico N° 42**

**Programa táctico de producción**

**LA CASITA DE CHOCOLATE  
PROGRAMA TÁCTICO DE PRODUCCIÓN**

TIEMPO ACTIVIDADES	TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4		TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4	
	1.- Estandarización de los procesos	■														
2.- Optimización de recursos		■	■													
3.- Revisar la presentación de los productos actuales				■	■											
4.- Conocer los requerimientos de los clientes					■	■										
5.- Estudio de la competencia							■	■								
6.- Estudio de nuevos productos								■	■	■						
7.- Calcular el uso de MP, MO y maquinarias									■	■						
8.- Inversión en maquinaria nueva											■	■				
9.- Revisar la presentación de los productos nuevos y antiguos												■	■	■		
10.- Calendarizar la producción														■	■	
11.- Disponibilidad de productos en sucursales y bodega																■

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La autora

#### 4.8.4 Plan operativo de Comercialización

##### Portada



# PLAN OPERATIVO DE COMERCIALIZACIÓN

- **Empresa:** Galletas Broome Cía. Ltda.

“La Casita de Chocolate”

- **Domicilio:** C.C. El Bosque Local 257 Planta Alta      **Teléfono:** 2920 - 941

*Sucursal 1:* C.C. El Bosque Local 64 Planta Baja      **Teléfono:** 2274 - 697

*Sucursal 2:* Quicentro Shopping Local 48 2do Piso      **Teléfono:** 2434 - 789

- **Iniciadores:** Darline Bucaram

Catalina Cabascango

Consuelo Córdor

Alexandra Villegas

- **Sumario Ejecutivo:**

Se ha visto un incremento de la competencia en el mercado, así como también cambios constantes en las necesidades, expectativas, estilos de vida y tendencias de los clientes, etc. Se ha percibido un bajo porcentaje de decaimiento en las ventas en los últimos meses. A nivel externo la situación económica del país no favorece a las pequeñas industrias a mantenerse en el mercado.

Para corregir lo indicado se ha establecido mejorar el servicio de atención al cliente, publicidad de los productos, materiales de empaque, etc.

Un plan de acción de comercialización permitirá reforzar el enlace entre la empresa y el cliente, en donde la empresa pueda satisfacer las necesidades de la demanda, teniendo los productos que desee a su alcance.

El contenido de este plan está relacionado con la fijación de precios, líneas de productos, programación de la producción, canales de distribución, inversiones, investigación y desarrollo, etc.

Como paso inicial se realizará un pronóstico de ventas de donde se desarrollará un presupuesto de ventas.

- **Posición**

La empresa “La Casita de Chocolate” actualmente cuenta con tres sucursales en donde expende sus productos directamente a su clientela. Comercializa sus tres líneas de productos: chocolates, tortas y galletas. Como valor agregado se presta el servicio de cafetería.

Actualmente la tendencia de los clientes es consumir alimentos bajos en calorías lo cual la empresa lo ha tomado como una oportunidad de ingresos, en donde se producen alimentos con endulzante natural en cualquiera de sus tres líneas.

En vista a los requerimientos de los clientes se ha visto la necesidad de diversificar sus productos, especialmente en la línea de pastelería. Igualmente incrementar una línea de alimentos de sal. Por lo que se visto en la necesidad de trabajar bajo un plan de producción en donde la capacidad instalada y de mano de obra permitan alcanzar los objetivos planteados.

- **Situación Interna:**

**Fortalezas:** Personal capacitado

Experiencia en el sector alimenticio

Reconocimiento por la calidad de los productos

**Debilidades:** Falta de Recursos económicos

**Oportunidades:** Brindar degustaciones a clientes peatones que visitan los centros comerciales.

Publicidad de los productos por los medios de comunicación.

- **Situación Externa:**

Quién compra: Mujeres madres de familia

Empresas para sus festividades

Peatones (ocasionales)

Qué compran: Un producto de calidad que deleite sus paladares

Cuándo: Temporadas especiales (Navidad, San Valentín, Día de la Madre, etc.)

Aniversarios de empresas

Compromisos familiares

Dónde: Matriz y sucursales de “La Casita de Chocolate” en dos de los centros comerciales principales de Quito.

Por qué nos compran: Calidad del producto

Variedad de los productos

Atender compromisos

Satisfacer un antojo

Por qué es mejor nuestro producto: Mejora continua de los procesos

Control de calidad de los productos

Innovación de los productos.

Potencia de mercado: \$400.000.00 al año

Tendencia: 8% de incremento anual

- **Oportunidades:** Información a través de los medios de comunicación

Diversificación de productos de pastelería

Contacto directo con los clientes

- **Competencia:** Cyrano, Hansel y Gretel, Ambrosia Delicatessen de la USFQ

- **Recursos:** El establecimiento de los recursos de la organización permitirá evaluar la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas que provienen de su medio ambiente.

### ***Recursos Humanos***

El personal de ventas está integrado por un total de 5 miembros, específicamente para ésta área, quienes se encuentran distribuidos en los tres puntos de venta.

En fines de semana ó en temporadas el personal de producción se turna para ayudar en el área de ventas, para lo cual la gerente general distribuye a los nueve miembros de producción disponibles a trabajar en las sucursales.

Su labor principal es la atención al cliente, conocimiento de los productos y alternativas, precios, modelos, sabores, códigos de registro, etc.

### ***Recursos Financieros***

Los recursos financieros se los pueden obtener en base al capital propio ó al préstamo de las entidades financieras de la ciudad, tomando en cuenta las tasas de interés establecidas.

### ***Recursos Materiales***

Cada sucursal cuenta con los equipos y materiales necesarios para su almacenamiento, apreciación y comercialización de los productos, brindando un servicio similar al resto de sucursales.

### ***Recursos Técnicos***

Cada sucursal posee vitrinas especiales que permiten mantener a los productos frescos, evitando el deterioro de los productos.

- **Objetivos**

- ✓ Lograr un ritmo de crecimiento neto de ventas del 15% anual
- ✓ Extender los canales de distribución de la empresa.
- ✓ Ser más competitivos

- **Estrategias**

- ✓ Mantener la calidad de los productos e innovar su presentación
- ✓ Desarrollar alternativas de venta que estén al alcance del bolsillo del cliente, que no afecten a la calidad del producto ni a los costos de la empresa
- ✓ Poseer variedad de materiales de empaque para que el producto pueda ser comercializado, en las diferentes temporadas del año.

- ✓ Crear alternativas de publicidad y promoción de los productos que no generen altos gastos, que logren atraer a los clientes.
- ✓ Aprovechar las temporadas de acuerdo a los meses del año y sacar nuevas alternativas de venta.
- ✓ Hacer propagandas por los nuevos productos y ofrecer degustaciones.
- ✓ Obtener información acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes a través de un buzón de sugerencias
- ✓ Mejorar la fuerza de ventas e incrementar los ingresos a través de la capacitación.
- ✓ Mantener contacto con el personal de ventas semanalmente a fin de conocer los sucesos de cada sucursal y desarrollar alternativas para evitar inconvenientes con los clientes
- ✓ Captar más clientela a través de los medios de comunicación ó promociones
- ✓ Contratar los servicios de una empresa que desarrolle la página web de “La Casita de Chocolate”
- ✓ Agregar un servicio postventa, un buzón de sugerencias e incentivar al personal de ventas a comunicarse con los clientes y ofrecer los productos de la empresa

- **Políticas de Atención al Cliente**

- ✓ Para establecer los precios de cada uno de los productos previamente se realizará el análisis respectivo de costos.
- ✓ Establecimiento del sistema de valoración de costos y precios.
- ✓ Se realizará las promociones ó degustaciones respectivas para atraer a los clientes y clientes potenciales a través de las promociones que cada centro comercial establezca para todos los negocios y empresas.
- ✓ El servicio de atención al cliente se dará con absoluta calidad, eficiencia, eficacia y rapidez.
- ✓ Se establecerá como parámetro de atención una duración del servicio de 5 a 10 minutos por cliente. En caso de ser clientes que requieren de pedidos grandes el tiempo estimado es de hasta 15 minutos, en donde se darán las especificaciones y características de los pedidos.



- ✓ Debe existir una persona encargada de cada sucursal, que pueda ayudar a mantener en buenas condiciones a las instalaciones, los equipos, máquinas, etc. De indicaciones de cómo se debe tratar a los productos, pueda dar soluciones inmediatas, etc.
- ✓ El personal de ventas utilizar el uniforme completo en sus labores, es decir licra, delantal, chaqueta, gorro y cofia. Los mismos que deben estar limpios, planchados y en buenas condiciones. En caso de no poseer alguna prenda solicitarlo a la gerente para que autorice a la encargada de bodega a entregarlo.
- ✓ Llevar una agenda en donde se informe cada acontecimiento en los puntos de venta y se trate en las reuniones establecidas para tratar cada punto a fin de mejorar el servicio al cliente.
- ✓ El personal de ventas está a cargo de las buenas condiciones de los equipos y máquinas de cada sucursal, en caso de daño en alguna máquina se lo debe notificar al encargado del área para su próxima reparación.
- ✓ Se brindará capacitación al personal de ventas continuamente a fin de fortalecer la fuerza de ventas.
- ✓ Saber identificar los billetes ó cheques falsos y tarjetas robadas.
- ✓ Responsabilizarse por el dinero faltante al final de cada jornada de trabajo.

**Tabla N° 56**

**Presupuesto para el área de comercialización**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
	Capacitación al personal de ventas (8 personas)	1,400.00
	Publicidad (hojas volantes)	500.00
	<b>TOTAL</b>	<b>1,900.00</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 57**

**Programa táctico de ventas**

<b>PROGRAMA TÁCTICO DE VENTAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SECUENCIA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b>
Estudio de la competencia	1	2 meses	Del 1 de abril al 31 de mayo
Estudio de nuevos productos	2	4 meses	Del 1 de mayo al 31 de agosto
Revisar la presentación del producto	3	2 meses	Del 1 de septiembre al 31 de octubre
Entrenamiento de la fuerza de ventas	4	4 meses	Del 1 de noviembre al 28 de febrero
Oferta de nuevos productos en sucursales	5	1 mes	Del 1 de marzo al 31 de marzo
Desarrollo de campañas publicitarias	6	4 meses	Del 1 de marzo al 30 de junio
Incrementar el volumen de ventas	7	Del 1er mes de oferta de productos en adelante	Del 1 de abril en adelante
Crear estrategias de comercialización	8	3 meses	Del 1 de julio al 30 de septiembre
Mantener la fidelidad del cliente	9	Del 1er mes de oferta de productos en adelante	Del 1 de abril en adelante

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 43**

**Programa táctico de ventas**

**LA CASITA DE CHOCOLATE  
PROGRAMA TÁCTICO DE VENTAS**

ACTIVIDADES \ TIEMPO	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1.- Estudio de la competencia	■											
2.- Estudio de nuevos productos		■	■	■	■							
3.- Revisar la presentación del producto			■	■	■							
4.- Entrenamiento de la fuerza de ventas			■	■	■							
5.- Oferta de nuevos productos en sucursales						■	■	■				
6.- Desarrollo de campañas publicitarias							■	■	■			
7.- Incrementar el volumen de ventas										■	■	■
8.- Crear estrategias de comercialización										■	■	■
9.- Mantener la fidelidad del cliente										■	■	■

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## CAPITULO V

### EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

#### 5.1 Requerimiento de la inversión

Al tratarse de una propuesta de mejoramiento para la empresa “La Casita de Chocolate” se ha deducido que es necesario que la misma invierta en los siguientes activos, detallados con su área respectiva:

**Tabla N° 58**

#### **Requerimiento de inversión en producción**

INVERSIONES EN MEJORAS

MATERIAS PRIMAS

MATERIA PRIMA	POSTRE DE DURAZNO Y NARANJA (€)	TORTA DE MORA (€)	TORTA DE PIÑA (€)	TORTA DE ZANAHOR (€)	TORTA DE CHOCOL. Y ALMENDRA (€)	BOLOBAN DE POLLO 30	EMPANAD. DE QUESO 68	TOTAL KILOS	TOTAL SEMANAL \$	TOTAL MENS \$	TOTAL ANUAL \$
Harina		600	1700	1125	710	1000	2000	7135	25,28	101,12	1213,44
Biscochox							600	600	1,91	7,64	91,68
Grasapan							750	750	1,79	7,16	85,92
Huevos	20	30	20	20	35		15	140	15,86	63,45	761,38
Levadura							150	150	2,20	8,80	105,60
Azúcar	500		1125	2325	710	40	200	4900	3,85	15,40	184,80
Queso							1500	1500	11,13	44,52	534,24
Achiote							50	50	1,45	5,80	69,60
Especial C						70		70	0,86	3,44	41,28
Sal				25		20		45	0,32	1,28	15,36
Hojaldrina						600		600	3,00	12,00	144,00
Pollo						1000		1000	5,60	22,40	268,80
Azúcar Impalpable		2000	850					2850	4,14	16,56	198,72
Mantequilla	300	500	850					1650	6,10	24,40	292,80
Moras		1125						1125	1,65	6,60	79,20
Jugo de limón		100						100	0,81	3,24	38,88
Piña			2800					2800	2,00	8,00	96,00
Polvo de Hornear			100					100	0,56	2,24	26,88
Duraznos	3500							3500	9,70	38,80	465,60
Maicena	150				285			435	3,20	12,80	153,60
Jugo de Naranja	1250							1250	1,66	6,64	79,68
Leche Condensada	2000							2000	10,05	40,20	482,40
Bicarbonato				75				75	2,40	9,60	115,20
Canela				25				25	1,75	7,00	84,00
Aceite				750	125			875	1,74	6,96	83,52
Zanahoria Rallada				1700				1700	0,74	2,96	35,52
Almendras					500			500	7,50	30,00	360,00
Crema de cacao					375			375	4,59	18,36	220,32
<b>TOTAL</b>										<b>527,37</b>	<b>6328,42</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 59**

**Requerimiento personal: Área administrativa**

ASISTENTE CONTABLE

SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACAC.	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL ANUAL
240,00	2880,00	240,00	240,00	120,00	240,00	349,92	4069,92

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La autora

**Tabla N° 60**

**Cuadro de Requerimientos**

**CUADRO DE REQUERIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Asistente Contable			4.069,92
Materias Primas			6.328,42
Materiales Indirectos			1.487,00
Batidora industrial	1	7448,00	7.448,00
Horno industrial	1	11982,34	11.982,34
Carros bandejeros	2	450,38	900,76
Utensilios de	1	232,28	232,28
Utensillos de	2	50,00	100,00
Muebles de	3	45,00	135,00
Sistema contable	1	6160,00	6.160,00
Capacitación personal	8	175,00	1.400,00
Publicidad (hojas	1	500,00	500,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>40.743,72</b>
Imprevistos 5%			2.037,19
<b>TOTAL</b>			<b>42.780,90</b>

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La autora

## 5.2 Financiamiento

Una vez conocido el valor total de la inversión es importante saber con que fuentes se dispone para la ejecución del plan, para lo cual se ha tomado como fuente de financiamiento al Produbanco, que como clientes de esta entidad bancaria puede otorgar ala empresa el monto solicitado con una tasa de interés del 11,83%, tomando en cuenta que por ser una alternativa de la CFN esta tasa es una de las más bajas.

A continuación se presenta en detalle los porcentajes en los que cubre la empresa y en lo que se tomaría en cuenta al Produbanco, para el financiamiento con el monto a solicitar. El monto a solicitar en el Produbanco es de \$ 28.460,02 cubriendo el 66,53% de la inversión requerida.

Se procede a calcular la tabla de amortización por el método de dividendos fijos, que consiste en que el capital varía y también el interés.

Cada dividendo que se realiza es el capital sumado con el interés.

**Tabla N° 61**

### **Estructura del financiamiento**

#### **ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO**

CONCEPTO	USO DE FONDOS	RECURSOS PROPIOS		PRODUBANCO	
		%	VALOR \$	%	VALOR \$
Asistente Contable	4.069,92	30%	1.220,98	70%	2.848,94
Materias Primas	6.328,42	25%	1.582,10	75%	4.746,31
Materiales Indirectos	1.487,00	25%	371,75	75%	1.115,25
Sistema contable	6.160,00	60%	3.696,00	40%	2.464,00
Batidora industrial	7.448,00	25%	1.862,00	75%	5.586,00
Horno industrial	11.982,34	25%	2.995,59	75%	8.986,76
Carros bandejeros	900,76	25%	225,19	75%	675,57
Utensilios de	100,00	100%	100,00	0%	-
Utensilios de	232,28	100%	232,28	0%	-
Muebles de	135,00	100%	135,00	0%	-
Capacitación personal	1.400,00	100%	1.400,00	0%	-
Publicidad (hojas	500,00	100%	500,00	0%	-
Imprevistos	2.037,19	0%	-	100%	2.037,19
<b>TOTAL</b>	<b>42.780,90</b>		<b>14.320,89</b>		<b>28.460,02</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>100%</b>	<b>33,47%</b>		<b>66,53%</b>	

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### 5.3 Gastos Operacionales

Se llama Gastos operacionales al dinero que una empresa o una organización debe desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega. Entre los más comunes podemos citar los siguientes: pago por el alquiler del local o la oficina en la cual está asentada, pago de salarios a sus empleados y compra de suministros. De alguna manera, los gastos operacionales son los que una empresa destinará para mantener en actividad su condición de empresa o en su defecto para modificar la condición de inactiva en caso que no lo esté para así poder volver a estar en óptimas condiciones de trabajo.<sup>25</sup>

**Tabla N° 62**

#### **Gastos Operacionales**

GALLETAS BROOME CIA LTDA  
LA CASITA DE CHOCOLATE  
PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS

CONCEPTO	AÑO 0	Inversión	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Gastos de Producción</b>	<b>292.428</b>		<b>329.832</b>	<b>361.994</b>	<b>397.894</b>	<b>437.984</b>	<b>482.771</b>
Materia Prima	115.940		136.200	153.818	173.714	196.184	221.560
Materiales Indirectos	27.290		32.059	36.206	40.889	46.178	52.151
Mano de Obra Directa	77.821		85.603	94.163	103.580	113.938	125.331
Depreciaciones	22.239	2.080	24.319	24.319	24.319	24.319	24.319
Amortizaciones		739	739	739	739	739	739
Arrendos	28.800		29.840	30.917	32.033	33.189	34.388
Mantenimiento	4.635		4.802	4.976	5.155	5.342	5.534
Servicios Básicos	15.703		16.270	16.857	17.465	18.096	18.749
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>40.986</b>		<b>49.386</b>	<b>48.044</b>	<b>48.764</b>	<b>49.509</b>	<b>50.282</b>
Sueldo personal administrativo	13.148	4.070	18.533	18.533	18.533	18.533	18.533
Servicios Básicos	2.094		2.169	2.248	2.329	2.413	2.500
Arrendos	12.000		12.433	12.882	13.347	13.829	14.328
Mantenimiento	1.931		2.001	2.073	2.148	2.226	2.306
Depreciaciones	9.266		9.266	9.266	9.266	9.266	9.266
Amortizaciones		308	308	308	308	308	308
Seguros	2.546		2.638	2.734	2.832	2.934	3.040
Imprevistos		2.037	2.037				
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>56.754</b>		<b>62.516</b>	<b>62.853</b>	<b>64.652</b>	<b>66.517</b>	<b>68.449</b>
Sueldos personal de ventas	32.435		35.679	36.967	38.301	39.684	41.117
Publicidad hojas volantes		500	518	537	556	576	597
Publicidad (cuñas)	7.260		7.260	7.260	7.260	7.260	7.260
Capacitación Empleados		1.400	1.400				
Depreciaciones	5.560		5.560	5.560	5.560	5.560	5.560
Amortizaciones		185	185	185	185	185	185
Arrendos	7.200		7.460	7.729	8.008	8.297	8.597
Mantenimiento	1.159		1.201	1.244	1.289	1.335	1.384
Servicios Básicos	3.141		3.254	3.371	3.493	3.619	3.750
<b>Gastos Financieros</b>			<b>3.052</b>	<b>2.311</b>	<b>1.478</b>	<b>779</b>	<b>288</b>
Interés por préstamo			3.052	2.311	1.478	779	288
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>390.168</b>	<b>11.319</b>	<b>444.786</b>	<b>475.202</b>	<b>512.788</b>	<b>554.789</b>	<b>601.790</b>

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La autora

<sup>25</sup> *Gastos Operacionales*, 2010, [www.definicionabc.com/economia/gastos-operacionales.php](http://www.definicionabc.com/economia/gastos-operacionales.php)

### **5.3.1 Gastos Administrativos**

Son todos aquellos egresos que están relacionados con el proceso administrativo de la empresa. Para el mejor desarrollo de su gestión es necesario que coordine eficientemente la labor de todos sus elementos productivos.

En este tipo de gastos se clasifican los sueldos del personal administrativo, pago de servicios básicos, depreciaciones y suministros varios.

#### **5.3.1.2 Capital de Trabajo**

El capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra), que es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando, al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo.<sup>26</sup>

El capital de trabajo de este proyecto corresponde a la mano de obra, materia prima e imprevistos ya que pueden existir sucesos inesperados en estos rubros que requieran un mayor desembolso.

### **5.3.2 Gastos de Ventas**

Consiste en los gastos que incurre la empresa para promocionar y distribuir eficientemente su producción.

### **5.3.3 Gastos Financieros**

Estos costos se originan en las necesidades crediticias indispensables para la financiación del proyecto. Este tipo de erogaciones (intereses) cuando son a largo plazo tienen una caracterización de costos fijos, sin embargo, es necesario considerar que los

---

<sup>26</sup> *Capital de trabajo*, 2009, es.wikipedia.org/wiki/Capital\_de\_trabajo



intereses originados en créditos a corto plazo, especialmente dedicados al capital de trabajo deben considerarse como costos variables ya que dependerán del volumen de producción y por lo tanto del nivel de utilización de la capacidad instalada.

La Casita de Chocolate puede hacer un préstamo en el Produbanco, de manera que pueda cubrir con la inversión requerida, en vista de que esta entidad realiza préstamos a proyectos productivos ó de expansión, la empresa si califica para que se le pueda otorgar el crédito.

La tasa de interés que ofrece el banco es del 11,83 % anual, al requerimiento de la inversión se la ha clasificado en: activos (17.712,33) y al capital de trabajo (10.747,69) los mismos que se van a amortizar a 5 y 3 años respectivamente, de acuerdo a las exigencias de la entidad bancaria y por que el capital de trabajo es más rápido recuperar.

La fórmula para poder calcular la anualidad es mediante la fórmula:

$$R = \left( \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}} \right) * VP$$

En donde:

R= Cuota fija de pago

i = Tasa de interés

n= Períodos de pago (mensuales)

VP= Valor del préstamo

A la tasa de interés al ser anual se la ha dividido para el número de meses en un año y multiplicado por los 5 años (activos) en los que se va a cancelar el crédito, que en este caso son 60 meses.

$$R = \left( \frac{0,009858}{1 - (1 + 0.009858)^{-60}} \right) * 17712,33$$

$$R = 392,48$$

En el caso del capital de trabajo (3 años) su cálculo se lo hace par 36 meses.

$$R = \left( \frac{0,009858}{1 - (1 + 0.009858)^{-36}} \right) * 10747,69$$

$$R = 356,11$$

## Tabla N° 63

### Amortización de la deuda: Activos

**TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA ACTIVOS**

**DATOS**

C=	17712,33	
i=	0,1183	0,009858
Plazo=	5 años	60,00
Amortiz =	Mensual	12,00

AÑO	CAPITAL PAGADO	INTERES	CUOTA	SALDO	GASTO INTERÉS	PAGO ANUAL	CAPITAL PAGADO ANUAL
0				17712,33			
1	217,87	174,61	392,48	17494,46			
2	220,01	172,47	392,48	17274,44			
3	222,18	170,30	392,48	17052,26			
4	224,37	168,11	392,48	16827,89			
5	226,59	165,89	392,48	16601,30			
6	228,82	163,66	392,48	16372,48			
7	231,08	161,41	392,48	16141,40			
8	233,35	159,13	392,48	15908,05			
9	235,65	156,83	392,48	15672,40			
10	237,98	154,50	392,48	15434,42			
11	240,32	152,16	392,48	15194,10			
12	242,69	149,79	392,48	14951,40	1948,85	4709,77	2760,92
13	245,09	147,40	392,48	14706,32			
14	247,50	144,98	392,48	14458,82			
15	249,94	142,54	392,48	14208,88			
16	252,41	140,08	392,48	13956,47			
17	254,89	137,59	392,48	13701,58			
18	257,41	135,07	392,48	13444,17			
19	259,94	132,54	392,48	13184,23			
20	262,51	129,97	392,48	12921,72			
21	265,09	127,39	392,48	12656,63			
22	267,71	124,77	392,48	12388,92			
23	270,35	122,13	392,48	12118,57			
24	273,01	119,47	392,48	11845,56	1603,93	4709,77	3105,84
25	275,70	116,78	392,48	11569,86			
26	278,42	114,06	392,48	11291,43			
27	281,17	111,31	392,48	11010,27			
28	283,94	108,54	392,48	10726,33			
29	286,74	105,74	392,48	10439,59			
30	289,56	102,92	392,48	10150,03			
31	292,42	100,06	392,48	9857,61			
32	295,30	97,18	392,48	9562,31			
33	298,21	94,27	392,48	9264,10			
34	301,15	91,33	392,48	8962,94			
35	304,12	88,36	392,48	8658,82			
36	307,12	85,36	392,48	8351,70	1215,92	4709,77	3493,86
37	310,15	82,33	392,48	8041,56			
38	313,20	79,28	392,48	7728,35			
39	316,29	76,19	392,48	7412,06			
40	319,41	73,07	392,48	7092,65			
41	322,56	69,92	392,48	6770,09			
42	325,74	66,74	392,48	6444,35			
43	328,95	63,53	392,48	6115,40			
44	332,19	60,29	392,48	5783,21			
45	335,47	57,01	392,48	5447,74			
46	338,78	53,71	392,48	5108,96			
47	342,12	50,37	392,48	4766,85			
48	345,49	46,99	392,48	4421,36	779,43	4709,77	3930,34
49	348,89	43,59	392,48	4072,47			
50	352,33	40,15	392,48	3720,13			
51	355,81	36,67	392,48	3364,33			
52	359,31	33,17	392,48	3005,01			
53	362,86	29,62	392,48	2642,16			
54	366,43	26,05	392,48	2275,72			
55	370,05	22,43	392,48	1905,68			
56	373,69	18,79	392,48	1531,98			
57	377,38	15,10	392,48	1154,60			
58	381,10	11,38	392,48	773,51			
59	384,86	7,63	392,48	388,65			
60	388,65	3,83	392,48	0,00	288,41	4709,77	4421,36
<b>TOTAL</b>	<b>17712,33</b>	<b>5836,53</b>	<b>23548,86</b>		<b>5836,53</b>	<b>23548,86</b>	<b>17712,33</b>

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La autora

## Tabla N° 64

### Amortización de la deuda: Capital de Trabajo

#### TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA CAPITAL DE TRABAJO

**DATOS**

C= 10747,69  
 i= 0,1183    0,009858  
 Plazo= 3 años    36,00  
 Amortiz = Mensual    12,00

AÑO	CAPITAL PAGADO	INTERES	CUOTA	SALDO	GASTO INTERÉS	PAGO ANUAL	CAPITAL PAGADO ANUAL
0				10747,69			
1	250,15	105,95	356,11	10497,54			
2	252,62	103,49	356,11	10244,92			
3	255,11	101,00	356,11	9989,82			
4	257,62	98,48	356,11	9732,19			
5	260,16	95,94	356,11	9472,03			
6	262,73	93,38	356,11	9209,31			
7	265,32	90,79	356,11	8943,99			
8	267,93	88,17	356,11	8676,06			
9	270,57	85,53	356,11	8405,48			
10	273,24	82,86	356,11	8132,24			
11	275,93	80,17	356,11	7856,31			
12	278,66	77,45	356,11	7577,65	1103,22	4273,26	3170,04
13	281,40	74,70	356,11	7296,25			
14	284,18	71,93	356,11	7012,07			
15	286,98	69,13	356,11	6725,10			
16	289,81	66,30	356,11	6435,29			
17	292,66	63,44	356,11	6142,63			
18	295,55	60,56	356,11	5847,08			
19	298,46	57,64	356,11	5548,61			
20	301,41	54,70	356,11	5247,21			
21	304,38	51,73	356,11	4942,83			
22	307,38	48,73	356,11	4635,46			
23	310,41	45,70	356,11	4325,05			
24	313,47	42,64	356,11	4011,58	707,19	4273,26	3566,07
25	316,56	39,55	356,11	3695,02			
26	319,68	36,43	356,11	3375,34			
27	322,83	33,28	356,11	3052,51			
28	326,01	30,09	356,11	2726,50			
29	329,23	26,88	356,11	2397,28			
30	332,47	23,63	356,11	2064,80			
31	335,75	20,36	356,11	1729,05			
32	339,06	17,05	356,11	1389,99			
33	342,40	13,70	356,11	1047,59			
34	345,78	10,33	356,11	701,82			
35	349,19	6,92	356,11	352,63			
36	352,63	3,48	356,11	0,00	261,68	4273,26	4011,58
<b>TOTAL</b>	<b>10747,69</b>	<b>2072,09</b>	<b>12819,78</b>		<b>2072,09</b>	<b>12819,78</b>	<b>10747,69</b>

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La autora

## 5.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se refiere al nivel de producción en donde la organización ni pierde ni gana, es decir, es el punto en el cual los costos fijos sumados con los costos variables se igualan a los ingresos totales.<sup>27</sup>

### 5.4.1 Costo Fijo

Son aquellos que permanecen constantes e independientes de los cambios en el nivel de producción, tales como: arriendos, seguros. Dentro de los costos fijos es posible encontrar los efectivos o reales que significan un flujo real de efectivo de la empresa hacia terceros, no así los llamados costos imputados (intereses sobre capital propio, depreciaciones y amortizaciones) que no representan egresos reales sino que se los utiliza como estimativos para la evaluación (intereses sobre el capital propio) o simplemente como un escudo tributario. En forma general y definitiva se puede aseverar que en la mayoría de los casos, los costos fijos se identifican con los indirectos.<sup>28</sup>

**Tabla N° 65**

### Depreciaciones

#### DEPRECIACIONES INVERSION

CONCEPTO	VALOR DE ADQUISICIÓN	% DEP	DEPRECIACIÓN					DEP ACUM	VALOR DE RESCATE
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
<b>Maquinaria</b>	<b>19430,34</b>	<b>10%</b>	<b>1943,03</b>	<b>1943,03</b>	<b>1943,03</b>	<b>1943,03</b>	<b>1943,03</b>	<b>9715,17</b>	<b>9715,17</b>
Batidora industrial	7448		744,80	744,80	744,80	744,80	744,80	3724,00	3724,00
Horno industrial	11982,34		1198,23	1198,23	1198,23	1198,23	1198,23	5991,17	5991,17
<b>Muebles y enseres</b>	<b>1368,04</b>	<b>10%</b>	<b>136,80</b>	<b>136,80</b>	<b>136,80</b>	<b>136,80</b>	<b>136,80</b>	<b>684,02</b>	<b>684,02</b>
Carros bandejeros	900,76		90,08	90,08	90,08	90,08	90,08	450,38	450,38
Muebles de Producción	135		13,50	13,50	13,50	13,50	13,50	67,50	67,50
Utensilios de Producción	100		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	50,00	50,00
Utensilios de decoración	232,28		23,23	23,23	23,23	23,23	23,23	116,14	116,14
<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>	<b>20798,38</b>	<b>TOTAL DEPREC.</b>	<b>2079,84</b>	<b>2079,84</b>	<b>2079,84</b>	<b>2079,84</b>	<b>2079,84</b>	<b>10399,19</b>	<b>10399,19</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

<sup>27</sup> BARRENO, Luis, Manual de formulación y Evaluación de proyectos, 1era Edición, Quito, 2004, p. 154

<sup>28</sup> Idem., p. 77

## **Tabla N° 66**

### **Amortización**

#### AMORTIZACIÓN INVERSIÓN

CONCEPTO	VALOR DE ADQUISICI	% DEP	DEPRECIACIÓN					DEP ACUM
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Activo Intangible		20%	1232,00	1232,00	1232,00	1232,00	1232,00	
Software	6160		1232,00	1232,00	1232,00	1232,00	1232,00	
<b>ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES</b>	<b>6160</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1232,00</b>	<b>1232,00</b>	<b>1232,00</b>	<b>1232,00</b>	<b>1232,00</b>	<b>6160</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

#### **5.4.2 Costo Variable**

Son aquellos costos que varían en proporción directa a los cambios del volumen de producción. Entre ellos constan el costo de materias primas, mano de obra directa, etc.

Los costos variables son aquellos que fluctúan de acuerdo a la mayor o menor utilización de la capacidad instalada, es decir, con el volumen de la producción. De esta definición se desprende el hecho de que si la empresa no desarrolla actividad productiva, el costo variable será igual a cero. La naturaleza de los costos variables hace que en términos generales se identifiquen con el concepto de costo directo.<sup>29</sup>

El punto de equilibrio se refiere al nivel de producción y de ventas donde los ingresos son iguales a los costos. Para esto se ha tomado en cuenta a los costos fijos, costos variables y los ingresos correspondientes a las ventas totales del primer año de ejecución del proyecto. El análisis respectivo del punto de equilibrio para la empresa “La Casita de Chocolate” será de cuatro líneas de productos en donde se considerará el punto de equilibrio total para luego desglosarlo de acuerdo al porcentaje de ventas de cada producto.

---

<sup>29</sup> Idem., p 77

Este valor involucra la venta de cualquiera de los cuatro productos relacionándolo con la demanda real.

**Tabla N° 67**

**Costos Fijos y Variables Totales**

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
<b>Gastos de Producción</b>		
Materia Prima		136200,40
Materiales Indirectos		32059,18
Mano de Obra Directa		85602,97
Servicios Básicos		16269,50
Depreciaciones	24318,59	
Amortizaciones	739,20	
Arriendos	29839,68	
Mantenimiento	4802,48	
<b>Gastos Administrativos</b>	49386,39	
<b>Gastos de Ventas</b>	26836,98	35678,91
<b>Gastos Financieros</b>	3000,51	
<b>TOTAL</b>	<b>138923,82</b>	<b>305810,95</b>

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La autora

**Tabla N° 68**

**Porcentaje de ventas de productos**

	PRECIO DE VENTA	% DE VENTAS
<b>Tortas</b>	18,50	<b>35%</b>
<b>Chocolates</b>		<b>30%</b>
Variedad 1	38,50	21%
Variedad 2	42,00	9%
<b>Galletas</b>		<b>20%</b>
Variedad 1	21,50	15%
Variedad 2	32,00	5%
<b>Bocaditos</b>	0,95	<b>15%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La autora

Para calcular el punto de equilibrio se ha calculado la cantidad monetaria que representa en porcentaje a cada uno de los productos, además se ha aplicado la fórmula:

$$P = CF + CV_u \times x$$

Al momento de despejar  $x$  me indicará qué cantidad debe producir la empresa para tener un equilibrio y al multiplicar por la variable  $P$ , me indicará cuánto representa la producción de ese número de unidades.

**Tabla N° 69**

**Costos fijos y variables tortas**

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
<b>Gastos de Producción</b>		
Materia Prima		47670,14
Materiales Indirectos		11220,71
Mano de Obra Directa		29961,04
Servicios Básicos		5694,33
Depreciaciones	8511,51	
Amortizaciones	258,72	
Arriendos	10443,89	
Mantenimiento	1680,87	
<b>Gastos Administrativos</b>	17285,24	
<b>Gastos de Ventas</b>	9392,94	12487,62
<b>Gastos Financieros</b>	1050,18	
<b>TOTAL</b>	<b>48623,34</b>	<b>107033,83</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 70**

**Punto de Equilibrio Tortas**

Rubros	Valor
<b>Precio ventas unitario promedio</b>	18,50
<b>Costo variable unitario</b>	10,00
<b>Costos fijos</b>	48.623,34

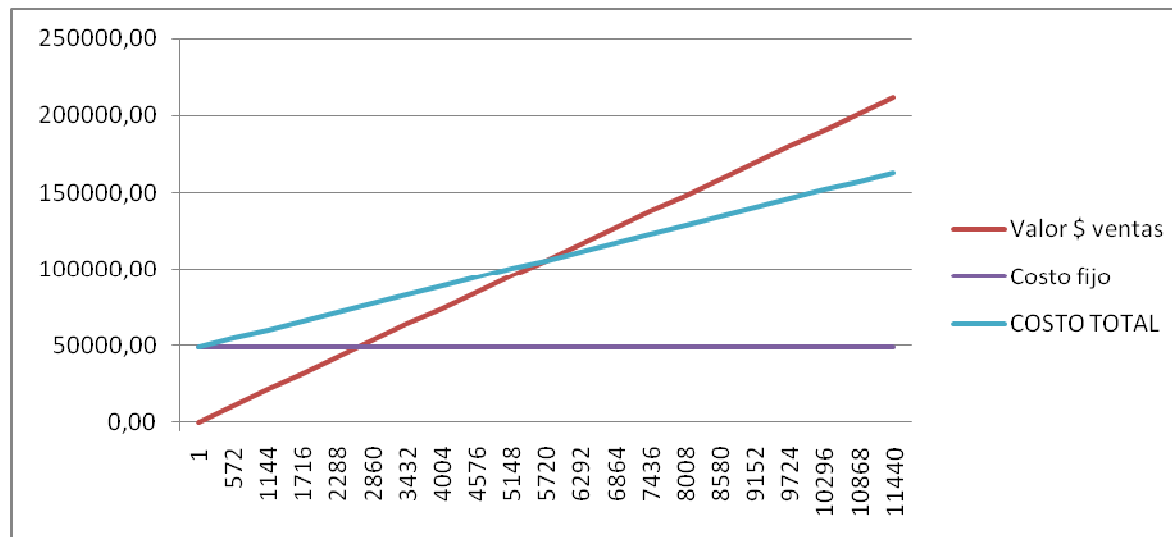


	P.E																				
Unidades vendidas	1	572	1144	1716	2288	2860	3432	4004	4576	5148	5720	6292	6864	7436	8008	8580	9152	9724	10296	10868	11440
Valor \$ ventas	18,50	10582	21164	31746	42328	52910	63492	74074	84656	95238	105820	116402	126984	137566	148148	158730	169312	179894	190476	201058	211640
Valor costo variable	10,00	5.720	11.440	17.160	22.880	28.600	34.320	40.040	45.760	51.480	57.200	62.920	68.640	74.360	80.080	85.800	91.520	97.240	102.960	108.680	114.400
Costo fijo	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623	48.623
<b>COSTO TOTAL</b>	48.633	54.343	60.063	65.783	71.503	77.223	82.943	88.663	94.383	100.103	105.823	111.543	117.263	122.983	128.703	134.423	140.143	145.863	151.583	157.303	163.023
<b>BENEFICIO</b>	-48.615	-43.761	-38.899	-34.037	-29.175	-24.313	-19.451	-14.589	-9.727	-4.865	0	4.859	9.721	14.583	19.445	24.307	29.169	34.031	38.893	43.755	48.617

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La autora

**Gráfico N° 44**  
**Punto de Equilibrio Tortas**



**Tabla N° 71**

**Costos fijos y variables Producción de chocolates**

**Variedad 1**

**COSTOS FIJOS Y VARIABLES TOTALES  
PRODUCCIÓN CHOCOLATES  
VARIEDAD 1**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
<b>Gastos de Producción</b>		
Materia Prima		28602,08
Materiales Indirectos		6732,43
Mano de Obra Directa		17976,62
Servicios Básicos		3416,60
Depreciaciones	5106,90	
Amortizaciones	155,23	
Arriendos	6266,33	
Mantenimiento	1008,52	
<b>Gastos Administrativos</b>	10371,14	
<b>Gastos de Ventas</b>	5635,77	7492,57
<b>Gastos Financieros</b>	630,11	
<b>TOTAL</b>	<b>29174,00</b>	<b>64220,30</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 72**

**Punto de Equilibrio Chocolates Variedad 1**

<b>Rubros</b>	<b>Valor</b>
<b>Precio ventas unitario promedio</b>	38,50
<b>Costo variable unitario</b>	19,00
<b>Costos fijos</b>	29.174,00

	P.E																				
Unidades vendidas	1	150	299	449	598	748	898	1047	1197	1346	1496	1646	1795	1945	2094	2244	2394	2543	2693	2842	2992
Valor \$ ventas	38,50	5759,6	11519,2	17278,8	23038,4	28798,0	34557,6	40317,2	46076,8	51836,4	57596	63355,60	69115,20	74874,80	80634,40	86394,00	92153,60	97913,20	103672,80	109432,40	115192,00
Valor costo variable	19,00	2.842	5.685	8.527	11.370	14.212	17.054	19.897	22.739	25.582	28.424	31.266	34.109	36.951	39.794	42.636	45.478	48.321	51.163	54.006	56.848
Costo fijo	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174	29.174
<b>COSTO TOTAL</b>	29.193	32.016	34.859	37.701	40.544	43.386	46.228	49.071	51.913	54.756	57.598	60.440	63.283	66.125	68.968	71.810	74.652	77.495	80.337	83.180	86.022
<b>BENEFICIO</b>	-29.155	-26.257	-23.340	-20.422	-17.505	-14.588	-11.671	-8.754	-5.836	-2.919	0	2.915	5.832	8.750	11.667	14.584	17.501	20.418	23.336	26.253	29.170

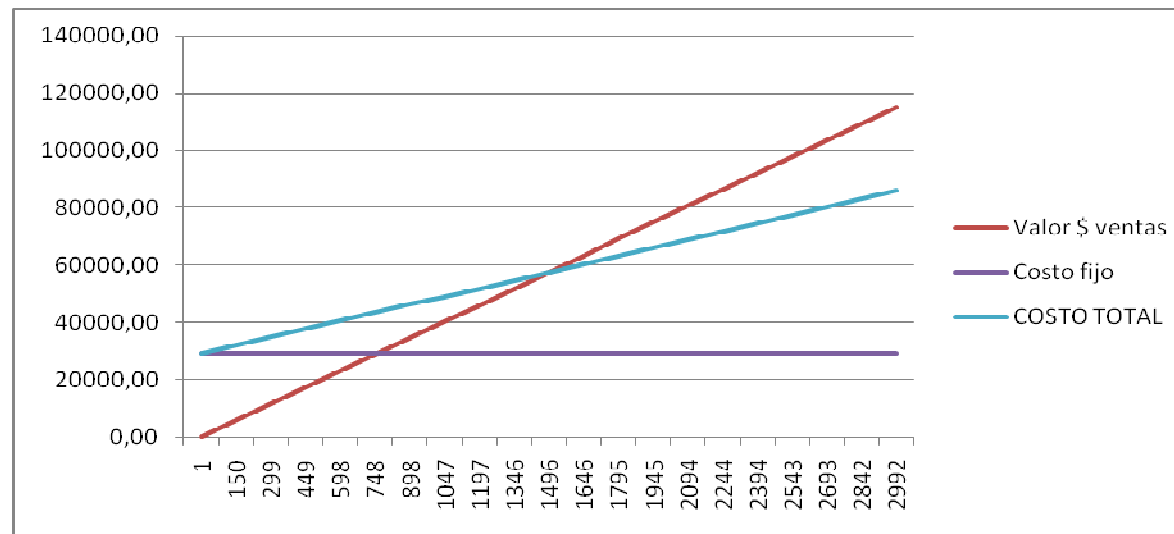
Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La autora

### Gráfico N° 45

#### Punto de Equilibrio Chocolates

##### Variedad 1



**Tabla N° 73**

**Costos fijos y variables Producción de chocolates**

**Variedad 2**

**COSTOS FIJOS Y VARIABLES TOTALES  
PRODUCCIÓN CHOCOLATES  
VARIEDAD 2**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
<b>Gastos de Producción</b>		
Materia Prima		12258,04
Materiales Indirectos		2885,33
Mano de Obra Directa		7704,27
Servicios Básicos		1464,26
Depreciaciones	2188,67	
Amortizaciones	66,53	
Arriendos	2685,57	
Mantenimiento	432,22	
<b>Gastos Administrativos</b>	4444,77	
<b>Gastos de Ventas</b>	2415,33	3211,10
<b>Gastos Financieros</b>	270,05	
<b>TOTAL</b>	<b>12503,14</b>	<b>27522,99</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 74**

**Punto de Equilibrio Chocolates**

**Variedad 2**

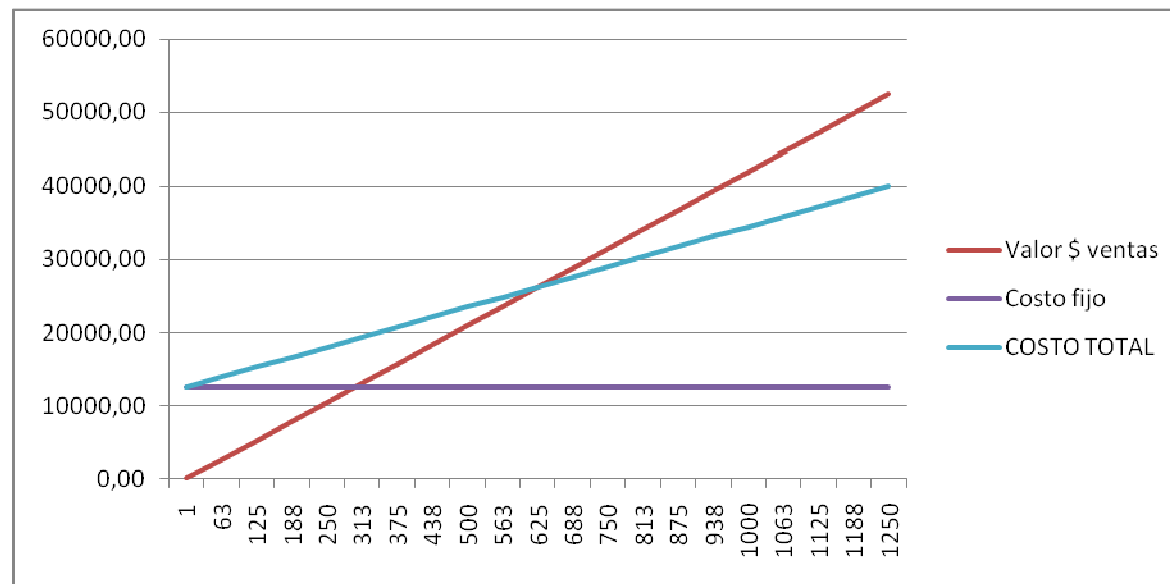
<b>Rubros</b>	<b>Valor</b>
<b>Precio ventas unitario promedio</b>	42,00
<b>Costo variable unitario</b>	22,00
<b>Costos fijos</b>	12.503,14

												P.E										
Unidades vendidas	1	63	125	188	250	313	375	438	500	563	625	688	750	813	875	938	1000	1063	1125	1188	1250	
<b>Valor \$ ventas</b>	42,00	2625,00	5250,00	7875,00	10500,00	13125,00	15750,00	18375,00	21000,00	23625,00	<b>26250,00</b>	28875,00	31500,00	34125,00	36750,00	39375,00	42000,00	44625,00	47250,00	49875,00	52500,00	
Valor costo variable	22,00	1.375	2.750	4.125	5.500	6.875	8.250	9.625	11.000	12.375	<b>13.750</b>	15.125	16.500	17.875	19.250	20.625	22.000	23.375	24.750	26.125	27.500	
Costo fijo	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	<b>12.503</b>	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	12.503	
<b>COSTO TOTAL</b>	12.525	13.878	15.253	16.628	18.003	19.378	20.753	22.128	23.503	24.878	<b>26.253</b>	27.628	29.003	30.378	31.753	33.128	34.503	35.878	37.253	38.628	40.003	
<b>BENEFICIO</b>	-12.483	-11.253	-10.003	-8.753	-7.503	-6.253	-5.003	-3.753	-2.503	-1.253	<b>0</b>	1.247	2.497	3.747	4.997	6.247	7.497	8.747	9.997	11.247	12.497	

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La autora

**Gráfico N° 46**  
**Punto de Equilibrio Chocolates**  
**Variedad 2**



**Tabla N° 75**

**Costos fijos y variables Producción galletas**

**Variedad 1**

**COSTOS FIJOS Y VARIABLES TOTALES  
PRODUCCIÓN GALLETAS  
VARIEDAD 1**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
<b>Gastos de Producción</b>		
Materia Prima		20430,06
Materiales Indirectos		4808,88
Mano de Obra Directa		12840,45
Servicios Básicos		2440,43
Depreciaciones	3647,79	
Amortizaciones	110,88	
Arriendos	4475,95	
Mantenimiento	720,37	
<b>Gastos Administrativos</b>	7407,96	
<b>Gastos de Ventas</b>	4025,55	5351,84
<b>Gastos Financieros</b>	450,08	
<b>TOTAL</b>	<b>20838,57</b>	<b>45871,64</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 76**

**Punto de Equilibrio Galletas**

**Variedad 1**

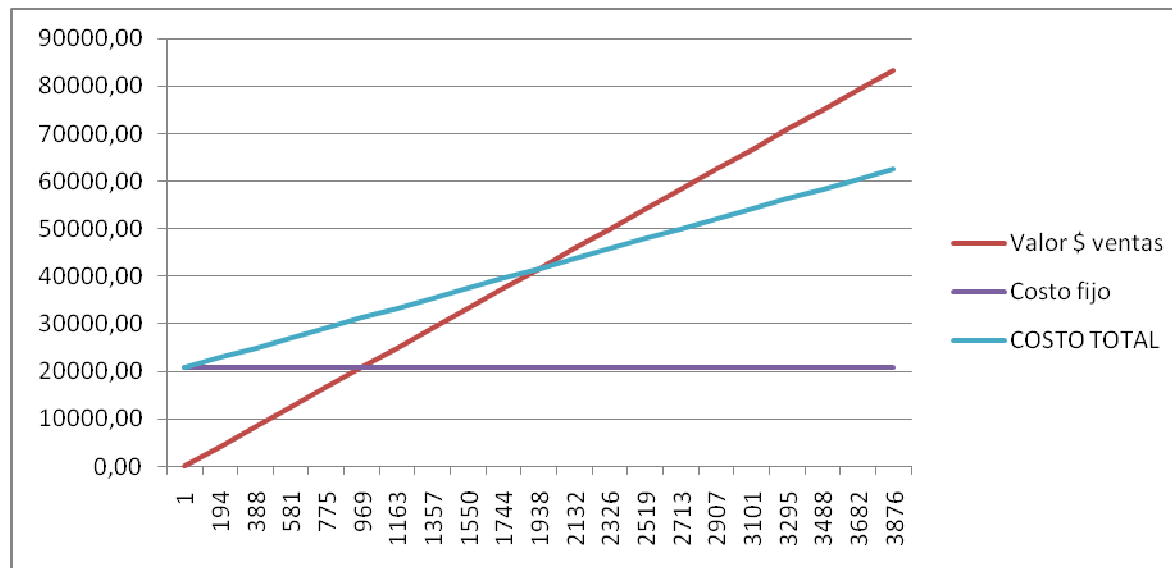
<b>Rubros</b>	<b>Valor</b>
<b>Precio ventas unitario promedio</b>	21,50
<b>Costo variable unitario</b>	10,75
<b>Costos fijos</b>	20.838,57

	P.E																				
Unidades vendidas	1	194	388	581	775	969	1163	1357	1550	1744	1938	2132	2326	2519	2713	2907	3101	3295	3488	3682	3876
Valor \$ ventas	2150	4166,70	8333,40	12500,10	16666,80	20833,50	25000,20	29166,90	33333,60	37500,30	41667	45833,70	50000,40	54167,10	58333,80	62500,50	66667,20	70833,90	75000,60	79167,30	83334,00
Valor costo variable	10,75	2.083	4.167	6.250	8.333	10.417	12.500	14.583	16.667	18.750	20.834	22.917	25.000	27.084	29.167	31.250	33.334	35.417	37.500	39.584	41.667
Costo fijo	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839
<b>COSTO TOTAL</b>	20.849	22.922	25.005	27.089	29.172	31.255	33.339	35.422	37.505	39.589	41.672	43.755	45.839	47.922	50.005	52.089	54.172	56.256	58.339	60.422	62.506
<b>BENEFICIO</b>	-20.828	-18.755	-16.672	-14.589	-12.505	-10.422	-8.338	-6.255	-4.172	-2.088	0	2.078	4.162	6.245	8.328	10.412	12.495	14.578	16.662	18.745	20.828

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La autora

**Gráfico N° 47**  
**Punto de Equilibrio Galletas**  
**Variedad 1**



**Tabla N° 77**

**Costos fijos y variable Producción galletas**

**Variedad 2**

**COSTOS FIJOS Y VARIABLES TOTALES  
PRODUCCIÓN GALLETAS  
VARIEDAD 2**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
<b>Gastos de Producción</b>		
Materia Prima		6810,02
Materiales Indirectos		1602,96
Mano de Obra Directa		4280,15
Servicios Básicos		813,48
Depreciaciones	1215,93	
Amortizaciones	36,96	
Arriendos	1491,98	
Mantenimiento	240,12	
<b>Gastos Administrativos</b>	2469,32	
<b>Gastos de Ventas</b>	1341,85	1783,95
<b>Gastos Financieros</b>	150,03	
<b>TOTAL</b>	<b>6946,19</b>	<b>15290,55</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 78**

**Punto de Equilibrio Galletas**

**Variedad 2**

<b>Rubros</b>	<b>Valor</b>
<b>Precio ventas unitario promedio</b>	32,00
<b>Costo variable unitario</b>	17,00
<b>Costos fijos</b>	6.946,19

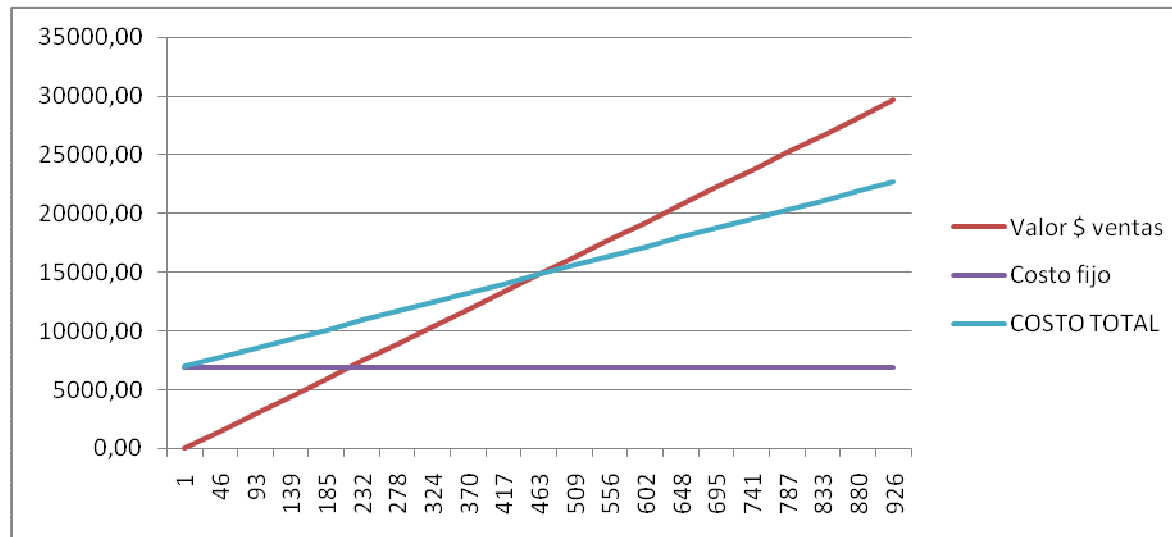


	P.E																				
Unidades vendidas	1	46	93	139	185	232	278	324	370	417	463	509	556	602	648	695	741	787	833	880	926
Valor \$ ventas	32,00	1481,60	2963,20	4444,80	5926,40	7408,00	8889,60	10371,20	11852,80	13334,40	14816	16297,60	17779,20	19260,80	20742,40	22224,00	23705,60	25187,20	26668,80	28150,40	29632,00
Valor costo variable	17,00	787	1574	2361	3148	3936	4723	5510	6297	7084	7871	8658	9445	10232	11019	11807	12594	13381	14168	14955	15742
Costo fijo	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946	6.946
<b>COSTO TOTAL</b>	6.963	7.733	8.520	9.307	10.095	10.882	11.669	12.456	13.243	14.030	14.817	15.604	16.391	17.178	17.966	18.753	19.540	20.327	21.114	21.901	22.688
<b>BENEFICIO</b>	-6.931	-6.252	-5.557	-4.863	-4.168	-3.474	-2.779	-2.085	-1.390	-696	0	693	1388	2082	2777	3471	4166	4860	5555	6249	6944

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La autora

**Gráfico N° 48**  
**Punto de Equilibrio Galletas**  
**Variedad 2**



**Tabla N° 79**

**Costos fijos y variables**

**Producción bocaditos de sal**

**COSTOS FIJOS Y VARIABLES TOTALES  
PRODUCCIÓN BOCADITOS DE SAL**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
<b>Gastos de Producción</b>		
Materia Prima		20430,06
Materiales Indirectos		4808,88
Mano de Obra Directa		12840,45
Servicios Básicos		2440,43
Depreciaciones	3647,79	
Amortizaciones	110,88	
Arriendos	4475,95	
Mantenimiento	720,37	
<b>Gastos Administrativos</b>	7407,96	
<b>Gastos de Ventas</b>	4025,55	5351,84
<b>Gastos Financieros</b>	450,08	
<b>TOTAL</b>	<b>20838,57</b>	<b>45871,64</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 80**

**Punto de Equilibrio**

**Producción Bocaditos de sal**

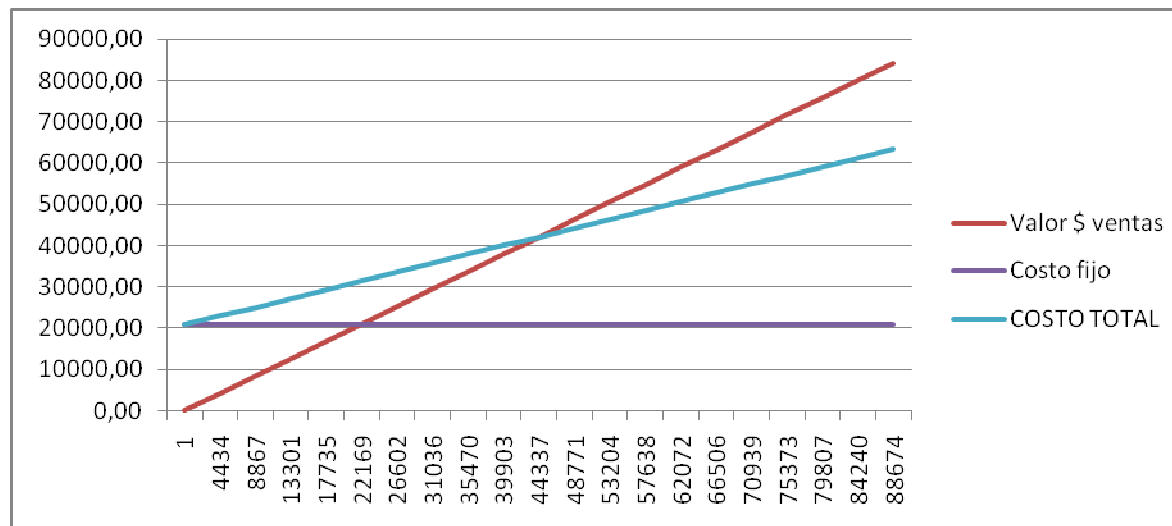
<b>Rubros</b>	<b>Valor</b>
<b>Precio ventas unitario promedio</b>	0,95
<b>Costo variable unitario</b>	0,48
<b>Costos fijos</b>	20.838,57

		P.E																			
Unidades vendidas	1	4434	8867	13301	17735	22169	26602	31036	35470	39903	44337	48771	53204	57638	62072	66506	70939	75373	79807	84240	88674
Valor \$ ventas	0,95	4212,02	8424,03	12636,05	16848,06	21060,08	25272,09	29484,11	33696,12	37908,14	42120	46332,17	50544,18	54756,20	58968,21	63180,23	67392,24	71604,26	75816,27	80028,29	84240,30
Valor costo variable	0,48	2.128	4.256	6.385	8.513	10.641	12.769	14.897	17.025	19.154	21.282	23.410	25.538	27.666	29.794	31.923	34.051	36.179	38.307	40.435	42.564
Costo fijo	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839	20.839
<b>COSTO TOTAL</b>	20.839	22.967	25.095	27.223	29.351	31.479	33.608	35.736	37.864	39.992	42.120	44.249	46.377	48.505	50.633	52.761	54.889	57.018	59.146	61.274	63.402
<b>BENEFICIO</b>	-20.838	-18.755	-16.671	-14.587	-12.503	-10.419	-8.336	-6.252	-4.168	-2.084	0	2.084	4.167	6.251	8.335	10.419	12.503	14.587	16.671	18.754	20.838

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La autora

**Gráfico N° 49**  
**Punto de Equilibrio**  
**Producción Bocadoitos de sal**



## Tabla N° 81

### Resumen Punto de Equilibrio

#### REFERENCIAS:

Precio de  
P= Venta  
Cvu= Costo Unitario  
CF= Costos Fijos

PRODUCTOS	AÑO 1				
	P	Cvu	CF	Qe	Qe \$
<b>Tortas</b>	18,50	10,00	48623,34	5720	105827,26
<b>Chocolates</b>					
Variedad 1	38,50	19,00	29174,00	1496	57599,95
Variedad 2	42,00	22,00	12503,14	625	26256,60
<b>Galletas</b>					
Variedad 1	21,50	10,75	20838,57	1938	41677,15
Variedad 2	32,00	17,00	6946,19	463	14818,54
<b>Bocaditos</b>	0,95	0,48	20838,57	44337	42120,52
<b>TOTAL</b>			<b>138923,82</b>		<b>288300,03</b>

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

Elaborado por: La autora

## 5.5 Estados Financieros

“Los Estados Financieros se elaboran al finalizar un período contable con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la compañía.”<sup>30</sup>

<sup>30</sup> ZAPATA S., Pedro. *Contabilidad General*, 3era Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999, p.241

Para la elaboración de los estados financieros y al ser un proyecto de mejoramiento se procederá a realizar los cálculos respectivos, tomando en cuenta para su cálculo, parámetros (inflación, incremento de ventas e incremento de sueldos) y las políticas de la empresa en cuanto a cobros, pagos e inventarios.

### **Tabla N° 82**

#### **Parámetros**

##### **PARÁMETROS**

<b>PERÍODOS PROYECTADOS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inflación		3,61%	3,61%	3,61%	3,61%	3,61%
Crecimiento en ventas		9%	9%	9%	9%	9%
Incremento de sueldos y salarios		10%	10%	10%	10%	10%

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

##### **POLÍTICA DE COBROS,PAGOS E INVENTARIOS (DIAS)**

<b>CUENTA</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Credito a clientes		7	7	7	7	7
Credito de proveedores		15	15	15	15	15
Producto terminado		7	7	7	7	7
Producto en proceso		15	15	15	15	15
% Prod.proc./costo de fabr.		50	50	50	50	50
Inventario de materias primas	0	30	30	30	30	30
Inventario de materiales	0	7	7	7	7	7

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### **Tabla N° 83**

#### **Análisis de la planta: Chocolatería**

##### **ANALISIS DE CAPACIDAD ACTUAL DE LA PLANTA**

###### **CHOCOLATERIA**

Producto representante: Trufas de chocolate

Unidad: 1 tanda = 9 kg

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO (hora)</b>
Batir	1,00
Dar forma "bolitas"	1,50
Cubrir	3,50
Secar	0,17
Empacar	1,00
Tiempo procesamiento	<b>7,17</b>

Ciclo del sistema	3,50	horas/tanda
Capacidad	0,29	tanda/hora
ó	2,57	kg/hora

###### **CAPACIDAD POR TIEMPO**

	<b>TIEMPO (horas)</b>	<b>Kg</b>
hora	1	2,57
día	8	20,57
semana	40	102,86
mes	160	411,43
año	1.920	4.937,14

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2010

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 84**

**Análisis de la planta: Repostería**

<b>REPOSTERIA</b>		
Producto representante: Torta de Chocolate		
Unidad: 1 tanda = 9 tortas		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO (hora)</b>	
Mezclar	0,51	
Molde	0,75	
Batir	0,75	
Enfríar	0,50	
Empacar y Almacenar	0,52	
Tiempo procesamiento	<b>3,02</b>	
Ciclo del sistema	0,75	hora/tanda
Capacidad	1,33	tanda/hora
o	12,00	tortas/hora
<b>DECORACION</b>		
Ciclo del sistema	1,00	hora/torta
<b>REPOSTERIA MAS DECORACION</b>		
Ciclo del sistema	4,02	hora/torta
Capacidad	9,00	torta/hora
<b>CAPACIDAD POR TIEMPO</b>		
	<b>TIEMPO (horas)</b>	<b>torta</b>
hora	1	9,00
día	8	72,00
semana	40	360,00
mes	160	1.440,00
año	1.920	17.280,00

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**CAPACIDAD  
USADA**

<b>TODA LA PLANTA</b>						
	<b>% DE VENTAS</b>	<b>VENTAS (USD)</b>	<b>VENTAS (UNID)</b>	<b>CAPACIDAD</b>		<b>% USO</b>
Tortas	35%	139.046,00	7.516	8.640	tortas	87%
Chocolate chocolate 1	21%	84.584,50	2.197	3.702	kg	59%
Chocolate chocolate 2	9%	36.708,00	874	1.473	kg	59%
Galletas 1	15%	59.813,00	2.782	3.186	kg	87%
Galletas 2	5%	20.384,00	637	714	kg	89%
Bocaditos	15%	58.139,05	61.199	72.108	unid.	85%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>398.674,55</b>				

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**CAPACIDAD INCREMENTANDO LAS  
MEJORAS**

<b>EN REPOSTERÍA</b>					
	<b>CAPACIDAD</b>	<b>(+) 50%</b>	<b>TOTAL</b>		
Tortas	8.640	4.320	12.960	tortas	
Galletas 1	3.186	1.593	4.779	kg	
Galletas 2	714	357	1.070	kg	
Bocaditos	72.108	36.054	108.162	unid.	

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora



## Tabla N° 85

### Estimación de Ventas

GALLETAS BROOME CIA LTDA  
LA CASITA DE CHOCOLATE  
ESTIMACION DE VENTAS

<b>VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>Inversión</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Tortas	7.516	568	8.760	9.549	10.408	11.345	12.366
Chocolate chocolate 1	2.197		2.395	2.610	2.845	3.101	3.380
Chocolate chocolate 2	874		953	1.038	1.132	1.234	1.345
Galletas 1	2.782	48	3.080	3.358	3.660	3.989	4.348
Galletas 2	637	48	742	809	882	961	1.048
Bocaditos	61.199	4.623	71.330	77.749	84.747	92.374	100.688
<b>PRECIOS ESTIMADOS DE VENTAS</b>	<b>AÑO 0</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Tortas	18,50		19,17	19,86	20,58	21,32	22,09
Chocolate chocolate 1	38,50		39,89	41,33	42,82	44,37	45,97
Chocolate chocolate 2	42,00		43,52	45,09	46,71	48,40	50,15
Galletas 1	21,50		22,28	23,08	23,91	24,78	25,67
Galletas 2	32,00		33,16	34,35	35,59	36,88	38,21
Bocaditos	0,95		0,98	1,02	1,06	1,09	1,13
<b>INGRESOS ESTIMADOS POR VENTAS (USD)</b>	<b>AÑO 0</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Tortas	139.046		167.914	189.633	214.162	241.864	273.149
Chocolate chocolate 1	84.585		95.525	107.882	121.836	137.595	155.393
Chocolate chocolate 2	36.708		41.456	46.818	52.874	59.714	67.438
Galletas 1	59.813		68.622	77.498	87.522	98.843	111.628
Galletas 2	20.384		24.616	27.800	31.396	35.457	40.043
Bocaditos	58.139		70.210	79.291	89.547	101.130	114.211
<b>Total</b>	<b>398.675</b>		<b>468.343</b>	<b>528.922</b>	<b>597.338</b>	<b>674.603</b>	<b>761.862</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## Tabla N° 86

### Proyección de costos variables

LA CASITA DE CHOCOLATE  
PROYECCION DE COSTOS VARIABLES (MATERIA PRIMA Y MATERIALES INDIRECTO)

<b>COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>	<b>AÑO 0</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Tortas	6,66		6,90	7,15	7,41	7,68	7,95
Chocolate chocolate 1	13,86		14,36	14,88	15,42	15,97	16,55
Chocolate chocolate 2	15,12		15,67	16,23	16,82	17,42	18,05
Galletas 1	7,74		8,02	8,31	8,61	8,92	9,24
Galletas 2	11,52		11,94	12,37	12,81	13,28	13,76
Bocaditos	0,34		0,35	0,37	0,38	0,39	0,41
<b>COSTOS VARIABLES (USD)</b>	<b>AÑO 0</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Tortas	50.057		60.449	68.268	77.098	87.071	98.334
Chocolate chocolate 1	30.450		34.389	38.837	43.861	49.534	55.942
Chocolate chocolate 2	13.215		14.924	16.855	19.035	21.497	24.278
Galletas 1	21.533		24.704	27.899	31.508	35.583	40.186
Galletas 2	7.338		8.862	10.008	11.303	12.765	14.416
Bocaditos	20.930		25.275	28.545	32.237	36.407	41.116
<b>Total</b>	<b>143.523</b>		<b>168.603</b>	<b>190.412</b>	<b>215.042</b>	<b>242.857</b>	<b>274.270</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## 5.5.1 Balance General

Se lo identifica también como Estado de situación Financiera, se lo elabora al inicio o final del ejercicio contable, en el cual se indican los recursos o activos de la empresa y las demandas sobre esos recursos, este documento ofrece al usuario un panorama de la compañía a una fecha determinada.

**Tabla N° 87**

### **Balance General**

GALLETAS BROOME CIA LTDA  
LA CASITA DE CHOCOLATE  
BALANCE GENERAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	22.937,42	93.920,04	167.205,66	262.036,84	383.607,29	535.670,53
Cuentas y doc por cobrar comerc	18.622,00	9.106,67	10.284,60	11.614,91	13.117,28	13.117,28
Otras cuentas por cobrar	1.751,00	1.751,00	1.751,00	1.751,00	1.751,00	1.751,00
Productos terminados	-	6.354,37	7.041,08	7.738,10	8.517,97	8.517,97
Productos en proceso	-	6.953,11	7.556,38	8.306,44	9.143,84	9.143,84
Materias primas e indirectos	26.451,00	15.895,44	17.951,50	20.273,51	22.832,51	22.832,51
Gastos pagados por anticip						
Impuestos Anticipados	9.396,00	9.396,00	9.396,00	9.396,00	9.396,00	9.396,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>79.157,42</b>	<b>143.376,63</b>	<b>221.186,42</b>	<b>321.116,80</b>	<b>448.365,89</b>	<b>600.429,13</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Maquinarias y equipos	309.941,00	329.371,34	329.371,34	329.371,34	329.371,34	329.371,34
Muebles y enseres	57.337,00	58.705,04	58.705,04	58.705,04	58.705,04	58.705,04
Instalaciones	110.386,00	110.386,00	110.386,00	110.386,00	110.386,00	110.386,00
Herramientas	9.643,00	9.643,00	9.643,00	9.643,00	9.643,00	9.643,00
Software		6.160,00	6.160,00	6.160,00	6.160,00	6.160,00
	487.307,00	514.265,38	514.265,38	514.265,38	514.265,38	514.265,38
(-) Depreciaciones	115.924,00	155.068,43	194.212,86	233.357,28	272.501,71	311.646,14
(-) Amortizaciones		1.232,00	2.464,00	3.696,00	4.928,00	6.160,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>371.383,00</b>	<b>357.964,95</b>	<b>317.588,52</b>	<b>277.212,10</b>	<b>236.835,67</b>	<b>196.459,24</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>450.540,42</b>	<b>501.341,58</b>	<b>538.774,94</b>	<b>598.328,90</b>	<b>685.201,56</b>	<b>796.888,37</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Obligaciones bancarias		7.577,65	4.011,58			
Porcion corriente deuda L.P.		3.105,84	3.493,86	3.930,34	4.421,36	
Cts y doc por pagar proveedores	22.646,00	6.734,22	8.033,39	9.072,50	10.243,38	10.243,38
Gastos acumulados por pagar	1.151,00	1.151,00	1.151,00	1.151,00	1.151,00	1.151,00
Otras cxp	3.083,64	11.943,16	20.140,00	31.856,55	44.663,10	58.903,03
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>26.880,64</b>	<b>30.511,87</b>	<b>36.829,83</b>	<b>46.010,40</b>	<b>60.478,84</b>	<b>70.297,41</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>						
Deuda a L.P.		11.845,56	8.351,70	4.421,36		
Cuentas por pagar socios	62.746,40	62.746,40	62.746,40	62.746,40	62.746,40	62.746,40
Provisión jubilación	25.556,00	25.556,00	25.556,00	25.556,00	25.556,00	25.556,00
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>115.183,04</b>	<b>130.659,83</b>	<b>133.483,93</b>	<b>138.734,16</b>	<b>148.781,24</b>	<b>158.599,81</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social pagado	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00
Aportes futura capitalización	86.427,43	100.748,32	100.748,32	100.748,32	100.748,32	100.748,32
Reservas	19.507,00	19.507,00	19.507,00	19.507,00	19.507,00	19.507,00
Utilidad (perdida) retenida	4.000,00	9.422,95	30.426,43	65.035,69	119.339,43	196.165,01
Utilidad (perdida) neta	5.422,95	21.003,48	34.609,26	54.303,74	76.825,58	101.868,23
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>335.357,38</b>	<b>370.681,75</b>	<b>405.291,01</b>	<b>459.594,74</b>	<b>536.420,33</b>	<b>638.288,56</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>450.540,42</b>	<b>501.341,57</b>	<b>538.774,94</b>	<b>598.328,90</b>	<b>685.201,57</b>	<b>796.888,38</b>

Fuente: Propuesta Planificación Estratégica, "La Casita de Chocolate", 2010

Elaborado por: La autora

### 5.5.2 Estado de resultados proyectado

Llamado también Estado de Situación Económica tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un período determinado, este resultado, utilidad o pérdida, es la diferencia entre los ingresos obtenidos y los gastos en los que se ha incurrido para conseguir los ingresos.

**Tabla N° 88**

#### **Estado de Resultados Proyectado**

GALLETAS BROMME CIA LTDA  
LA CASITA DE CHOCOLATE  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	398.674,55	468.342,78	528.922,45	597.338,04	674.603,11	761.862,35
(-) Costo de Producción Vendida	292.427,58	320.441,80	361.425,75	397.262,35	437.287,03	483.050,30
(=) Utilidad Bruta en Ventas	106.246,97	147.900,98	167.496,69	200.075,69	237.316,08	278.812,05
(-) Gastos Administrativos	40.986,01	49.386,39	48.043,83	48.763,53	49.509,22	50.281,83
(-) Gasto de Ventas	56.754,37	62.515,89	62.852,71	64.652,23	66.516,71	68.448,50
(-) Gastos Financieros	-	3.052,07	2.311,12	1.477,60	779,43	288,41
(=) Utilidad Neta antes de imp. Y Part.	8.506,59	32.946,64	54.289,04	85.182,33	120.510,72	159.793,31
(-) 15% Participación trabajadores	1.275,99	4.942,00	8.143,36	12.777,35	18.076,61	23.969,00
(=) Utilidad Neta antes de imp.	7.230,60	28.004,64	46.145,68	72.404,98	102.434,11	135.824,31
(-) 25% Impuesto a la renta	1.807,65	7.001,16	11.536,42	18.101,25	25.608,53	33.956,08
(=) Utilidad Neta	5.422,95	21.003,48	34.609,26	54.303,74	76.825,58	101.868,23

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### 5.5.3 Flujo del Efectivo

Toda empresa debe generar una cantidad de ingresos superiores a los gastos, lo que permite reemplazar su activo, mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, obtener un rendimiento adecuado para el capital de los accionistas y proporcionar un superávit que contribuya al crecimiento de la misma en una situación inflacionaria.

## Tabla N° 89

### Flujo del Efectivo

**GALLETAS BROOME CIA LTDA  
LA CASITA DE CHOCOLATE  
FLUJO DE CAJA**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	- 42.780,90					
Cash flow (anual) CON MEJORAS		60.147,91	73.753,69	93.448,16	115.970,01	141.012,66
(-) Cash flow (anual) ORIGINAL		55.182,84	64.112,55	68.307,25	73.007,25	73.216,96
(=) Cash flow (anual) SOLO MEJORAS	- 42.780,90	4.965,07	9.641,14	25.140,91	42.962,77	67.795,70

**GALLETAS BROOME CIA LTDA  
LA CASITA DE CHOCOLATE  
FLUJO PARA SALDOS DE CAJA**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>		477.858,11	527.744,51	596.007,73	673.100,74	761.862,35
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores		177.533,08	191.502,19	216.700,91	244.670,24	273.990,14
Mano de obra directa		85.602,97	94.163,26	103.579,59	113.937,55	125.331,31
Gastos de ventas		56.771,40	57.108,22	58.907,74	60.772,22	62.704,01
Gastos de administracion		39.812,24	38.469,68	39.189,39	39.935,07	40.707,68
Gastos de fabricacion		50.911,66	52.749,57	54.653,83	56.626,84	58.671,06
		410.631,34	433.992,93	473.031,46	515.941,93	561.404,21
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>		67.226,77	93.751,58	122.976,27	157.158,81	200.458,15
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Creditos a contratarse Capital de Trabajo		10.747,69	-	-	-	-
Creditos a contratarse Equipos		17.712,33	-	-	-	-
Aportes futuras capitalizaciones		14.320,89	-	-	-	-
Aportes de capital		-	-	-	-	-
Recuperacion de invers. temporales		-	-	-	-	-
Recuperacion de otros activos		-	-	-	-	-
Otros ingresos		-	-	-	-	-
	-	42.780,90	-	-	-	-
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses		3.052,07	2.311,12	1.477,60	779,43	288,41
Pago de creditos		5.930,96	6.211,69	6.987,71	3.930,34	4.421,36
Pago participacion de utilidades trab		1.275,99	4.942,00	8.143,36	12.777,35	18.076,61
Pago de impuestos		1.807,65	7.001,16	11.536,42	18.101,25	25.608,53
Reparto de dividendos		-	-	-	-	-
Compra Nueva Maquinaria y Software		26.958,38	-	-	-	-
		39.025,05	20.465,96	28.145,09	35.588,37	48.394,91
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	=====>	3.755,85	- 20.465,96	- 28.145,09	- 35.588,37	- 48.394,91
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>		70.982,62	73.285,62	94.831,18	121.570,45	152.063,24
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>		22.937,42	93.920,04	167.205,66	262.036,84	383.607,29
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>		22.937,42	93.920,04	167.205,66	262.036,84	383.607,29

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

## 5.6 Indicadores Financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.<sup>31</sup>

### 5.6.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Se define como la suma de tres indicadores económica del país que son: la tasa pasiva, la inflación, riesgo país, los cuales deberán mostrar si la inversión crece en términos reales, para esto se compara este porcentaje con la TIR que debe indicar un porcentaje mayor a la TMAR para que la inversión sea atractiva.

**Tabla N° 90**

**TMAR**

**TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO  
TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO  
(TMAR)**

<b>Indicadores</b>	<b>%</b>
Tasa Pasiva*	4,13%
Tasa de inflación global de la economía*	3,61%
Riesgo del proyecto (mediano) *	5,24%
<b>TMAR :</b>	<b>12,98%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

---

<sup>31</sup> *Indicadores Financieros*, 2009, [www.gestiopolis.com/indicadores-financieros.html](http://www.gestiopolis.com/indicadores-financieros.html)

## Costo de Oportunidad

Es el valor que se deja de percibir al haber desistido de la inversión. Toma en cuenta el porcentaje de financiamiento, por parte de la empresa y de la institución financiera conjuntamente con la TMAR y el porcentaje de interés de la institución bancaria.

**Tabla N° 91**

### **Costo de Oportunidad**

Costo de Oportunidad				
Fuente	Valor	Porcentaje	Tasa	Ponderación
Propias	14.320,89	33%	12,98%	4,35%
Externas	28.460,02	67%	11,83%	7,87%
<b>Total Financiamiento</b>	<b>42.780,90</b>	<b>100%</b>		
<b>COSTO PONDERADO DE CAPITAL</b>				<b>12,21%</b>

### 5.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

Este índice es uno de los más utilizados para la toma de decisiones de inversión a largo plazo y es el valor actual de los flujos netos de caja del proyecto y la inversión requerida. Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que se van a generar durante el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés (la tasa de descuento) y compararlos con el importe inicial de la inversión.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> BACA Urbina, Gabriel, *Fundamentos de ingeniería económica*, 4ta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2007, p. 89

Su fórmula:

$$VAN = -I + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

**Tabla N° 92**

**VAN**

**Valor Actual Neto (VAN)**

Tasa descuento	12,21%
<b>Años</b>	<b>Flujos</b>
Inversión	42.780,90
Año 1	4.965,07
Año 2	9.641,14
Año 3	25.140,91
Año 4	42.962,77
Año 5	67.795,70
<b>VAN</b>	<b>122.845,61</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

### 5.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Llamada también Tasa Interna de Rendimiento representa la ganancia anual que tiene el inversionista, es la tasa de interés que iguala el valor futuro de la inversión con la suma de los valores futuros equivalentes a las ganancias, comparando el dinero al final del período de análisis.<sup>33</sup>

$$TIR = d2 - VAN2 \left\{ \frac{d2 - d1}{VAN2 - VAN1} \right\}$$

<sup>33</sup> Idem., p. 93

**Tabla N° 93**

**TIR**

**Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Años	Flujos
Inversión	- 42.780,90
Año 1	4.965,07
Año 2	9.641,14
Año 3	25.140,91
Año 4	42.962,77
Año 5	67.795,70
<b>TIR</b>	<b>38,74%</b>

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora

**5.7 Razones Financieras**

**Tabla N° 94**

**Razones Financieras**

INDICES FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. LIQUIDEZ</b>						
CAPITAL DE TRABAJO		112.865	184.357	275.106	387.887	530.132
SOLVENCIA		4,7	6,0	7,0	7,4	8,5
PRUEBA ACIDA		3,4	4,9	6,0	6,6	7,8
INDICE DE COBROS		7	7	7	7	7
<b>B. ENDEUDAMIENTO</b>						
PATRIMONIO/ACTIVO TOTAL		73,9%	75,2%	76,8%	78,3%	80,1%
PASIVO L.P./PATRIMONIO		0,3	0,2	0,2	0,2	0,1
<b>C. RENTABILIDAD</b>						
UTILIDAD OPERACIONAL/VENTAS NETAS		7%	10%	14%	18%	21%
UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS		4%	7%	9%	11%	13%
UTILIDAD NETA/PATRIMONIO		5,7%	8,5%	11,8%	14,3%	16,0%

**Fuente:** Propuesta Planificación Estratégica, “La Casita de Chocolate”, 2010

**Elaborado por:** La autora



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- La ventaja competitiva de “La Casita de Chocolate” está centrada en la provisión de productos de alta calidad, por lo que se debe mantener esta característica de diferenciación, la misma que es primordial para alcanzar la visión de expansión en el mercado.
- Es importante que se acoja a la planeación como parte guía de la empresa de manera que permita a la misma conocer exactamente la dirección que debe seguir para la consecución de sus objetivos.
- El crecimiento frecuente de la competencia debe alertar a la organización sobre la urgencia de establecer sólidas ventajas basadas en las fortalezas descubiertas y en la corrección de debilidades. Este sentido de urgencia debe ser transmitido a toda la organización con el fin de lograr alineación para la consecución de los objetivos estratégicos.
- Independientemente del tamaño de la organización, se puede llevar a cabo una planificación estratégica, la misma que debe ser revisada por sus integrantes continuamente y puede permitir cualquier modificación del plan en caso de suscitarse algún evento crítico.
- “La Casita de Chocolate” ha logrado mantenerse en el mercado por la calidad de sus productos, es por ello que se ha identificado un crecimiento a nivel empresarial en el futuro, pero que para hacerlo indispensablemente debe empezar a revisar y analizar cada una de las áreas y actividades, con el fin de innovar sus procedimientos consecutivamente.

## RECOMENDACIONES

- Por medio de la planificación estratégica se podrá hacer ajustes durante el ciclo de vida de la empresa, tomando en cuenta los requerimientos de los clientes.
- A medida que el tiempo pasa el producto envejece y la empresa evoluciona, su representante legal debe afrontar una competencia más firme y una clientela más exigente.
- Es de vital importancia dar atención al personal de ventas, ya que implica conocer los deseos cambiantes de los consumidores, orientarse a ellos a través de la publicidad y promoción, además de estar atentos a los movimientos de la competencia.
- Es necesario que se logre identificar las oportunidades del mercado a tiempo y se coordine el esfuerzo comercial para el logro de los resultados planeados.
- Prestar atención a los recursos financieros y su aplicación como recursos de la organización
- Establecer un proceso adecuado para la toma de decisiones que conlleve un sistema de información como apoyo.
- El personal de “La Casita de Chocolate” debe estar debidamente organizado de manera que su trabajo sea efectuado en equipo y para que sus jefes se desarrollen
- Brindar capacitación constante a los miembros de la empresa de manera que se puedan satisfacer las necesidades cambiantes de la empresa.
- Mantener el entusiasmo y compromiso, contagiar al resto de la organización a su participación a través de un liderazgo efectivo que alinea, crea y transmite poder.
- Todas las áreas de producción coinciden en la falta de espacio suficiente para poder ejercer sus actividades, sumado a la popularidad que está ejerciendo y con la demanda de productos que se ha incrementado es necesario que como una alternativa a largo plazo, la representante legal de “La Casita de Chocolate” busque otras instalaciones más amplias y adecuadas para la producción de sus productos, de manera que minimice el recorrido de los operarios y la producción sea eficiente.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRÁFICA

- ✓ BACA Urbina, Gabriel, *Fundamentos de ingeniería económica*, 4ta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2007.
- ✓ BARRENO, Luis, *Manual de formulación y Evaluación de proyectos*, 1era Edición, Quito, 2004.
- ✓ GAITHER, Norman y FRAZIER, Greg, *Administración de la producción y operaciones*, Cuarta edición, Editorial Thomson Learning, México, 1999.
- ✓ GARBETT Thomas, *Imagen Corporativa: Cómo crearla y proyectarla*, Serie Empresarial, Bogotá Colombia.
- ✓ GOMEZ, Guillermo, *Planificación y organización estratégica empresarial*, Mc Graw Hill, México, 1994.
- ✓ HERNÁNDEZ, Abraham. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Cuarta Edición. Editorial Thomson Learning. Mexico 2001.
- ✓ RODRÍGUEZ, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 5ta Edición, Editorial Thomson, México, 2005.
- ✓ ROSILLO, Jorge, *Formulación y Evaluación de proyectos de inversión para empresas manufactureras y de servicios*, Cengage Learning, Bogotá Colombia, 2008.

- ✓ SERNA Gómez, Humberto, *Planeación y gestión estratégica*, Editorial Legis, Bogotá – Colombia, 1994.
- ✓ ZAPATA S., Pedro. *Contabilidad General*, 3era Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999.

## **INTERNET**

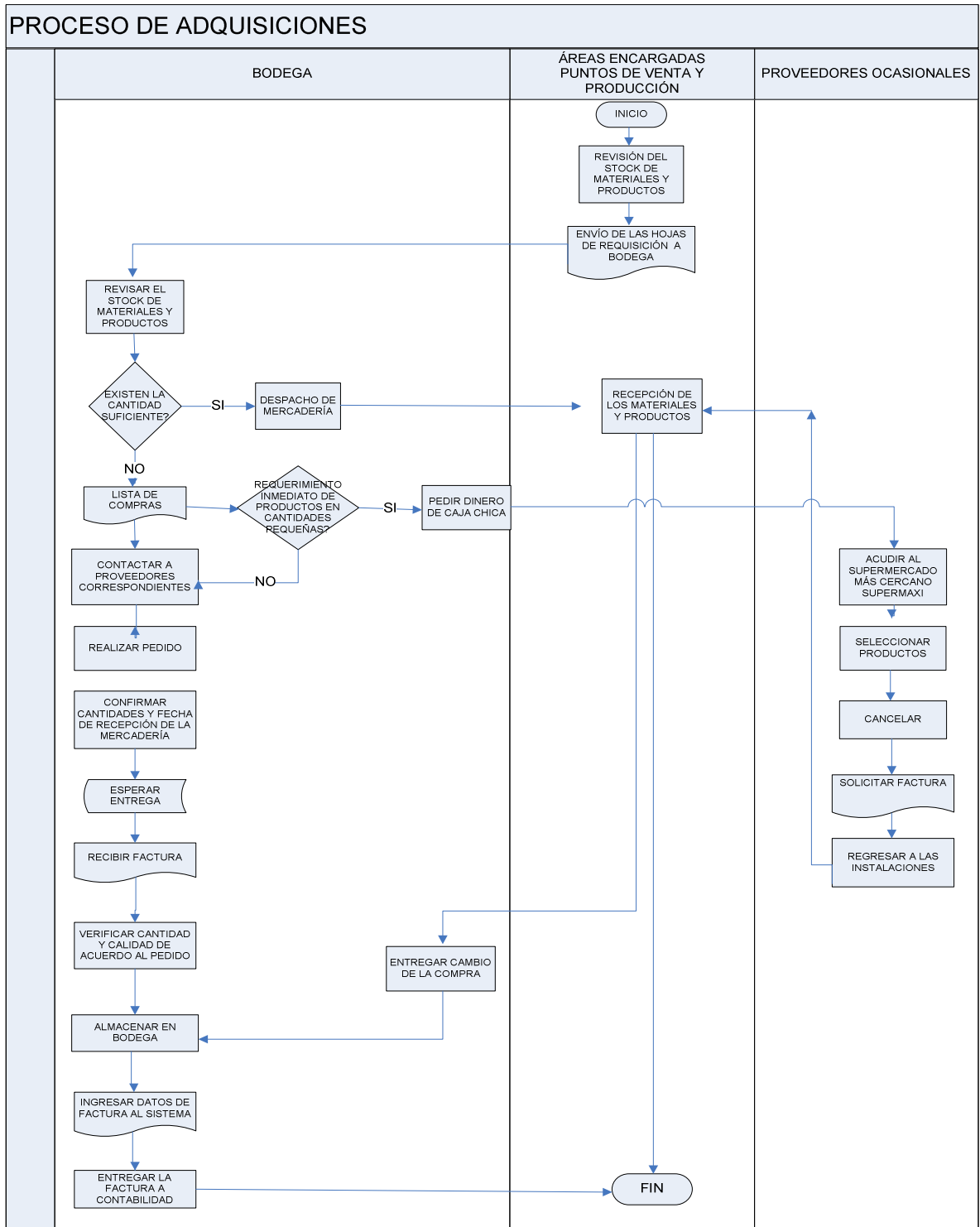
- ✓ <http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/historia-del-chocolate.asp>
- ✓ <http://saberessabores.com.ar/cacao.htm>
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Chocolate>
- ✓ [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=156&Itemid=29](http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=156&Itemid=29)
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/imgcorp.htm>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa)
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos12/factque/factque.shtml>
- ✓ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk18.htm>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Canal\\_de\\_distribuci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n)
- ✓ <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_de\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_de_trabajo)
  
- ✓ [www.gestiopolis.com/indicadores-financieros.html](http://www.gestiopolis.com/indicadores-financieros.html)

# **ANEXOS**

## Anexo N° 1

### Proceso de adquisiciones

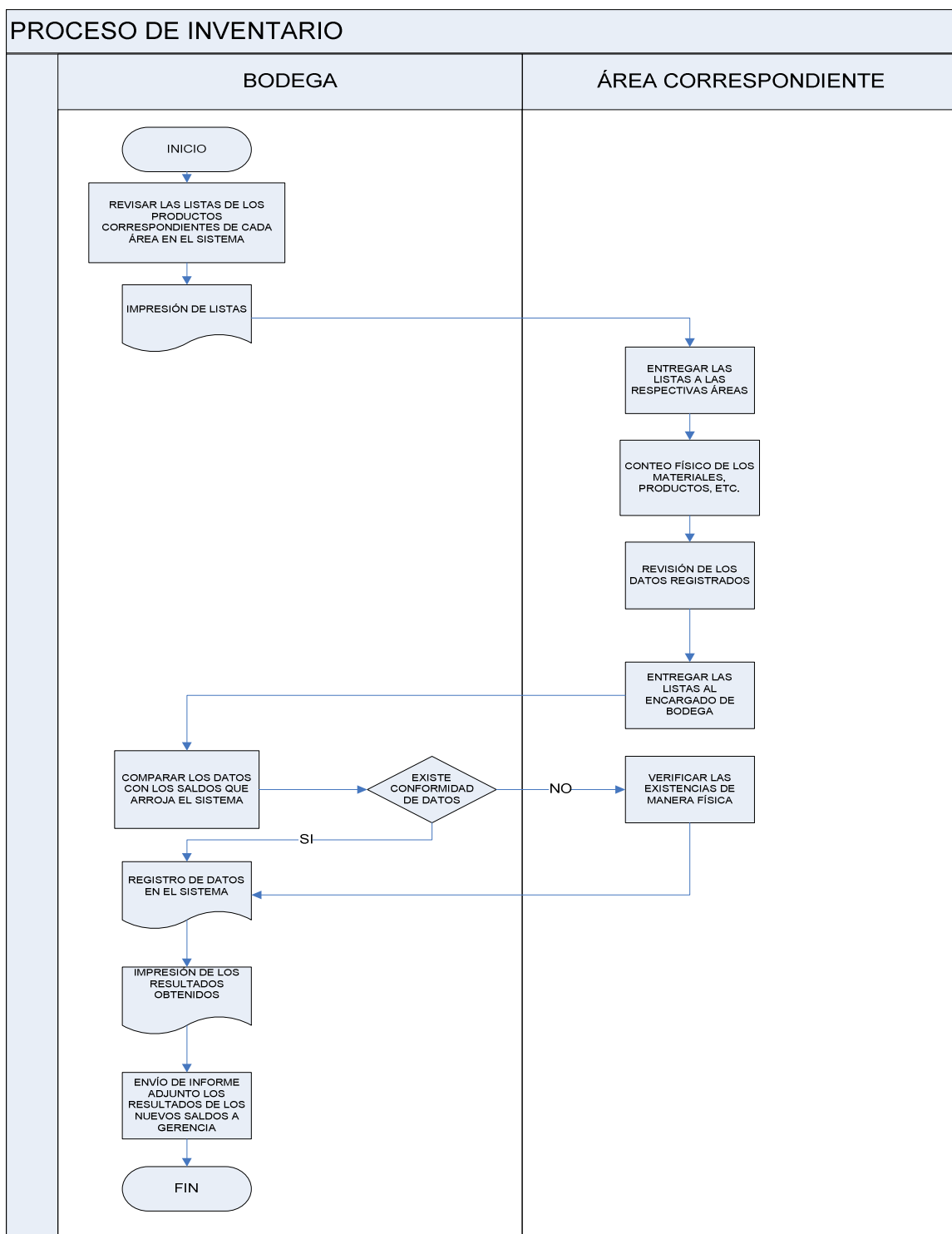


**Fuente:** La Casita de Chocolate, 2010

**Elaborado por:** La Autora

## Anexo N° 2

### Proceso de inventario



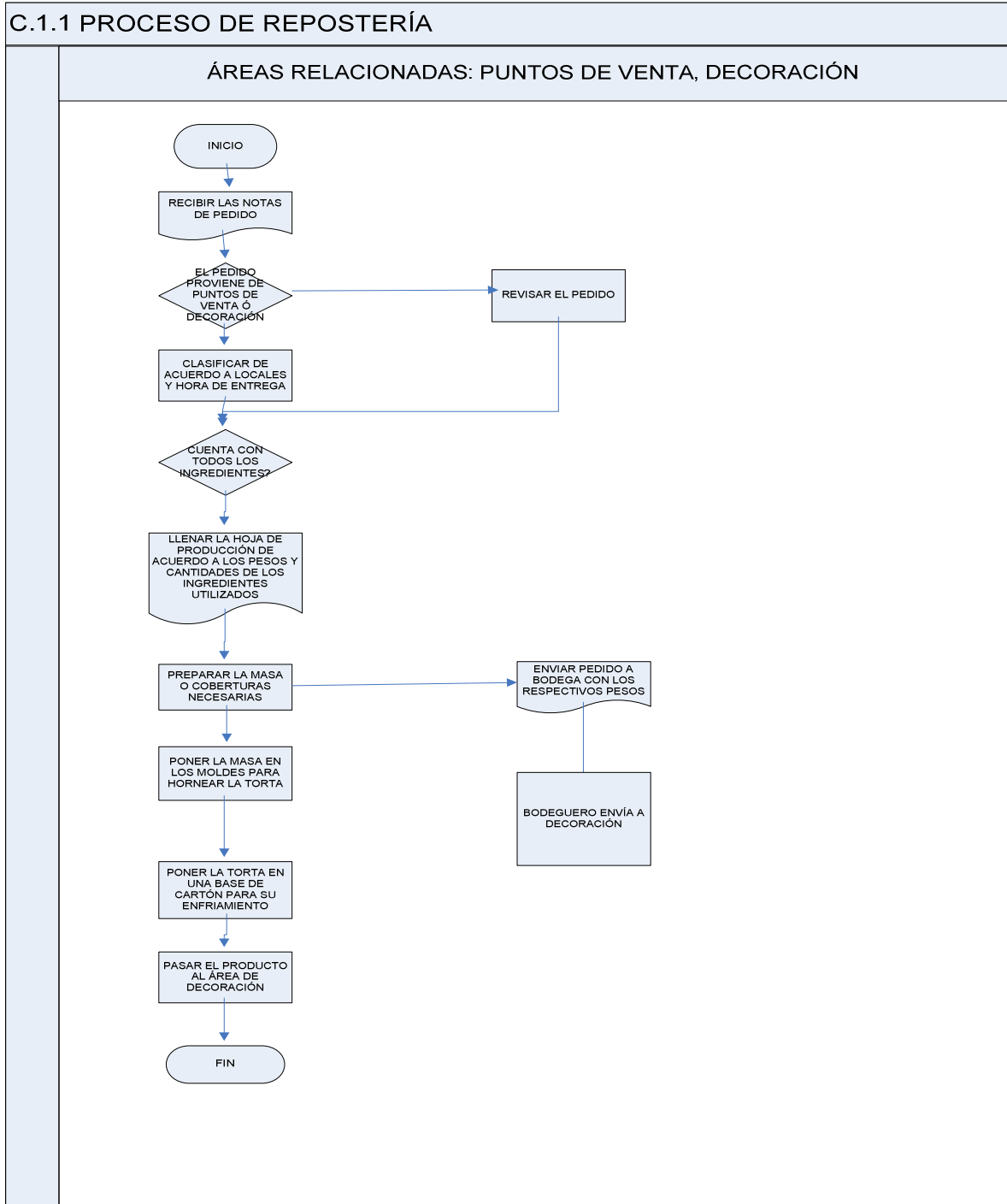
**Fuente:** La Casita de Chocolate, 2010

**Elaborado por:** La Autora



## Anexo N° 3

### Proceso de repostería

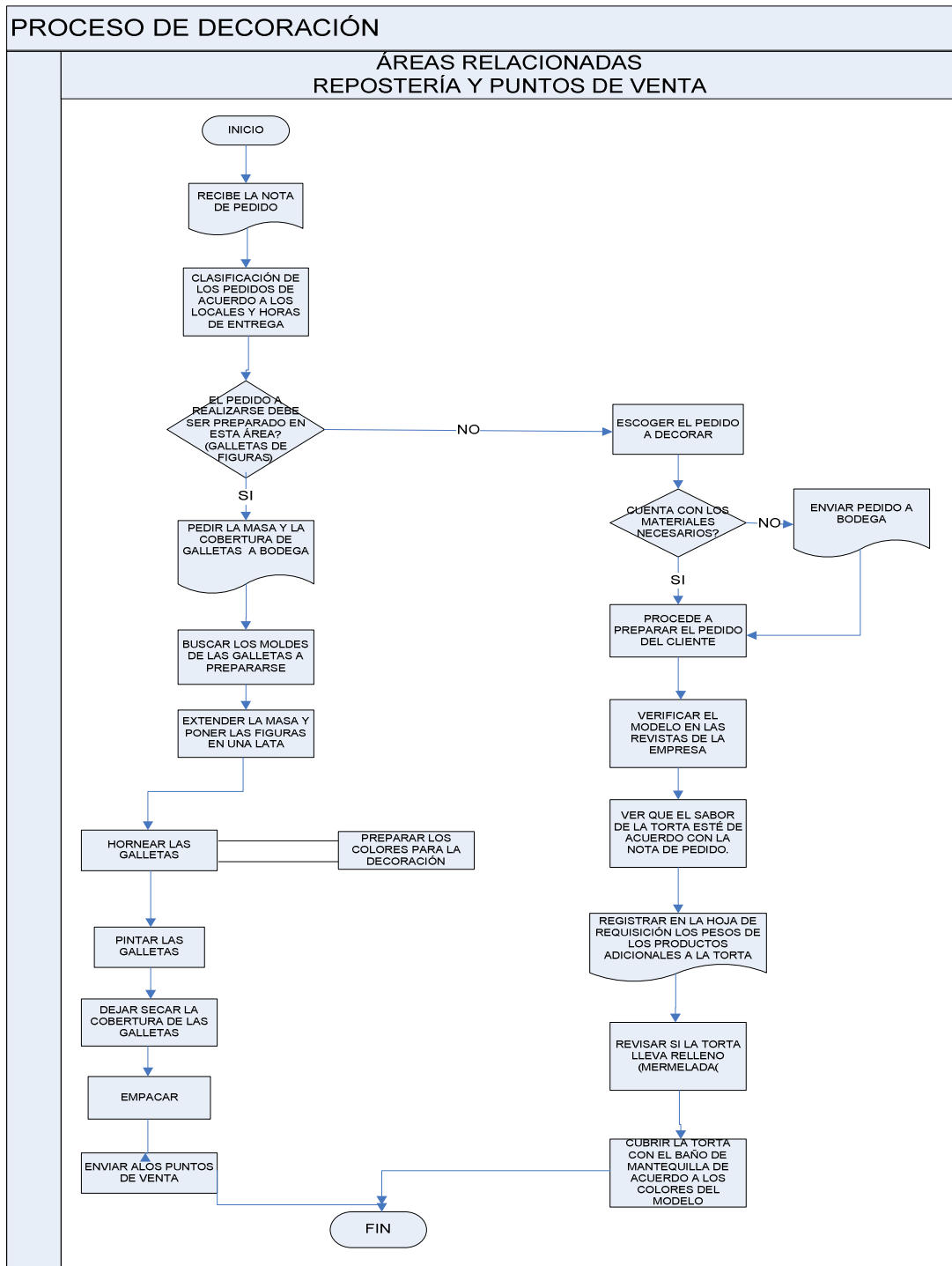


Fuente: La Casita de Chocolate, 2010

Elaborado por: La Autora

## Anexo N° 4

### Proceso de decoración

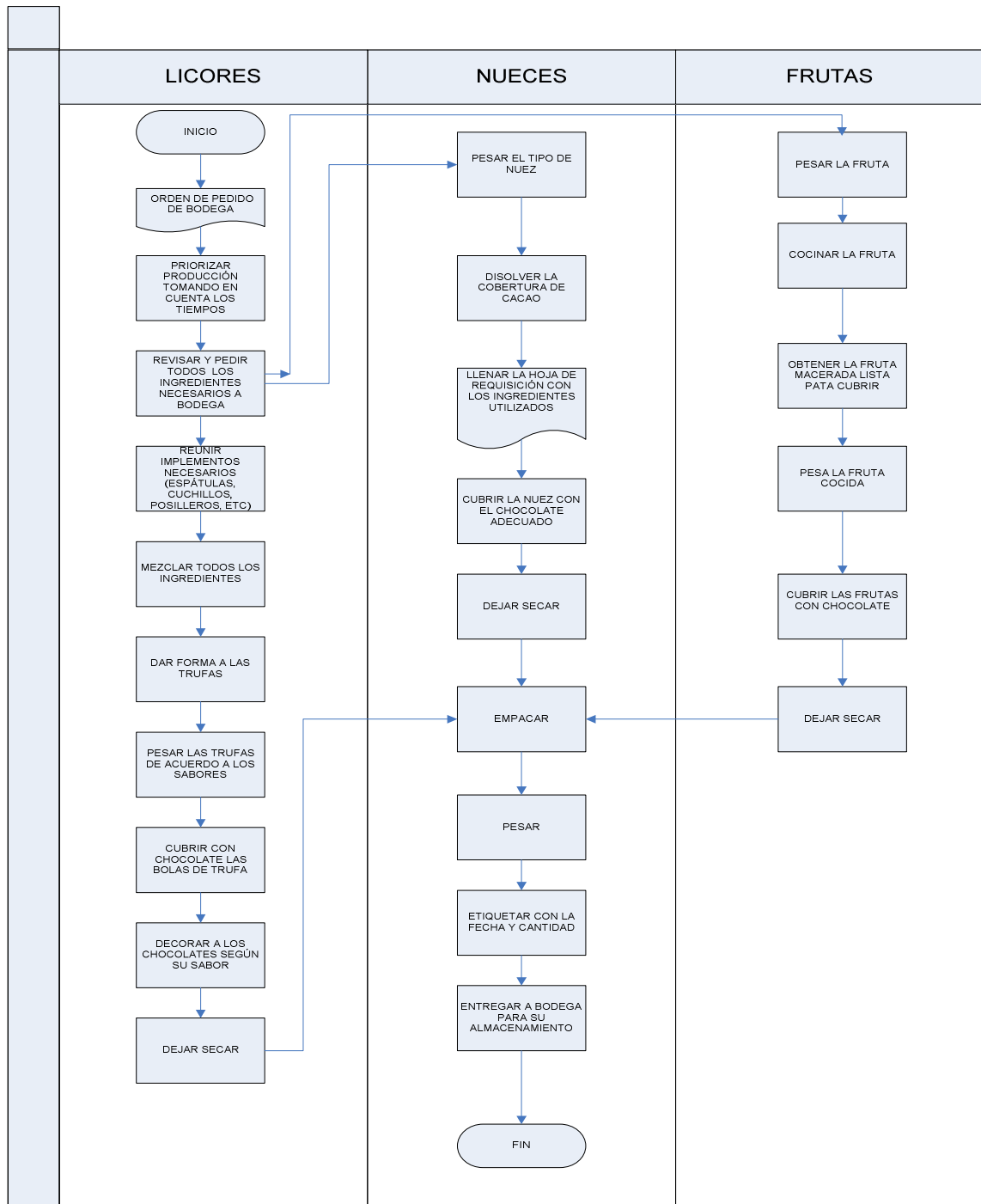


Fuente: La Casita de Chocolate, 2010

Elaborado por: La Autora

## Anexo N° 5

### Proceso de chocolatería



**Fuente:** La Casita de Chocolate, 2010

**Elaborado por:** La Autora