

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA
SOSTENER LA TRANSICIÓN EMPRESARIAL DE LA
MICROEMPRESA COFRES MARY”**

AUTORA: DIANA DAYSI LÓPEZ GÓMEZ.

DIRECTOR: ECON. NICOLAS COLLAGUAZO

QUITO, JULIO 2010.

DECLARACIÓN.

Yo, Diana Daysi López Gómez, declaro que el presente trabajo descrito es de mi autoría; que no ha sido presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento conjuntamente con datos obtenidos a través de un proceso investigativo sobre temas relacionados con reestructuración organizacional y transición empresarial dentro de la microempresa Cofres Mary. El estudio realizado ha sido desde el año 2006 al 2010.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y normatividad institucional vigente.

Quito, 21 de julio de 2010.

CERTIFICACIÓN.

Certifico que el presente trabajo fue realizado por la señorita Diana Daysi López Gómez, bajo mi supervisión.

Econ. Nicolás Collaguazo.

DIRECTOR DE TESIS.

DEDICATORIA.

Me gustaría dedicar esta Tesis a mis padres, por su comprensión y ayuda en todo momento especialmente en los momentos malos. Quienes me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis hermanos, porque siempre he contado con ellos a pesar de las circunstancias de la vida, gracias por el apoyo, la amistad y la confianza que depositaron en mí para hacer nuestro sueño realidad.

A mi novio, simplemente por ser como es. Por caminar a mi lado durante todo este tiempo, ayudarme y estar pendiente de mí y mostrarme con una sonrisa, que el amor de verdad puede existir.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón.

AGRADECIMIENTOS.

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

A mis padres quienes me apoyaron tanto moral como económicamente y han sido mi mayor ejemplo de superación y de perseverancia en la vida con lo que me demostraron que alcanzar las metas no es complicado si realmente se desea alcanzarlas.

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi director y tutor de Tesis, Econ. Nicolás Collaguazo, por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación académica. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Muchas gracias por no solo ser un profesor sino un gran amigo que se ha ganado mi lealtad y admiración.

También me gustaría agradecer los consejos recibidos a lo largo de los últimos años por mis maestros. Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

A mis amigos, que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigos.

Finalmente, debo agradecer a la Universidad Politécnica Salesiana, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y en especial a la Carrera de Gerencia y Liderazgo que me dieron la oportunidad de formar parte de ellas.

RESUMEN EJECUTIVO.

Este proyecto de investigación se plantea desde el punto de vista de reestructurar organizacionalmente la microempresa Cofres Mary puesto que se pretende alcanzar una transición empresarial como mecanismo de crecimiento de la misma.

Por lo cual, en el capítulo dos se inicia el proceso de investigación analizando la situación actual de la microempresa para después de conocer sus fortalezas y debilidades y el registro de la información en general, se proceda a un análisis posterior que nos permita tomar decisiones como el mejor modelo de planificación estratégica aplicable dentro de la organización para conseguir resultados favorables que permitan alcanzar los objetivos planteados.

En el capítulo tres, en base al estudio realizado de los diferentes modelos de planificación estratégica y de la situación actual de Cofres Mary, se llega a la decisión de aplicar el modelo de planificación estratégica porque éste tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna mediante el ordenamiento de sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

El desarrollo de este proyecto culmina en el capítulo cuatro al plantear la aplicabilidad del mejor modelo de planificación estratégica para la microempresa también se expone la factibilidad de gestión, comercial, legal y financiera.

La factibilidad de gestión es un prototipo del modelo de planificación estratégica aplicado dentro de la microempresa Cofres Mary en el cual se plantea la

reestructuración de la empresa para de esta manera poder sostener la transición empresarial y alcanzar el crecimiento de la organización.

En la factibilidad comercial se presenta un plan de marketing que permitirá que la empresa mediante una publicidad adecuada logre ser más reconocida, para esto se realizarán folletos donde se indiquen los productos que la microempresa fabrica. El producto se entregará en forma directa a todos aquellos centros educativos que lo soliciten.

En la factibilidad legal se establecen los parámetros legales que son presentados de acuerdo a ley ecuatoriana y son expuestos en la presente investigación y están en relación a: su constitución, contratación de personal y obligaciones tributarias.

Y para terminar se describe todo lo relacionado con la factibilidad financiera en base a datos reales proporcionados por los dueños de la empresa y documentos legales; es decir, se realiza un análisis económico en el que se indica todo lo necesario para el crecimiento de Cofres Mary, la inversión que necesitará hacer y se realizará el planteamiento de las proyecciones de los ingresos y egresos que tendría la empresa después de cinco años de labores al implementar el presente proyecto puesto que al estudio financiero se ha determinado la viabilidad del mismo.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
CAPÍTULO UNO.....	1
1. PLAN DE TESIS.....	2
1.1. TEMA.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. Objetivo general:.....	4
1.3.2. Objetivos específicos:.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	5
1.5. MARCO DE REFERENCIA.....	6
1.5.1. Marco teórico.....	6
1.5.2. Marco conceptual.....	7
1.6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO.....	7
1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	8
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	10
2.1. ASPECTOS GENERALES.....	10
2.1.1. Reseña histórica.....	10
2.1.2. Descripción de la microempresa.....	11
2.1.3. Misión.....	17

2.1.4.	Visión.....	17
2.1.5.	Objetivos.....	18
2.1.5.1.	Objetivo general.....	18
2.1.5.2.	Objetivo específicos.....	18
2.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	18
2.2.1.	Análisis micro.....	18
2.2.1.1.	Análisis foda.....	18
2.2.1.1.1.	Análisis interno.....	18
2.2.1.1.2.	Análisis externo.....	20
2.2.2.	Análisis macro.....	21
2.2.2.1.	Análisis de las cinco fuerzas de porter.....	21
2.2.2.1.1.	Competencia.....	21
2.2.2.1.2.	Clientes.....	22
2.2.2.1.3.	Productos Sustitutos.....	23
2.2.2.1.4.	Proveedores.....	24
2.2.2.1.5.	Productos.....	25
2.2.3.	Análisis personal sobre la microempresa cofres mary.....	27
3.	ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO.....	31
3.1.	DEFINICIONES.....	31
3.1.1.	Reestructuración organizacional.....	31
3.1.2.	Transición empresarial.....	31
3.2.	OPCIONES DE REESTRUCTURACIÓN.....	32
3.3.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA MEJOR OPCIÓN DE REESTRUCTURACIÓN.....	33
3.3.1.	Modelo de planificación estratégica.....	33
3.3.1.1.	Definición.....	33
3.3.1.2.	Modelo de planificación estratégica.....	36

3.3.1.2.1. Planeación para planear.....	37
3.3.1.2.2. Monitoreo del entorno y consideración para su aplicación.....	38
3.3.1.2.3. Búsqueda de valores.....	40
3.3.1.2.4. Formulación de la misión.....	42
3.3.1.2.5. Diseño de la estrategia del negocio.....	43
3.3.1.2.6. Auditoría del desempeño.....	44
3.3.1.2.7. Análisis de brechas.....	45
3.3.1.2.8. Integración de los planes de acción.....	46
3.3.1.2.9. Planeación de contingencias.....	48
3.3.1.2.10. Implementación.....	50
3.3.1.3. Plan de continuidad del negocio.....	50
3.3.1.3.1. Introducción.....	50
3.3.1.3.2. Plan de contingencias.....	54
3.3.1.3.2.1. Ciclo de Vida.....	55
3.3.1.3.2.2. Composición.....	56
3.3.1.4. Plan operativo anual (POA).....	64
3.3.1.4.1. Introducción.....	64
3.3.1.4.2. Factores críticos de éxito.....	66
3.3.1.4.3. Variables ambientales.....	67
3.3.1.4.4. Diagnóstico.....	68
3.3.1.4.5. Escenarios.....	69
3.3.1.4.6. La estrategia.....	69
3.3.1.4.7. Objetivos.....	70
3.3.1.4.8. Tácticas.....	74
3.3.1.4.9. Presupuestos generales.....	75
3.3.1.4.10. Programación y coordinación de acciones.....	76

3.3.1.4.11. Establecimiento de controles.....	76
3.3.1.4.12. Plan de contingencias.....	77
3.4. COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE REESTRUCTURACIÓN.....	77
3.5. JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN APLICABLES A LA ORGANIZACIÓN, COMO LA MEJOR OPCIÓN DE REESTRUCTURACIÓN.....	82
4. FACTIBILIDAD DE GESTIÓN.	86
4.1. PROPUESTA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA ELEGIDO COMO LA MEJOR OPCIÓN.	86
4.1.1. Perfil del proyecto.....	86
4.1.2. Diseño y propuesta del modelo.....	87
4.1.2.1. Planificación estratégica.	87
4.1.2.1.1. Planeación para planear.....	87
4.1.2.1.2. Monitoreo del entorno y consideración para su aplicación.....	88
4.1.2.1.3. Búsqueda de valores.....	91
4.1.2.1.4. Formulación de la misión.....	94
4.1.2.1.5. Diseño de la estrategia del negocio.....	94
4.1.2.1.5.1. Objetivos estratégicos.	94
4.1.2.1.6. Auditoría del desempeño.....	95
4.1.2.1.7. Análisis de brechas.....	96
4.1.2.1.8. Integración de los planes de acción.....	98
4.1.2.1.9. Planeación de contingencias.	100
4.2. FACTIBILIDAD COMERCIAL.	101
4.2.1. Plan de marketing.	101
4.2.1.1. Estructura del plan.	101
4.2.1.1.1. Resumen ejecutivo.	101
4.2.1.1.2. Análisis de la situación.....	101
4.2.1.1.2.1. Escenario.....	101

4.2.1.1.2.2.	Competencia.....	103
4.2.1.1.2.2.1.	Competencia existente.	103
4.2.1.1.2.2.2.	Competencia potencial.	104
4.2.1.1.2.2.3.	Amenaza de productos sustitutos.	104
4.2.1.1.2.2.4.	La fuerza negociadora de los clientes.	104
4.2.1.1.2.2.5.	El poder de negociación de proveedores.....	104
4.2.1.1.2.3.	Análisis del mercado.	105
4.2.1.1.2.3.1.	El sector.....	105
4.2.1.1.2.3.2.	Los consumidores.	106
4.2.1.1.2.3.3.	El cliente.....	107
4.2.1.1.2.4.	Análisis estratégico.	108
4.2.1.1.2.4.1.	Análisis foda.	108
4.2.1.1.2.4.2.	Objetivos.	110
4.2.1.1.2.4.3.	Estrategías promocionales.....	111
4.2.1.1.2.5.	Marketing operativo.	112
4.2.1.1.2.5.1.	Unidades estratégicas de negocios-matriz BCG.	113
4.2.1.1.2.5.2.	Ciclo de vida del producto.	114
4.2.1.1.2.5.2.1.	Introducción.	115
4.2.1.1.2.5.2.2.	Marca.....	115
4.2.1.1.2.5.2.3.	Producto.	116
4.2.1.1.2.5.2.4.	Logotipo.	116
4.2.1.1.2.5.2.5.	Slogan.....	116
4.2.1.1.2.5.2.6.	Plaza.	116
4.2.1.1.2.5.2.7.	Precio.....	117
4.2.1.1.2.5.2.8.	Distribución.....	117
4.2.1.1.2.5.2.9.	Comunicación.	118

4.3.	FACTIBILIDAD LEGAL.	120
4.3.1.	Responsabilidad tributaria.	120
4.3.2.	Afiliación del personal al iess.	120
4.3.3.	Contratación del personal.	121
4.3.4.	Disposiciones del código de trabajo.	121
4.3.5.	Constitución legal.	121
4.3.6.	Del contrato.	122
4.4.	FACTIBILIDAD FINANCIERA.	125
4.4.1.	Requerimientos del proyecto.	125
4.4.2.	Infraestructura.	126
4.4.3.	Capital humano.	126
4.4.4.	Constitución.	127
4.4.5.	Evaluación del proyecto.	127
4.4.5.1.	Estado de pérdidas y ganancias.	128
4.4.5.1.1.	Análisis del Estado de pérdidas y ganancias.	128
4.4.5.2.	Flujo de caja.	130
4.4.5.2.1.	Análisis del Flujo de caja.	130
4.4.5.3.	Rentabilidad del proyecto.	131
4.4.5.3.1.	Valor Actual Neto (VAN)	131
4.4.5.3.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	131
4.4.5.3.3.	Costo - Beneficio	131
	CONCLUSIONES.	133
	RECOMENDACIONES.	138
	BIBLIOGRAFÍA.	140

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Obligaciones Tributarias según el tipo de contribuyente.....	27
CUADRO N° 2: Variaciones mensuales de los índices de volumen físico de la producción industrial, según actividades económicas (IVI-CIU3).....	27
CUADRO N° 3: Estructura del modelo de planificación estratégicas	51
CUADRO N° 4: Estructura del plan de contingencias	73
CUADRO N° 5: Matriz de Fuerzas de Porter	118
CUADRO N° 6: Defunciones generales por grupos de edad y sexo	120
CUADRO N° 7: Matriz de crecimiento participación	128
CUADRO N° 8: Ciclo de vida del producto	129

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Estructura organizacional de la microempresa CofresMary	29
GRÁFICO N° 2: Planos; Casa de los dueños de la empresa.....	30
GRÁFICO N° 3: Planos; Infraestructura del departamento de Producción	31
GRÁFICO N° 4: Planos; Infraestructura del departamento de Producción	32
GRÁFICO N° 5: Análisis Interno FODA.	33
GRÁFICO N° 6: Análisis Externo FODA.	35
GRÁFICO N° 7: Modelos, medidas y precios de los productos que ofrece Cofres Mary	41
GRÁFICO N° 8: Inversión.....	140
GRÁFICO N° 9: Rol de pagos anual	141
GRÁFICO N° 10: Gastos de Constitución.....	142
GRÁFICO N° 11: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	143
GRÁFICO N° 12: Flujo de Caja.	145

CAPÍTULO UNO

1. PLAN DE TESIS.

1.1. TEMA.

Reestructuración organizacional para sostener la transición empresarial de la microempresa COFRES MARY.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

COFRES MARY es una microempresa que fabrica y distribuye cofres mortuorios de madera de tres tipos; ovalados, lineales y de cripta, inicio su actividad productiva y comercial el 20 de julio del 2001, dentro del mercado local en la ciudad de Quito, con una infraestructura pequeña y contaba con dos empleados (1 carpintero y 1 lacador). Los mismos que trabajaban 8 horas diarias y 5 días a la semana; el carpintero contaba con un salario fijo y al lacador se le pagaba por obra.

En el inicio de su actividad productiva entregaba un promedio de 15 cofres mensuales; comercializando su producto en tres empresas que se dedican a prestar servicios exequiales.

La iniciativa de crear esta microempresa fue con el objetivo primordial de obtener beneficios familiares, también desea cubrir la demanda de los clientes actuales y potenciales, y crear fuentes de empleo.

Cofres Mary, en el año 2002, incrementó su oferta de 15 a 25 cofres mensuales. En el 2003 aumento a 40 cofres mensuales y a partir del año 2004 se ha incrementado paulatinamente la producción y la demanda de los cofres, en este

año, la producción de cofres fue de 43 a 45 cofres mensuales. En el año 2005 y 2006 existió una producción de 50 cofres mensuales y desde el 2007 hasta la fecha se producen y comercializan de 55 a 60 cofres mensuales.

Cofres Mary gracias a la acogida que tuvo en el mercado se vio en la necesidad de contratar nuevos trabajadores e invertir en nueva tecnología debido a la demanda que aumento con el transcurso de los años sin embargo hasta la fecha no se ha elaborado una estructura organizacional que permita continuar con su proceso de crecimiento y tampoco se logrado abarcar un mercado más amplio o local.

En la actualidad Cofres Mary cuenta con nueve trabajadores; un jefe de taller de carpintería, dos carpinteros, dos lacadores, dos tapizadores y dos personas en el área de comercialización y ventas, la microempresa junto con esta mano de obra ha crecido dentro del mercado local abasteciendo de sus productos a seis nuevos clientes. La administración, la comercialización y ventas de la microempresa es asumida por los diferentes miembros de la familia.

Durante nueve años Cofres Mary ha trabajado arduamente dentro del mercado por lo cual quiere proyectarse como una empresa élite en la fabricación de cofres mortuorios para esto es necesario implementar una estructura organizacional que permita que la microempresa crezca dentro del mercado y deje de ser simplemente un negocio familiar y llegue a ser una mediana o microempresa la misma que puede ayudar a fomentar el crecimiento económico del país mediante sus ingresos mensuales y el pago de sus impuestos.

Es así que se hace necesario corregir algunos errores que durante sus años de existencia han imposibilitado la expansión empresarial de Cofres Mary, entre estos: mantener una producción artesanal, manejar un inadecuado control de

costos, no tener una correcta administración de sus ingresos, no llevar inventarios, no manejar el retorno de cartera vencida.

Mediante este proyecto se desea mejorar o erradicar las falencias que actualmente la microempresa tiene se pretende que la empresa incremente la producción para que se poseione no solo en el mercado local sino también en el nacional y que sus productos tengan los más altos estándares de calidad.

Cofres Mary no ha podido crear una estructurar para manejar de forma adecuada sus recursos por lo cual la intención de éste plan es determinar los mecanismos a través de los cuales Cofres Mary pueda garantizar la reestructura organizacional pues se pretende abarcar el mercado nacional en un plazo de cinco años, tiempo en el cual se considera que la microempresa contará con una estructura ideal para alcanzar sus metas conjuntamente con la implementación de tecnología de punta y de acuerdo a los requerimientos y exigencias de la empresa y la demanda además se contará con personal especializado para cada área y así lograr que la producción se incremente en un 100%.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

- Determinar los mecanismos a través de los cuales Cofres Mary pueda garantizar la transición empresarial.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar las características y las condiciones de la microempresa y el entorno.
- Establecer los elementos a través de los cuales la microempresa Cofres Mary pueda sostener la reestructuración organizacional.
- Determinar los lineamientos operativos para garantizar la aplicabilidad de la estructura.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Al efectuar la reestructuración la microempresa Cofres Mary podrá competir con más empresas tanto en la calidad de sus productos como en los precios razón por la cual se plantea el tema para mejorar y cambiar el manejo actual de la microempresa para conseguir que la microempresa sea más productiva mediante la adquisición de nueva tecnología y maquinaria para no solo producir de manera artesanal sino a nivel industrial por lo cual será necesario tener más mano de obra para producir en línea y que cada quién se especialice en las labores que desempeña diariamente.

Al reestructurarse se pretende y es necesario que se implemente un sistema contable para conocer los movimientos financieros y económicos que tiene la microempresa y así manejar una correcta administración. Asimismo manejar un sistema de inventarios sería beneficioso para esta microempresa ya que de esta manera conoceremos con exactitud cuantos productos se fabrican en cierto límite de tiempo y de que tipo, así estaremos al tanto de cuantos productos se venden y cuantos existen en bodega para conocer cuan productiva es Cofres Mary. Al aumentar la productividad se ampliaría el número de clientes y también se podría alcanzar el mercado nacional esto ayudará a que existan mejores ingresos

económicos en beneficio de los dueños del negocio, todos los miembros de esta microempresa y también contribuirá a la economía del país.

Aplicando un esquema ordenado para el manejo de la microempresa se disminuirá los esfuerzos innecesarios, ahorrar tiempo y dinero además de realizar con mayor facilidad y rapidez los procesos dentro de Cofres Mary. El anhelo de la microempresa es crecer por lo que debe implementar sistemas de control tanto para la producción, comercialización y bodega.

1.5. MARCO DE REFERENCIA.

1.5.1. Marco Teórico.

Según Gary Kreps “la reestructura organizacional es el proceso por medio del cual los miembros de una empresa organizan los procesos pertinentes acerca del funcionamiento de su entidad y los cambios que ocurren dentro de ella. Se realiza el tema de la organización o esta característica es la que ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de su institución, al permitirles interpretar cambios en los procedimientos y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades con el logro de sus responsabilidades evolutivas para la empresa”.

Por lo cual el modelo que vamos a aplicar es la Gestión por Procesos “que es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo como procesos la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente además que permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio”.

1.5.2. Marco Conceptual.

Los ejes conceptuales bajo los que se trabajará en este plan son los siguientes:

Reestructuración

“Modificación de la estructura de algo”

Competitividad

“La competitividad se define como la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos.”

Productividad

“La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.”¹

1.6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO.

Reestructurar la microempresa COFRES MARY caracterizando un Modelo de Control Interno que nos permita salvaguardar y proteger aspectos financieros y económicos mediante las funciones de planeación, organización, dirección y control que en conjunto aseguran una eficiente gestión de la empresa, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio. De esta manera el sistema operativo actual de la microempresa será mejorado o sustituido

¹ Carballal del Río, Esperanza, Conceptos Modernos de Productividad, Cuba, año 2006.

con la finalidad de hacerlo útil en términos del reconocimiento de su producto y así se logrará que Cofres Mary sea más competitiva.

1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

El presente plan se basará en métodos científicos se utilizarán los métodos: inductivo y descriptivo y, la investigación documental.

El método inductivo se empleará debido a que se analizará la información interna de la microempresa, sus fortalezas y debilidades en general sus características y condiciones actuales tanto de la microempresa como de su entorno. Ya que éste método “consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad partiendo de la observación de los hechos.”²

Luego se aplicará el método descriptivo puesto que será de gran ayuda para establecer los elementos a través de los cuales la microempresa pueda sostener la reestructuración organizacional para posteriormente determinar los lineamientos operativos para garantizar la aplicabilidad de la estructura. Entendiendo como método descriptivo “la observación sistemática que focaliza una realidad intentando identificar dimensiones y variables relevantes de la misma consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo.”³ Además se utilizará la investigación documental mediante la cual realizaremos entrevistas a los propietarios y empleados de la microempresa para de esta manera conocer la situación de la empresa desde el punto de vista de las personas que conforman la misma.

² López Cano José Luis, *Métodos e hipótesis científicas*, México, año 1984

³ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, editorial Mc Graw Hill, Colombia, año 1996.

CAPÍTULO DOS

2. ANÁLISIS SITUACIONAL.

2.1. ASPECTOS GENERALES.

2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA.

Cofres Mary es una microempresa familiar que inicio su actividad comercial desde el 20 de julio del 2001, dentro del mercado local en la ciudad de Quito, con una infraestructura pequeña y con dos empleados (1 carpintero y 1 lacador). Los mismos que trabajaban 8 horas diarias y 5 días a la semana; el carpintero contaba con un salario fijo y al lacador se le pagaba por obra.

En el inicio de su actividad productiva entregaba un promedio de 15 cofres mensuales; comercializando su producto en solamente tres empresas que se dedican a prestar servicios exequiales.

Desde el inicio de la microempresa hasta la actualidad el conocimiento, la fabricación y nueve años en la producción de cofres mortuorios ha logrado que Cofres Mary tenga un buen posicionamiento en el ramo funerario con excelentes productos y un equipo de trabajo comprometido con la calidad.

Cabe indicar que la iniciativa de crear esta microempresa fue con el objetivo primordial de tener un negocio propio y así obtener una fuente de ingresos para cubrir las necesidades de los miembros de la familia además que desea crear fuentes de empleo.

2.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA.

Cofres Mary se dedica exclusivamente a la fabricación, distribución y comercialización de cofres mortuorios de madera de varios tipos los principales son; ovalados, lineales y de cripta está constituida como una empresa artesanal, razón por la cual no tiene una planificación, una organización, una evaluación y un control.

El modelo de gestión es la Autocrática, debido a que por ser artesanal las decisiones son tomadas por el dueño de la empresa.

Después de sus nueve años de funcionamiento y gracias a la calidad de sus productos y servicios tuvo gran acogida en el mercado por lo cual se vio en la necesidad de contratar nuevos trabajadores e invertir en nueva tecnología ya que la demanda aumento con el transcurso de los años.

En la actualidad Cofres Mary cuenta con nueve trabajadores; un jefe de taller de carpintería, dos carpinteros, dos lacadores, dos tapizadores y dos personas en el área de comercialización y ventas, la microempresa junto con esta mano de obra ha crecido dentro del mercado local abasteciendo de sus productos a seis nuevos clientes.

Con respecto al aspecto legal Cofres Mary tiene el RUC No. 0200772721001 es considerado persona natural como contribuyente, su representante es la Sra. María Natividad Gómez y su actividad económica principal es la elaboración de estatuillas y otros adornos de madera.

De acuerdo a la Ley de declaración de impuestos, la declaración de impuestos de la microempresa se hace mensualmente utilizando el formulario 104 A y la persona encargada de llenar los formularios es el hijo mayor, los clientes retienen el 2% del Impuesto a la Renta y el 30% de Retención sobre el IVA. Las obligaciones tributarias de Cofres Mary como persona natural no obligada a llevar contabilidad son las siguientes:

**CUADRO N° 1: OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
SEGÚN EL TIPO DE CONTRIBUYENTE.**

Tipo de contribuyente		Fijo	Opcional
Personas naturales	NO obligado a llevar contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Declaración mensual o semestral de IVA (según la actividad que realice). 	<ul style="list-style-type: none"> Declaración de Impuesto a la Renta anual (siempre que supere la base anual). Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE). Presentación de Anexo Transaccional (siempre que posea autorización de puntos de venta).

Fuente: Obligaciones Tributarias según el tipo de contribuyente.

Elaboración: Servicio de Rentas Internas.

De acuerdo al Clasificador Internacional Industrial Único (CIU) la actividad económica a la que Cofres Mary como persona natural realiza es:

CUADRO N° 2: VARIACIONES MENSUALES DE LOS ÍNDICES DE VOLUMEN FÍSICO DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, SEGÚN ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IVI-CIU3), JULIO-DICIEMBRE 2003.

VARIACIONES MENSUALES DE LOS ÍNDICES DE VOLUMEN FÍSICO DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, SEGÚN ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IVI-CIU3) BASE: BASE IVI JULIO-DICIEMBRE 2003			
SECCIONES, DIVISIONES Y GRUPOS CIU3	ACTIVIDADES ECONÓMICA	AÑO 2009	
		ENE	FEB
D36	FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N. C. P.	-2,53	-3,01
D361	FABRICACIÓN DE MUEBLES	-6,52	-13,06
D369	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N. C. P.	32,93	59,85

Fuente: Actividad Económica Internacional – Variaciones mensuales de producción industrial.

Elaboración: Registro de Actividad Económica Internacional.

La estructura organizacional de “Cofres Mary” está compuesta por 3 departamentos:

- ◆ Administrativo y Financiero: Se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar, las actividades que se realiza en la empresa para de esta manera alcanzar sus objetivos.
- ◆ Producción: Se encarga de fabricar los productos de manera que cumplan con las características físicas de acuerdo a lo establecido por los dueños de la empresa y trasforma la materia prima en productos terminados. También busca los proveedores de los insumos y se encarga de la adquisición de los mismos.
- ◆ Ventas y Comercialización: Se encarga de informar las características que posee el producto para llegar a un acuerdo con el consumidor y de hacer llegar el producto a los diferentes clientes.

La producción, la administración, la comercialización, ventas y cobranzas de la microempresa es asumida por los diferentes miembros de la familia López Gómez. La gerencia, comercialización y ventas de los productos es asumida por la madre de familia la Sra. María Natividad Gómez, el jefe de producción es el padre José Manuel López Gallegos y la administración general y cobranzas esta a cargo del hijo Fernando López.

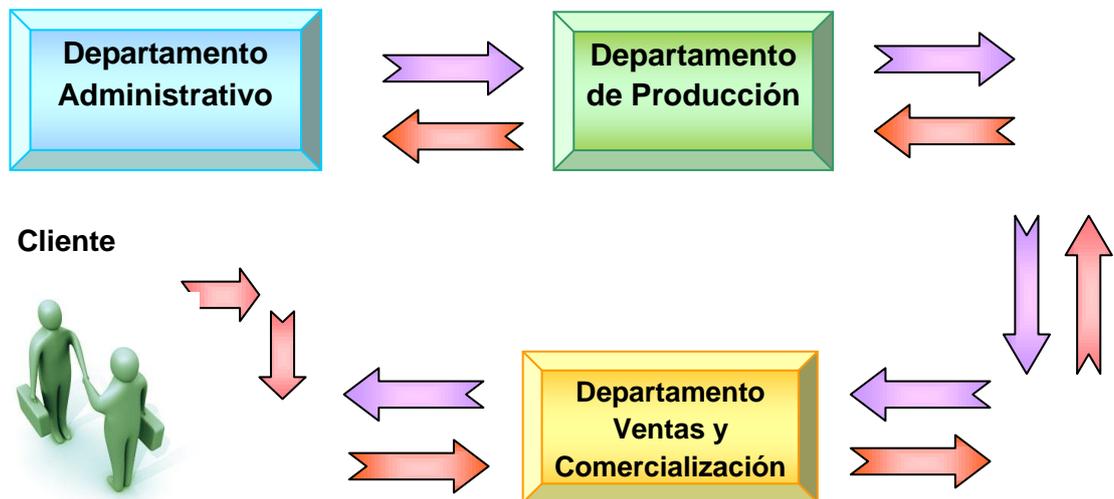
En cuanto a la estructura operativa u organización de la empresa, el departamento administrativo se encarga de la distribución de los recursos para los diferentes departamentos.

El departamento de producción se encarga de fabricar los productos y de comprar la materia prima para transformarla en producto terminado además se encarga de realizar el control de calidad del producto terminado y almacenarlo.

El departamento de ventas y comercialización distribuye y comercializa los productos que se encuentran almacenados para satisfacer la demanda.

El cliente manifiesta sus necesidades al departamento de ventas de acuerdo a sus requerimientos (color, tamaño y modelo) y, al estatus y la clase de clientela que atiende cada una de sus organizaciones es así que el departamento de ventas informa al departamento de producción bajo que características deben estar los productos que fabricarán ya que lo harán en base a los requerimientos de sus clientes, de esta manera éste departamento solicita al departamento administrativo los recursos necesarios para poder fabricar los nuevos productos y satisfacer las necesidades de sus clientes.

GRÁFICO N° 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA COFRES MARY.



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: La autora.

Esta ubicada en el Valle de los Chillos, en la parroquia de Conocoto, en el sector de La Armenia, calle principal Julio Matovelle N11-335 y Charles Darwin.

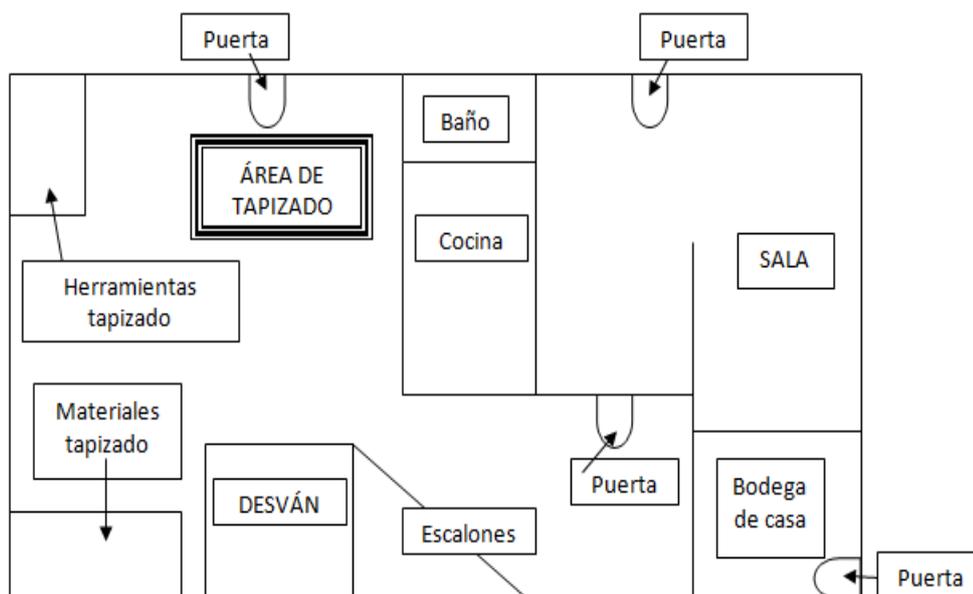
Cofres Mary funciona en la misma propiedad de la vivienda de la familia que tiene una dimensión de 1080 m², su infraestructura esta distribuida de la siguiente manera:

Cofres Mary funciona como una empresa familiar por esta razón el departamento administrativo está ubicado en el mismo lugar de residencia de la familia por lo cual no cuenta con una oficina propia y todos los aspectos administrativos y financieros son manejados por uno de los miembros de la familia y todo lo relacionado con este departamento esta instalado en la habitación personal del mismo.

El área de tapizado funciona en una dimensión de 30 m² en la misma residencia donde se encuentran los materiales y herramientas que son requeridos por las personas que trabajan en esta área.

**GRÁFICO N° 2: PLANOS; CASA DE LOS DUEÑOS
DE LA EMPRESA - DIMENSIÓN 300 m²**

PRIMER PISO.



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: La autora.

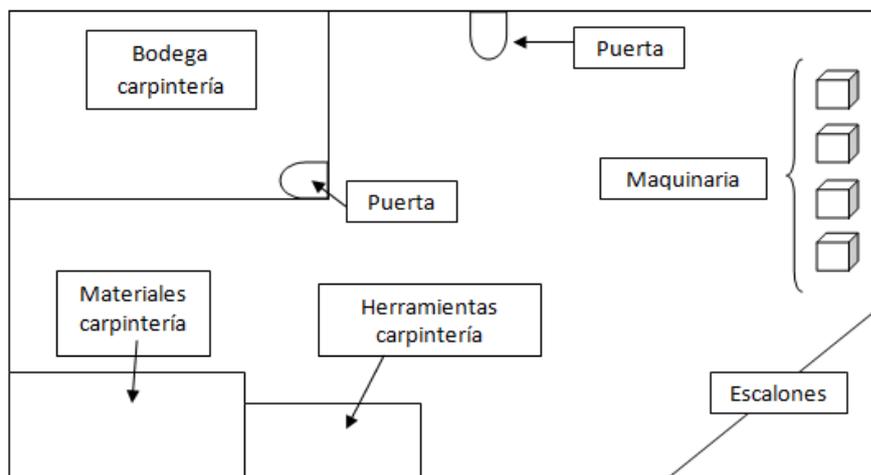
Además en este lugar se almacenan los productos terminados, cabe recalcar que los productos terminados no se almacenan por mucho tiempo puesto que éstos son entregados de forma inmediata a los diferentes clientes y de acuerdo a los pedidos realizados con su debida anticipación.

El departamento de producción está ubicado cerca de la vivienda de los propietarios en una infraestructura de dos pisos la misma que tiene una dimensión de 150 m². En el primer piso funciona el área de carpintería y en el segundo piso el área de lacado. En cada área se encuentran los materiales y herramientas que necesitan los empleados.

Cuenta también con una bodega para los cofres que son terminados en el área de carpintería la misma que esta en el subsuelo del área de producción tiene una dimensión de 50 m².

GRÁFICO N° 3: PLANOS; INFRAESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN - DIMENSIÓN 150 m² PRIMER PISO.

Área de Carpintería.



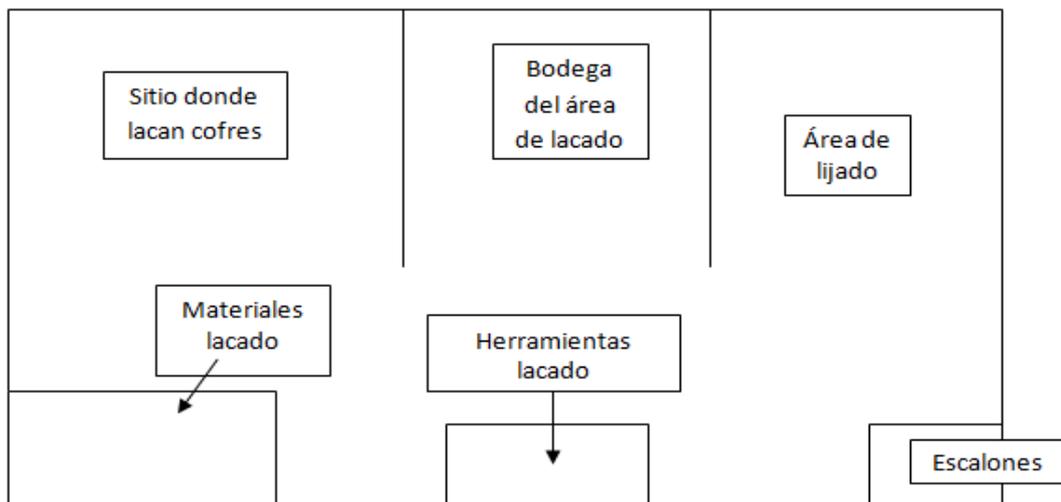
Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: La autora.

**GRÁFICO N° 4: PLANOS; INFRAESTRUCTURA DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN - DIMENSIÓN 150 m²**

SEGUNDO PISO.

Área de Lacado.



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: La autora.

2.1.3. MISIÓN.

“Somos una microempresa dedicada a la producción y comercialización de cofres exequiales, que con el mayor profesionalismo y dedicación satisfacemos los requerimientos de nuestros clientes actuales y potenciales ofreciendo un producto de calidad para cubrir la demanda del mercado”.

2.1.4. VISIÓN.

“Cofres Mary será el precursor en el diseño, producción e innovación de productos a nivel nacional fortaleciendo nuestro canal de distribución e incursionando en nuevos mercados, haciendo uso de todos los recursos humanos y tecnológicos para un mayor acercamiento al cliente con cofres de calidad”.

2.1.5. OBJETIVOS.

2.1.5.1. OBJETIVO GENERAL.

- Producir y comercializar cofres mortuorios en la ciudad de Quito.

2.1.5.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.

- Implementar tecnología de punta para el mejor funcionamiento de la microempresa reduciendo tiempo, dinero y esfuerzo.
- Incrementar el nivel de producción.
- Mejorar su propio proceso de trabajo.

2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL.

2.2.1. ANÁLISIS MICRO.

2.2.1.1. ANÁLISIS FODA.

2.2.1.1.1. ANÁLISIS INTERNO.

GRÁFICO N° 5: ANÁLISIS INTERNO FODA.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Inadecuado control de costos.• No llevar sistema de inventarios.• Fabricación artesanal.• Escaso stock de materia prima e insumos.• No existe ningún tipo de promoción o publicidad de los productos.• Poca mano de obra.• No llevar un control adecuado en la administración.	<ul style="list-style-type: none">• Excelente calidad del producto.• Producto único en el mercado.• Excelente calidad del producto.• Empleados leales.• Convenios con nuestros clientes.• Fidelidad por parte de los clientes.

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: La autora.

En el análisis interno hemos encontrado que Cofres Mary tiene varias debilidades pero que pueden ser superadas para mejorar su funcionamiento institucional la principal es que tiene un inadecuado control de costos al no utilizar un sistema de control de inventarios por lo que la localización tanto de materiales como de herramientas es por la práctica diaria y por fabricar los productos de manera artesanal además no cuenta con un stock de materia prima e insumos por lo que en el caso de terminarse estos recursos, dependiendo de cómo estén las finanzas de la microempresa en ese momento, se procede a comprar lo necesario para poder continuar con la fabricación de los cofres o caso contrario la producción se paraliza.

Tampoco se ha realizado algún plan de marketing para incrementar las ventas de la empresa y para conseguir más clientes aunque en el caso de conseguir más pedidos de los productos la empresa no estaría en capacidad de cubrir la demanda debido a que no cuenta con la mano de obra necesaria para fabricar más en menos tiempo.

El control de mercadería que lleva esta microempresa es a través del registro de entradas y salidas por medio de facturas más no por algún método contable. Pero todas estas debilidades pueden contrarrestarse al tratar de convertirlas en fortalezas porque actualmente la microempresa tiene fortalezas que le han servido para mantenerse en el mercado como son que cuenta con una excelente calidad en sus productos, que tiene un producto único en el mercado lo que le hace estar un paso frente a su competencia, cuenta con empleados leales, hoy en día tiene convenios con sus clientes lo cual ayuda en la distribución, comercialización y a incrementar los beneficios económicos de los propietarios de Cofres Mary además que posee la fidelidad de sus clientes y en la mayoría de los casos cuenta con el infaltable pedido mensual de una cantidad específica de cofres lo que asegura sus ingresos para ese período del año.

2.2.1.1.2. ANÁLISIS EXTERNO.

GRÁFICO N° 6: ANÁLISIS EXTERNO FODA.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">● Empresas que fabrican productos de las mismas características que Cofres Mary.● Producción limitada de cofres.● Bajos costos de comercialización de los productos.● Contrabando de cofres que ingresan a nuestro país.● Inestabilidad política y económica del país.● Incremento de deforestación.	<ul style="list-style-type: none">● Nuevos convenios comerciales.● Buenas relaciones comerciales.● Mayor capacidad de expansión de la infraestructura.● Incremento del índice de mortalidad.

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: La autora.

En el análisis externo las principales amenazas del entorno es la competencia puesto que al producir en masa pueden abarcar más mercado y así vender más sus productos lo que directamente perjudica a esta microempresa por ser artesanal y fabricar una limitada cantidad de cofres debido a su capacidad de producción además que Cofres Mary comercializa sus productos a los más bajos precios en el mercado, lo que en cierto punto le favorece pero al mismo tiempo le perjudica debido a que sus ganancias son reducidas en comparación con su competencia. Otro factor de amenaza es el contrabando de cofres que llegan al mercado ecuatoriano a precios bajos, y casi de la misma calidad, ya que a estos empresarios por ser de otros países y manejar otra moneda les resulta más económico producir y comercializar su mercadería puesto que sus productos ingresan al país de manera ilegal y sin ningún

tipo de control en las fronteras debido a la inestabilidad política y económica por la que en los últimos años ha estado atravesando nuestro país.

También existen pequeñas organizaciones que se han dedicado a la producción de ataúdes lo que hace que aumente aun más nuestra competencia, por más pequeña que ésta sea, nos reduce nuestro mercado. En los últimos años existe más control sobre la tala de árboles lo que hace que el costo de la materia prima aumente es así que esto afecta directamente a los costos de fabricación y del producto terminado y aún más a los ingresos de la microempresa y sus propietarios.

Cofres Mary tiene la oportunidad de crecer y obtener más clientes a través de nuevos convenios comerciales es decir, visitando a las empresas a las que por ahora no distribuye su mercadería para mediante dichos convenios conseguir más contratos, clientes, convenios e ingresos. Del mismo modo tiene que mantener las buenas relaciones públicas que tiene con sus clientes para que sigan siendo leales y más bien sus pedidos mensuales se incrementen. También tiene que aprovechar el espacio que tiene para expandir su infraestructura puesto que así podrá fabricar más cofres porque podrá contratar más gente, adquirir más maquinaria y ampliar sus bodegas tanto de materia prima como de productos terminados. Es netamente necesario e indispensable que la microempresa aumente sus oportunidades para que estas, a futuro, se conviertan en sus mayores fortalezas.

2.2.2. ANÁLISIS MACRO.

2.2.2.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

2.2.2.1.1. COMPETENCIA.

En la actualidad existen varias empresas que se han dedicado a la producción, comercialización y distribución de cofres mortuorios (de madera y metal) y algunos de ellos lo han hecho con un enfoque en gran escala. Por lo que, tenemos una gran competencia en el mercado ya que dichas empresas cuentan con una producción dos o tres veces mayor a la nuestra en una producción mensual ya que su infraestructura

esta adecuada para una producción más industrializada; los cofres que distribuyen son de madera y metal. En cambio nuestra empresa produce y comercializa exclusivamente cofres de madera.

La mayor ventaja frente a la competencia son los precios ya que Cofres Mary comercializa sus productos a los más bajos costos del mercado por el contrario las demás empresas distribuyen sus productos a costos muy elevados, otra ventaja es que el producto estrella de la microempresa Cofres Mary es único y de la mejor calidad en el mercado, es un invento del padre de familia, éste ha tratado de ser imitado por la competencia con intentos fallidos. También existe una competencia minoritaria, entre ellos algunos han desistido en nuestro segmento de mercado (cofres de madera), renunciando a éste y dejándonos la puerta abierta para incrementar nuestras ventas.

La gran desventaja que tenemos es la competencia desleal porque al no existir un correcto control de las autoridades aduaneras del Ecuador estas empresas ilegales ingresan sus productos al país sin ningún tipo de restricción por medio del contrabando o gracias a la corrupción existente. Es así que sus productos se venden a costos bajos porque no tienen que asumir los impuestos que recaen sobre dichos productos. Además, que en otros países como por ejemplo Colombia la materia prima e insumos son más económicos que en nuestro país por utilizar pesos colombianos y por estar más cerca de los países de donde se importa la materia prima.

2.2.2.1.2. CLIENTES.

Los principales clientes de Cofres Mary son reconocidos por su gran prestigio y son los siguientes:

- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA)
- Servicios Exequiales Memorial
- Parques Monteolivo
- Jardines del Valle

- Funeraria Pichincha

Los clientes antes mencionados realizan pedidos de quince cofres mensuales, aproximadamente; los plazos de pago son acordados en el momento de la entrega del producto y dependiendo de la magnitud del pedido se cobra el dinero en quince días y como máximo en un mes. Los clientes realizan sus pagos con la entrega de un cheque o mediante una transferencia bancaria, además que nos retienen el 2% del Impuesto a la Renta, dependiendo los casos y el 30% de Retención sobre el IVA.

Las relaciones públicas que Cofres Mary tienen con sus clientes se han fortalecido, con la mayoría de ellos, desde el inicio de la microempresa además que es una relación amigable, de confianza y respeto mutuo. Debido a la calidad y garantía de los productos que ofrece esta microempresa cuenta con la lealtad de la mayor parte de sus clientes y sus pedidos varían de acuerdo a los meses del año.

El mercado meta a donde Cofres Mary desea llegar es cubrir primero el mercado local, es decir, ser el mayor distribuidor de las funerarias en la ciudad de Quito para luego de posicionarse en éste mercado abarcar el mercado nacional de esta manera esta microempresa crecerá y conseguirá que la empresa tenga una personalidad, una identidad y una imagen empresarial con esto logrará que la empresa sea capaz de presentar características propias que la distingan de otras empresas que se dediquen a la misma actividad económica.

2.2.2.1.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Los productos sustitutos son los cofres de metal ya que tienen costos bajos de fabricación y por ende su comercialización. Los costos de fabricación para éste tipo de cofre son a la mitad de lo que se requiere para la fabricación de un cofre de madera pero aunque este producto es económico y al alcance de los clientes directamente no ofrece la misma calidad que se reflejan en los cofres de madera.

2.2.2.1.4. PROVEEDORES.

Nuestros principales proveedores son:

Materiales de carpintería.

- Edimca.
- Prove Madera.
- Aserradero “Albán”.
- Ferrisariato.

Materiales de lacado

- Los Patricios.
- Expo Color.
- Pintulac.

Materiales de tapizado.

- Vidriería “CELVIT”.
- Distribuidora de Telas “TEXPAC”.
- Distribuidora “ENCAJES”.
- Ferretería “SAN FRANCISCO”.

Estas empresas entregan la materia prima e insumos oportunamente en los plazos determinados por ambas partes de igual forma los pagos se realizan de contado o en un plazo de un mes en el caso del proveedor de la tela debido al costo de la misma y porque esta se pide por varios rollos.

El descuento que dichas empresas nos ofrecen es muy reducido ya que la adquisición de estos materiales no es en grandes cantidades.

El principal problema que se encuentran con los proveedores específicamente de carpintería es que los precios de la materia prima suben en un promedio de 8 meses, últimamente se debe al problema de la deforestación ya que debido al calentamiento global han intensificado la creación o aplicación de leyes para evitar la tala indiscriminada de árboles debido a que éstos son una gran fuente de oxígeno y sirven como protectores y descontaminadores del medio ambiente tan industrializado en el que actualmente vivimos.

Esto ha afectado directamente a esta empresa porque los cofres que se fabrican son exclusivamente de madera o sus derivados y debido a las leyes y prohibiciones existentes los costos de los materiales utilizados para la fabricación de los productos han sido elevados es así que los precios de sus cofres también han sufrido variantes las que en su mayoría ha sido solamente asumidas por la microempresa porque si los precios de comercialización son muy elevados los clientes no compran los cofres o lo hacen en menores cantidades lo que de una u otra forma perjudica a los ingresos familiares.

2.2.2.1.5. PRODUCTOS.

El producto estrella es el cofre ovalado ya que es el único en el mercado, existen modelos similares pero no con las mismas características del que produce Cofres Mary, puesto que se diferencia por su forma y calidad.

Además esta microempresa cuenta con una variedad de modelos, los más pedidos por los clientes son: lineales y de cripta, entre otros, los mismos que tienen aceptación en el mercado y son entregados en el lapso de tiempo que el cliente lo requiera, previo a un pedido. Cofres Mary entrega sus productos de acuerdo a los gustos y preferencias de sus clientes en base a colores, medidas y acabados.

Los descuentos que ofrecen Cofres Mary son de acuerdo al cliente y la cantidad de cofres que los mismos adquieran. La condición que se ofrece para dar descuentos es que el pedido sea de mínimo 10 cofres mensuales y se otorgará un descuento del 5%.

Los modelos de cofres de madera y productos con los que cuenta la empresa son los siguientes:

GRÁFICO N° 7: MODELOS, MEDIDAS Y PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE COFRES MARY.

MODELOS	MEDIDAS			PRECIOS
	Alto	Ancho	Largo	
Cofre Ovalado con herrajes	45 cm.	52 cm.	196 cm.	\$150,00
Cofre Ovalado sin herrajes	45 cm.	52 cm.	196 cm.	\$140,00
Cofre Ovalado Especial con herrajes	45 cm.	52 cm.	196 cm.	\$180,00
Cofre Lineal con herrajes	45 cm.	52 cm.	196 cm.	\$145,00
Cofre Lineal sin herrajes	45 cm.	52 cm.	196 cm.	\$135,00
Cofre de Cripta sin herrajes	42 cm.	50 cm.	170 cm.	\$130,00
Cofre para Cremación	55 cm.	65 cm.	210 cm.	\$350,00
Bandeja para cremación	8 cm.	52 cm.	196 cm.	\$130,00
Cenizarios	18 cm.	16 cm.	25 cm.	\$140,00

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: La autora.

Los cofres pueden tener como accesorio barras laterales de madera lo cuál le da un costo adicional al cofre, los colores que pueden elegir son: caramelo, café y vino pero también trabajan bajo los requerimientos de los clientes.

Los precios varían de una funeraria a otra por lo que en la tabla se indican un promedio de los precios.

El proceso de fabricación de los cofres mortuorios es de la siguiente manera:

- ◆ Preparación de la madera.
- ◆ Corte de la madera para el cofre.
- ◆ Preparación y distribución de los materiales y herramientas para el área de carpintería.

- ◆ Armar el cofre.
- ◆ Preparación y distribución de los materiales y herramientas para el área de lacado.
- ◆ Lacado del cofre.
- ◆ Preparación y distribución de los materiales y herramientas para el área de tapizado.
- ◆ Tapizado del cofre.
- ◆ Control de calidad.
- ◆ Acabados del cofre.
- ◆ Terminación del cofre.

2.2.3. ANÁLISIS PERSONAL SOBRE LA MICROEMPRESA COFRES MARY.

De acuerdo a los datos proporcionados por los dueños de la microempresa Cofres Mary, se considera que las fallas existentes se deben principalmente a que no existe ningún tipo de control en ninguna de las áreas de la organización. Por el hecho de estar constituida como una empresa artesanal no tiene una planificación, una organización, una evaluación y un control. Es así que las decisiones son tomadas empíricamente lo que perjudica directamente a todos los que conforman la microempresa puesto que no se realiza una planificación previa de lo que realmente necesita y se va a hacer dentro de la misma todo es en base a lo que considere el dueño de la organización.

El principal problema que tiene Cofres Mary es que no llevan un control adecuado en la administración ya que se lo hace simplemente por conocimientos propios de la persona encargada de esta área más no por estudios sobre el tema y mucho menos manejando algún tipo de sistema administrativo tampoco utiliza un sistema de control de inventarios de la materia prima, para evitar el desperdicio, y tampoco de los productos terminados por lo que, los ingresos de la microempresa son manejados y mal administrados al no dividirlos entre los gastos familiares y los gastos de la empresa es decir no existe un debido control o sustento contable de las ganancias obtenidas por cada una de las ventas.

En el caso de sus productos, la mayor fortaleza que tienen es poseer un producto que solamente esta microempresa puede fabricar y aunque haya modelos similares en el mercado el modelo que posee Cofres Mary es el líder aunque se ha estancado con los mismos modelos desde que empezó su actividad productiva y no ha intentado innovar o crear nuevos modelos que le ayuden a incrementar sus ventas si bien en general todos los cofres que comercializa dicha microempresa son los de menor precio en el mercado pero a pesar de contar con clientes leales y que mensualmente realizan un pedido específico en realidad las ganancias que obtienen pueden ser mínimas ya que la inversión que realizan en la materia prima por el hecho de ser en pequeñas cantidades les pueden resultar más costosos que si lo hicieran al por mayor lo cual significa que invierten más que los grandes empresarios al producir los cofres es así que las verdaderas ganancias de esta microempresa se obtienen al lograr que sus clientes realicen pedidos de mayor número de cofres más no por el precio de venta que actualmente tienen sus cofres en el mercado.

Cofres Mary desde sus inicios no ha logrado ampliar notoriamente su lista de clientes solamente ha incrementado aproximadamente 4 funerarias más y solamente se ha conformado con el incremento de los pedidos mensuales más no se ha preocupado o interesado en buscar más funerarias donde pueda distribuir sus productos además que la persona encargada de las ventas y negociaciones no esta capacitada de la forma correcta para alcanzar acuerdos que favorezcan a ambas partes y tampoco maneja ningún plan de marketing que ayude a promocionar su mercadería o la haga más atractiva a los ojos de los clientes a donde le interesaría llegar.

Con respecto a los proveedores ha servido que la microempresa mantenga una gran fidelidad con éstos ya que con el pasar del tiempo y a pesar de no realizar grandes pedidos de materia prima han logrado que se les conceda descuentos o sean informados de ofertas que les ha resultado favorables al momento de adquirir los materiales para fabricar sus cofres ya que pueden comprar más mercadería y a menor precio.

Además no cuenta con un stock necesario de materia prima e insumos es decir, al realizar sus compras solo adquiere lo necesario para una producción limitada de cofres, sea esto por un pedido previo o por un conocimiento empírico de las ventas que normalmente se realizan, de esta manera la misma empresa por fabricar los cofres de manera artesanal se pone límites para no alcanzar o superar a su competencia que por lo contrario a ésta fabrica los cofres de forma industrializada.

Para concluir, después de analizar la información de la microempresa Cofres Mary puedo decir, que la microempresa cuenta con fortalezas muy buenas que pueden ser potencializadas y que tiene debilidades que pueden superarse mediante una reestructuración organizacional y el compromiso y predisposición al cambio de los miembros que conforman Cofres Mary para mejorar, crecer y superarse como microempresa para estar al mismo nivel de las grandes empresas que se encuentran dentro de este mercado.

CAPÍTULO TRES

3. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO.

3.1. DEFINICIONES.

3.1.1. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL.

Se entiende a la reestructuración como la modificación de la estructura de algo, como la acción y efecto de articular, distribuir, ordenar las partes de un conjunto.⁴

Organizacional significa que pertenece o es relativo a la organización es así que se entiende organizacional como hacer o producir algo ordenando las actividades y distribuyendo bien el tiempo.⁵

Es decir, la reestructuración organizacional es el proceso por medio del cual los miembros de una empresa organizan los procesos pertinentes acerca del funcionamiento de su entidad y los cambios que ocurren dentro de ella. Se realiza el tema de la organización o esta característica es la que ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de su institución, al permitirles interpretar cambios en los procedimientos y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades con el logro de sus responsabilidades evolutivas para la empresa.

3.1.2. TRANSICIÓN EMPRESARIAL.

La transición es entendida como la acción y efecto de pasar de un modo de ser o estar a otro distinto.⁶

⁴ BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT® ENCARTA® 2007. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

⁵ EDITORIAL: MCGRAW-HILL, Año: 2003, Edición 13, Página 28.

Empresarial se entiende como perteneciente o relativo a las empresas, la misma que es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.⁷

Por consiguiente la transición empresarial es la manera en que una empresa pasa de una forma de ser a otra; en este caso, de ser una microempresa a convertirse en una compañía de Responsabilidad Limitada.

3.2. OPCIONES DE REESTRUCTURACIÓN.

Las opciones de reestructuración a aplicar en la microempresa Cofres Mary son:

- Modelo de Planificación Estratégica.
- Modelo de Plan de Contingencias.
- Modelo de Plan Operativo Anual.

Cada uno de los modelos mencionados anteriormente cumple los parámetros de aplicabilidad en función a las características de la organización de acuerdo al estudio realizado, por lo cual a continuación se realiza un análisis y se determina la mejor opción de aplicabilidad.

⁶ BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT® ENCARTA® 2007. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

⁷ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA © 2005 Espasa-Calpe, Página 67.

3.3. ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA MEJOR OPCIÓN DE REESTRUCTURACIÓN.

3.3.1. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

3.3.1.1. DEFINICIÓN.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La Planificación Estratégica es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir estrategias. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio inicial, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todos los departamentos de la empresa al departamento superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, cumplen obligaciones a plazo fijo, que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por los departamentos superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde pueden ser nuevamente retocados, entre otras acciones. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Además la Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, enfocándose en la situación actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- ◆ Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- ◆ Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.

- ◆ La Planificación facilita la posterior toma de decisiones.

- ◆ Supone mayores beneficios y menores riesgos.

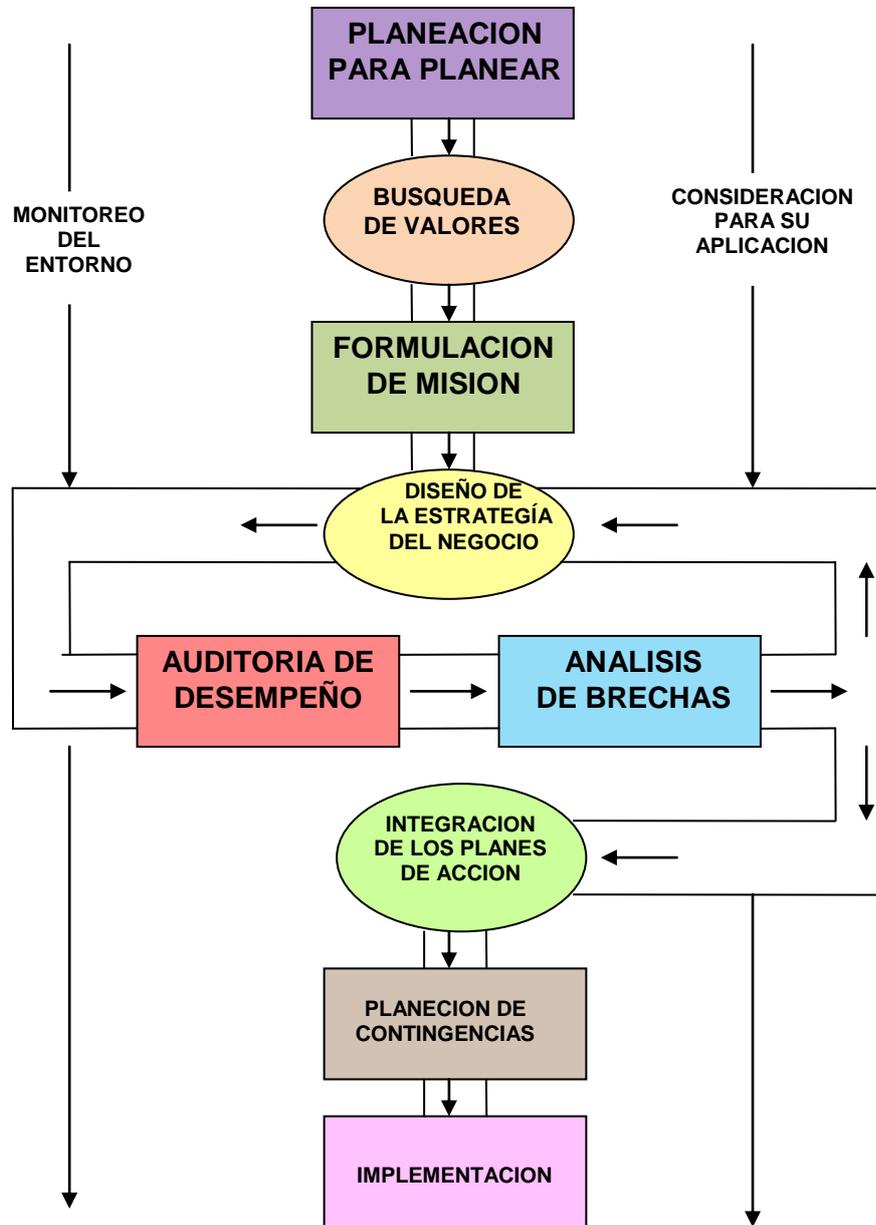
El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría de desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo de planeación estratégica establece tres de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia e integración de los planes de acción) haciendo énfasis en estas fases ya que representan la ventaja competitiva del modelo.

En los pasos secuenciales, después del análisis de brechas, existe una elección (representado en el modelo mediante flechas). Si se puede resolver con facilidad las diferencias que se identifiquen en el análisis de brechas entre el modelo de estrategias del negocio y la auditoría de desempeño, el proceso se puede desplazar a la fase de integración de los planes de acción. Si no es el caso, se debe reconsiderar la fase de diseño de la estrategia de negocios. Adicionalmente, toda planeación estratégica de tener un plan contingente en caso de cualquier eventualidad, o cuando se presenta un hecho en el cual no se realizó planeación en el proceso formal.

Por último la implementación involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados en el ámbito de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la compañía, e involucra la iniciación concurrente de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles diferentes de la organización.

3.3.1.2. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

CUADRO N° 3: ESTRUCTURA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.



Fuente: El Plan Estratégico.

Elaboración: Francisco Enríquez Agos.

A continuación se presenta una visión general del modelo y su utilidad:

3.3.1.2.1. PLANEACIÓN PARA PLANEAR.

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación. Las siguientes son preguntas comunes:

- ◆ ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ◆ ¿Quién se debe involucrar?
- ◆ ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ◆ ¿De que manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ◆ ¿Cuánto tiempo emplea?
- ◆ ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ◆ ¿Quién necesita analizar los datos?

La planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación, sin considerar quien está involucrado o quién no. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

El primer paso en la planeación para planear consiste en asegurar que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes claves de la organización, especialmente el personal directivo, considera importante el proceso de planeación y están dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en él de forma que sea visible para el resto de la organización. Este modelo exige la constante participación del personal directivo de la alta gerencia en forma continua. Al mismo tiempo, a un grupo representativo de personas en la organización se le debe solicitar sugerencias en cuanto al proceso y considerar sus reacciones ante las decisiones que se han tomado.

A fin que sea efectivo, se debe conformar un equipo con diez o doce miembros permanentes. Quienes deben involucrarse, como debe ser el proceso de selección, como tratar con los miembros organizacionales que consideren que se debe incluir, y como solicitar sugerencias y retroalimentación en forma regular a los diversas áreas de la empresa, las cuales constituyen aspectos que deben manejar con imparcialidad y tacto quienes dan inicio al proceso de planeación estratégica.

3.3.1.2.2. MONITOREO DEL ENTORNO Y CONSIDERACIÓN PARA SU APLICACIÓN.

El modelo de planificación estratégica implica fases discretas y continuas. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación, es decir, manejar aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen de las consideraciones del grupo de planeación. Estos se tratan a continuación:

a) Monitoreo del entorno: A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede a su alrededor y en que puede afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En particular se deben monitorear cuatro entornos por separado:

- ◆ El macroentorno.
- ◆ El entorno industrial.
- ◆ El entorno competitivo.
- ◆ El entorno interno de la organización.

Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para la búsqueda de valores, elaborar la misión, formular el modelo de estrategia del negocio, identificar la competencia, entre otras.

El proceso de monitoreo del entorno también identificara una variedad de factores internos y externos de la organización, que consideran parte del proceso de planeación estratégica. En efecto, uno de los beneficios extra de la planeación es que

la empresa comprende mejor la forma como se debe realizar el monitoreo del entorno.

Los factores que se consideran parte del proceso de monitoreo del macroentorno incluyen aspectos sociales como son; los demográficos, tecnológicos; como son la utilidad de microcomputadores, económicos; como las tasas de interés y políticos; como los cambios en la regulación gubernamental. Entre factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la infraestructura de la organización, la forma como financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en esta y sus estrategias habituales de mercadeo. El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo. Entre los factores considerados como parte del entorno organizacional interno se halla la estructura de la compañía, su historia, sus fortalezas y debilidades distintivas. Predecir de qué manera podría afectar a la organización cada una de estas áreas con el paso del tiempo constituye una parte esencial de la planeación estratégica aplicada y necesita considerarse en cada fase. Quizá, la decisión más importante como parte del monitoreo del entorno es decidir que aspectos importantes de éste se deben vigilar con regularidad.

El monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que esta sucediendo o de lo que va a suceder en los distintos entornos. La planeación estratégica proporciona un momento oportuno para la mayor utilización de estos datos. Aprender no solo a recopilar información relevante, sino a organizarla, interpretarla y utilizarla es decisivo para el éxito estratégico.

b) **Consideraciones para su aplicación:** Aunque la implementación es el paso final del modelo y el plan estratégico general no se puede poner en marcha hasta el llegar a la integración y la revisión, existe una continúa necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación. Cada fase de dicho proceso contiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta la implementación final.

3.3.1.2.3. BÚSQUEDA DE VALORES.

La búsqueda de valores constituye un examen de valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de grupos de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen amplio de la empresa y su funcionamiento como sistema social. La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada y es totalmente diferente de la que se encuentra en la mayor parte de los modelos de planeación.

a) **Valores personales:** Una parte importante de esta fase implica un examen de los valores personales de los integrantes del equipo. Rokeach (1993) define el valor como: “Una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”. Un individuo para quien la toma de riesgos constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal. De igual manera, las metas y sueños de un individuo que posee como valor la reputación profesional y esta menos interesado en el poder serán diferentes de las que tiene una persona con prioridades opuestas.

Estas diferencias tienen implicaciones claras para la dirección, la estructura y los procesos de toma de decisiones futuros de la organización, y para el trabajo restante del equipo administrativo. Si las diferencias en valores no se identifican, clarifican y comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro de la organización cumplirá las expectativas personales de los miembros individuales del grupo administrativo. Una vez que estén identificados con claridad los valores personales de los miembros del equipo de planeación y un acuerdo sobre como se pueden manejar sus diferencias en valores, se pueden llevar a cabo los procesos de planeación estratégica. En gran parte esta fase del

modelo es un proceso de clarificación de valores y el plan estratégico real representa la implementación operativa de la visión compartida con base en valores del equipo administrativo.

b) Valores organizacionales: Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores que aspira la organización en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad. Para evitar un análisis demasiado incierto de los comportamientos futuros recientes que lo hayan llenado de orgullo y otras que la hayan causado preocupación. Compartir estos sentimientos y explorar las razones que los ocasiono le demostrara al grupo de planeación que todas las decisiones administrativas se basan en valores.

c) Filosofía de operaciones: Algunas veces, los valores de una compañía se organizan y codifican dentro de su filosofía de operaciones, es decir, la forma a la cual esta enfocada su trabajo. Algunas empresas tienen enunciados explícitos y formales de la filosofía, como lo son los cinco principios de Mars calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia, libertad.

La filosofía de operaciones de una organización incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones. En consecuencia, una parte importante del proceso de planeación estratégica consiste en identificar los supuestos de la empresa acerca de su entorno, mercados, operaciones y forma como funcionan o deben funcionar, y examinar su validez.

d) Cultura: Las organizaciones desarrollan culturas en una forma similar a la manera como las sociedades en general desarrollan las suyas.

La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, que hechos se examinan con atención y cuales se rechazan de plano, cuales opciones se miran de manera favorable desde el

comienzo, que tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente como se hace todo dentro de la misma.

La cultura de una compañía facilitara u obstaculizara el proceso de planeación estratégica y la implementación del plan que genera. Por lo común, una evaluación formal de la cultura de la organización y su impacto potencial en la implementación del plan estratégico forman parte de las fases de auditoria y análisis de brechas de la planeación estratégica. No obstante, a menudo durante la búsqueda de valores comienza un análisis de cultura de la organización, en especial sus raíces en los supuestos, valores, convicciones del equipo administrativo.

- e) **Análisis del grupo de interés:** Explorar los valores de la empresa exige el análisis de los grupos de interés, constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía o que se interesaran en él.

Una vez identificados, se puede considerar el impacto de varias condiciones futuras en los distintos grupos de interés a medida que aquellas se desarrollan como parte del proceso de planeación estratégica.

Esta fase es considerada una de la más importante y difíciles. Exige profundo análisis de las convicciones mas esenciales que fundamentan la vida organizacional, en especial la toma de decisiones.

3.3.1.2.4. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.

La formulación de la misión desarrolla un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o plantea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

- a) ¿Qué función (es) desempeña la organización?
- b) ¿Para quién desempeña esta (s) función (es)?
- c) ¿De que manera trata de desempeñar la (las) función (es)?
- d) ¿Por qué existe esta organización?

Las organizaciones exitosas tratan de identificar bienes y servicios con gran valor de satisfacción de las necesidades del público, e incluyen estas consideraciones en sus formulaciones de la misión. Por lo general, un problema importante en la formulación de la misión es lograr un consenso acerca de que tan amplia o limitadamente se responde a la pregunta “que”.

Identificar la pregunta “quien” constituye el segundo problema. Ninguna organización, sin importar su volumen, puede satisfacer las necesidades de todos los clientes o consumidores posibles. La formulación de la misión, exige una clara determinación de cual porción de la base total de clientes potenciales identifica una organización como su objetivo primario.

Con frecuencia, el cuestionamiento del por que una compañía desempeña determinadas funciones –pregunta existencial– es importante para las organizaciones. Desarrollar una formulación de la misión proporciona un privilegio para la empresa: expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales. El siguiente paso es lograr que cada unidad mayor de la compañía desarrolle su propia formulación de misión. Los enunciados unitarios deben concentrarse y limitarse más los de la organización total, pero deben derivarse de la formulación de la misión de la organización.

3.3.1.2.5. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.

El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalles los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. Esta no es una extrapolación de lo que la compañía hace en la actualidad. No es un plan a largo plazo para realizar lo mismo, solo mejor. En esta fase del proceso, el equipo de planeación conceptualiza una serie de escenarios

futuros específicos y los pasos necesarios para lograrlos, quien será responsable de dichos pasos y a cuanto se pueden dar. Los modelos de la estrategia del negocio que se desarrollan deben reflejar los valores y la misión general creada en las primeras fases del proceso de planeación.

Entonces, el diseño de la estrategia del negocio requiera establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes:

- a) Identificar las líneas del negocio o el perfil estratégico que desarrollara la compañías para cumplir la misión
- b) Establecer los iniciadores críticos del éxito, los cuales posibilitaran que la organización registre su proceso en cada línea principal que intente seguir.
- c) Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa lograra su visión de la condición futura ideal.
- d) Determinar la cultura necesaria para apoyar las líneas principales del negocio, los indicadores críticos de éxito y las acciones estratégicas.

3.3.1.2.6. AUDITORIA DE DESEMPEÑO.

Una vez que el equipo de planeación ha previsto el futuro de la organización, debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado auditoria de desempeño. Es importante que la previsión de su futuro proceda cualquier análisis profundo del desempeño y capacidad actual de la organización. De otra manera, es posible que el análisis limite las opciones que considera el equipo de planeación.

La auditoria de desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado. Las siglas DOFA representan los cuatro factores (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)

que debe considerarse en una auditoría del desempeño efectiva. El análisis DOFA constituye la principal forma de validación del modelo de la estrategia del negocio.

Esta auditoría examina el desempeño reciente de la organización en términos de índices de desempeño básico -flujo de caja, crecimiento, patrones de contratación, calidad, tecnología, operaciones, servicio, benéfico, etc.- que se han identificado como críticas en el perfil estratégico. El propósito de esta fase consiste en proporcionar los datos para el análisis de brechas, determinando el grado en que el modelo de estrategia del negocio es realista y realizable o practicable.

Adicionalmente, también debe incluirse información acerca de las fuerzas externas a la organización que puedan ejercer impacto en el éxito al lograr sus metas. Durante el análisis externo, el equipo de planeación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar a la compañía de manera positiva o negativa. Esta información debe considerar tendencias actuales y futuras, una perspectiva longitudinal.

3.3.1.2.7. ANÁLISIS DE BRECHAS (GAP).

Luego de la auditoría del desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual y el que se requiere para la exitosa realización del modelo de la estrategia del negocio. Este análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico; es decir una evaluación de la realidad.

Por cada brecha identificada que no se puede eliminar, contrarrestar o cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio e implementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. En este modelo se puede retroceder al diseño o avanzar a la fase de integración. Cuando permanecen las brechas, puede ser necesario repetir el proceso varias veces antes de que estas puedan cerrarse. Algunas veces es necesario modificar la formulación de la misión.

En general existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada de la organización:

- a) Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo: Este enfoque se utiliza cuando la asignación real de recurso es apropiada pero se necesita más tiempo del estipulado al comienzo, con el fin de lograr la meta.
- b) Reducir la magnitud o alcance del objetivo: Este enfoque es viable si la visión es apropiada pero los objetivos menores o modificados, de alguna manera es viable y se corren menos riesgos.
- c) Reasignar los recursos para lograr las metas: Este enfoque es apropiado si las metas se pueden lograr solamente al concentrar los recursos existentes que se diseminaron demasiado.
- d) Obtener nuevos recursos: Este enfoque es apropiado cuando se necesitan nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

Cada uno de estos enfoques se debe considerar cada vez que se encuentre una brecha y sea necesario cerrarla. El análisis de brecha es importante por que contrasta de manera clara los deseos de la organización frente a la realidad.

3.3.1.2.8. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.

Luego de que las brechas reveladas en fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar dos problemas importantes:

- a) Cada línea de negocios debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
- b) Las diversas unidades de la organización - funcional y de negocio – deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Estos deben representar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendarios.

Una gran estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una línea de negocios e indica la manera como se logran los planes

estratégicos de ella. Pierce y Robisons (1991) identifican las siguientes doce grandes estrategias:

- a) Crecimiento concentrado, es decir enfocarse en un solo producto que haya constituido un apoyo rentable para la empresa.
- b) Desarrollo de mercado, es decir, agregar nuevos clientes en mercados relacionados.
- c) Desarrollo del producto, es decir crear nuevos bienes que estén relacionados y se puedan vender en mercados existentes.
- d) Innovación, es decir generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes resultan obsoletos.
- e) Integración vertical, es decir, desarrollar una red de oferta interna (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la compañía mas cerca de sus usuarios finales (integración vertical hacia delante).
- f) Joint venture, es decir, formar equipo con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto o mercado.
- g) Diversificación concéntrica, es decir, adquirir o fusionarse con empresas que sean compatibles con la tecnología, los mercados o los productos de la organización.
- h) Diversificación, es decir, adquirir o fusionarse con una compañía que compense sus propias fortalezas y debilidades.
- i) Atrincheramiento, es decir, revertir las tendencias negativas en los beneficios a través de una variedad de métodos para la reducción de costos.
- j) Desposeimiento, es decir, liquidar o cerrar un segmento de la organización.
- k) Liquidación, es decir, rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla.

Decidir cual de estas grandes estrategias se ajusta mejor a toda la organización y a cada línea de negocio en el cumplimiento de sus metas, constituye una parte importante de la planeación estratégica aplicada.

Para empresas que están organizadas en unidades de negocios, en cada una de estas se deben desarrollar planes detallados de negocio con base en nuevas direcciones estratégicas establecidas. A escala funcional, se requieren planes financieros, de ventas y marketing, de recursos humanos y de capital, etc. La integración de los planes de acción exige reunir todas las piezas para determinar la manera como funcionara el plan general y donde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.

Cada plan constituido debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizaciones y la formulación de la misión, para establecer si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado sobre lo que desea ser. Esta verificación puede revelar una necesidad de mayor claridad de valores, la misión y el modelo de la estrategia del negocio de la empresa, de tal manera que todos los planes se desarrollen con los mismos objetivos y suposiciones generales.

3.3.1.2.9. PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS.

Fuera de amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico, cada tipo de negocio u organización esta sujeto a un conjunto específico de contingencia que se deben planear. Al desarrollar el modelo de estrategia del negocio, las actividades críticas para el negocio pueden identificar futuros alternativos y se pueden desarrollar escenarios para cada posibilidad, a su vez cada actividad critica esta influenciada por una variedad de acciones del entorno. Una planeación de contingencia debe prever eventos que no tendría posibilidad de ocurrir, esta implica lo siguiente:

- a) Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
- b) Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
- c) Acordar cuales pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.

La planificación de contingencia se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitudes factores significativos

que afectaran a la empresa es limitada, especialmente en términos de variación de aquellos. Así, la planeación de contingencia proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear. La importancia de estos planes radica en la necesidad de tener respuestas oportunas y funcionales, que permitan cambiar de rumbo en algún proceso cuando los indicadores de monitoreo nos señalan la necesidad de hacerlo.

3.3.1.2.10. IMPLEMENTACIÓN.

Esta fase implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior mas el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de implementación de dichos planes en el nivel organizacional. En esta fase todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso.

Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativos, en el sistema de información y en la cultura organizacional.

La implementación final requiere la iniciación de varios planes de acción diseñados en el nivel funcional y su integración en la parte superior de la organización. Esto, por ejemplo, puede exigir un nuevo diseño en la estrategia del negocio, iniciación de desarrollo administrativo o capacitación técnica, incremento en investigación y desarrollo. O marketing de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la compañía deben considerar que hay actividad en todos los niveles, lo cual generara un exitoso logro de su misión.

Sin embargo, la evaluación más importante de la implementación es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias. Un gran plan estratégico se

implementa cuando la respuesta inicial de un gerente al verse frente a una decisión es considerar si en ese plan hay una respuesta.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.

3.3.1.3. PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

3.3.1.3.1. INTRODUCCIÓN.

Debido a la necesidad de contar con trabajadores preparados para actuar oportunamente en eventualidades que se presenten en nuestro centro de trabajo, tales como inundaciones, sismos, sabotaje computacional, entre otros, existe un programa de capacitación sobre seguridad y protección, para que cualquier trabajador sepa que hacer en caso de emergencia.

Constantemente se experimentan situaciones de emergencia, directa o indirectamente, las cuales se manifiestan en respuestas equívocas ocasionadas por el temor, miedo o un extremoso pánico aterrador.

Frecuentemente los administradores o responsables de los sistemas de cómputo empiezan a tomar en cuenta la seguridad de su sistema después de haber sido objeto de un ataque, dando como resultado la pérdida de información, horas de trabajo, incluso dinero. La seguridad en el trabajo es uno de los factores más importantes que garantizan el crecimiento de la productividad.

Velar por la seguridad física y lógica no es una tarea que se efectúe una sola vez y garantice su eficiencia por siempre. Para mantener la seguridad se requiere realizar periódicamente tareas preventivas.

El establecimiento de procedimientos y medidas de seguridad están destinados a salvaguardar la unidad administrativa, el centro de cómputo su estructura física, al personal, sus procedimientos operacionales, la información y documentación generada contra cualquier evento natural o humano que de forma intencional o por accidente puedan afectarlos.

El trabajo presenta algunos lineamientos de orden general y procedimientos de seguridad física y lógica. Así como también algunos conceptos y recomendaciones de lo que debemos hacer en caso de que ocurra un accidente

Un Plan de Continuidad del Negocio o BCP debe considerar todas las áreas de la empresa de manera integral incluso desde la estrategia, incorporando Planeación para Recuperación de Desastres (DRP) como la Planeación para el Restablecimiento del Negocio. Recuperación de Desastres es la capacidad para responder a una interrupción de los servicios mediante la implementación de un plan para restablecer las funciones críticas de la organización. Ambos se diferencian de la Planeación de Prevención de Pérdidas, la cuál implica la calendarización de actividades como respaldo de sistemas, autenticación y autorización (seguridad), revisión de virus y monitoreo de la utilización de sistemas (principalmente para verificaciones de capacidad) en conjunto con los elementos mínimos requeridos para continuar con la operación del negocio.

Constantemente se experimentan situaciones de emergencia, directa o indirectamente, las cuales se manifiestan en respuestas equívocas ocasionadas por el temor, miedo o un pánico aterrador.

Frecuentemente los administradores o responsables de los sistemas de cómputo empiezan a tomar en cuenta la seguridad de su sistema después de haber sido objeto de un ataque, dando como resultado la pérdida de información, horas de trabajo e incluso dinero. La seguridad en el trabajo es uno de los factores más importantes que garantizan el crecimiento de la productividad. Por lo cual, velar por la seguridad física y lógica no es una tarea que se efectúe una sola vez y garantice su eficiencia

por siempre. Para mantener la seguridad se requiere realizar periódicamente tareas preventivas.

El establecimiento de procedimientos y medidas de seguridad están destinados a salvaguardar la unidad administrativa, el centro de cómputo su estructura física, al personal, sus procedimientos operacionales, la información y documentación generada contra cualquier evento natural o humano que de forma intencional o por accidente puedan afectarlos.

El BCP es un plan de procedimientos alternativos a la forma tradicional de operar de la empresa y es una herramienta que ayuda a que los procesos que se consideran críticos para la organización continúen funcionando en una situación extraordinaria, a pesar de una situación incontrolable en el entorno.

El contar con un plan de esta naturaleza significa que la organización está preparada adecuadamente para cualquier eventualidad, continuando con su operación e impactando lo menos posible la salud financiera de la empresa.

Las primeras 72 horas después de la interrupción, son vitales para saber si el negocio soportará o morirá debido a la contingencia que se presenta. Morir, no será un acto inmediato, sino que puede ser un proceso irreversible y lento porque no se tuvieron las respuestas inmediatas para adaptarse al entorno que se presenta.

Un BCP contempla la continuidad de los procesos y servicios críticos del negocio y se integra bajo las dimensiones de organización (recursos humanos, materiales y líneas de mando), operaciones (políticas y procedimientos), Tecnologías de Información e instalaciones, analizados bajo el marco de referencia de la continuidad.

Las características que debe tener un BCP son:

- ◆ Claridad.
- ◆ Ser de fácil entendimiento.

◆ Concreto.

El BCP es para toda la organización, y no debe estar en las manos o solamente a cargo del nivel directivo, ya que quien opera es el grupo que debe estar más inmerso en el entendimiento y aplicación del mismo.

Bajo esta premisa, el capital humano tiene un peso importantísimo, ya que es el responsable de su aplicación y operación, por lo que debe existir un adecuado proceso de capacitación.

¿Qué hacer ante la situación actual?

En caso, de que su empresa no cuente con un Plan de Continuidad de Negocios, nuestra recomendación es reflexionar sobre los 4 aspectos mínimos que apoyen la implantación de un plan contingente hasta que pase la crisis:

1. Crear un Comité de Crisis: Este comité deberá estar integrado por los principales ejecutivos de la empresa que representen el 100% de la operación. Este órgano será el único que tomará decisiones mientras dure la crisis y será el responsable de construir un plan para atacar la contingencia.
2. Crear un vínculo de comunicación permanente con la organización: El Comité de Crisis deberá contar con un vínculo de comunicación entre éste y todos los miembros de la organización. Se deberá crear un Plan de Comunicación bien estructurado, permanente y continuo para mantener a la organización y sus colaboradores bien informados.
3. Desde el punto de vista de operaciones:
 - ◆ Identificar los procesos/actividades del negocio vitales en la operación y su interrelación con los procesos totales del negocio.
 - ◆ Definición de prioridades y marcos de referencia en el tiempo.
 - ◆ Definición de alternativas para la continuidad de servicios críticos.

- ◆ Descripción de plan de recuperación para los escenarios de interrupción más comunes.
- ◆ Minimizar la toma de decisiones durante la crisis.

4. Desde el punto de vista de requerimientos:

- ◆ Seleccionar y definir equipos de trabajo con personal comprometido y experiencia funcional.
- ◆ Definir recursos mínimos requeridos para mantener la operación y comunicación de toda la organización, como pueden ser: lap tops, enlace a Internet, VPN, teléfonos celulares, concentración de grupos críticos, etc.
- ◆ Definir requerimientos de recuperación de los procesos considerados no críticos, para estabilizar la operación.
- ◆ Definir esquemas de reporte y seguimiento diario a la operación mediante los grupos focales, definidos en etapas anteriores.
- ◆ Los objetivos esenciales de un Plan de Continuidad de Negocio (BCP) son:
- ◆ Identificar los potenciales desastres y sus efectos mediante la evaluación del riesgo.
- ◆ Adoptar medidas preventivas para minimizar la probabilidad de ocurrencia.
- ◆ Desarrollar una respuesta organizada dado el caso de presentar un desastre.
- ◆ Asegurar que los procesos de negocio continúen durante el período de recuperación del desastre.

3.3.1.3.2. PLAN DE CONTINGENCIAS.

Un Plan de contingencias es un instrumento de gestión para el buen gobierno de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el dominio del soporte y el desempeño.

Dicho plan contiene las medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad del negocio y las operaciones de una compañía. Un plan de contingencias es un caso particular de plan de continuidad de negocio aplicado al departamento de informática o tecnologías.

Otros departamentos pueden tener planes de continuidad que persiguen el mismo objetivo desde otro punto de vista. No obstante, dada la importancia de las tecnologías en las organizaciones modernas, el plan de contingencias es el más relevante.

3.3.1.3.2.1. CICLO DE VIDA.

El plan de contingencias sigue el conocido ciclo de vida repetido PDCA (plan-do-check-act, es decir, planificar-hacer-comprobar-actuar). Nace de un análisis de riesgo donde, entre otras amenazas, se identifican aquellas que afectan a la continuidad del negocio.

Sobre dicha base se seleccionan las contramedidas más adecuadas entre diferentes alternativas, siendo plasmadas en el plan de contingencias junto con los recursos necesarios para ponerlo en marcha.

El plan debe ser revisado periódicamente. Generalmente, la revisión será consecuencia de un nuevo análisis de riesgo. En cualquier caso, el plan de contingencias siempre es cuestionado cuando se materializa una amenaza, actuando de la siguiente manera:

- ◆ Si la amenaza estaba prevista y las contramedidas fueron eficaces: se corrigen solamente aspectos menores del plan para mejorar la eficiencia.
- ◆ Si la amenaza estaba prevista pero las contramedidas fueron ineficaces: debe analizarse la causa del fallo y proponer nuevas contramedidas.
- ◆ Si la amenaza no estaba prevista: debe promoverse un nuevo análisis de riesgos. Es posible que las contramedidas adoptadas fueran eficaces para una amenaza no prevista. No obstante, esto no es excusa para evitar el análisis de lo ocurrido.

Finalmente, se modifica el plan de contingencias de acuerdo a las revisiones aprobadas y, de nuevo, se inicia el ciclo de vida del plan.

3.3.1.3.2.2. COMPOSICIÓN.

El plan de contingencias comprende tres subplanes. Cada plan determina las contramedidas necesarias en cada momento del tiempo respecto a la materialización de cualquier amenaza:

- ◆ El plan de respaldo. Contempla las contramedidas preventivas antes de que se materialice una amenaza. Su finalidad es evitar dicha materialización.
- ◆ El plan de emergencia. Contempla las contramedidas necesarias durante la materialización de una amenaza o inmediatamente después. Su finalidad es disminuir los efectos adversos de la amenaza.
- ◆ El plan de recuperación. Contempla las medidas necesarias después de materializada y controlada la amenaza. Su finalidad es restaurar el estado de las cosas tal y como se encontraban antes de la materialización de la amenaza.

Por otra parte, el plan de contingencias no debe limitarse a estas medidas organizativas. También debe expresar claramente:

- ◆ Qué recursos materiales son necesarios.
- ◆ Qué personas están implicadas en el cumplimiento del plan.
- ◆ Cuáles son las responsabilidades concretas de esas personas y su rol dentro del plan.
- ◆ Qué protocolos de actuación deben seguir y cómo son.

Si quisiéramos hablar del modelo de procesamiento de contingencia encontramos:

Durante una etapa tranquila o de vigilancia:

1. Análisis de impacto en el negocio: Que implica identificar las áreas principales del negocio, cuales son los recursos que necesita para operar, dependencias tanto internas como externas, detección de eventos de riesgo y su evaluación de posibilidad de ocurrencia e impactos.

2. Análisis de acciones mitigantes: Identificando posibles acciones a tomar para disminuir los impactos de un evento negativo para la organización, analizar sus costos y beneficios asociados, implementar estrategias de mitigación, modificar procesos, etc. todo esto de manera de dejar el menor riesgo residual a ser atendido por el Plan de Contingencias o COB Plan.
3. Armado del plan de contingencia: que incluye determinación de responsabilidades, roles, lugares off-site, prioridades de atención, valorizaciones de riesgos, procedimientos para contener la crisis, para volver de la crisis y para evaluar lo que paso. Determinación de registros vitales que generalmente también implica la estructuración de una política de estos registros, back ups, resguardos a prueba de fuego, etc.
4. Prueba y certificación del plan: Este Plan necesita ser testado, documentado, actualizado y comunicado cada vez que alguna de sus variables cambie y cada cierto tiempo, para intentar asegurar la menor cantidad de dudas y problemas a resolver en el momento de la crisis.

Durante una etapa de crisis:

1. La faz de contención que implica el seguir operando durante la crisis.
2. La faz de recuperación que significa volver a la normalidad, saliendo de la contingencia, en forma controlada, con evaluaciones, generando inteligencia para evitar futuros costos, lecciones aprendidas, etc.

Para poder hacer lo antes mencionado es necesario que el plan de trabajo incluya lo siguiente:

1. Determinación del grado de madurez de la organización para llevar adelante una contingencia. Principales fortalezas y debilidades.
2. Análisis de los documentos existentes junto con los sectores de la empresa, para verificar que los mismos contienen la información necesaria para elaborar el COB.

3. Análisis de las funciones tecnológicas para asegurar que el importantísimo servicio de data center, esté en condiciones de operar o bien, armar el COB propio del Data Center.
4. Armar las estructuras departamentales y centralizadas para la atención, mantenimiento y prueba del COB.
5. Armado de cada uno de los puntos y sus contenidos, de cada fase del modelo.
6. Capacitación a la organización.
7. Colaboración con el armado de planes de revisión que puedan utilizarse para testear los COBs de parte del departamento de Auditoria.

Es conveniente que las empresas estén preparadas para manejar una crisis, tanto en el aspecto operacional, como de comunicación. Deben reflexionar sobre las amenazas y su vulnerabilidad. Esto para diseñar y preparar un Plan de Contingencia destinado a superar las crisis que se les presente.

CUADRO N° 4: ESTRUCTURA DEL PLAN DE CONTINGENCIAS



Fuente: Administración en los Nuevos Tiempos.

Elaboración: Idalberto Chiavenato.

Las razones para desarrollar un Plan de Contingencia en cada empresa van más allá de evitar pérdidas financieras, recibir publicidad negativa y reducción de la

participación en el mercado. Se basan en la subsistencia misma de la empresa. La grafica ilustrada en la parte superior señala los pasos a seguir para desarrollar un Plan de Contingencia.

En un plan de contingencia se presume que hay una detención de un tiempo, tiempo sobre el cual se declara la emergencia, y entran a operar una serie de procedimientos que permiten que el servicio se restablezca en el menor tiempo posible. Una vez resuelta la emergencia, se continúa con otra serie de procedimientos que vuelven la operación a su normalidad, procesos que pueden ser bastante complejos al momento de su ejecución, en especial cuando de sincronizar la información se trata.

El enfoque del plan de contingencia se basa en la minimización del impacto financiero que pueda tener un desastre en la compañía, mientras que el plan de continuidad está orientado a asegurar la continuidad financiera, satisfacción del cliente y productividad a pesar de una catástrofe. Mientras que el plan de contingencia se concentra en la recuperación de eventos únicos que producen una interrupción prolongada del servicio, el plan de continuidad se ejecuta permanentemente a través de la administración de riesgos tanto en la información como en la operación. Los riesgos que se enfrentaban en la planeación anterior eran desastres con baja frecuencia pero muy alto impacto. Hoy los riesgos son casi todos de muy alto impacto por las implicaciones que tienen en la empresa ampliada y de muy alta ocurrencia. Ya todas las empresas están expuestas a ataques con virus, problemas de seguridad en la información, calidad del software, almacenamiento de datos inapropiado, arquitecturas tecnológicas complejas y hasta políticas poco efectivas de administración de recursos que pueden abrirle las puertas a una catástrofe con el mismo impacto en el negocio que el impacto causado por una amenaza física como un incendio o un terremoto.

Un plan de continuidad tiene como objetivo tratar de alcanzar una disponibilidad de cinco nueves (99.999%) para la infraestructura crítica, lo que implica que el sistema siempre estará disponible. Hoy existe la tecnología para poder obtener estos resultados, sin embargo el costo de esta tecnología todavía no está al alcance de todas las empresas. El plan de contingencia tiene como beneficio para la empresa

garantizar la recuperación de servicios que están desmejorados por la falla, en un período de entre 12 y 72 horas. Un plan de contingencia se refleja en un documento que especifican las tareas que hay que hacer antes, durante y después de la contingencia, además de los responsables de cada acción. Un plan de continuidad se finca sobre las tecnologías emergentes (como unidades de discos para redes, SAN, y cintas para copias de respaldo de altísima velocidad), y la excelencia operativa del centro de cómputo.

Debe quedar claro que un plan de continuidad no es excluyente de un plan de contingencia, sino más bien que el segundo está dentro del primero. Un plan de continuidad para el negocio debe incluir: un plan de recuperación de desastres, el cual especifica la estrategia de un negocio para implementar procedimientos después de una falla; un plan de reanudación que especifica los medios para mantener los servicios críticos en la ubicación de la crisis; un plan de recuperación que especifica los medios para recuperar las funciones del negocio en una ubicación alterna; y un plan de contingencia que especifica los medios para manejar eventos externos que puedan tener serio impacto en la organización.

El plan de continuidad es costoso y no es para todas las empresas, ni para todos los procesos de una gran empresa. Se requiere un adecuado estudio de riesgos y balancear el costo de la implementación de un plan de continuidad con el riesgo de no tenerlo. Sigue siendo el primer paso todavía determinar la criticidad de cada proceso dentro de la empresa ampliada. Para los de muy alta criticidad se deberá implementar un plan de continuidad, para otros, bastará con un plan de contingencia.

Pasos a seguir para realizar el plan de contingencias:

1. Identificación de la empresa
2. Misión de la empresa
3. Visión de la empresa
4. Estructura de la organización
5. Evaluación de riesgos
 1. Riesgos humanos
 2. Riesgos naturales:

3. Riesgos tecnológicos
6. Tabla de probabilidad y vulnerabilidad
 - ◆ Posibles amenazas
 - ◆ Probabilidad
 - ◆ Vulnerabilidad

Ejemplo:

Este ejemplo no es ni mucho menos exhaustivo. Supongamos una pequeña compañía que se dedica a la producción de prendas textiles. Un análisis de riesgos identificaría (entre otras cosas) lo siguiente:

Activos e interdependencias: Oficinas centrales → Centro de proceso de datos → Computadoras y almacenamiento → Información de pedidos y facturación → Proceso de negocio de ventas → Imagen corporativa.

Este análisis demuestra que una amenaza materializada en las oficinas centrales podría llegar a afectar al proceso de negocio dedicado a la venta. Aunque esto no impida a la compañía seguir comercializando productos, supondría una interrupción temporal de las ventas.

Además afectaría negativamente a la imagen corporativa provocando la pérdida de clientes.

Así, se evaluaría la siguiente amenaza y su impacto:

- ◆ Amenaza: Incendio. (Los activos afectados son los anteriores).
- ◆ Impacto: (es un ejemplo ficticio)
- ◆ Pérdida de un 10% de clientes.
- ◆ Imposibilidad de facturar durante un mes.
- ◆ Imposibilidad de admitir pedidos durante un mes.
- ◆ Reconstrucción manual de pedidos y facturas a partir de otras fuentes.
- ◆ Sanciones por accidente laboral.
- ◆ Inversiones en equipamiento y mobiliario.

- ◆ Rehabilitación del local.

Todas estas consecuencias pueden valorarse en términos monetarios, que junto a la probabilidad de materialización ofrecen una estimación del riesgo.

El plan de contingencias contendría someramente las siguientes contramedidas:

1. Medidas técnicas:

- ◆ Extintores contra incendios.
- ◆ Detectores de humo.
- ◆ Salidas de emergencia.
- ◆ Equipos informáticos de respaldo.

2. Medidas organizativas:

- ◆ Seguro de incendios.
- ◆ Precontrato de alquiler de equipos informáticos y ubicación alternativa.
- ◆ Procedimiento de copia de respaldo.
- ◆ Procedimiento de actuación en caso de incendio.
- ◆ Contratación de un servicio de auditoría de riesgos laborales.

3. Medidas humanas:

- ◆ Formación para actuar en caso de incendio.
- ◆ Designación de un responsable de sala.
- ◆ Asignación de roles y responsabilidades para la copia de respaldo.

Los subplanes tendrían las siguientes previsiones:

1. Plan de respaldo:

- ◆ Revisión de extintores.
- ◆ Simulacros de incendio.

- ◆ Realización de copias de respaldo.
- ◆ Custodia de las copias de respaldo (por ejemplo, en la caja fuerte de un banco).
- ◆ Revisión de las copias de respaldo.

2. Plan de emergencia:

- ◆ Activación del precontrato de alquiler de equipos informáticos.
- ◆ Restauración de las copias de respaldo.
- ◆ Reanudación de la actividad.

3. Plan de recuperación:

- ◆ Evaluación de daños.
- ◆ Traslado de datos desde la ubicación de emergencia a la habitual.
- ◆ Reanudación de la actividad.
- ◆ Desactivación del precontrato de alquiler.
- ◆ Reclamaciones a la compañía de seguros.

Para concluir, en un entorno como el que se nos presenta, en materia de costos es más efectivo prevenir que recuperar. Aunque no se cuente con un plan elaborado previamente a la crisis, es mejor en este momento analizar, planear, ordenar y ejecutar, para mitigar el impacto y generar mejores resultados.

Los beneficios de actuar bajo un plan de contingencias son:

- ◆ Análisis claro, preciso y conocimiento consistente y continuo sobre la situación del negocio y la efectividad de la estrategia de continuidad definida.
- ◆ Evaluación técnica de riesgos asociados a la continuidad y evaluación de alternativas y estrategias de minimización de riesgos.
- ◆ Mapeo crítico de los recursos mínimos requeridos en la continuidad de los procesos del negocio.

- ◆ Control del impacto financiero y operacional, causado por la interrupción de la operación natural del negocio
- ◆ Análisis y reducción del nivel de riesgo al cual se encuentra expuesta la entidad.
- ◆ Decisiones rápidas y acertadas para subsanar posibles riesgos inherentes a la situación y esquema de operación en el que se encuentra el negocio
- ◆ Desarrollo de cultura y personal mejor capacitado y sensibilizado en la importancia de la continuidad en la entidad.

El Plan de Contingencias es un concepto aplicable a todo tipo de industria y tamaño de empresa y debe considerarse como un plan vivo y dinámico. El beneficio más importante es el conocimiento de la operación y de todos y cada uno de quienes participan en cada proceso crítico. Es muy importante enfatizar que no sólo es para los directivos, sino para todos los elementos que forman parte de la corporación, aunque la decisión de elaborar un plan de contingencia debe partir del equipo directivo ya que involucra la supervivencia de la organización.

El plan de contingencia se desarrolla para contrarrestar los problemas existentes dentro de la organización y en beneficio del futuro de la misma. Es así que los negocios bien administrados saldrán fortalecidos si supieron enfrentar la tormenta con el motor a toda máquina y con alternativas viables que aseguren la continuidad del negocio.

3.3.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).

3.3.1.4.1. INTRODUCCIÓN.

El sistema de Plan Operativo Anual, POA, facilita la definición del plan estratégico de la Organización y automatiza su distribución a las unidades ejecutoras para la definición de sus productos, metas y recursos estimados asociados y consolida la información para construir el POA definitivo que regirá la ejecución de ese plan en el Organismo.

Se ajusta a la metodología y normas para la definición de estimaciones del Marco Lógico.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una empresa (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos, es decir, que debe seguir cada entidad.

El plan operativo anual debe desglosar los objetivos para cada organización por ejemplo: "Automotores Continental debe alcanzar una cifra de ventas de \$200.000 en el año 2.009".

Incluso, dentro de cada sucursal o departamento es posible hallar una predicción del volumen esperado de ventas para cada mes del año teniendo en cuenta el historial de ventas del producto o las variaciones que ha experimentado el mismo en años anteriores dentro del mercado.

Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes, desde enero a diciembre, de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

Lo más importante de este modelo es que, mediante un correcto seguimiento del plan operativo anual, se puede hallar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen. La herramienta de Business Intelligence dedicada a este fin es una de las más implantadas en las empresas modernas: el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos:

El primero ¿Dónde se quiere llegar? y ¿Cómo estamos para llegar?

El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? y ¿Dónde queremos llegar? es decir:

Visión: Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades.

3.3.1.4.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo.

Debemos definir cuales son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica.

Se deben detallar los aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito los factores críticos son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:

- ◆ Economía a escala en producción.
- ◆ Economía a escala en distribución.
- ◆ Determinado grado de desarrollo tecnológico.
- ◆ Imagen Profesional.
- ◆ Calidad del Servicio.
- ◆ Servicio Personalizado.
- ◆ Abastecimiento oportuno.
- ◆ Tener personal de calidad, etc.

Estos no deben ser confundidos con las variables ambientales, entre estos hay una jerarquía y las variables ambientales son integrantes de un conjunto que son los factores, ejemplo:

Si decimos que “Tener personal de calidad” es un factor crítico de éxito, sus variables ambientales serían: el mercado, nuestro proceso de selección de personal, nuestra capacidad de entrenamiento, la oportunidad de carrera, ambiente agradable, beneficios, entre otros.

3.3.1.4.3. VARIABLES AMBIENTALES.

Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias.

Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual.

Las variables ambientales influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa.

a. Variables Ambientales Críticas Internas (VACI).

Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas.

◆ Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas.

◆ Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas.

b. Variables Ambientales Críticas Externas (VACE).

Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado “El frente externo”, producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas.

- ◆ Amenaza: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja.

- ◆ Oportunidad: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja

3.3.1.4.4. DIAGNÓSTICO.

El diagnóstico es referente a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa.

En la elaboración del diagnóstico se tendrá especial consideración en los factores claves de éxito. También se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

Con la información resultado de las etapas precedentes, el paso siguiente consiste en el análisis del mercado, intentando detectar la posición estratégica de la empresa frente a la competencia.

3.3.1.4.5. ESCENARIOS.

Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro. Existen dos alternativas:

- a. La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes diseñando un futuro deseado.
- b. La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir plantear objetivos en un futuro supuesto.

El diagnostico de la etapa anterior debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predicen la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores mas importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

3.3.1.4.6. LA ESTRATEGIA.

A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia donde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices nos llevaran a la formulación de planes específicos.

- a. Directrices Estratégicas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito.
- b. Directrices operativas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas.

3.3.1.4.7. OBJETIVOS.

Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

a. Elección de los objetivos básicos:

Se elegirán aquellos objetivos a corto, medio y largo plazo que mas convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:

- ◆ Beneficio.
- ◆ Crecimiento.
- ◆ Seguridad.
- ◆ Liquidación de la empresa.

b. Alternativas estratégicas posibles:

Para la consecución del objetivo u objetivos básicos pueden perseguirse dos o más a la vez se estudiaran las alternativas estratégicas posibles:

- ◆ Expansión.
- ◆ Estabilización o consolidación.
- ◆ Retroceso parcial.
- ◆ Retroceso total.

Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, conjuntamente se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.

Se buscara aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda poseer superioridad sobre los competidores.

El ámbito seleccionado soportara un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto.

Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo cuales de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizaran como fuerza principal de impulsión, así como por ejemplo:

- ◆ Costos más bajos.
- ◆ Recursos financieros superiores.
- ◆ Amplia y organizada red de distribución.
- ◆ Mejor imagen de productos, etc.

Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar:

a. Movimiento estratégico en el ámbito producto-mercado

Serán todas aquellas acciones que deberán realizarse con los productos y con los mercados, entendiendo por estos últimos tanto las zonas geográficas como los sectores.

b. Movimiento estratégico en el entorno en el que esta la empresa.

Son las diferentes acciones que la empresa por si sola, en el caso de grandes multinacionales, o por agrupaciones de todo un sector (sector siderúrgico, artefactos, etc.) emprenden con la esperanza de modificar las condiciones del entorno, entendidos por tales:

- ◆ La situación y evolución económica.
- ◆ La situación y evolución político-legal.

- ◆ La situación y evolución socio-cultural.
- ◆ La situación y evolución del desarrollo tecnológico.

c. Movimiento estratégico en la propia empresa.

Estos movimientos implican la toma de decisiones sobre la dimensión de la empresa, que puede implicar:

- ◆ Seguir con la misma dimensión.
- ◆ Incrementar la dimensión.
- ◆ Reducir la dimensión.
- ◆ Cualquier movimiento que se realice sobre la propia empresa, implica modificaciones en alguno de los siguientes apartados:

- ✦ Nombre y propiedad de la empresa.
- ✦ Estructura financiera.
- ✦ Ubicación de la empresa.
- ✦ Edificios instalaciones Mobiliario.
- ✦ Estructura organizativa.
- ✦ Equipo Directivo.
- ✦ Estilos y filosofía de gestión.
- ✦ Recurso, capacidades, operatividad.

- ⊙ Comercial.
- ⊙ Oficina técnica.
- ⊙ Aprovisionamiento.
- ⊙ Producción.
- ⊙ Logística.
- ⊙ Administración.
- ⊙ Finanzas.

d. Movimientos estratégicos con otras empresas.

Estos movimientos conforman la posibilidad de uniones, integraciones, pactos temporales, fusiones, adquisiciones con otras empresas, lo cual estará en función de las disponibilidades de entrada. En principio, estos movimientos se pueden clasificar en:

a. Integración vertical.

- ◆ Integración vertical ascendente: cuando se realiza con los proveedores.
- ◆ Integración vertical descendente: cuando se realiza con algún cliente directo.

b. Integración Horizontal.

Se produce entre empresas de la misma industria o sector.

c. Conglomerado.

Se produce entre empresas pertenecientes a diferentes industrias o sectores.

Elección de la estrategia futura.

De las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicara. La elección de la estrategia se aplicara en función de:

- ◆ Los gastos de implementación previstos.
- ◆ Los resultados que se espera conseguir.
- ◆ El nivel de riesgo que conlleva su aplicación.
- ◆ Las probabilidades de éxito estimadas.

La elección de los objetivos de la empresa.

Esto estará en función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella es así que luego se podrán fijar los objetivos de la empresa. Estos deben trazarse a corto plazo, mediano plazo y largo plazo y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos:

a. Cuantitativos:

- ◆ Participación de mercado.
- ◆ Ventas.
- ◆ Márgenes, beneficios.
- ◆ Rentabilidad de las inversiones.

b. Cualitativos:

- ◆ Ambiente laboral.
- ◆ Imagen de empresa.
- ◆ Tecnología propia.

3.3.1.4.8. TÁCTICAS.

La estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la empresa. Posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá más profundidad en la información necesaria como estudios cuantitativos, motivacionales, costes, tecnología, entre otras.

Cada departamento de la empresa deberá realizar su propio plan operativo. El plan clave será el plan de Marketing que condicionara el resto de planes de la empresa.

Cada plan operativo deberá constar de:

- ◆ Objetivos departamentales o funcionales.
- ◆ Acciones a realizar por el departamento o función.
- ◆ Programación y coordinación de dichas funciones entre sí.
- ◆ Presupuestos departamentales o funcionales.
- ◆ Establecimiento de controles departamentales o funcionales.

3.3.1.4.9. PRESUPUESTOS GENERALES.

Cada departamento de la empresa deberá elaborar su propio presupuesto justificado, que posteriormente dará lugar a:

- ◆ Presupuesto Comercial.
- ◆ Presupuesto de Producción.
- ◆ Presupuesto de niveles de inventario.
- ◆ Presupuesto de compras.
- ◆ Presupuesto de gastos fijos o de estructura.
- ◆ Presupuesto de resultados atípicos.
- ◆ Presupuesto de inversiones.
- ◆ Presupuesto de gastos financieros.
- ◆ Presupuesto fiscal.
- ◆ Presupuesto de distribución de beneficios.

Cada uno estos presupuestos se planean desde dos enfoques diferentes:

- a. Presupuesto general económico.

Será el resultante de los presupuestos económicos de los diferentes departamentos. En el se prevé el mes en que se espera que se produzcan los hechos económicos de la empresa: ventas, compras, publicidad, amortizaciones, etc. Pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el resultado esperado del ejercicio. Éste refleja la previsión valorada de los hechos económicos en el mes en que se producen.

b. Presupuesto Financiero.

Será la resultante de los presupuestos financieros de los diferentes departamentos, en el se prevén las entradas y salidas de dinero en el mes en que se producen, pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el flujo de tesorería mensual. Contiene la previsión valorada de las entradas o salidas de dinero de la empresa como consecuencia de los diferentes hechos económicos que se esperan realizar.

3.3.1.4.10. PROGRAMACIÓN Y COORDINACIÓN DE ACCIONES.

Se constituyen para cumplir con las directrices estratégicas y operativas. Con esto se fijan claramente acciones necesarias para alcanzar los objetivos de cada plan (normalmente vinculados a alguna directriz), responsables, recursos necesarios y asignados, plazos y resultados o productos esperados.

Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio calendario de acciones a realizar en función de las acciones previstas en el plan de marketing coordinándolas entre sí y con las acciones de los otros departamentos lo que dará lugar a la programación y coordinación general de la empresa. Para esta programación es aconsejable el uso de gráficos como Pert o Gant.

3.3.1.4.11. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES.

El establecimiento de controles es el elemento complementario no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes. El avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener una naturaleza permanente que la alta dirección realiza al ir recibiendo información sobre el negocio y su contexto e irlo comparando con las estrategias y directrices socializadas.

Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse. Los controles departamentales darán lugar al carnet de gerencia o control general de la empresa que residirá en manos de la gerencia.

3.3.1.4.12. PLAN DE CONTINGENCIAS.

Son alternativas a los planes principales en el supuesto que no se den las premisas supuestas. No necesariamente la competencia, los clientes y aun nuestra propia organización reaccionan de la manera esperada.

Para finalizar es preciso puntualizar que la implementación de la planificación estratégica o POA implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen. Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los escalones operativos de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad.

No obstante cualquier cambio que se debe introducir en la estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario se debe permanecer con insistencia en la ejecución de los planes trazados a pesar de los cambios menores surgidos circunstancialmente.

3.4. COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE REESTRUCTURACIÓN.

Al realizar una comparación entre los modelos de planeación estratégica se ha llegado a concluir que antes de aplicar cualquiera de ellos es necesario contar primero con un plan de contingencias el mismo que contiene las medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad del negocio y las operaciones de una compañía. Es decir, nos basamos en algo que ya existe en la organización para de esta manera conocer las falencias existentes dentro de la misma

y así mediante la aplicación de un modelo de planificación estratégica saber con exactitud que es lo que debemos hacer para contrarrestar o erradicar estos problemas.

El plan de contingencias tiene el conocido ciclo de PDCA (plan-do-check-act, es decir, planificar-hacer-comprobar-actuar) el mismo que nace de un análisis de riesgo donde, entre otras amenazas, se identifican aquellas que afectan a la continuidad del negocio. Éste modelo debe ser revisado y controlado periódicamente ya que siempre es cuestionado cuando existe una amenaza. Dependiendo del grado en que afecte dicha amenaza a la organización se podrá corregir aspectos menores del plan para mejorar la eficiencia, proponer nuevas medidas o iniciar un nuevo análisis de riesgos y posteriormente se modifica el plan de contingencias de acuerdo a las revisiones aprobadas y de nuevo se inicia el ciclo de vida del plan.

El plan de contingencias debe expresar claramente qué recursos materiales son necesarios, qué personas están implicadas en el cumplimiento del plan, cuáles son las responsabilidades concretas de esas personas y su rol dentro del plan y qué protocolos de actuación deben seguir y cómo son.

Para realizar el plan de contingencias es necesario la siguiente identificación de la empresa, misión de la empresa, visión de la empresa, estructura de la organización, evaluación de riesgos (Riesgos humanos, riesgos naturales, riesgos tecnológicos), tabla de probabilidad y vulnerabilidad (Posibles amenazas, probabilidad, vulnerabilidad).

Por otro lado, el plan operativo anual (POA) es un modelo que facilita la definición del plan estratégico de la organización y provee su distribución a las unidades ejecutoras para la definición de sus metas y recursos asociados y consolida la información para construir el POA definitivo que regirá la ejecución de ese plan en la organización.

Lo más importante de este modelo es que, mediante un correcto seguimiento del plan operativo anual, se puede hallar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen. Se puede enfocar desde dos sentidos el primero ¿Dónde se

quiere llegar? y ¿Cómo estamos para llegar? y el segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? y ¿Dónde queremos llegar?

Al aplicar este modelo cualquier movimiento que se realice sobre la empresa, implica modificaciones en algunos de estos puntos: nombre y propiedad de la empresa, estructura financiera, ubicación de la empresa, edificios instalaciones mobiliario, estructura organizativa, equipo directivo, estilos-filosofía de gestión y recurso-capacidades-operatividad. Además que existe una lluvia de ideas para diseñar alternativas estratégicas para mejorar el funcionamiento actual y de éstas alternativas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicara en la empresa. La elección de la estrategia se aplicara en función de los gastos de implementación previstos, los resultados que se espera conseguir, el nivel de riesgo que conlleva su aplicación y las probabilidades de éxito estimadas. Es necesario estar consientes que la estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la empresa. Es por ello que al elegir la estrategia a aplicar también se deberá instaurar tácticas para el cumplimiento y seguimiento de la misma.

Al aplicar el POA cada departamento de la empresa deberá realizar su propio plan operativo. Cada plan operativo deberá constar de objetivos departamentales o funcionales, acciones a realizar por el departamento o función, programación y coordinación de dichas funciones entre sí, presupuestos departamentales o funcionales y establecimiento de controles departamentales o funcionales. El plan clave será el plan de marketing que condicionara el resto de planes de la empresa.

Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio calendario de acciones a realizar en función de las acciones previstas en el plan de marketing coordinándolas entre sí y con las acciones de los otros departamentos lo que dará lugar a la programación y coordinación general de la empresa también deberán establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse.

Para finalizar es preciso puntualizar que la implementación del POA implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen.

En cambio, la planificación estratégica se caracteriza fundamentalmente por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa, apoyada en la información de mercados recibida de las unidades inferiores, y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por los departamentos superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde pueden ser nuevamente retocados, entre otras acciones.

Además la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, enfocándose en la situación actual y al camino que debe recorrer en el futuro la organización, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La planificación estratégica implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría de desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo de planeación estratégica establece tres de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia e integración de los planes de acción) haciendo énfasis en estas fases ya que representan la ventaja competitiva del modelo. En los pasos secuenciales, después del análisis de brechas, existe una elección, representado en el modelo mediante flechas. Si se puede resolver con facilidad las diferencias que se identifiquen en el análisis de brechas entre el modelo de estrategias del negocio y la auditoría de desempeño, el proceso se puede desplazar a

la fase de integración de los planes de acción. Si no es el caso, por cada brecha identificada que no se puede eliminar, contrarrestar o cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase de diseño de la estrategia de negocios y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha.

Adicionalmente, toda planeación estratégica de tener un plan contingente en caso de cualquier eventualidad, o cuando se presenta un hecho en el cual no se realizó planeación en el proceso formal ya que al desarrollar el modelo de estrategia del negocio, las actividades críticas para el negocio pueden identificar futuros alternativos y se pueden desarrollar escenarios para cada posibilidad, a su vez cada actividad crítica está influenciada por una variedad de acciones del entorno. Por último la implementación involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados en el ámbito de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la empresa, e involucra la iniciación concurrente de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles diferentes de la organización.

Después de un análisis de cada uno de los modelos antes mencionados se llegó a la conclusión de que el enfoque del plan de contingencia se concentra en la recuperación de eventos únicos que producen una interrupción prolongada del servicio y se basa en la minimización del impacto financiero que pueda tener un desastre en la compañía, mientras que el plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos, es decir, que debe seguir o hacer cada organización. Por otro lado, el plan estratégico es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo mediante un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

3.5. JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN APLICABLES A LA ORGANIZACIÓN, COMO LA MEJOR OPCIÓN DE REESTRUCTURACIÓN.

Al elegir un modelo para aplicar dentro de la microempresa Cofres Mary, después de la comparación realizada entre los modelos planificación estratégica, plan de contingencias y plan operativo anual (POA), se ha llegado a la conclusión que el modelo que será útil para aplicar en la microempresa es la planificación estratégica las razones para considerar éste modelo se detallará a continuación.

Se considero aplicar el modelo de Planificación Estratégica porque consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Además que constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Es decir, la planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades.

Al poner en marcha el modelo de planificación estratégica se desarrollara continuamente un análisis situacional de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en base a sus oportunidades y debilidades de esta forma al realizar una actividad de cambio inmediatamente se lograra alcanzar otra para mejorar la coordinación interna y así revisar y examinar todo lo que sucede en la organización para hacer ajustes y modificaciones adecuados al entorno mercantil y el medio ambiente cambiante en el que Cofres Mary interactúa y de esta manera podrá adaptarse mejor a éste.

Además que la Planificación Estratégica permite alcanzar los objetivos que he planteado en esta tesis; uno de ellos, la reestructuración organizacional que nos permite organizar los procesos pertinentes acerca del funcionamiento de la microempresa y los cambios que ocurren dentro de ella además que ayuda a los miembros de la empresa a cumplir con las metas y permite asimilar cambios en los procedimientos y coordinar el cumplimiento de sus necesidades con el logro de sus responsabilidades evolutivas dentro de la empresa y el otro, la transición empresarial puesto que la microempresa desea dejar de ser una microempresa para convertirse en una compañía de responsabilidad limitada.

Al implementar este modelo se lograra alcanzar un control dentro de la microempresa y así se podrá mejorar el funcionamiento actual de la misma para lograr sostener un crecimiento. Para lo cual, es necesario que los dueños de la microempresa estén predispuestos al cambio, es decir, a asumir un cambio de dirección de Cofres Mary para acelerar su crecimiento y mejorar su rentabilidad también deberá fomentar la comunicación e información entre las personas que conforman la microempresa para que los dueños tomen las mejores decisiones porque antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los dueños de la empresa como los empleados deberán entender claramente lo que es y lo que no el modelo que se pretende aplicar. Además, deberán conocer los beneficios que les puede aportar la aplicabilidad de éste modelo a ellos y a su empresa por lo que deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso. Este modelo puede cumplir varios de estos

propósitos puesto que una empresa en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras.

Para finalizar, es necesario decir que las empresas actuales deben ser conducidas sobre políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Como la disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción ya que los programas rígidos e inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones. La atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades. El alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización y, la visión amplia y rápida con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de los puntos antes expuestos significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda la organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar mercados superiores.

Si Cofres Mary hace bien su trabajo y se rige a los planes planteados es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos ya que la eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de los clientes depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores y si las empresas de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

CAPITULO CUATRO

4. FACTIBILIDAD DE GESTIÓN.

4.1. PROPUESTA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA ELEGIDO COMO LA MEJOR OPCIÓN.

4.1.1. PERFIL DEL PROYECTO.

De acuerdo a la investigación realizada en el capítulo anterior sobre los estudios del mejor modelo a aplicar para alcanzar una transición organizacional se ha determinado como la mejor opción de aplicabilidad el Modelo de Planificación Estratégica porque éste facilita el registro de los objetivos generales, específicos, productos y acciones.

También permite el registro de las metas físicas y los recursos financieros además y se lleva un control para verificar que lo dispuesto en el mismo se está cumpliendo y de esta manera conocer si se consiguen los objetivos esperados. Además nos permite buscar una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

De la misma manera nos ayuda en la toma de decisiones ya que se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo, mediano plazo y corto plazo para poder concentrarnos en los objetivos factibles de lograr y en que área competir de acuerdo a las oportunidades o amenazas.

Por las razones antes expuestas se ha decidido la aplicación del Modelo de Planificación Estratégica para la consecución de la presente tesis.

4.1.2. DISEÑO Y PROPUESTA DEL MODELO.

4.1.2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

4.1.2.1.1. PLANEACIÓN PARA PLANEAR.

Dentro de la microempresa Cofres Mary el primer paso de la planificación estratégica será planteado de la siguiente manera:

En la microempresa Cofres Mary existe medianamente un compromiso puesto que por ser manejada de forma familiar en todos los departamentos cada uno de los miembros de esta familia realiza sus actividades cotidianas de manera normal, como en algunos casos ir a trabajar en otras empresas que no están de ninguna forma relacionada con su negocio familiar, por esta razón las actividades relacionadas con la microempresas se las incluye dentro de sus actividades diarias y cotidianas más no como un trabajo normal que requiere de más dedicación y tiempo para controlar y dar seguimiento a cada una de las actividades.

Como se menciono anteriormente es manejada de forma familiar por lo que se considera que las personas que deben estar involucradas son los miembros de está familia y los empleados principales de la microempresa.

Se los involucrará mediante informes que se les entregará de manera mensual de acuerdo a como se vaya dando el proceso.

Será necesario toda la información que hasta el momento se tenga de la microempresa sean estos las declaraciones de impuestos, las facturas de compras y ventas, el manejo del dinero, los movimientos de sus cuentas bancarias, todo lo referente a sus proveedores y clientes, formas de consumo y pago de la materia prima utilizada para fabricar sus productos, entre otras. Todo esto se hará después de conocer la situación actual de la microempresa y la forma en como se ha manejado la misma.

Se considera que será necesario contratar a un profesional que tenga los conocimientos necesarios para analizar lo que se va realizando dentro de la microempresa porque así al momento de encontrar fallas dentro del proceso se podrá ir corrigiendo en el momento preciso para no cometer los mismos errores del pasado.

4.1.2.1.2. MONITOREO DEL ENTORNO Y CONSIDERACIÓN PARA SU APLICACIÓN.

Con respecto a los factores que se consideran parte del proceso de monitoreo del entorno de Cofres Mary tenemos lo siguiente:

El macroentorno:

Con respecto a lo demográfico Cofres Mary esta ubicada en los Valles de la ciudad de Quito, en la parroquia de Conocoto, en el barrio La Armenia lo cual a contribuido en su desarrollo puesto que las áreas de producción se han ampliado y la producción de igual forma se ha incrementado.

En lo tecnológico esta microempresa ha tratado de innovar su maquinaria en la medida de los recursos que poseen actualmente cuentan con pistolas hidráulicas que han facilitado el proceso de fabricación ya que ha contribuido a realizar el trabajo de manera más rápida y eficaz. También cuenta con Internet medio por el cual difunde los productos que fabrica.

En lo económico con las nuevas leyes que ha impuesto el gobierno actual de cierta forma le ha perjudicado puesto que algunos de los materiales que utiliza para la fabricación de sus productos son importados y los precios se han incrementado y en ocasiones no son tan accesibles, sea por sus precios o por la escasez de los mismos, lo que ha representado disminución de sus ganancias.

El entorno industria:

La infraestructura de Cofres Mary esta distribuida de la siguiente manera (Ver Gráfico N° 2, 3 y 4) el departamento de producción está ubicado cerca de la vivienda de los propietarios en una infraestructura de dos pisos la misma que tiene una dimensión de 150 m². En el primer piso funciona el área de carpintería y en el segundo piso el área de lacado. El área de tapizado se encuentra dentro de la misma vivienda de los dueños ocupando aproximadamente 30m². El departamento administrativo está ubicado en el mismo lugar de residencia de la familia por lo cual no cuenta con una oficina propia y todos los aspectos administrativos y financieros son manejados por uno de los miembros de la familia y todo lo relacionado con este departamento esta instalado en la habitación personal del mismo. Cuenta también con una bodega para los cofres que son terminados en el área de carpintería la misma que esta en el subsuelo del área de producción tiene una dimensión de 50m².

La forma como se financió inicialmente fue mediante el capital propio del padre de familia, el mismo que fue el creador de los modelos de los productos que fabrican, actualmente se financian mediante las ganancias de los productos que se venden ya que de cada cheque que ingrese, dependiendo de su denominación, se recolecta el 15% del mismo para la fabricación de la siguiente tanda de cofres. Así mismo, se recolecta el 10% para pagar a los empleados y proveedores.

Los productos que Cofres Mary distribuyen en la ciudad de Quito son exclusivamente de madera, son de diferentes modelos pero los principales son el ovalado, lineal y de cripta, el cofre ovalado es único en el mercado por lo que tiene gran acogida en sus clientes. Cofres Mary entrega sus productos de acuerdo a los gustos y preferencias de sus clientes en base a colores, medidas y acabados. Los cofres pueden tener como accesorio barras laterales de madera lo cuál le da un costo adicional al cofre, los colores que pueden elegir son: caramelo, café y vino pero también trabajan bajo los requerimientos de los clientes. Los precios varían de una funeraria a otra. (Ver Gráfico N° 7)

Las estrategias habituales de mercado que maneja esta microempresa es la difusión de sus productos mediante Internet. También, Cofres Mary, ofrece descuentos que son de acuerdo al cliente y la cantidad de cofres que los mismos adquieran. La condición que se ofrece para dar descuentos es que el pedido sea de mínimo 10 cofres mensuales y se otorgará un descuento del 5%.

El entorno competitivo:

Cofres Mary tiene una gran competencia en el mercado ya que su competencia cuenta con una producción dos o tres veces mayor a la suya en una producción mensual ya que su infraestructura esta adecuada para una producción más industrializada; los cofres que distribuyen son de madera y metal. En cambio nuestra empresa produce y comercializa exclusivamente cofres de madera.

También existe una competencia minoritaria, entre ellos algunos han desistido en nuestro segmento de mercado (cofres de madera), renunciando a éste y dejándonos la puerta abierta para incrementar nuestras ventas.

El entorno interno de la organización:

Cofres Mary es una microempresa familiar que inicio su actividad comercial desde el 20 de julio del 2001, dentro del mercado local en la ciudad de Quito, con una infraestructura pequeña y con dos empleados (1 carpintero y 1 lacador). Los mismos que trabajaban 8 horas diarias y 5 días a la semana; el carpintero contaba con un salario fijo y al lacador se le pagaba por obra.

En el inicio de su actividad productiva entregaba un promedio de 15 cofres mensuales; comercializando su producto en solamente tres empresas que se dedican a prestar servicios exequiales.

Desde el inicio de la microempresa hasta la actualidad el conocimiento, la fabricación y nueve años en la producción de cofres mortuorios ha logrado que

Cofres Mary tenga un buen posicionamiento en el ramo funerario con excelentes productos y un equipo de trabajo comprometido con la calidad.

Cabe indicar que la iniciativa de crear esta microempresa fue con el objetivo primordial de tener un negocio propio y así obtener una fuente de ingresos para cubrir las necesidades de los miembros de la familia además que desea crear fuentes de empleo.

Para analizar el entorno interno de la organización es necesario hacerlo en base a sus fortalezas y debilidades (Ver Gráfico N° 5) por lo cual el análisis con respecto a los puntos antes mencionados esta a continuación:

En el análisis interno hemos encontrado que Cofres Mary tiene varias debilidades pero que pueden ser superadas para mejorar su funcionamiento institucional la principal es que tiene un inadecuado control de costos al no utilizar un sistema de control de inventarios por lo que la localización tanto de materiales como de herramientas es por la práctica diaria y por fabricar los productos de manera artesanal además no cuenta con un stock de materia prima e insumos por lo que en el caso de terminarse estos recursos, dependiendo de cómo estén las finanzas de la microempresa en ese momento, se procede a comprar lo necesario para poder continuar con la fabricación de los cofres o caso contrario la producción se paraliza.

Tampoco se ha realizado algún plan de marketing para incrementar las ventas de la empresa y para conseguir más clientes aunque en el caso de conseguir más pedidos de los productos la empresa no estaría en capacidad de cubrir la demanda debido a que no cuenta con la mano de obra necesaria para fabricar más en menos tiempo.

4.1.2.1.3. BÚSQUEDA DE VALORES.

Los valores personales que tienen los dueños de la empresa son la honestidad, el respeto por sus semejantes, la solidaridad, la responsabilidad, la justicia, la comprensión, la laboriosidad, la generosidad, la honradez, la sinceridad, la creatividad y el don de la crítica constructiva. Los valores antes mencionados son

aplicados dentro de la organización por éstas personas para así lograr un ambiente laboral de confianza y de compañerismo entre los altos directivos y los empleados para de esta manera alcanzar las metas planteadas para el bien y beneficio de ambas partes.

Los integrantes de la organización tienen el compromiso con los siguientes valores y principios organizacionales, los mismos que nos permiten lograr nuestras metas y construir una organización eficiente, humana y respetable:

- ◆ **Transparencia:** la importancia y necesidad de comunicar interna y externamente lo que se hace dentro de la empresa.
- ◆ **Honestidad:** los miembros de la empresa manejan la filosofía de bien pensar, para bien decir, para bien actuar, para bien ser. Teniendo como objetivo principal la transparencia.
- ◆ **Equidad:** es el trabajar con justicia buscando la igualdad en la diferencia.
- ◆ **Constancia:** es la actitud de actuar sistemática, ordenada e ininterrumpidamente de acuerdo a nuestra misión.
- ◆ **Sencillez:** es la disposición de ofrecer un servicio sin distinciones y de forma igualitaria.
- ◆ **Profesionalidad:** es una respuesta eficaz en la gestión que facilita un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.
- ◆ **Sentido de pertenencia a la organización:** es la demostración de orgullo por los éxitos de la organización y mostrar preocupación sincera en el caso de que existieran dificultades. Además de tener voluntad para participar en los asuntos de la empresa.
- ◆ **Responsabilidad ante el trabajo:** es la respuesta positiva ante la obligación contraída, es la actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- ◆ **Amor al trabajo:** es la demostración de constancia en la labor que realizan los empleados, ser esmerados, aplicados, exhibir interés, disposición y satisfacción por la tarea que realizan.

- ◆ Cooperación entre los miembros: es el comportamiento que tienen los miembros de la empresa hacia al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.
- ◆ Honradez: es demostrar honor, dignidad e integridad en las labores que se realizan. Ser leal, incorruptible e imparcial. Es rechazar el robo, el fraude u otras formas de corrupción.

La empresa tiene una filosofía operacional basada en los cinco principios de Mars: calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia, libertad.

- ◆ Calidad: Nuestro trabajo = nuestro trabajo / El dinero = nuestra meta.
- ◆ Responsabilidad: el apoyo entre los miembros que conforman la empresa redundará en el trabajo de equipo y sus resultados.
- ◆ Reciprocidad: comprender el trabajo individual como un trabajo de equipo y viceversa.
- ◆ Eficiencia: usar los recursos al máximo, ejecutando la tarea que cada individuo mejor sabe hacer.
- ◆ Libertad: la creatividad sólo se desarrolla en un ambiente de libertad, misma que nos permitirá generar mayores rendimientos o utilidades el ciclo se repite cuando hay un retorno de libertad-rendimiento-libertad.

Los grupos de interés que son considerados por Cofres Mary son los proveedores, los clientes y los empleados.

- ◆ Los proveedores porque mediante ellos se tiene una gran variedad de materiales para la elaboración de los productos que la microempresa fabrica, además que facilitan las formas de pago de las adquisiciones de productos e insumos.
- ◆ Los clientes porque mediante ellos obtenemos el crecimiento, gracias a sus pedidos y a la confianza en la calidad de los productos. Es por esto que Cofres Mary busca la excelencia en su relación con los clientes, garantizando

que todos los productos y servicios superen los estándares de calidad y las expectativas del cliente.

- ◆ Los empleados porque sin ellos, no hubiera sido posible alcanzar el posicionamiento actual, siendo por tanto la pieza clave para fomentar y desarrollar la propuesta de valor de la compañía a los clientes.

4.1.2.1.4. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.

En el caso de Cofres Mary la formulación de la misión se basará en lo que mencionamos a continuación:

La función que desempeña actualmente la microempresa Cofres Mary es producir y comercializar cofres mortuorios de madera. Para empresas que presten los servicios funerarios o exequiales. Entregando cofres de la mejor calidad dentro del mercado con el mayor profesionalismo y dedicación. Porque desea satisfacer las necesidades de mis clientes.

Por la propuesta del presente tema de tesis que trata de reestructurar el manejo de ésta microempresa la misión de Cofres Mary quedaría de la siguiente manera:

“Rediseñar los procesos de la microempresa Cofres Mary, emitiendo normas internas para unificar criterios dentro del ámbito de competencia actual, formando al personal dentro de los valores éticos, la cultura de calidad y la motivación hacia el logro.”

4.1.2.1.5. DISEÑO DE LA ESTRATEGÍA DEL NEGOCIO.

4.1.2.1.5.1. OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS.

- ◆ Mejora en la calidad de procesos.
- ◆ Controlar de calidad minucioso a los productos terminados.
- ◆ Introducir nuevos modelos de cofres mortuorios.

- ◆ Conseguir una gran cantidad de contactos personales, es decir, realizar visitas periódicas a potenciales clientes.
- ◆ Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos.
- ◆ Incrementar la vinculación de los clientes actuales.
- ◆ Incentivar y motivar al personal de la microempresa.
- ◆ Optimizar plazos de entrega.
- ◆ Ofrecer calidad máxima en el producto para dejar huella de marca y calidad en el consumidor.

4.1.2.1.6. AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO.

El análisis DOFA constituye la principal forma válida del modelo de la estrategia del negocio. Por lo cual, el análisis DOFA de la microempresa Cofres Mary se puede observar en el (Ver Gráfico N° 5 y 6)

En el análisis interno (Ver Gráfico N° 5) hemos encontrado que Cofres Mary tiene varias debilidades pero que pueden ser superadas para mejorar su funcionamiento institucional la principal es que tiene un inadecuado control de costos al no utilizar un sistema de control de inventarios por lo que la localización tanto de materiales como de herramientas es por la práctica diaria y por fabricar los productos de manera artesanal además no cuenta con un stock de materia prima e insumos por lo que en el caso de terminarse estos recursos, dependiendo de cómo estén las finanzas de la microempresa en ese momento, se procede a comprar lo necesario para poder continuar con la fabricación de los cofres o caso contrario la producción se paraliza.

Tampoco se ha realizado algún plan de marketing para incrementar las ventas de la empresa y para conseguir más clientes aunque en el caso de conseguir más pedidos de los productos la empresa no estaría en capacidad de cubrir la demanda debido a que no cuenta con la mano de obra necesaria para fabricar más en menos tiempo.

En el Gráfico No. 6 del análisis externo se observan las amenazas y oportunidades de la microempresa Cofres Mary y su análisis es el siguiente:

En el análisis externo las principales amenazas del entorno es la competencia puesto que al producir en masa pueden abarcar más mercado y así vender más sus productos lo que directamente perjudica a esta microempresa por ser artesanal y fabricar una limitada cantidad de cofres debido a su capacidad de producción además que Cofres Mary comercializa sus productos a los más bajos precios en el mercado, lo que en cierto punto le favorece pero al mismo tiempo le perjudica debido a que sus ganancias son reducidas en comparación con su competencia. Otro factor de amenaza es el contrabando de cofres que llegan al mercado ecuatoriano a precios bajos, y casi de la misma calidad, ya que a estos empresarios por ser de otros países y manejar otra moneda les resulta más económico producir y comercializar su mercadería puesto que sus productos ingresan al país de manera ilegal y sin ningún tipo de control en las fronteras debido a la inestabilidad política y económica por la que en los últimos años ha estado atravesando nuestro país.

Cofres Mary tiene la oportunidad de crecer y obtener más clientes a través de nuevos convenios comerciales es decir, visitando a las empresas a las que por ahora no distribuye su mercadería para mediante dichos convenios conseguir más contratos, clientes, convenios e ingresos. Del mismo modo tiene que mantener las buenas relaciones públicas que tiene con sus clientes para que sigan siendo leales y más bien sus pedidos mensuales se incrementen. También tiene que aprovechar el espacio que tiene para expandir su infraestructura puesto que así podrá fabricar más cofres porque podrá contratar más gente, adquirir más maquinaria y ampliar sus bodegas tanto de materia prima como de productos terminados. Es netamente necesario e indispensable que la microempresa aumente sus oportunidades para que estas, a futuro, se conviertan en sus mayores fortalezas.

4.1.2.1.7. ANÁLISIS DE BRECHAS.

Para el análisis de brechas se hizo necesario identificar el desempeño actual de la empresa y el que se requiere para la exitosa realización del modelo de estrategia del negocio. Para esto se realizó una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico; es decir una evaluación de la realidad.

Dentro de los objetivos estratégicos que nos planteamos para conseguir esto están mejorar la calidad de los procesos, esto porque nuestra meta es hacia una microempresa totalmente estructurada con departamentos plenamente integrados de un equipo de trabajo que tenga sus propias metas para mejorar la calidad de, por ejemplo, producción, administración, marketing, entre otros. Es decir pasar de una producción artesanal a una profesional con todos los estándares de calidad y en el que se motive a los trabajadores para que mejoren su desempeño e incluso planteándoles incentivos de acuerdo a las metas establecidas.

Por otra parte está el tema del control de calidad minucioso de los productos terminados de tal manera que éstos sean garantizados con acabados de primera. Especialmente el control cuando se transportan al momento de entregar a los diferentes clientes, puesto que al tratarse de cofres lacados elaborados en madera éstos corren el riesgo de sufrir raspones al momento de movilizarlos, para esto se prevé tomar todas las medidas del caso.

Asimismo, la meta es introducir nuevos modelos de cofres mortuorios, Cofres Mary se caracteriza por contar con modelos propios, los mismos que actualmente la competencia trata de imitarlos, frente a esto proyectos nuevos diseños acorde a las necesidades de los clientes y recogiendo sus propuestas. De esta manera estaremos a la vanguardia en lo que se refiere a modelos, acabados, texturas e incluso materiales.

En cuanto a la agenda de contactos que se maneja para la distribución, éstos aún son limitados, en parte porque la capacidad de producción de la empresa está acorde a los pedidos que hasta ahora se hacen, pero con la reestructuración de Cofres Mary el número de cofres por mes se incrementará y por esto se hace necesario afianzar la empresa en el mercado y contar con un plan de promoción que permita obtener nuevos contactos de posibles clientes. Esto se pretende conseguir afianza un departamento de Marketing.

En otro de los objetivos estratégicos nos planteamos incrementar la rentabilidad mediante la reducción de gastos. Cofres Mary al asumir nuevos procesos de control de producción y calidad también, entre otras cosas, con esto se debe conseguir una

mejor utilización de los materiales utilizados de tal manera que no se generen mayores desperdicios y se puedan utilizar los que se requieren reciclándolos, así se reducen costos y se optimiza el uso de los recursos.

Para todo esto se requiere trabajadores comprometidos con la empresa y que se sienta a gusto con su trabajo, ahora se cumple con todos los incentivos y parámetros de remuneración sujetos a la Ley del Trabajador pero Cofres Mary maneja sus propias estrategias con incentivos tanto económicos como de integración social, por mencionar algunos están los almuerzos en ocasiones especiales, los incentivos por cumplir metas, entre otros.

De esta manera con mejor tecnología, con trabajadores comprometidos con su trabajo y verificando que los procesos de toda la producción se cumplan con calidad se dejará huella en el consumidor así ellos se convierten en los promotores indirectos y el trabajo se incrementa.

Por cada brecha identificada que no se puede eliminar, contrarrestar o cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. En este modelo se puede retroceder al diseño o avanzar a la fase de integración. Cuando permanecen las brechas, puede ser necesario repetir el proceso varias veces antes de que estas puedan cerrar. Algunas veces es necesario modificar la formulación de la misión.

4.1.2.1.8. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.

Dentro de la microempresa Cofres Mary de acuerdo a Pierce y Robisons se identificó los siguientes puntos como integración de los planes de acción:

El producto que ha constituido un apoyo rentable para la microempresa es, como ya mencionamos anteriormente, el cofre ovalado el mismo que es único en el mercado y que ha tenido gran acogida por los clientes.

Como se ha indicado en el análisis DOFA esta microempresa desea conseguir nuevos convenios comerciales con nuevas empresas que presten servicios funerarios por lo cual una de las medidas que ha tomado es dejar información referente a sus productos, con fotos, precios y medidas a nuevas funerarias donde actualmente no esta distribuyendo sus productos como medida para lograr que estas empresas deseen adquirir sus productos.

Cofres Mary se ha dedicado desde sus inicios a la fabricación y distribución de cofres mortuorios de madera aunque también ofrece los servicios de retapizado y relacado de cualquier tipo de mueble de madera, lo que ha hecho que los clientes actuales si hagan uso de estos servicios aunque no en grandes cantidades.

Además, esta organización ha creado un nuevo modelo de cofre ovalado que es único dentro del mercado y para el futuro el creador de nuevos modelos de ataúdes pretende y desea fabricar nuevos modelos que se ajusten a los requerimientos de sus clientes actuales y potenciales para de esta manera incrementar su mercado y abastecer con sus productos a nuevos clientes.

Con respecto a los clientes Cofres Mary se ha relacionado directamente con los mismos y no ha utilizado ningún método intermediario lo que ha logrado que la persona encargada de vender los productos tenga total contacto con sus ellos y maneje buenas relaciones comerciales.

Una de los aspectos que la microempresa no ha deseado es asociarse con alguna otra organización dedicada a prestar estos servicios porque no ha tenido la confianza necesaria para hacerlo. Además que este mercado es muy competitivo y los dueños de otras empresas productoras de cofres mortuorios tratan de imitar, copiar o plagiar productos ya existentes es decir la competencia es muy desleal y poco confiable.

Actualmente Cofres Mary maneja un método de reducción de costos que esta dentro del área de carpintería y consiste en la adquisición de la materia prima a menores costos. La persona encargada de comprar la materia prima la adquiere donde sus proveedores a precios mas accesibles porque son materiales que han sobrado de la

venda que han tenido sus proveedores y en los cofres que esta microempresa produce son útiles y en lo posible no existe el desperdicio.

También en algunos casos los miembros de la familia realizan ciertas actividades para llegar al producto terminado para no contratar personal nuevo y más bien ellos mismo realizan ciertos procesos.

4.1.2.1.9. PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS.

Mantener un plan de contingencia permite que la empresa pueda salir a flote pese a los obstáculos externos que se puedan presentar. Cofres Mary trabaja en función de una tasa de mortalidad que se en los últimos años ha ido en aumento. Hay meses que más muertes se registran y por ende más producción se requiere como son los meses que cuentan con feriados o a su vez festividades como Navidad, Año nuevo, entre otros. Al ser esta una primera amenaza externa, de reducir índices de muertes, esto estaría fuera del alcance de nuestra empresa y frente a esto lo que se haría es promocionar los cofres a menor costo a manera de promoción especial sin que esto afecte en los valores reales sino más sobre la ganancia neta. Así se puede agotar el stock existente en bodega y evitar que modelos o diseños que estén de temporada pierdan su vigencia.

Si otra amenaza se convierte la crisis económica nacional o mundial que afecta a todos en cualquier momento, frente a esto se planteará la elaboración de ataúdes de menor costo con materiales más económicos pero sin que estos impliquen menos garantía de calidad. En el proceso de confección lo más costoso es el lacado y sería esto lo que más se vería afectado pues se plantearía técnicas distintas para darle color a los ataúdes pero de igual forma sin que esto implique que los productos sean menos elaborados. Hay que resaltar que hay materiales que son de lujo sin necesidad de que esto signifique sean mejores. Simplemente se trata de ciertos estándares definidos más por la clase social que bien pueden ser reemplazados sin que se afecte en comodidad o calidad a los clientes.

El ahorro en los meses que son claves y de más ventas permitirá que no se ponga en riesgo el trabajo de los empleados y la liquidez de la empresa. Por esto se prevé destinar un fondo mensual de ingresos para casos de emergencias. Este se convertirá en un fondo que no se utilizará sino solo en casos de emergencias.

4.2. FACTIBILIDAD COMERCIAL.

4.2.1. PLAN DE MARKETING.

4.2.1.1. ESTRUCTURA DEL PLAN.

4.2.1.1.1. RESUMEN EJECUTIVO.

El propósito fundamental de este trabajo es la implementación del Plan de Marketing para la microempresa Cofres Mary, para ello se realizará en un primer momento el diagnóstico de la situación actual en la que se desenvuelve la organización, donde se expone su escenario, la competencia, amenaza de productos sustitutos, la fuerza negociadora de los clientes, el poder de negociación de proveedores.

También el análisis de mercado; donde se expone las influencias del sector, los consumidores y el cliente, y el análisis estratégico en el cual se ha tomado en cuenta el análisis FODA y fijándonos en los resultados se ha procedido a plantear los objetivos y estrategias promocionales. Posteriormente se propone el procedimiento para elaborar dicho Plan y se explican cada una de las partes que lo conforman.

4.2.1.1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

4.2.1.1.2.1. ESCENARIO.

Cofres Mary es una microempresa que fabrica y distribuye cofres mortuorios de madera de diferentes modelos y medidas los principales son: ovalados, lineales y de cripta está constituida como una empresa artesanal, razón por la cual no tiene una correcta planificación, organización, evaluación y control.

El modelo de gestión es autocrático ya que por ser una microempresa artesanal las decisiones son tomadas por el dueño de la empresa.

Después de sus nueve años de funcionamiento y gracias a la calidad de sus productos y servicios tuvo gran acogida en el mercado por lo cual se vio en la necesidad de contratar nuevos trabajadores e invertir en nueva tecnología ya que la demanda aumento con el transcurso de los años.

En la actualidad Cofres Mary cuenta con nueve trabajadores; un jefe de taller de carpintería, dos carpinteros, dos lacadores, dos tapizadores y dos personas en el área de comercialización y ventas, la microempresa junto con esta mano de obra ha crecido dentro del mercado local abasteciendo de sus productos a nuevos clientes.

Los productos que está microempresa produce son de consumo necesario de acuerdo al ciclo de vida de las personas por lo cual la adquisición de los mismos no son afectados por el poder de compra o por los patrones de gastos de la población ecuatoriana.

Como se menciono anteriormente Cofres Mary fabrica sus productos de manera artesanal. aunque si utiliza maquinarias de mayor tecnología pero no para una producción en masa sino más bien planifica su producción de acuerdo a pedidos mensuales o en base a las ventas o pedidos de meses anteriores.

De acuerdo al mercado en el que se desenvuelve esta microempresa, los productos que fabrica están orientados a clientes con poder adquisitivo puesto que un cofre mortuorio de madera es costoso en comparación a otros existentes en el mercado, como son los de metal, que resultan más convenientes puesto que tiene un precio de menos el 40% en relación a los de madera y como vivimos en una sociedad en la que influye el estilo de vida, la educación, la ocupación laboral y especialmente los hábitos de consumo generalmente hasta en los momentos más difíciles como son la muerte de un ser querido el ambiente cultural en los que se formaron las personas no

deja de influir antes de adquirir un cofre ya que siempre un cofre de madera es más elegante que uno de metal.

4.2.1.1.2.2. COMPETENCIA.

CUADRO N° 5: MATRIZ DE FUERZAS DE PORTER



Fuente: Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones ESIC Editorial, segunda edición, página 314.

Elaboración: Rivera Camino, Jaime y otros.

4.2.1.1.2.2.1. COMPETENCIA EXISTENTE.

En la actualidad existen varias empresas que fabrican cofres mortuorios de madera, algunos de ellos lo han hecho con un enfoque a gran escala. Por lo que existe un gran número de competidores en el mercado ya que algunas de estas empresas cuentan con una producción dos veces mayor a la de Cofres Mary en una producción mensual ya que su infraestructura esta adecuada para una producción más industrializada además que los cofres que distribuyen son de madera y metal. En cambio nuestra empresa produce y comercializa exclusivamente cofres de madera.

4.2.1.1.2.2.2. COMPETENCIA POTENCIAL.

La competencia potencial que actualmente tiene Cofres Mary son los cofres que traen del país vecino de Colombia porque no existe un correcto control de las autoridades aduaneras del Ecuador y estas empresas ilegales ingresan sus productos al país sin ningún tipo de restricción por medio del contrabando o gracias a la corrupción existente. Es así que sus productos se venden a costos más bajos porque no tienen que asumir los impuestos que recaen sobre dichos productos. También la materia prima e insumos son más económicos que en nuestro país por su moneda que es el peso colombiano y por estar más cerca de los países donde se importa la materia prima.

4.2.1.1.2.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Los productos sustitutos son los cofres de metal ya que estos tienen bajos costos de fabricación y asimismo son comercializados, aunque no con la misma calidad que un cofre de madera cumple la misma funcionalidad por lo cual es agradable, desde el punto de vista económico, para los clientes.

4.2.1.1.2.2.4. LA FUERZA NEGOCIADORA DE LOS CLIENTES.

El poder negociador de los clientes si influye en las decisiones en cuanto al precio del producto por lo que Cofres Mary da un precio alto para ir disminuyéndolo hasta llegar a un acuerdo es decir al precio real del producto.

4.2.1.1.2.2.5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.

Esta microempresa ha logrado llevar una buena relación con sus proveedores y aunque los productos suban de precio; que siempre pasa ya sea por el incremento de impuestos o nuevas políticas arancelarias para importaciones entre otras, ha conseguido, en lo posible, que sus proveedores le den sus productos a los precios más convenientes porque al incrementarse la materia prima significa que debe subir el precio de los productos que Cofres Mary comercializa.

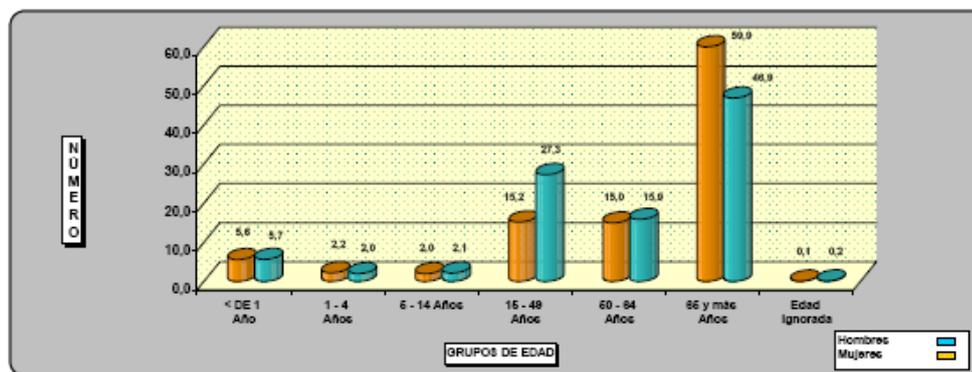
4.2.1.1.2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO.

4.2.1.1.2.3.1. EL SECTOR.

CUADRO N° 6: DEFUNCIONES GENERALES POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO.

DEFUNCIONES GENERALES POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO
AÑO 2008

GRUPOS DE EDAD	TOTAL	< DE 1 Año	1 - 4 Años	5 - 14 Años	15 - 49 Años	50 - 64 Años	65 y más Años	Edad ignorada
TOTAL	60.023	3.380	1.284	1.248	13.298	8.282	31.481	78
%	100,0	5,6	2,1	2,1	22,2	13,6	52,4	0,1
HOMBRES	34.509	1.950	701	741	9.420	5.473	15.159	55
%	100,0	5,7	2,0	2,1	27,3	15,9	46,9	0,2
MUJERES	25.514	1.430	583	508	3.879	2.810	16.322	23
%	100,0	5,6	2,2	2,0	15,2	15,0	55,9	0,1



Fuente: Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones - INEC 2008.

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Según datos del último censo, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) publicado en 2009, la tasa de mortalidad en el país, desde 2002 hasta el 2008, es de aproximadamente entre 50 mil y 60 mil personas al año.

Cofres Mary compete con otras empresas de Quito en base a estos datos. Se estima que de las 60 mil personas que mueren cada año en Ecuador, el 45% son fallecimientos que se producen en la Sierra y el 60% en la Costa.

Solo en Quito el promedio de muertes anualmente bordea las 18 mil personas. Esto quiere decir que se requiere de una producción de 49 cofres diarios para responder a la demanda en la capital.

Una empresa grande tiene capacidad de elaborar un promedio de 12 cofres por día, lo que quiere decir que solo en Quito se necesitaría de 4 empresas para grandes para abastecer el requerimiento de ataúdes.

Análisis de campo realizados en los últimos 6 meses confirman que en Quito hay solo 2 empresas grandes y 6 empresas medianas y pequeñas reconocidas por su trabajo. Esto hace pensar que todavía hay un campo de expansión de este mercado y a esto apunta Cofres Mary reestructurando la empresa para proyectarla como competitiva en calidad, en variedad del servicio y con precios al alcance de la economía de los distintos sectores de la sociedad.

Para esto la empresa considera ciertos aspectos fundamentales como la tendencia de la industria, que como se demostró anteriormente en los últimos años va en aumento su demanda e incluso ha requerido de adquisición de nuevas tecnologías para realizar productos a más bajo costo, con acabados de primera e incluso nuevos diseños distintos a los tradicionales.

La tendencia de la moda en ataúdes deja de lado los elaborados simplemente formas rectangulares o metálicas, ahora, según estudios de mercado las personas prefieren acabados ovalados con detalles que brindan comodidad y a la vez elegancia. Actualmente Cofres Mary entrega cofres a cinco funerarias en la capital, como se indica en el capítulo II (Memorial, Monte Olivo, Pichincha, Jardines del Valle, ISSFA). Pero la meta es abarcar al menos el 40% de las funerarias de la capital, en donde existen alrededor de 18.

4.2.1.1.2.3.2. LOS CONSUMIDORES.

Los factores que influyen en el comportamiento del consumidor están interrelacionados y se dividen básicamente en dos grandes categorías:

Las influencias externas:

Vivimos en una sociedad que externamente es influenciada por la cultura, los valores, los aspectos demográficos, los grupos de referencia y el hogar por lo cual la vida de los residentes ecuatorianos se fundamenta en las creencias y costumbres heredadas por nuestros antepasados es así que mantienen un mismo grupo religioso, escala social, nivel económico, valores entre otros. Por los aspectos antes mencionados se deduce que adquirimos un cofre mortuario previo a una necesidad de una costumbre heredada por la religiosidad y la sociedad. De esta manera concluimos que los productos que esta microempresa fabrica son consumidos por personas de todas las clases sociales y de cualquier grupo religioso puesto que es un producto que se necesita de acuerdo al ciclo de vida natural de las personas: nacer, crecer, reproducirse y morir.

Las influencias internas:

Las influencias internas como la memoria, la motivación, la personalidad, las emociones, el estilo de vida y las actitudes son predominantes al momento de comprar un cofre mortuario ya que pese al dolor que sentimos en ése momento por el estilo de vida al que estamos acostumbrados compramos un cofre de acuerdo a lo que creemos que la persona fallecida merece o de acuerdo a lo que consideramos que es lo mejor que existe en el mercado, puesto que vivimos en una sociedad que sobrevive de las apariencias.

4.2.1.1.2.3.3. EL CLIENTE.

El cliente es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Para tener un panorama más claro, se puede diferenciar a los clientes de acuerdo con la forma en que intervienen en el proceso de compra. Se pueden diferenciar 5 categorías de clientes: iniciadores, influenciadores, decisores, compradores y

usuarios. El tipo de clientes que tiene Cofres Mary son los compradores puesto que son los que concretan y realizan la transacción comercial propiamente dicha.

4.2.1.1.2.4. ANÁLISIS ESTRÁTEGICO.

4.2.1.1.2.4.1. ANÁLISIS FODA.

De acuerdo a los datos proporcionados por los dueños de la microempresa Cofres Mary, en el análisis FODA (Ver Gráfico N° 5 y 6), se considera que las fallas existentes se deben principalmente a que no existe ningún tipo de control en ninguna de las áreas de la organización. Por el hecho de estar constituida como una empresa artesanal no tiene una planificación, una organización, una evaluación y un control. Es así que las decisiones son tomadas empíricamente lo que perjudica directamente a todos los que conforman la microempresa puesto que no se realiza una planificación previa de lo que realmente necesita y se va a hacer dentro de la misma todo es en base a lo que considere el dueño de la organización.

El principal problema que tiene Cofres Mary es que no llevan un control adecuado en la administración ya que se lo hace simplemente por conocimientos propios de la persona encargada de esta área más no por estudios sobre el tema y mucho menos manejando algún tipo de sistema administrativo tampoco utiliza un sistema de control de inventarios de la materia prima, para evitar el desperdicio, y tampoco de los productos terminados por lo que, los ingresos de la microempresa son manejados y mal administrados al no dividirlos entre los gastos familiares y los gastos de la empresa es decir no existe un debido control o sustento contable de las ganancias obtenidas por cada una de las ventas.

En el caso de sus productos, la mayor fortaleza que tienen es poseer un producto que solamente esta microempresa puede fabricar y aunque haya modelos similares en el mercado el modelo que posee Cofres Mary es el líder aunque se ha estancado con los mismos modelos desde que empezó su actividad productiva y no ha intentado innovar o crear nuevos modelos que le ayuden a incrementar sus ventas si bien en general todos los cofres que comercializa dicha microempresa son los de menor

precio en el mercado pero a pesar de contar con clientes leales y que mensualmente realizan un pedido específico en realidad las ganancias que obtienen pueden ser mínimas ya que la inversión que realizan en la materia prima por el hecho de ser en pequeñas cantidades les pueden resultar más costosos que si lo hicieran al por mayor lo cual significa que invierten más que los grandes empresarios al producir los cofres es así que las verdaderas ganancias de esta microempresa se obtienen al lograr que sus clientes realicen pedidos de mayor número de cofres más no por el precio de venta que actualmente tienen sus cofres en el mercado.

Cofres Mary desde sus inicios no ha logrado ampliar notoriamente su lista de clientes solamente ha incrementado aproximadamente 4 funerarias más y solamente se ha conformado con el incremento de los pedidos mensuales más no se ha preocupado o interesado en buscar más funerarias donde pueda distribuir sus productos además que la persona encargada de las ventas y negociaciones no está capacitada de la forma correcta para alcanzar acuerdos que favorezcan a ambas partes y tampoco maneja ningún plan de marketing que ayude a promocionar su mercadería o la haga más atractiva a los ojos de los clientes a donde le interesaría llegar.

Con respecto a los proveedores ha servido que la microempresa mantenga una gran fidelidad con éstos ya que con el pasar del tiempo y a pesar de no realizar grandes pedidos de materia prima han logrado que se les conceda descuentos o sean informados de ofertas que les ha resultado favorables al momento de adquirir los materiales para fabricar sus cofres ya que pueden comprar más mercadería y a menor precio.

Además no cuenta con un stock necesario de materia prima e insumos es decir, al realizar sus compras solo adquiere lo necesario para una producción limitada de cofres, sea esto por un pedido previo o por un conocimiento empírico de las ventas que normalmente se realizan, de esta manera la misma empresa por fabricar los cofres de manera artesanal se pone límites para no alcanzar o superar a su competencia que por lo contrario a ésta fabrica los cofres de forma industrializada.

Para concluir, después de analizar la información de la microempresa Cofres Mary puedo decir, que la microempresa cuenta con fortalezas muy buenas que pueden ser potencializadas y que tiene debilidades que pueden superarse mediante una reestructuración organizacional y el compromiso y predisposición al cambio de los miembros que conforman Cofres Mary para mejorar, crecer y superarse como microempresa para estar al mismo nivel de las grandes empresas que se encuentran dentro de este mercado.

4.2.1.1.2.4.2. OBJETIVOS.

Uno de los principales desafíos que debe enfrentar la microempresa Cofres Mary durante sus años de trayectoria ha sido la creciente competencia puesto que existen personas que fabrican y comercializan productos de las mismas características pero de menor calidad y a bajos precios lo que resulta el mayor inconveniente ya que, en algunos casos especialmente en Ecuador, el cliente se convence de un producto por su precio porque busca obtener sus ganancias del mismo esto sucede porque el producto que se entrega no se lo hace directamente al usuario sino a un cliente que funciona como intermediario.

En la actualidad, la cartera de clientes está compuesta de 5 empresas dedicadas a prestar servicios exequiales en la ciudad de Quito, las mismas que en promedio realizan, en conjunto, un pedido mensual de 35 cofres de diferentes tipos y precios.

Por lo cual los objetivos son los siguientes:

- ◆ Difundir los servicios que brinda la empresa para aumentar la cantidad de pedido mensual en un 60 por ciento.
- ◆ Informar a los clientes acerca de las características y beneficios de nuestro producto y su ventaja competitiva, llevando a un aumento del 10 por ciento de las ventas en un año.
- ◆ Crear un inventario en base a las demandas del producto para mantenerlos en stock y no haya escasez.

- ◆ Aumentar los ingresos mediante el aumento de la clientela o los servicios a los clientes existentes
- ◆ Definir un público objetivo que en primera instancia abarca la ciudad de Quito y con miras a expandirse a otras ciudades.
- ◆ Liquidar un elevado stock de productos que vayan perdiendo vigencia de acuerdo a la tendencia del negocio
- ◆ Conseguir una mayor liquidez a corto plazo con el aumento de las ventas
- ◆ Cerrar el paso a la competencia
- ◆ Aumentar la rentabilidad del equipo de producción
- ◆ Motivar al equipo de ventas
- ◆ Extender la distribución del producto
- ◆ Crear puntos de información y venta del producto en varios puntos de la capital.

4.2.1.1.2.4.3. ESTRATEGÍAS PROMOCIONALES.

- ◆ Diseñar una campaña promocional mediante impresos (folletos, trípticos, entre otros) de los productos de Cofres Mary y de la empresa en general. Y pautar en medios de comunicación.
- ◆ Elaborar material promocional con cuadros comparativos de los cofres que ofrece nuestra empresa frente a los de la competencia poniendo énfasis en características de calidad, diseño y precio.
- ◆ Crear un software exclusivo de la empresa para contabilizar los productos que se mantienen en stock de tal manera que permita tenerlos siempre en bodegas y no falten para entregar los pedidos.
- ◆ Ofrecer a clientes fijos precios especiales y promociones en determinadas temporadas, de esta manera se puede evacuar modelos antiguos y dar paso a la elaboración de nuevos diseños, así se gana más clientes y ellos a su vez se convierten en portavoces de Cofres Mary frente a otras empresas.
- ◆ Realizar una investigación para definir que Funerarias de la capital ya cuentan con servicio permanente en distribución de ataúdes y cuáles no y enfocar en estas propuestas tentativas que les ayuden a definirse por un servicio permanente con Cofres Mary.

- ◆ Ofrecer a los clientes diseños nuevos, material resistente, cofres cómodos y elegantes y a precios al alcance de todos los bolsillos.
- ◆ Generar más fuentes de empleo para personas especializadas en carpintería, lacado, cerrajería de tal manera que la mano de obra sea la suficiente para mantener un alto nivel de producción.
- ◆ Ubicar en zonas estratégicas stands y oficinas que informen y oferten los productos de Cofres Mary, esto inicialmente puede ser fines de semana en cementerios y campos santos que son muy concurridos y en funerarias de prestigio.

4.2.1.1.2.5. MARKETING OPERATIVO.

La microempresa Cofres Mary para realizar el marketing operativo ha considerado las variables que lo integran y que constituyen lo que se denomina marketing mix o mezcla de marketing. Así mismo ha tomado en cuenta los elementos que conforman el marketing operativo que incluyen una oferta de mercado definida por las variables tales como: el producto, el precio, la distribución y la promoción o comunicación.

La razón por la cuál se ha escogido el marketing operativo como enfoque para diseñar un plan de marketing es porque contribuye a que la microempresa después de organizar los elementos que constituyen el marketing operativo controle los mismos con el fin de influir en el mercado.

De esta manera Cofres Mary mediante el marketing mix formulará el plan táctico, después de haber identificado las necesidades y deseos de sus clientes y los del mercado meta al cuál se va a dirigir; definirá su estrategia competitiva y el posicionamiento.

4.2.1.1.2.5.1. UNIDADES ESTRÁTEGICAS DE NEGOCIOS-MATRIZ BCG.

CUADRO N° 7: MATRIZ DE CRECIMIENTO PARTICIPACIÓN

MATRIZ B.C.G. MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN			
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	ESTRELLAS Alta inversión y alta participación.	DILEMAS Requieren mucha inversión.
	BAJO	VACAS LECHERAS Generan fondos y utilidades.	PERROS Baja participación. Pocos fondos.
		FUERTE	DÉBIL
CUOTA DE MERCADO RELATIVO			

Fuente: Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones ESIC Editorial, segunda edición, página 314.

Elaboración: Rivera Camino, Jaime y otros.

- **Estrellas:** el producto estrella de ésta microempresa es el Cofre Ovalado porque es único en el mercado de acuerdo a sus características, su forma y calidad, y en sí es un producto que se vende sólo por lo que la empresa lo fabrica en mayores cantidades que los otros modelos porque es el de mayor demanda en el mercado y así mismo representa mayores ingresos.
- **Vaca lechera:** el producto que entra dentro de ésta categoría es el Cofre Tipo Faraón porque actualmente se ha convertido en un producto de alta demanda ya que ha sido llamativo y de preferencia para los clientes puesto que sus costos de fabricación son bajos al igual que su mano de obra y es así que también se puede ofrecer a un costo menor pero de igual calidad.

- **Perros:** el cofre de cripta es un producto calificado como perro debido a que tiene una participación relativa porque se lo fabrica sólo en base a los pedidos previos de los clientes porque no es de gran demanda en el mercado solamente en casos especiales. Las ganancias obtenidas gracias a éste producto no son grandes pero compensa porque de igual forma su fabricación no es tan costosa.
- **Dilemas:** los cofres que se han convertido en productos dilema para esta microempresa son cofres lineales, cofres de cremación, bandejas de cremación y cenizarios es decir casi todos los productos que son destinados para la opción de cremación de los cuerpos porque esta iniciativa no hace mucho ha sido implantada en el país por lo cual existe aspectos en contra, uno de ellos, la religiosidad porque nuestros antepasados prefieren la forma normal de entierro de sus seres queridos ya que piensan que esta nueva modalidad no es la correcta ante los ojos de Dios y es así que son pocas las personas que eligen esta forma de servicio funeral.

4.2.1.1.2.5.2. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

CUADRO N° 8: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones ESIC Editorial, segunda edición, página 283.

Elaboración: Rivera Camino, Jaime y otros.

El ciclo de vida de los productos se asemeja al ciclo de biológico de los seres humanos pero en el caso de los productos éste ciclo representa las distintas etapas de su historia de ventas.

Para que los productos que actualmente Cofres Mary distribuye tengan un ciclo de vida largo y logre que sus clientes y futuros clientes piensen que son los mejores cofres y se conviertan en la primera opción de compra para los mismos en el presente proyecto se plantea el uso de las siguientes herramientas de promoción:

4.2.1.1.2.5.2.1. INTRODUCCIÓN.

Las etapas del ciclo de vida de los productos en general tienden a reducirse en su duración por diversos motivos: cambios de comportamiento del consumidor, competencia, factores tecnológicos, entre otros.

Por lo cual, se pretende lograr que Cofres Mary mediante el correcto uso de las herramientas de promoción, estrategias y en sí de todo un plan de marketing pueda ingresar, se mantenga y crezca de manera satisfactoria dentro del mercado en el que se desenvuelve.

4.2.1.1.2.5.2.2. MARCA.

De acuerdo Ley Orgánica de Régimen Tributario y según el Registro Único de Contribuyentes (RUC) que es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas y que generan obligaciones tributarias en el Ecuador es necesario tener una marca o nombre registrado para de esta manera tener protección legal y poder ejercer el comercio sin ningún inconveniente.

En el caso de esta microempresa su marca esta registrada como “Cofres Mary” la cual ha permitido crear un conjunto de atributos como la calidad, el precio y el servicio, los mismos que han logrado la fidelidad de sus clientes. Además ha logrado diferenciarse de su competencia por las características propias de sus productos y la

forma de brindar el servicio, gracias a que ha podido crear una marca diferenciadora. Así también ésta razón social es fácil de recordar, comprensible y sencilla para pronunciar lo que ha permitido que permanezca fácilmente en la mente de sus clientes.

4.2.1.1.2.5.2.3. PRODUCTO.

Como se ha mencionado en el capítulo dos de la presente Tesis (Ver Gráfico N° 7), los productos que esta microempresa fabrica y comercializa son cofres mortuorios de madera de diferentes modelos y medidas que se han caracterizado por tener una forma y lacado único lo que ha permitido que estos productos se presenten por si solos en el mercado para promocionarse y diferenciarse de la competencia.

4.2.1.1.2.5.2.4. LOGOTIPO.



4.2.1.1.2.5.2.5. SLOGAN.

“LO MEJOR.... HASTA EN LOS ÚLTIMOS MOMENTOS”

4.2.1.1.2.5.2.6. PLAZA.

Por ser un producto que es adquirido de manera ocasional la microempresa mantendría su plaza actual que es el Sector de La Armenia en el Valle de los Chillos ya que al ser fabricante de ataúdes tiene talleres, tanto de carpintería y lacado, lo que requiere que tenga más espacio para poder fabricar, lacar y luego poder almacenar los productos terminados.

Actualmente Cofres Mary se desenvuelve en el segmento de mercado de prestación de servicios exequiales como distribuidor de cofres mortuorios.

4.2.1.1.2.5.2.7. PRECIO.

De acuerdo al estudio realizado sobre el plan de marketing se pueden implantar tres estrategias de precios: disminución de precios, aumento de precios y posición competitiva.

La estrategia que se asume en el planteamiento de éste proyecto es la posición competitiva ya que esta nos permite establecer hasta que punto vamos a dar el valor agregado a los productos que se están comercializando para poder conseguir el aumento de pedidos y contratos firmados por un plazo de tiempo para así fijar un precio que permita obtener ganancias de acuerdo a la demanda y los costos de producción que tiene la microempresa.

4.2.1.1.2.5.2.8. DISTRIBUCIÓN.

La microempresa Cofres Mary utiliza el canal de distribución directo ya que se encarga de entregar personalmente los cofres a sus clientes y mediante visitas regulares o llamadas telefónicas mantiene las relaciones comerciales y para que conozcan sus productos se los muestra a través de fotos, de esta manera los clientes realizan sus pedidos de acuerdo a los productos que necesitan y que son de su preferencia.

Al distribuir los cofres la microempresa asume todos los gastos de transporte al momento de entregar los productos y lo hace en el lugar que los clientes le indican; es decir, proporciona todas las comodidades para que sus compradores solo se preocupe en recibir los cofres.

4.2.1.1.2.5.2.9. COMUNICACIÓN.

La comunicación que manejará Cofres Mary consiste en un conjunto de actividades que se desarrollarán con el propósito de informar y persuadir a los clientes y futuros clientes que integran los mercados objetivos de la empresa a adquirir los productos que la microempresa vende, así también a los canales de comercialización y al público en general.

4.2.1.1.2.5.2.9.1. PUBLICIDAD.

Como se ha mencionado antes, los productos que Cofres Mary vende son de consumo ocasional por lo que la publicidad más conveniente para informar sobre sus productos y de esta manera incrementar la demanda son folletos informativos que contengan todos los modelos de cofres, materiales de fabricación, medidas, colores y fotos donde los clientes aprecien de mejor manera las cualidades distintivas de los productos. De esta manera se ahorrará tiempo porque se evitará la exploración en cada punto de venta y este folleto sería un excelente informativo.

También se publicitaria la marca de Cofres Mary en las revistas propias de las funerarias, como “Prever” de Servicios Exequiales Memorial, para que los clientes directos vean los productos y pregunten por ellos en las mismas funerarias y así los adquieran en futuras compras.

4.2.1.1.2.5.2.9.2. MERCADO DIRECTO.

El Gerente General conjuntamente con el vendedor de la microempresa estará a cargo de promocionar y vender los productos, por esta razón es necesario que tenga conocimiento total de las características de cada uno de los modelos de cofres que su empresa distribuye; como los materiales que se usan para su fabricación, medidas y colores. Es decir, el Gerente debe lograr que sus clientes se convenzan de las

características distintivas de los productos que vende y que conozcan la importancia de adquirir cofres de calidad y que deseen comprar dichos productos.

Además que esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios y obtiene resultados de corto plazo.

4.2.1.1.2.5.2.9.3. RELACIONES PÚBLICAS.

Las relaciones públicas que Cofres Mary aplicaría es la comunicación corporativa porque mandaría comunicados externos para fomentar el conocimiento de la organización a las empresas que se encuentren dentro del segmento de servicios funerarios y empresas aseguradoras.

A dichas empresas se les enviará los folletos que se crearán como medios publicitarios para que se informen de las características de los productos que Cofres Mary fabrica y comercializa. Además se estaría en contacto con las empresas a las cuales se les ha enviado los folletos mediante visitas o correos electrónicos.

4.2.1.1.2.5.2.9.4. VENTA PERSONAL.

El vendedor de Cofres Mary visitará regularmente a los clientes de las empresas que prestan servicios funerarios para ofertar los productos que la microempresa distribuye. Es así, que el vendedor se preocupará por los intereses del cliente con el objetivo de establecer una relación a largo plazo y dar respuesta a sus necesidades. De esta manera el vendedor no sólo formaliza y concreta las ventas, sino también fomentará la preferencia de los clientes, la convicción y la compra de los productos que les ofrece.

4.3. FACTIBILIDAD LEGAL.

4.3.1. RESPONSABILIDAD TRIBUTARIA.

La empresa esta regulada bajo las normas vigentes del Servicio de Rentas Internas (SRI), es así que cumple con sus obligaciones tributarias como persona natural no obligada a llevar contabilidad; es decir, realiza la declaración mensual del IVA y la declaración del impuesto a la Renta anualmente.; además de regirse al reglamento de facturación⁸ que preside a la microempresa.

4.3.2. AFILIACIÓN DEL PERSONAL AL IESS.

Para la afiliación de los empleados de esta organización, la microempresa Cofres Mary se rige a las normas legales basadas en los estatutos legales contemplados en la Ley de Seguridad Social.

Art. 2.- Sujetos de Protección.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.

a. El trabajador en relación de dependencia.⁹

e. El dueño de una empresa unipersonal.

⁸ Ley Orgánica de Régimen Tributario; Art. 64

⁹ LEY DE SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO; Art.9; literal a). Es Trabajador en relación de dependencia el empleado, obrero o servidor público, y toda persona que presta su servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo o un poder especial en virtud de un nombramiento extendido legalmente, y percibe un sueldo o salario, cualquiera sea la naturaleza del servicio o la obra, el lugar de trabajo, la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato, o poder especial o nombramiento.

4.3.3. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

Cofres Mary al momento de contratar a sus empleados cumple y respeta las disposiciones establecidas en la constitución del Ecuador y el Código de trabajo.

DISPOSICIONES GENERALES. SEGUNDA:

Se podrán contratar civilmente servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la usuaria, tales como los de contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros, que serán prestados por personas naturales, o jurídicas con su propio personal y que contarán con la adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera. La relación laboral será directa y bilateral entre los prestadores de los servicios técnicos especializados y sus trabajadores.

4.3.4. DISPOSICIONES DEL CÓDIGO DE TRABAJO.

Con la finalidad de cumplir las normas legales que conciernen al trabajador la microempresa Cofres Mary acatará las normas que constan en el Código de Trabajo. Por lo cual la forma de contratación de los empleados será mediante un contrato individual de trabajo¹⁰; para cumplir con lo estipulado de manera verbal se realiza un contrato escrito y las partes (tanto el empleador como el empleado) firman el mismo como constancia de acuerdo.

4.3.5. CONSTITUCIÓN LEGAL.

La microempresa Cofres Mary está constituida como una organización legal desde hace nueve años pero para poder alcanzar su transición organizacional se ha

¹⁰ Código de Trabajo; Capítulo 1; Artículo 8.

analizado varios factores en relación a la constitución de la misma por lo cual se ha determinado establecerla como una compañía de Responsabilidad Limitada¹¹, bajo las medidas legales y constitucionales de la República del Ecuador cumpliendo sus mandatos, ordenanzas y normas. Esta microempresa se manejará mediante las leyes establecidas en La Ley de Compañías, el Código de Trabajo, la Ley de Seguridad Social y la Ley Orgánica de Régimen Tributario (LORTI).

4.3.6. DEL CONTRATO.

La microempresa estará administrada bajo los términos establecidos para las Compañías de Responsabilidad Limitada. De esta manera se cumplirá con la parte inicial del proceso de constitución que se encuentra detallado en el contrato¹² indicando en la escritura de constitución¹³ la siguiente información:

a) INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS.

Nombres y Apellidos: María Natividad Gómez.

Estado Civil: Casada.

Nacionalidad: ecuatoriana.

Nombres y Apellidos: José Manuel López Gallegos

Estado Civil: Casado.

Nacionalidad: ecuatoriana.

Nombres y Apellidos: Fernando Alexis López Gómez.

Estado Civil: Soltero.

Nacionalidad: ecuatoriano.

¹¹ LEY DE COMPAÑÍAS; Sección Quinta; Artículo 92

¹² LEY DE COMPAÑÍAS; 6 De La Forma Del Contrato; Artículo 136

¹³ LEY DE COMPAÑÍAS; 6 De La Forma Del Contrato; Artículo 137

Nombres y Apellidos: Daysi Diana López Gómez.

Estado Civil: Soltera.

Nacionalidad: ecuatoriana.

b) RAZÓN SOCIAL DE LA COMPAÑÍA.

COFRES MARY.

c) OBJETO SOCIAL.

Producir y comercializar cofres mortuorios en la ciudad de Quito.

d) DURACIÓN DE LA COMPAÑÍA.

Indefinido

e) DOMICILIO DE LA COMPAÑÍA.

Cantón Quito; Valle de los Chillos; Lotización La Armenia; Julio Matovelle N11-335 y Charles Darwin.

f) CAPITAL SOCIAL.

\$85,000.00

g) PARTICIPACIONES.

María Natividad Gómez.	\$22,000.00
José Manuel López Gallegos.	\$21,000.00
Fernando Alexis López Gómez.	\$21,000.00
Daysi Diana López Gómez.	\$21,000.00

h) ADMINISTRACIÓN:

Gerente General: José Manuel López Gallegos.

i) JUNTA GENERAL.

La Junta General estará conformada por los cuatro socios mencionados en el primer punto de este contrato.

El Gerente General se encargará de la toma de decisiones y de convocar a los socios de la compañía a reuniones trimestrales para presentar informes del desenvolvimiento de la misma; los socios serán informados con una semana de anticipación y deberán confirmar su asistencia hasta dos días después de haber recibido la convocatoria.

Las decisiones de la compañía serán tomadas en base a la reglamentación sobre Derechos, Obligaciones y Responsabilidades de los Socios¹⁴ establecido en la Ley de Compañías en la que suscribe: todos los socios tienen el derecho de intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de algún representante o mandatario de acuerdo a lo que se ha determinado en el contrato.

Con respecto a la votación, cada participación dará al socio el derecho de un voto. Asiendo hincapié al inciso anterior las decisiones de la compañía se tomara bajo mayoría de votos, llegando siempre a un consenso en la toma de decisiones. Por lo cual se deberá comunicar con tiempo el cronograma de reuniones a cada uno de los socios.

¹⁴ LEY DE COMPANIAS; Derechos, Obligaciones y Responsabilidades de los Socios; Art. 114; inciso a)

4.4. FACTIBILIDAD FINANCIERA.

4.4.1. REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO.

En este capítulo se detalla todos los requerimientos necesarios y la manera en que será invertido el dinero del préstamo que realizará Cofres Mary para de esta manera mantener la viabilidad del presente proyecto.

GRÁFICO N° 8: INVERSIÓN.

INVERSIÓN	
DETALLE	COSTO TOTAL
Maquinaria	11.511,00
Herramientas de trabajo	1.249,00
Estructura metálica	12.000,00
Abogados y notarias	2.000,00
Publicidad	240,00
TOTAL	27.000,00

Fuente: Apreciación directa de precios del mercado.

Elaboración: La autora.

El cuadro expuesto anteriormente indica las inversiones que realizara Cofres Mary con el dinero del préstamo y para poder poner en marcha la reestructuración de la empresa.

En el cuadro se describe los activos fijos, la infraestructura, los gastos de abogacía y notaria, y la publicidad que serán necesarias para cumplir con las actividades diarias de la microempresa de acuerdo a su transición.

El valor de la presente inversión esta determinado en relación a los precios establecidos en el mercado por los proveedores de materiales y herramientas, el proveedor de la estructura metálica y los costos establecidos por las empresas publicistas.

4.4.2. INFRAESTRUCTURA.

Para ampliar la infraestructura de los talleres de la empresa se comprará estructuras metálicas las mismas que serán armadas en el terreno de los dueños de la microempresa, dicha estructura tendrá una dimensión de $150m^2$ en las mismas instalaciones de la empresa que se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos en el sector de La Armenia.

El costo de la estructura metálica es de \$12.000, puesto que la empresa encargada de realizar este trabajo nos presupuesto de acuerdo al costo del metro cuadrado que es de 80 dólares por $150m^2$.

Esta estructura será utilizada solamente por el departamento de carpintería para que en la infraestructura que se demuestra en el Gráfico N° 2, 3 y 4 sea solamente utilizado por el departamento de lacado, de esta manera cada departamento contará con su propia área para poder desarrollar con mayor comodidad sus labores.

4.4.3. CAPITAL HUMANO.

GRÁFICO N° 9: ROL DE PAGOS ANUAL.

ROL DE PAGOS								
DETALLE	Jefe de Producción	Carpintero	Ayudante Carpintero	Lacador	Ayudante Lacador	Tapizador	Administrador	TOTAL
Salario Unificado	4.560,00	3.360,00	2.640,00	3.600,00	3.600,00	2.640,00	4.800,00	25.200,00
IESS Patronal 11.15%	508,44	374,64	294,36	401,40	401,40	294,36	535,20	2.809,80
IECE, SECAP 1%	45,60	33,60	26,40	36,00	36,00	26,40	48,00	252,00
Décimo Tercer Sueldo	380,00	280,00	220,00	300,00	300,00	220,00	400,00	2.100,00
Décimo Cuarto Sueldo	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	1.526,00
Vacaciones	190,00	140,00	110,00	150,00	150,00	110,00	200,00	1.050,00
Fondos de Reserva	380,00	280,00	220,00	300,00	300,00	220,00	400,00	2.100,00
TOTAL	6.282,04	4.686,24	3.728,76	5.005,40	5.005,40	3.728,76	6.601,20	35.037,80

Fuente: Proyección de sueldos.

Elaboración: La autora.

El personal de la empresa Cofres Mary mensualmente recibe un sueldo básico más todos los beneficios legales: décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva. Es así que a continuación se presenta la siguiente tabla donde se indica el cargo, sueldo y beneficio de ley de cada uno de los empleados.

4.4.4. CONSTITUCIÓN.

GRÁFICO N° 10: GASTOS DE CONSTITUCIÓN.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN		
DETALLE	MES	ANUAL
Abogados	125,00	1.500,00
Notarias	41,67	500,00
TOTAL	166,67	2.000,00

Fuente: Investigación de mercado.

Elaboración: La autora.

Para la transición de la microempresa a compañía de Responsabilidad Limitada se ha establecido los costos para pagar al abogado y la documentación necesaria para poder legalizar su funcionamiento de acuerdo a su nueva razón social.

4.4.5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

Después de realizar un análisis general de la microempresa Cofres Mary es necesario realizar una evaluación del proyecto mediante un estudio financiero para determinar la viabilidad del presente tema de tesis por lo cual es importante establecer los parámetros que nos permita garantizar su rentabilidad, los mismos que serán expuestos a continuación:

4.4.5.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

GRÁFICO N° 11: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	98.880,00	108.768,00	119.644,80	131.609,28	144.770,21
(-) COSTO DE VENTAS (COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y VENDIDOS)	57.231,42	32.630,40	35.893,44	39.482,78	43.431,06
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	41.648,58	76.137,60	83.751,36	92.126,50	101.339,15
(-) GASTOS OPERATIVOS	43.056,56	49.444,66	51.096,29	52.813,99	54.600,39
ADMINISTRATIVOS	39.327,80	45.566,75	47.063,26	48.619,64	50.238,27
SUELDOS Y SALARIOS	35.037,80	36.439,31	37.896,88	39.412,76	40.989,27
SERVICIOS BASICOS	936,00	973,44	1.012,38	1.052,88	1.095,00
ARRIENDOS	2.400,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
DEPRECIACIONES	954,00	954,00	954,00	954,00	954,00
VENTAS	3.728,76	3.877,91	4.033,03	4.194,35	4.362,12
COMISIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUELDOS	3.728,76	3.877,91	4.033,03	4.194,35	4.362,12
(=) UTILIDAD OPERATIVA	-1.407,98	26.692,94	32.655,07	39.312,51	46.738,76
(-) GASTOS FINANCIEROS	5.091,29	4.325,02	3.390,63	2.251,25	861,90
(=) UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS	-6.499,27	22.367,92	29.264,44	37.061,26	45.876,86
(-) 15% TRABAJADORES	-974,89	3.355,19	4.389,67	5.559,19	6.881,53
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-5.524,38	19.012,73	24.874,77	31.502,07	38.995,33
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	-1.381,09	4.753,18	6.218,69	7.875,52	9.748,83
(=) UTILIDAD NETA	-4.143,28	14.259,55	18.656,08	23.626,55	29.246,50

Fuente: Proyección de ingresos y egresos, estudio de factibilidad.

Elaboración: La autora.

4.4.5.1.1. ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

En el análisis del estado de pérdidas y ganancias se ha determinado que las ventas están en relación al costo de ventas de los productos que Cofres Mary vende; es decir, obtiene una utilidad bruta en ventas de \$41.648.58, lo cual es favorable pero el mayor inconveniente que se presenta es que los gastos operativos, que es la suma de los gastos administrativos y de ventas, tiene un valor de \$43.056.56 que es superior a la utilidad bruta en ventas lo que significa que la utilidad obtenida no puede cubrir los gastos operativos que demuestra tener la organización es así que su utilidad operativa es de \$-1.407.98 que al descontar los gastos financieros, que corresponden al pago del primer año del préstamo que se desea realizar, continua teniendo un déficit \$-6.449.27 que es la utilidad antes de trabajadores e impuestos y al restar el 15% que corresponde a la utilidad que debe ser entregada a los trabajadores cada año y el 25% del impuesto a la renta quedaría una utilidad neta en contra que es de \$-4.143.28 pero gracias al préstamo y a la inversión que se hace en maquinaria, herramientas, infraestructura y publicidad existe una recuperación del 29% para el siguiente año lo que significa que la inversión que se hace es recuperada.

De acuerdo a la proyección expuesta, para los próximos cuatro años las utilidades brutas son superiores a los gastos operativos lo cual permite que las utilidades cubran todos los gastos de la empresa y se pueda pagar sin ningún problema las cuotas mensuales del préstamo que se pretende realizar y de esta manera se obtendrá crecientes utilidades netas de \$14.259.55 para el año 2011, \$18.656.08 para el 2012, \$23.626.55 para el 2013 y \$29.246.50 para el 2014. Es decir, se podrá usar estas utilidades para seguir reinvertiendo en la organización y de esta manera se podrá obtener aún más ganancias.

4.4.5.2. FLUJO DE CAJA.

GRÁFICO N° 12: FLUJO DE CAJA.

FLUJO DE CAJA						
		2010	2011	2012	2013	2014
FUENTES						
VENTAS		98.880,00	108.768,00	119.644,80	131.609,28	144.770,21
TOTAL FUENTES		98.880,00	108.768,00	119.644,80	131.609,28	144.770,21
USOS						
(-) COSTO DE VENTAS (COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y VENDIDOS)		57.231,42	32.630,40	35.893,44	39.482,78	43.431,06
SUELDOS Y SALARIOS		35.037,80	36.439,31	37.896,88	39.412,76	40.989,27
SERVICIOS BASICOS		936,00	973,44	1.012,38	1.052,88	1.095,00
ARRIENDOS		2.400,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
COMISIONES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUELDOS		3.728,76	3.877,91	4.033,03	4.194,35	4.362,12
AMORTIZACIÓN		32,49	32,49	32,49	32,49	32,49
DEPRECIACIONES		954,00	954,00	954,00	954,00	954,00
(-) GASTOS FINANCIEROS		5.091,29	4.325,02	3.390,63	2.251,25	861,90
(-) 15% TRABAJADORES		-974,89	3.355,19	4.389,67	5.559,19	6.881,53
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		-1.381,09	4.753,18	6.218,69	7.875,52	9.748,83
TOTAL USOS		103.055,77	94.540,94	101.021,21	108.015,22	115.556,20
FUENTES - USOS		-4.175,77	14.227,06	18.623,59	23.594,06	29.214,01
DEPRECIACIONES		954,00	954,00	954,00	954,00	954,00
FLUJO NETO	-27.000,00	-3.221,77	15.181,06	19.577,59	24.548,06	30.168,01
TASA INTERNA DE RETORNO	36%					
VALOR ACTUAL	-27.000,00	-2.684,81	10.542,40	11.329,62	11.838,38	12.123,85
VALOR ACTUAL NETO	16.149,44					
COSTO/ BENEFICIO	0,60					

Fuente: Proyección de ingresos y egresos, estudio de factibilidad.

Elaboración: La autora.

4.4.5.2.1. ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA.

De acuerdo a la información financiera que es expuesta a continuación se podrá establecer la viabilidad económica del proyecto.

En el análisis del flujo de caja en el Gráfico N° 12 se indica que se pretende realizar un préstamo del Banco Pichincha, que es donde tienen la cuenta bancaria los dueños de la microempresa Cofres Mary, por el monto de \$27. 000 para invertirlos en el negocio.

Los pagos empiezan desde el primer año con cuotas mensuales de \$ 715,33 mensuales. El dinero del préstamo será invertido en maquinaria, herramientas, infraestructura y demás gastos financieros. Además también se tomará en cuenta para el flujo de caja la depreciación y amortización y comparando todos los ítems antes detallados se deducirá cuales serán los valores resultantes para la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto y el Costo-Beneficio.

4.4.5.3. RENTABILIDAD DEL PROYECTO.

4.4.5.3.1. Valor Actual Neto (VAN).

Según la metodología económica del Valor Actual Neto (VAN), indica que el proyecto debe implementarse si su VAN es positivo; es decir, si la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Además en este indicador se compara todos los ingresos y egresos del proyecto en un solo momento de tiempo.

Es así que al tomar en cuenta los datos reflejados en el flujo de caja del presente proyecto se obtuvo un VAN de \$ 32.796,93 y de acuerdo a la metodología del VAN por éste ser un valor positivo se considera que el proyecto es rentable y por ende puede ser aceptado; es decir, el proyecto tiene viabilidad económica porque para el segundo año se recupera la inversión realizada y se obtiene valores positivos lo que indica un resultado optimista para la empresa para los futuros años.

4.4.5.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).

La TIR es la tasa de crecimiento del capital, cuanto más alta sea, mejor si se trata de una inversión porque la TIR estará midiendo la rentabilidad. Sin embargo, si se trata de un crédito ocurre lo contrario, porque la TIR mide el coste del crédito.

En el presente proyecto se ha obtenido un TIR del 35% lo cual nos indica la rentabilidad real y la recuperación de su inversión. Es decir, como se menciono anteriormente es favorable para Cofres Mary porque no solo se puede cubrir con los pagos de deuda con el banco sino también asumir nuevas inversiones dentro de la organización y netamente beneficios económicos para los dueños de la empresa.

4.4.5.3.3. COSTO BENEFICIO.

La relación costo beneficio es una relación entre los costos, en los cuales se incurre en el proyecto de inversión y los beneficios que se obtiene del mismo. El análisis esta determinado en cuanto a que los beneficios deber ser mayores a los costos.

En el presente estudio de factibilidad se cumple con la regla puesto que los beneficios son mayores que los costos lo que quiere decir que la empresa esta obteniendo mayor rentabilidad ya que por cada dólar que invierto se obtiene una utilidad de 0.60 centavos. Lo que nos indica que de acuerdo al estudio de los ingresos y egresos no se está generando perdidas para la empresa y por el contrario se esta generando ganancias, de esta manera se cumple con los objetivos estratégicos planteados.

CONCLUSIONES.

- ◆ Si bien cofres Mary una entidad que creció con el tiempo la última reestructuración que se hizo fue creando nuevos departamentos dentro de los mismos, en el caso del taller, por ejemplo, se delegó un jefe de taller de carpintería que está a cargo de dos carpinteros, dos lacadores, dos tapizadores. En el campo administrativo dos personas, miembros de la familia dueña de la microempresa son quienes se encargan de todo los aspectos que en esto se realiza, además de realizar las tareas de comercialización y ventas. En este contexto se hace necesario corregir algunos errores que durante sus años de existencia han imposibilitado la expansión empresarial integral de Cofres Mary, entre estos: mantener una producción artesanal, manejar un inadecuado control de costos, no tener una correcta administración de sus ingresos, no llevar inventarios, no manejar el retorno de cartera vencida. Con este proyecto se busca mejorar o erradicar las falencias que actualmente la microempresa tiene se pretende que la empresa incremente la producción para que se poseione no solo en el mercado local sino también en el nacional y que sus productos tengan los más altos estándares de calidad.
- ◆ Lo manifestado anteriormente me llevó a plantear un objetivo general y varios específicos para que el trabajo tenga un rumbo por seguir y se vaya cumpliendo de acuerdo a lo programado para conseguir que Cofres Mary pueda competir con las principales empresas que ofrecen el mismo producto primero en la capital pero luego a nivel nacional. Sabiendo que un trabajo de esta naturaleza requiere de fundamentos teóricos que lo sustenten se tomó en cuenta varias concepciones de importantes autores dentro de este campo como Gary Kreps que habla de la reestructura organizacional como el proceso por medio del cual los miembros de una empresa organizan los procesos pertinentes acerca del funcionamiento de su entidad y los cambios que ocurren dentro de ella. Asimismo se elaboró un marco conceptual sobre tres ejes fundamentales la reestructuración, la competitividad y la productividad.

- ❖ De acuerdo a los estudios realizados sobre las características actuales de la microempresa se concluye que el sector en el que se desenvuelve es rentable por los ingresos que se pueden obtener al vender sus productos, que son diferentes a los existentes en el mercado, son benéficos para Cofres Mary porque se puede alcanzar un crecimiento al reinvertir las ganancias en procesos que optimicen tiempo y recursos. El aumento de la tasa de mortalidad es un gran factor que influye en el consumo de los productos que Cofres Mary comercializa porque en la actualidad se han incrementado el índice de mortalidad.

El análisis situacional de la empresa dejó como resultado la necesidad de reestructurar organizacionalmente Cofres Mary para ser más productivos y competitivos en el mercado local y con miras a un mercado nacional. Esto considerando aspectos administrativos, de procesos tecnológicos, tributarios y en general legales dentro de la consolidación de la misma. Para dicha reestructuración organizacional de Cofres Mary se empezará con 3 departamentos: el administrativo y financiero, el de producción y el de comercialización y ventas tomando en cuenta que nuestra misión y visión. El análisis externo nos mostró que Cofres Mary bien puede superar a empresas de la competencia. Precisamente la mayor ventaja frente ellos son los precios ya que comercializa sus productos a los más bajos costos del mercado. Otra ventaja es que el producto estrella de la microempresa es único y de la mejor calidad, es un invento del padre de familia, éste ha tratado de ser imitado por la competencia con intentos fallidos. También existe una competencia minoritaria, entre ellos algunos han desistido en nuestro segmento de mercado (cofres de madera), renunciando a éste y dejándonos la puerta abierta para incrementar nuestras ventas.

- ❖ Dentro de este nicho de mercado existen algunos competidores fuertes que fabrican los cofres a gran escala y distribuyen no solo en la ciudad de Quito sino a nivel nacional pero en su mayoría son productos de menor calidad por lo cual la microempresa Cofres Mary fabrica sus productos de buena calidad los mismos que son entregados a funerarias de renombre y de gran prestigio en la ciudad es así que dichas empresas se han convertido en los clientes fijos de la compañía.

Pero la gran desventaja que Cofres Mary tiene es la competencia desleal porque no existe un correcto control de las autoridades aduaneras del Ecuador y las empresas ilegales ingresan sus productos al país sin ningún tipo de restricción. Es así que sus productos se venden a costos bajos porque la materia prima e insumos de dichos países son más económicos y no tienen que asumir los impuestos que recaen sobre dichos productos.

- ◆ De acuerdo a los datos proporcionados por los dueños de la microempresa Cofres Mary, se considera que las fallas existentes se deben principalmente a que no existe ningún tipo de control en ninguna de las áreas de la organización. Por el hecho de estar constituida como una empresa artesanal no tiene una planificación, una organización, una evaluación y un control. Es así que las decisiones son tomadas empíricamente lo que perjudica directamente a todos los que conforman la microempresa puesto que no se realiza una planificación previa de lo que realmente necesita y se va a hacer dentro de la misma todo es en base a lo que considere el dueño de la organización.
- ◆ El modelo en ser aplicado es la Planificación Estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".
- ◆ Para finalizar el proceso es necesario decir que Cofres Mary debe ser conducida sobre políticas claves que posibiliten a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Como la disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción ya que los programas rígidos e inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones. La atención sistemática a la reducción de gastos, significando

esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades. El alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización y, la visión amplia y rápida con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

- ❖ La empresa tomó en cuenta la aplicabilidad de la planificación estratégica como modelo de mejor opción para la microempresa Cofres Mary en el cuál se detallo los puntos que la microempresa aplica actualmente dentro de la organización y los puntos que debería implementar como medio para conseguir los objetivos planteados para mejores resultados y un buen desenvolvimiento en el mercado. También se toma en cuenta la factibilidad de gestión enfocada desde tres aspectos; la legal, la comercial y la financiera.

En cuanto al primer aspecto, la ley ecuatoriana con respecto a la constitución legal de las empresas permite que cualquier organización, siempre y cuando cumpla los requisitos necesarios para realizar una transición empresarial, pueda hacerlo en el caso de la microempresa Cofres Mary es uno de sus objetivos por lo que en este capítulo se plantea los procedimientos que deberá realizar la microempresa para alcanzarlos es así que se encuentra detallado todo lo referente a los empleados, contratos, las remuneraciones y de los beneficios laborales. Al pretender una transición de acuerdo a las características propias de la microempresa se decidió que en el futuro será constituida como una compañía de responsabilidad limitada.

- ❖ Con respecto a la factibilidad comercial en el presente proyecto se presento un plan de marketing en el que se indica que actualmente en la ciudad de Quito existen aproximadamente 18 funerarias entre grandes y pequeñas por lo cual se planteo dentro del plan de marketing crear mecanismos de publicidad y de promoción del producto para permanecer en el mercado e incrementar las ventas. El plan contempla la difusión de la empresa a través de medios impresos, se pretende también poner puntos de información de los productos que Cofres Mary ofrece, promocionándolos en lugares estratégicos como funerarias y empresas aseguradoras.

- ◆ En la presente tesis se describió una proyección sobre la factibilidad financiera del proyecto descrito de tal manera que se realizó el estado de pérdidas y ganancias basado en las ventas y costo de ventas, roles de pagos, depreciaciones y amortizaciones y dentro de estos todos los gastos financieros y de los gastos relacionados a la transición empresarial después de esto se realizó el flujo de caja proyectado para cinco años para conocer la viabilidad del proyecto y los resultados obtenidos me permitieron concluir que la empresa recuperará su inversión en el segundo año de la aplicabilidad del mismo con un margen de utilidad de sesenta centavos por cada dólar de inversión, siendo rentable su implantación en el mercado con un Tasa interna de retorno del 36%, cumplimiento de esta manera la hipótesis establecida en el plan de tesis.

RECOMENDACIONES.

- ◆ Se recomienda implementar un sistema contable para poder llevar un control adecuado de los ingresos y egresos de la organización para conocer con claridad las ganancias reales y no malgastar el dinero y tampoco utilizar el dinero de la empresa en los gastos familiares se podría repartir el dinero mediante un sistema de porcentaje 70 y 30%; es decir, 70 % para los gastos de la empresa y 30% para los gastos familiares.

- ◆ Hacer un estudio de mercado de la competencia directa para estar siempre atento a los pasos que dan y en un comienzo, para saber si la idea de negocio ya existe o saber si está siendo mal aplicada por otras empresas; luego, para descubrir nuevos nichos de mercados, mejorar la oferta, aumentar la cartera de clientes, entre otros aspectos. Por lo que es necesario identificar bien a la competencia de Cofres Mary sea directa, los que ofrecen su mismo producto o indirecta aquellas empresas que no compiten en forma directa, pero que tienen influencia en sus clientes. Después de identificar a la competencia podemos proceder a estudiarlos. Para ello se puede hacer lo siguiente; comprar el producto de la competencia para analizar la calidad del mismo además de otros factores como la atención al cliente, las facilidades de compra, las garantías entregadas, el servicio de postventa ofrecido, si existen beneficios descuentos o promociones para el cliente para conocer que funciona bien y qué no y hacer algo al respecto. Otro método que se podría aplicar es Navegar por internet ya que en la actualidad, la mayoría de las empresas tienen sitios web, mientras que otras cuentan con oficinas virtuales. A través de éste medio se puede obtener indicadores que le permitirán saber el éxito o bien la popularidad de otras empresas. También se puede analizar los anuncios hechos por la competencia ya sea mediante internet, la prensa escrita o medios como boletines, afiches, páginas amarillas para obtener información de los precios, beneficios a sus clientes y condiciones de pago.

- ◆ Realizar una encuesta de preguntas cerradas a los clientes ya que ellos son una fuente de información muy importante. En la encuesta se les puede preguntar por qué prefieren sus productos al del resto, qué les gusta y qué mejorarían, qué

diferencia a su producto de otras empresas, entre otras preguntas y para mayor comodidad de los clientes se podrá realizar las encuestas personalmente; para conversar directamente con los ellos y mantener un diálogo y no solo aplicar la encuesta, o por vía electrónica. De esta manera se podrá crear un valor agregado al producto de acuerdo a los requerimientos de los clientes, se los mantendrá satisfechos y se logrará lazos comerciales más fuertes.

- ◆ Actualmente la microempresa Cofres Mary no utiliza ningún sistema contable y el sistema administrativo es solo manejado empíricamente por lo que se recomienda contratar un auditor contable para que organice los documentos contables de la empresa para que pueda dejar todo en orden y al día mediante una auditoría interna para ayudar a que la microempresa corrija todos los errores y de esta manera optimizar tiempo y recursos para el mejor funcionamiento de Cofres Mary.
- ◆ Contratar a una compañía que cree software de sistemas financieros para adaptarlo a la microempresa y de esta manera cada departamento funcione de manera organizada e independiente sujetos a este programa informático por lo cual también será necesario que se contrate al personal capacitado e idóneo para los puestos, especialmente los administrativos, para que manejen adecuadamente el proceso del registro de datos. Las personas que se encargaran del software deben poseer una educación informática básica para su mejor entendimiento y manejo del programa.

Debido a que este proyecto es un prototipo, puede ser mejorado y ampliado para satisfacer otras necesidades existentes en los procesos administrativos de Cofres Mary.

BIBLIOGRAFÍA.

- ◆ KOONTZ, HAROLD, Administración Una Perspectiva Global, editorial: Mc Graw Hill, 2003, doceava edición.
- ◆ MACDONALD JOHN, Aprenda a Gestionar la Calidad en una Semana, edición. Marzo 2006 – primera edición.
- ◆ DODERO SANTIAGO, El secreto de las empresas familiares exitosas, editorial El Ateneo, Agosto 2008.
- ◆ ELIYAHU GOLDRATT, La Meta: un proceso de mejora continua, editorial Granica, Octubre 2007.
- ◆ AGUDELO TOBÓN LUIS y otros, editorial Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, Octubre 2007, cuarta edición.
- ◆ HITT MICHAEL y otros, Administración estratégica, competitividad y globalización.
- ◆ PÉREZ JOSÉ ANTONIO, Gestión por Procesos: Reingeniería y mejora de los procesos de empresa, editorial Esic, Abril 1996, primera edición.
- ◆ CHIAVENATO IDALBERTO, Administración en los Nuevos Tiempos, editorial Aura, Mayo 1990.
- ◆ RIVERA CAMINO, JAIME Y OTROS, Dirección de Marketing - Fundamentos y aplicaciones. editorial Esic, segunda edición.