UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERAS COMERCIALES

TEMA:
"DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL DE LA EMPRESA MACROPACK CÍA. LTDA. PRODUCTORA DE CARTÓN PARA EXPORTACIÓN DE FLORES UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"

AUTORAS:
STHEFANY VIRGINIA ORTIZ VACA
ANDREA CRISTINA SORIA PEÑA

DIRECTOR:
LEIBNIZ SATAMA OROSCO

Quito, junio del 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDADY AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, junio del 2014

Sthefany Virginia Ortiz Vaca
Ci: 0401307848

Andrea Cristina Soria Peña
Ci: 1720094273

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo universitario principalmente a Dios y a mis padres, quienes me han guiado, han hecho de mí la mujer que soy hoy en día, mi fortaleza, constancia y tenacidad se las debo a ellos, a mis hermanos Kerly, Joshua y mi sobrino Camilito, los seres que más amo en mi vida. Ha sido toda una lucha, más ahora entiendo que no existe sacrificio si las cosas se hacen con amor, amor que ahora está latente en mí y ha sido mi inspiración para realizar este trabajo, gracias al amor de mi vida, Andy. Agradezco de manera especial a mi gran amigo Ramiro Vega, por su dedicación y soporte en la culminación de este trabajo y por supuesto a mi compañera y amiga de tesis.

Sthefany Virginia Ortiz Vaca

Dedico este trabajo de investigación a mi querida madre, quien con su amor incondicional me ha guiado por el camino del bien y en todo momento me ha impulsado a seguir adelante tanto en mi vida personal como académica, gracias a su ejemplo me he convertido en una mujer luchadora, que no se deja derrotar por las adversidades.

A mis abuelitos, hermanos y mi padre, que con sus consejos y apoyo me han alentado a luchar por este objetivo.

A mi compañera de tesis, ya que juntas hemos luchado y ahora esa lucha se ve reflejada al haber alcanzado nuestro anhelado sueño.

A mi amado novio, quien siempre ha estado presente apoyándome incondicionalmente.

A Dios, por estar en cada momento conmigo, cuidando mis pasos para no cometer errores.

Andrea Cristina Soria Peña

AGRADECIMIENTO

Al haber culminado nuestro trabajo de investigación agradecemos a Macropack Cía. Ltda., por habernos apoyado en el desarrollo de nuestro estudio, ya que toda la información recibida ha sido de gran ayuda para tener conocimiento claro y real de la situación actual de la compañía, a través de ello hemos podido plasmar todos lo aprendido en estos años de estudio.

De igual manera agradecemos a nuestro tutor Mstr. Leibniz Satama Orosco por habernos guiado por el camino correcto hacia la culminación de nuestro trabajo con su metodología y conocimientos, sus consejos y confianza nos han ayudado para nuestra vida profesional y personal, su paciencia nos ha hecho avanzar, ser pacientes y constantes hasta lograr nuestro objetivo.

Así mismo gradecemos a la Universidad Politécnica Salesiana por abrirnos las puertas al conocimiento y cumplir nuestro sueño de ser profesionales, brindándonos una educación basados en los valores salesianos.

Sthefany Virginia Ortiz Vaca

Andrea Cristina Soria Peña

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 2
EL PROBLEMA 2
1.1. Planteamiento del problema 2
1.2. Objetivos 2
1.2.1. Objetivo general 2
1.2.2. Objetivos específicos 2
1.1. Justificación 3
1.4. Marco teórico 4
1.4.1. Inicios de la planificación estratégica 4
1.4.2. Planeación 4
1.4.3. Propósito de la planeación 5
1.4.4. Proceso de planeación estratégica 6
1.5. Análisis de la situación actual 6
1.5.1. Análisis del entorno interno 6
1.6. Análisis del macroambiente 7
1.6.1. Factor demográfico 7
1.6.2. Factor económico 8
1.6.3. Factor sociocultural 8
1.6.4. Factor político 9
1.6.5. Factor tecnológico 10
1.6.6. Factor ambiental 10
1.7. Análisis del microambiente 11
1.7.1. Cinco fuerzas de Michael Porter 11
1.7.2. Amenaza de los competidores potenciales 11
1.7.3. Rivalidad en la industria 13
1.7.4. Compradores 13
1.7.5. Proveedores 14
1.7.6. Productos sustitutos 15

1.7.7. Barreras de entrada a un negocio o actividad....16
1.7.8. Guerra de precios....17
1.8. Análisis FODA....18
1.8.1. Elementos externos....18
1.8.2. Elementos internos....19
1.9. Matricesde la planificación estratégica....20
1.9.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)....20
1.9.2. Matriz de posición competitiva (MPC)....20
1.9.3. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)....21
1.9.4. Matrizestratégica ofensiva....22
1.9.5. Matrizestratégica defensiva....23
1.9.6. Matriz FODA....24
1.10. Estrategias....25
1.10.1. Estrategia corporativa....26
1.10.2. Estrategia de negocios....28
1.10.3. Estrategia funcional....30
CAPÍTULO II....31
MACROENTORNO....31
2.1. Factor demográfico....31
2.2. Factores económicos y fenómenos inflacionarios....32
2.3. Factor sociocultural....43
2.4. Factor político....44
2.5. Factor tecnológico....46
2.6. Factor ambiental....50
2.7. Análisis de la situación interna....52
2.7.1. Historia....52
2.7.2. Misión....53
2.7.3. Visión....53
2.7.4. Principios de Macropack Cía. Ltda.....54
2.7.5. Valores institucionales....54
2.8. Análisis del entorno....57

2.8.1. Amenaza de los competidores potenciales.....57
2.8.2. Rivalidad de la industria.....59
2.8.3. Clientes.....61
2.8.4. Proveedores.....63
2.8.5. Productos sustitutos.....65
2.9. Encuesta internaMacropackCía. Ltda. 66
2.10.Encuestas dirigidas a clientes de Macropack Cía. Ltda. 74
CAPÍTULO III.....79
DIAGNÓSTICO.....79
3.1. Análisis matriz de perfil de capacidad interna (PCI) 82
3.1.2. Capacidad directiva.....82
3.1.3. Capacidad competitiva.....83
3.1.4. Capacidad financiera.....85
3.1.5. Capacidad tecnológica 86
3.1.6. Capacidad del talento humano 86
3.2. AnálisisFODA.....88
3.3. Modo de calificación de las matrices ofensiva y defensiva 95
3.4. Proyectos.....105
3.4.1. Proyecto 1 109
3.4.2. Proyecto 2 116
3.4.3. Proyecto 3 122
3.5. Diagramaciónde procesos 133
3.5.1. Procesos estratégicos.....133
3.5.2. Procesos clave de producción 135
3.5.3. Procesos de apoyo.....140
CAPÍTULO IV.....145
PROPUESTA 145
4.1. Manual de descripción de cargos para la empresa MacropackCía. Ltda. 145
4.1.1. Introducción 145
4.1.2. Ventajas del manual de descripción de cargos.....146
4.1.3. Objetivo general.....146

4.1.4. Objetivos específicos 146
4.1.5. Campo de aplicación 147
4.1.6. Actualización 147
4.1.7. Estructura organizacional de la empresa Macropack Cía. Ltda. 147
4.1.8. Descripción de cargos 149
4.2. Manual de evaluación del desempeño del personal 185
4.2.1. Objetivo general del manual de desempeño 185
4.2.2. Objetivos específicos del manual de desempeño 185
4.2.3. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño 185
4.2.4. Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño 186
4.2.5. Formato para la evaluación del desempeño inicial del personal 188
4.2.6. Formato para la evaluación del desempeño del primer año de trabajo 190
4.2.7. Formato de evaluación de rendimiento del personal 192
4.3. Políticas de responsabilidad social empresarial 194
4.3.1. Principios económicos 194
4.3.2. Principios medioambientales 195
4.3.3. Principios sociales 195
4.3.4. Principios de gestión de talento humano 195
4.3.5. Principios para los proveedores 196
4.3.6. Principios para los clientes 196
4.4. Formalización 197
4.4.1. Manual de descripción de cargos 197
4.4.2. Hoja de ruta 200
4.4.3. Acta entrega -recepción 201
4.4.4. Plan operativo anual 202
CAPÍTULO V 203
INDICADORES DE GESTIÓN 203
5.1. Indicador de gestión 203
5.2. Los indicadores de gestión y la planeación estratégica 203
5.3. Políticas 210
5.3.1. Políticas generales 210

5.3.2. Políticas de producción 210
5.3.3. Políticas de bodega.....211
5.3.4. Políticas de recursos humanos 211
5.3.5. Políticas de cobranzas 211
CONCLUSIONES.....212
RECOMENDACIONES.....213
LISTA DE REFERENCIAS 215
ANEXOS 217

ÍNDICE DEFIGURAS

Figura 1. Jerarquía de estrategia.....25
Figura 2. Estrategias corporativas direccionales.....26
Figura 3. Matriz BCG 27
Figura 4. Estrategias competitivas genéricas de Porter.....29
Figura 5. Evolución de la inflación anual 34
Figura 6. Variación de la inflación.....34
Figura 7. Evolución de la variación anual del IPP 36
Figura 8. Inflación de índice de precios al productor.....36
Figura 9. Microcorrugadora 47
Figura 10. Troqueladora.....47
Figura 11. Guillotina 48
Figura 12. Impresora 49
Figura 13. Croquis de la empresa Macropack Cía. Ltda.....52
Figura 14. Organigrama estructural 55
Figura 15. Organigrama funcional 56
Figura 16. Árbol de problemas.....91
Figura 17. Árbol de objetivos.....92
Figura 18. Variación de la inflación.....106
Figura 19. Mapa de procesos de Macropack Cía. Ltda.....144
Figura 20. Mapa estratégico organizacional 209

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE……..20
Tabla 2. Matriz MPC…….21
Tabla 3. Matriz EFI……... 22
Tabla 4. Matriz estratégica ofensiva……..23
Tabla 5. Matriz estratégica defensiva……23
Tabla 6. Matriz FODA…….. 25
Tabla 7. IPC y sus variaciones…….. 33
Tabla 8. IPP y sus variaciones…… .35
Tabla 9. Inflación de los 10 últimos años……..37
Tabla 10. Producto interno bruto…….. 37
Tabla 11. Participación porcentual de los principales productos de exportación……. 38
Tabla 12. Índicesmensuales de volumen físico de la producción industrial…… 39
Tabla 13. Tasas de interés-junio 2013……...41
Tabla 14. Tasas de interés-junio 2012……...41
Tabla 15.Tasas de interés-junio 2011……42
Tabla 16.Tasas de interés-junio 2010……42
Tabla 17.Competidores…….. 57
Tabla 18. Barreras de entrada a un negocio o actividad……60
Tabla 19. Clientes de Macropack Cía. Ltda……..61
Tabla 20.Proveedores de Macropack Cía. Ltda…… 63
Tabla 21. El personal conoce y aplica la misión y visión…… 66
Tabla 22.El personal conoce y aplica las políticas……67
Tabla 23. El valor que más se aplicadentro de la empresa……67
Tabla 24. El personal utiliza el organigramafuncionalen su trabajo……67
Tabla 25.El espacio físico de Macropack Cía. Ltda…… 68
Tabla 26. El liderazgo en la empresa…… 68
Tabla 27.Existe buen ambiente laboral interno……68
Tabla 28.Aplicación de normativas de seguridad industrial…… 69
Tabla 29.Control administrativo-financiero……..69
Tabla 30. Uso del software actual de la empresa…….. 69
Tabla 31. Procesos de producción……70
Tabla 32. Comunicación entre el área de producción y administración……70

Tabla 33. De qué depende la producción…….. 70
Tabla 34. Nivel de control en los procesos de producción……71
Tabla 35. La fuerza en el proceso de producción……..71
Tabla 36. Evaluación de los productos terminados……...72
Tabla 37.Participación en planes y proyectos ambientales……... 72
Tabla 38.Evaluación del desempeño de las actividades……72
Tabla 39. Como se considera a la maquinaria…… .73
Tabla 40. Mantenimiento de la maquinaria…….. 73
Tabla 41.Capacitación al personal…… 74
Tabla 42. Clasificación de clientes Macropack Cía. Ltda……74
Tabla 43.Atención al cliente……..76
Tabla 44. Calidad del producto……. 76
Tabla 45.Tiempo de entrega de losproductos……... 77
Tabla 46. Reclamos por inconformidad…… 77
Tabla 47. Los clientes conocen la página web……..78
Tabla 48. Satisfacción de los clientes……78
Tabla 49.Matriz de perfil de capacidad interna……79
Tabla 50. Análisis FODA…….……88
Tabla 51. Matriz estratégica ofensiva……... 93
Tabla 52. Matriz estratégica defensiva……..94
Tabla 53. Matriz estratégica FODA……..96
Tabla 54. Matrizde evaluación de los factores internos……98
Tabla 55. MatrizEFE……... 99
Tabla 56. Clasificación de planes y proyectos…… 101
Tabla 57. Matriz de priorización de planes y proyectos……..102
Tabla 58.Resumen de proyectos……..104
Tabla 59.Proyección Inflacionaria…….. 105
Tabla 60. Ventas años anteriores…… 106
Tabla 61. Cálculo método mínimos cuadrados……... 107
Tabla 62. Ventas proyectadas……. 108
Tabla 63. La amortización de crédito proyecto 1……110
Tabla 64. Plan de financiamiento para compra de materia prima……...111
Tabla 65. Proyección de venta de separadores……112
Tabla 66. Flujo del Proyecto 1…… 113

Tabla 67. Ingresos / Costos y Gastos - Proyecto 1……. 115
Tabla 68. La amortización de crédito proyecto 2……117
Tabla 69. Planificación de cambio de la planta y oficinas a Puembo……118
Tabla 70. Proyección de ventas de láminas microcorrugadas……120
Tabla 71.Flujo del proyecto 2……..120
Tabla 72. Ingresos / costos y gastos - proyecto 2……122
Tabla 73. La amortización de crédito proyecto 3……124
Tabla 74. Plan de financiamiento para adquisición de nueva maquinaria…….. 125
Tabla 75. Proyección de venta de cajas…….. 126
Tabla 76. Flujo del Proyecto 3…… 126
Tabla 77. Ingresos / costos y gastos - proyecto 3……128
Tabla 78. Resumen de presupuesto……129
Tabla 79. Proyección total de ventas (periodo 2014 – 2018) láminas, separadores y cajas)….. 129
Tabla 80. Flujos proyectados período 2014 - 2018……130
Tabla 81. Inflación considerada en el incremento de los precios unitarios…….131
Tabla 82. Crecimiento porcentual de producción y ventas……131
Tabla 83. Resumen financiero de los proyectos……..132
Tabla 84. Matriz diagramación de proceso de publicidad……...133
Tabla 85. Matriz diagramación de proceso de gestión estratégica……..134
Tabla 86. Matriz diagramación de proceso para la recepción de pedidos de los clientes……...135
Tabla 87.Matriz diagramación de proceso para láminas microcorrugadaspreimpresas……..136
Tabla 88. Matriz diagramación de proceso para láminas microcorrugadas sin impresión……. 137
Tabla 89. Matriz diagramación de proceso para la producción de separadores……..138
Tabla 90. Matriz diagramación de proceso para la producción de cajas regulares……139
Tabla 91. Matriz diagramación de proceso para la importación de materia prima……140
Tabla 92. Matriz diagramación de procesopara la adquisición de materia prima……...141
Tabla 93. Matriz diagramación de proceso para la selección del personal……142
Tabla 94. Matriz diagramación de proceso de control de calidad……..143
Tabla 95. Estructura del perfil y descripción del cargo de gerente general…… 149
Tabla 96. Estructura del perfil y descripción del cargo de recepcionista……152
Tabla 97. Estructura del perfil y descripción del cargo de mensajero…….155
Tabla 98. Estructura del perfil y descripción del cargo de gerente de ventas……158
Tabla 99. Estructura del perfil y descripción del cargo de gerente de producción……. 161
Tabla 100. Estructura del perfil y descripción del cargo de supervisor de planta……...164

Tabla 101. Estructura del perfil y descripción del cargo de operador de maquinaria……167
Tabla 102. Estructura del perfil y descripción del cargo de ayudante de maquinaria……170
Tabla 103. Estructura del perfil y descripción del cargo de chofer……173
Tabla 104. Estructura del perfil y descripción del cargo de contador……176
Tabla 105. Estructura del perfil y descripción del cargo de auxiliar contable…… 179
Tabla 106. Estructura del perfil y descripción del cargo de jefe de despacho…… 182
Tabla 107. Calificación de desempeño del personal……... 187
Tabla 108. Calificación de evaluación del desempeño inicial del personal…… 188
Tabla 109. Calificación de evaluación del desempeño del primer año de trabajo…….. 190
Tabla 110. Calificación de evaluación de rendimiento del personal……...192
Tabla 111. Manual de descripción de cargos de Macropack Cía. Ltda……...197
Tabla 112. Hoja de ruta de Macropack Cía. Ltda……200
Tabla 113. Acta entrega- recepción de Macropack Cía. Ltda……201
Tabla 114. Plan operativo anual Macropack Cía. Ltda……... 202
Tabla 115.Indicador de gestión FODA……... 204
Tabla 116. Indicador de gestión de la planeación organizacional y estratégica……. 205
Tabla 117. Indicador de gestión proyecto 1…… 206
Tabla 118. Indicador de gestión proyecto 2…… 207
Tabla 119.Indicador de gestión proyecto 3…… 208

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato encuestas 217
Anexo 2.Planta de producción de Macropack Cía. Ltda. 222
Anexo 3.Personal de planta: supervisor, operarios de maquinaria, ayudantes 222
Anexo 4. Producto terminado (Láminas microcorrugadas) 223
Anexo 5.Flores empacadas con láminas microcorrugadas de Macropack Cía. Ltda. 223

RESUMEN

Macropack Cía. Ltda., desde su creación en el año 2009 ha tenido un crecimiento continuo, abarcando gran parte del mercado floricultor gracias a su poder de negociación, como consecuencia ha logrado tener una cartera de clientes exclusivos, considerados los más fuertes en el sector floricultor, gracias a que existe gran demanda de láminas de cartón microcorrugado y separadores especialmente en temporadas altas de exportación de flores, por lo cual la empresa requiere incrementar sus volúmenes de producción y ventas, para esto necesita recursos económicos importantes ya que este tipo de industria necesita alta inversión y disponibilidad de capital de trabajo, el cual actualmente no posee.

El presente trabajo está basado en el estudio global de la empresa Macropack Cía. Ltda., donde se observó tanto aspectos positivos como negativos que envuelven a la empresa, por tal motivo se propone el diseño de una planificación estratégica que ayude a la empresa a proyectarse en el futuro, con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado floricultor, mediante la creación de estrategias para dar mayor valor a su marca y ser más competitivos.

Para analizar adecuadamente nuestro estudio hemos utilizado varias herramientas como son: entrevistas a nivel gerencial, encuestas a nivel operativo, encuestas a clientes, observación de campo y nuestro análisis de macro y micro ambiente del sector floricultor; como resultado de este análisis se obtienen varios indicadores que nos han permitido diseñar la herramienta FODA, importante para formular estrategias que ayuden a la empresa a direccionar de mejor manera sus objetivos, misión, visión, políticas corporativas y empresariales.

ABSTRACT

Macropack Limited Company since its foundation in 2009hasa continuous growth, covering much of the floriculture market thanks to their negotiation power, as a result has achieved an exclusive customers base, considered the strongest in the flower industry, because there is great demand of microcorrugated sheets of cardboard and separator especially in high seas on flower exports, so the company needs to increase its production volumes and sales, for this the Company needs important economic resources such as industry needs high investment and availability of working capital, which currently does not possess.

This work is based on the overall study of the Macropack Limited Company, where was observed positive and negative aspects involving the company, for that reason to propose the design of a strategic planning to help the company to project into the future, with the goal of improving its position of the floriculture market, through the creation strategies to add value to its brand and be more competitive.

To properly analyze our study we used several tools such as: interviews at management level, operational level surveys, customer surveys, field observation and our analysis of macro and micro environment of the flower industry, as a result in several indicators that have allowed us to design the tool SWOT, important to develop strategies that will help the company to better address its objectives, mission, vision and corporate and business policies.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa al momento de su constitución tiene como objetivo su duración y pretende que esta sea hasta el infinito, es decir, que año tras año crezca, madure y se mantenga en la cumbre, nadie quiere que a futuro su compañía liquide, es por eso que el accionar de los administradores conjuntamente con los socios debe ser el mejor, librando a la empresa de amenazas del medio, convirtiendo sus debilidades en fortalezas. Es vital tener conocimiento de todas las herramientas administrativas, financieras, estar a la vanguardia tecnológica, sin dejar de valorar al talento humano, dejando a un lado las limitaciones conformistas que tenemos culturizadas en el medio y proyectar a la empresa al éxito con perspectivas internacionales, al culminar nuestro estudio estar satisfechos de las estrategias incorporadas, para el logro de los objetivos mediante el ajuste apropiado de la organización en el ambiente que se desarrolle.

Muchas veces se ha dicho o escuchado que la fortaleza de toda organización está en el adecuado uso de la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los acontecimientos y procesos que sucedan dentro de la empresa, así mismo es prioritario saber llevar un orden cronológico de las actividades administrativas para tener un correcto proceso productivo, esto se da con la anticipada planeación de sus administradores, en este caso con la inclusión de la planeación estratégica se puede alcanzar un orden establecido de planes y proyectos a inducirse periódicamente.

Para hacer una planificación estratégica efectiva se deben considerar tres aspectos importantes:

Primero, analizar los acontecimientos y hechos históricos de la empresa, sus éxitos, fracasos y el porqué de cada uno de ellos, con el apoyo de la documentación financiera para detectar errores. Segundo, realizar un estudio de la situación presente de la empresa, canalizando las oportunidades actuales. Tercero, proyectarnos al futuro a los posibles cambios externos para saber cómo actuar internamente, prepararse en excelencia para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos. Con la realización de estos puntos se obtendrán los resultados deseados para beneficio de la organización.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El principal problema de Macropack Cía. Ltda., se basa en la falta de planificación estratégica, no por desconocimiento de sus gerentes ya que en la actualidad mantienen un sin número de estrategias y planificación a corto plazo, pero no poseen un manual documentado que describa una planificación estratégica sólida, coherente, con cronogramas de actividades y planes futuros.

Por tal motivo es importante diseñar una planificación estratégica que logre el mejoramiento integral de la organización.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

- ✓ Diseñarla planificación estratégica situacional de la empresa Macropack Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito, para mejorar el posicionamiento de mercado, agregando valor a la marca, consecuentemente incrementando sus ventas y por ende sus utilidades.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar el funcionamiento global de la empresa Macropack Cía. Ltda. para el planteamiento de nuevas estrategias gerenciales de corto, mediana y largo plazo.

- ✓ Desarrollar un estudio que muestre futuras maniobras estratégicas donde se vea reflejada una mejor rentabilidad de la empresa y maximice su valor en el mercado y para los accionistas.
- ✓ Conocer los objetivos, metas misión y visión actuales de la empresa y como mejorarlos a través de la planificación estratégica propuesta para los siguientes periodos.

- ✓ Diseñar un plan presupuestario para la ejecución de las estrategias generadoras de un mejor valor de la empresa en el mercado.
- ✓ Diseñar un proyecto de inversión financiero con la finalidad de ampliar la producción, dada la demanda que existe en el mercado florícola de estos productos.

1.1. Justificación

En vista de que la empresa Macropack Cía. Ltda., en la actualidad no posee adecuados instrumentos de planificación para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas y observándose la necesidad de proponer un plan estratégico situacional a largo plazo para lograr un crecimiento en el de mercado local de ventas, mejorar la relaciones internacionales con el establecimiento de un mejor posicionamiento de mercado y dar alternativas de solución a los problemas de la empresa, el mismo que beneficiara la toma de decisiones a nivel gerencial, con propuestas profesionales de alto nivel.

El trabajo de investigación nos ha permitido conocer los problemas por las que atraviesa la empresa como son: poca experiencia de los administradores, no cuentan con un manual de planificación estratégica, se basan únicamente en que existe demanda y sobre la base a ello basan su accionar en la empresa.

Por lo señalado se propone realizar la planificación estratégica que ayude a mejorar el funcionamiento de todas la áreas de Macropack Cía. Ltda., empresa que se ha dedicado a la producción de cartón para la exportación de flores, desde hace cuatro periodos atrás. Por medio de este estudio se tomarán decisiones de corto, mediano y largo plazo, lo cual es necesario para mejorar la producción de la empresa y tomar mejores acciones estratégicas en las cuales se logre tener una ventaja competitiva frente a la competencia, para esto requiere de un profundo estudio, este se da por medio de la investigación del macro y micro ambiente de la empresa, con un examen minucioso de cómo influyen directamente los cambios gubernamentales y como minimizar los riesgos a los que se enfrente la empresa, está claro que este tipo de investigación es de carácter gerencial, lo cual en nuestro caso es factible realizar dicho estudio.

1.4. Marco teórico

1.4.1. Inicios de la planificación estratégica

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediado de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas la compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de sistemas, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

El término "planeación estratégica" comienza a emplearse en la teoría de la dirección de Estados Unidos de América, en el año 1962 y se anuncia en el libro Alfred Chandler, Strategy and Estruture: Chapters in the history or industrial enterprise (Chandler, 1962) y posteriormente el libro de Igor Ansoff, "Estrategias Corporativas" (I. H. Ansoff, 1965). Rápidamente se extendió por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas.

> La Planificación Estrategia se desarrolla a partir de los años setenta, siendo su impulsor Igor Ansoff, así como algunas empresas de consultoría especializadas en estrategia. Perfeccionando el método de análisis estratégico e inventando nuevos útiles (curva de experiencia, matrices, etc.).(Carrillo de Albornoz y Serra, 2005, pág. 51)

1.4.2. Planeación

Esta es una etapa de vital importancia en la administración de las empresas, ya que esta es nuestra guía real del comportamiento que deba poseer la empresa, por medio de esta se puede visualizar el futuro de la empresa así como establecer las políticas y normativas

internas para generar las mejores fortalezas basada en las estrategias a seguir, así mismo ser capaces de enfrentarnos a los cambios externos que sufre la tecnología y las ciencias, que influyen directamente en nuestras decisiones y de esta manera poder identificar y alcanzar los objetivos de la empresa.

> Planeación es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado. (Minztzberg, 2007, pág. 4)

1.4.3. Propósito de la planeación

El propósito de la planeación fundamentalmente, es cumplir con los objetivos que se ha propuesto la empresa, aspecto que está basado en el éxito de los resultados; económicos, financieros, sociales, esto es, tanto de carácter interno como de externo, si se trabaja en armonía y eficiencia, eso se verá reflejado en la imagen que proyectamos a la sociedad mejorando la imagen de nuestra marca.

El análisis interno implica el estudio de los recursos (financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología. Etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa, esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un Estudio del FODA. Esta matriz hace ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean atractividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades crean competitividad en el mercado.

> El fin de la Planificación Estratégica es crear un puente entre la situación real y la situación futura, identificando la guía para mejorar el futuro y para lograr una ventaja competitiva sustentable a largo plazo y considerando el contexto interno y externo. (López Trujillo & Correa Ospina, 2007, pág. 28)

1.4.4. Proceso de planeación estratégica

Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener bien claro que es y en qué consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. "El proceso de planeación permite promover un compromiso compartido para la organización y afirmar las razones por la que cada una de las personas formen parte de esta" (López Trujillo & Correa Ospina, 2007, pág. 24).

1.5. Análisis de la situación actual

1.5.1. Análisis del entorno interno

- ✓ **Análisis de las bases legales:** Las bases legales están compuestas por los estatutos de la empresa que ha sido incluidos en el momento de la creación de la organización, estas han sido estipuladas con el fin de reglamentar a la empresa desde su inicio, dichos estatutos internos han sido expuestos por los principales socios de la empresa, tomando en cuenta que "Macropack Cía. Ltda." es una Compañía Limitada.

- ✓ **Estados financieros:** Los estados financieros son los resultados reales del manejo de la organización en los anteriores períodos, esto es una referencia clara del manejo de la gerencia y la toma de decisiones.

  Los estados financieros están compuestos por:

  1. Estado de situación inicial o balance general
  2. Estado de resultados o de pérdidas y ganancias.
  3. Estado de flujo de efectivo financiero.
  4. Estado de flujos de efectivo contable.

- ✓ **Organigramas:** Los organigramas posicional y funcional de una empresa nos muestra la organización del personal conjuntamente con las funciones que desempeñan de acuerdo al cargo que ejerzan.

1.6. Análisis del macroambiente

1.6.1. Factor demográfico

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental porque son personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta. Es necesario el análisis y estudio de los diferentes aspectos demográficos como son: tamaño, densidad, ubicación, distribución, edad y sexo, grupos étnicos, empleo y desempleo, estado civil, número de hijos, escolaridad, tipo de vivienda, migración, índices de natalidad y mortandad, etapa del ciclo de vida familiar, distribución del ingreso, clase social de la población, religión, escolaridad o nivel educativo, entre otros. Los cambios demográficos dan origen a nuevos mercados y eliminan otros.

Los metodólogos vigilan las tendencias poblacionales porque los mercados están formados por personas. A los metodólogos les interesa mucho el tamaño y la tasa de crecimiento de la población de diferentes ciudades, regiones y países; la

distribución por edad y composición étnica; los niveles de educación; los patrones de hogares, y las características y movimientos regionales.(Kotler, 2002, pág. 76)

1.6.2. Factor económico

Por medio del factor económico se puede observar todas las decisiones gubernamentales que afectan a la empresa de manera positiva o negativa, por lo tanto es un factor fundamental para la planificación estratégica de las empresas. Es posible que estas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda.

La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito constituyen importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción. Dentro de estas está el análisis de las tendencias y fenómenos económicos, como pueden influir en la organización, estos son: las tasas de interés activa y pasiva, el PIB, la tasa de inflación, la tasa de riesgo país y sus afectaciones en el futuro. “Es evidente que la salud de la economía de un país afecta el desempeño de las empresas e industrias. Como resultado de ello, los estrategas estudian el ambiente económico para identificar los cambios, las tendencias y sus implicaciones estratégicas”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson , 2004, pág. 53).

1.6.3. Factor sociocultural

Este factor está enfocado a las actitudes sociales y los valores culturales de la sociedad. Las condiciones sociales son de vital importancia y deben ser consideradas por la empresa ya que las personas estamos arraigadas a nuestras costumbres, tradiciones y cultura que nos hace parte de una identidad. Entonces es indispensable que la organización analice los valores, las percepciones, las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad. La organización debe comprender y sujetarse a los cambios de los valores sociales que pueden ser considerados por los grupos consumidores y de cómo estos, influyen directamente a la empresa.

> La suma de los patrones y normas que regulan el comportamiento de una sociedad, incluyendo valores, creencias y costumbres, y que son transmitidos en el tiempo por la sociedad, configuran en el entorno cultural. Por ejemplo clase social, personalidad, estilo de vida, etc. Estos factores influyen en el comportamiento de las personas (Hidalgo, 2011, pág. 32).

En las empresas los responsables de marketing son conscientes de la dificultad de influir sobre los valores básicos de una sociedad, pero ante los valores secundarios si se puede emprender algún tipo de influencia. "Las empresas enfrentan el desafío de entender el significado de los cambios culturales y de actitudes en todas las sociedades mundiales" (Hitt, Ireland, & Hoskisson , 2004, pág. 55).

1.6.4. Factor político

Es el Estado quien influye en este factor, ya que es el que instituye las leyes, los reglamentos y normativas tanto para las personas naturales como las jurídicas como son las empresas por lo que es importante sujetarnos a los dictámenes de ley para evitar sanciones y estar en comunión con lo legalmente establecido. La manera más idónea es mitigar los riesgos que pudieran generar estas decisiones externas que la organización no puede eliminar.

> Las leyes en materia de negocios tienen tres propósitos principales: proteger a las empresas contra la competencia desleal, proteger a los consumidores contra las prácticas de negocios desleales, y proteger los intereses de la sociedad contra irrestricta por parte de los negocios. (Kotler, 2002, pág. 81)

Las políticas de administración afectan las operaciones y la productividad de las industrias y empresas, es el caso de las leyes antimonopolio, las leyes fiscales, las industrias elegidas para la regulación, las leyes laborales, entre otras. Las empresas deben estar en conocimiento y actualización de los cambios gubernamentales ya que a través de ellos el gobierno introduce políticas variables. "El segmento político/legal es el área en la que las organizaciones y los grupos de interés compiten por la atención y los

recursos, así como el conjunto de leyes y reglas que guían estas interacciones"(Hitt, Ireland, & Hoskisson , 2004, pág. 54).

1.6.5. Factor tecnológico

Estamos en un mundo globalizado donde la tecnología es fundamental para los procesos productivos, este es el generador de la optimización de los recursos materiales, humanos y propulsor del mejoramiento de la calidad, de tal forma que la empresa debe estar a la vanguardia tecnológica, y como esta, es de cambios constantes la empresa debe crear un plan presupuestario para acoger las tecnologías más recientes del mercado.

> Dado el ritmo acelerado del cambio tecnológico, resulta vital que las empresas estudien con detenimiento los distintos elementos del segmento tecnológico. Por ejemplo, las nuevas investigaciones demuestran que los primeros en adoptar la nueva tecnología a menudo logran mayor participación en el mercado y obtienen ganancias más elevadas. (Hitt, Ireland, & Hoskisson , 2004, pág. 56)

1.6.6. Factor ambiental

Actualmente está dentro de la Constitución el control ambiental, todas las empresas deberían acatar conscientemente este aspecto, este factor está dado por el cumplimiento de la optimización de recursos como materias primas y desechos, buen uso de los materiales tóxicos y contaminantes, agua, energía, suelo, emisión de ruidos y otros, por lo tanto la organización debe estar sujeta a las normas ambientales que en este caso son las ISO 14000 logrando así un aporte al ambiente y no daño como se lo ha venido realizando en años anteriores.

> La auditoría Ambiental (asociada a los Sistemas de Gestión Ambiental) es un proceso encaminando a la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de las actividades productivas para detectar su situación en función con los requerimientos o estándares aceptados de calidad ambiental.(Gómez Orea, 2002, pág. 157)

1.7. Análisis del microambiente

1.7.1. Cinco fuerzas de Michael Porter

Las fuerzas de Porter reconoce los factores de influencia directa para la empresa, como el análisis de la competencia actual y los posibles clientes potenciales, el competir es fundamental para crecer en el mercado y crear valor para la empresa.

Dentro de las fuerzas de Porter tenemos 5 factores de análisis:

1.- Amenaza de los competidores potenciales

2.- Rivalidad en la industria

3.- Compradores

4.- Proveedores

5.- Productos sustitutos

1.7.2. Amenaza de los competidores potenciales

Si en un sector de la industria existen muchas ganancias y beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad en dicho sector.

La competencia son empresas u organizaciones que teniendo la capacidad de producir lo mismo que mi empresa por alguna circunstancia no ha podido ingresar al mercado, por las siguientes razones:

1. Porque no le interesa.
2. Tiene barreras de ingreso:
    - Legales (aranceles, leyes)
    - Lealtad de la marca
    - Necesidades de capital

- Accesos a los canales de distribución
- Economías de Escala

Todo el tiempo existirán otras empresas semejantes en el ámbito comercial, es un error no prestarle atención y creer que se puede superarlas o ignorarlas. Es importante identificar cuáles son los competidores y aprender de ellos, solo así se podrá buscar ventajas diferenciadoras. "La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado"(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 58).

Factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

- **Economías de escala**: Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala.
- **Curva de experiencia:** Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.
- **Ventaja absoluta en costos**: Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.
- **Diferenciación del producto**: Es dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto.
- **Acceso a canales de distribución**: Hacer que nuestro producto llegue al consumidor final en lugares como supermercados, tiendas, centros comerciales, etc.
- **Identificación de marca**: Lograr que los consumidores nos recuerden, para esto hay que posicionarse en el mercado.

"La aparición de nuevos competidores en el mercado se ve afectada en una serie de factores a considerar, básicamente barreras de entrada, que facilitan la aparición de

nuevos competidores si son pocas y débiles, pero que pueden afectarla"(Fernández Romero, 2004, pág. 47).

1.7.3. Rivalidad en la industria

La rivalidad de la industria nos muestra la distribución en cantidad y magnitud de las compañías grandes, medianas, pequeñas y los movimientos competitivos entre estas, así mismo tenemos las guerras de precios para liderar el mercado. Dentro del grupo de empresas grandes existen los monopolios u oligopolios que son quienes tienen el control en el mercado por ser las únicas en ofrecer un bien o servicio al cliente.

La rivalidad en la industria define a la rentabilidad de un sector, ya que cuanto menos competitivo se encuentra un sector será más rentable y viceversa. Esta es una fuerza que tiene como objetivo alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. "La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado"(Hitt, Ireland, & Hoskisson , 2004, pág. 61).

1.7.4. Compradores

Los compradores o clientes representan el objetivo de todas las empresas porque es a ellos a quien está dirigido el producto, bien o servicio que ofrece el mercado. El éxito está en crear lealtad de los clientes, esto se puede generar por aspectos como la calidad, el precio, la marca etc. El posicionamiento de las empresas se da por medio de la satisfacción del cliente, por lo tanto hay que enfocarse en los gustos y preferencias del consumidor.

Los compradores son considerados una influencia cuando están en la capacidad de obligarnos a bajar los precios o incrementar la calidad, esto significa que bajaran las utilidades junto con la rentabilidad de la empresa.

> Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el

punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 57)

Poder de negociación de los clientes:

- **Concentración de clientes:** Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.
- **Volumen de compras:** Mientras mayor sea el número de compras del cliente, mayores serán las ventas de los proveedores y las necesidades para producir los bienes que satisfacen al cliente.
- **Diferenciación:** Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.
- **Información acerca del proveedor:** Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios, podrá comparar con el de la competencia.
- **Identificación de la marca:** El consumidor reconoce la marca de su preferencia por qué se diferencia de otras.
- **Productos sustitutos:** Si existe mayor cantidad de productos sustitutos, el consumidor puede influir mucho más en los precios.

1.7.5. Proveedores

Los proveedores conforman una parte fundamental en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado, ya que a través de estos la empresa se suministra de materia prima para la producción de los bienes que ofrece, por tal motivo es indispensable tener un buena negociación con varios proveedores para una correcta coordinación de los procesos de producción. Mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas, entonces, ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para la fijación e implementación del precio. “Los proveedores pueden forzarnos con el precio, con los plazos de entrega, con las condiciones de pago, en función de su fuerza frente a nosotros”(Fernández Romero, 2004, pág. 48).

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- **Concentración de proveedores:** Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes, lo proveen pocas o muchas empresas.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.
- **Diferenciación de insumos:** Se produce, cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.
- **Costos de cambio:** Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.
- **Disponibilidad de insumos sustitutos:** Algunos insumos nuevos en el mercado pueden remplazar a otros tradicionales.
- **Impacto de los insumos:** Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien. Son considerados una amenaza cuando están en la posibilidad de imponer precios o bajar la calidad de los productos.

1.7.6. Productos sustitutos

Es un producto sustituto, aquel que satisface las mismas necesidades que otro. Cuando un producto sustituto aparece en el mercado puede afectar y alterar la oferta y demanda convirtiéndose en una amenaza, especialmente cuando estos productos llegan con precios bajos, buen rendimiento y alta calidad para la producción.

Las empresas deben estar alerta con la aparición de productos sustitutos y tener la información necesaria de cómo estos se desenvuelven en el mercado, ya que puede alterar la preferencia de los consumidores, según esto la empresa afectada debe analizar qué acción es tomar al respecto.

> En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y

capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 58)

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- **Disponibilidad de sustitutos:** Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.
- **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:** Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.
- **Nivel percibido de diferenciación del producto:** Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.

1.7.7. Barreras de entrada a un negocio o actividad

Los competidores de una industria van a tratar de crear barreras de entrada para que otras empresas no puedan ingresar en el mercado, de esta manera mantienen el liderazgo de un sector. “La ausencia de barreras a la entrada incrementa la probabilidad de que una nueva empresa entrante pueda operar de forma rentable. Existen varias clases de barreras a la entrada que pueden ser significativas”(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 54).

Michael Porter identificó seis barreras de entradas, que a continuación vamos a detallar, estas podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva.

- **Economías de escala:** Los volúmenes de producción impactan en la eficiencia, así las economías de escala ocurren cuando los costos de producción disminuyen con el aumento de las cantidades producidas.
- **Alta inversión inicial:** Se da cuando el negocio requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente.
- **Acceso a proveedores y canales de distribución:** Puede ser una barrera si la producción de alguno de los insumos claves está concentrado en manos de pocas empresas.

> Con el transcurso del tiempo los participantes en la industria suelen desarrollar medios efectivos para distribuir los productos. Una vez que la empresa ha establecido una relación con sus distribuidores, tendrá que cultivarla para que estos tengan que incurrir en costos para cambiarla por otra. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 56)

- **Alta diferenciación de un producto existente:** Si alguno de los competidores en el sector cuenta con un producto muy bien posicionado en la mente del consumidor resulta muy difícil competir (Posicionamiento).
- **Falta de experiencia en la industria:** Lanzarse sin la preparación adecuada puede llevar a frenar el acceso en el mercado.
- **Barreras legales:** En algunos sectores la entrada de nuevos competidores está sujeta a la aprobación de algún organismo oficial que fija los cupos máximos o requiere el cumplimiento de requisitos especiales.

1.7.8. Guerra de precios

Las guerras de precios sean ofensivas o defensivas, terminan teniendo sus consecuencias ya que las empresas se ven obligadas a bajar sus precios y este impacto puede afectar a la economía. Las empresas deben tomar una decisión con las acciones de la competencia si es bueno pelear o evitar la guerra de precios. En el primer caso, la baja de precios se practica por parte de las empresas cuando el mercado está deprimido, existe exceso de capacidad instalada o se utiliza como un equivalente de precios límite para desmotivar el ingreso de un nuevo competidor. Las empresas toman acciones ofensivas cuando buscan la baja de precios, disminuir la cuota de mercado a otros competidores o en un escenario extremo, forzar su salida del mercado, lo que acontece cuando los precios se convierten en predatorios, es decir, son menores al costo promedio de producción con el único fin de desplazar al competidor del mercado, lo cual una vez ocurrido deja abierto el campo para volver a incrementar los precios a un nivel mayor que el inicial.

1.8. Análisis FODA

Para el proceso de planificación estratégica, existen varias metodologías y herramientas de análisis para captar la información precisa, destinada a la toma de decisiones, de esta manera se puede proyectar el futuro de las empresas con estrategias concretas y acertadas, logrando el enriquecimiento global de la organización. Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es el análisis FODA. "Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades". (L. Wheelen & Hunger, 2009, pág. 18)

El FODA proporciona un diagnóstico claro y preciso de la situación actual de la organización, a esto nos referimos con el estudio del entorno interno y externo, con este análisis se puede identificar las tácticas y estrategias gerenciales futuras.

El FODA es una sigla que compone cuatro conceptos básicos de la organización: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.8.1. Elementos externos

Los elementos externos de la organización son aquellos que no se pueden eliminar, controlar ni modificar, pero si buscamos un buen manejo de estos, pueden ser aprovechados positivamente y buscar la manera más adecuada de minimizarlos en caso de ser un riesgo.

Dentro de los elementos externos tenemos las oportunidades y amenazas:

- ✓ **Oportunidades**: Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas si realiza un correcto análisis de la situación que se presente.
- ✓ **Amenazas**: Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

1.8.2. Elementos internos

Los elementos internos de la organización, son aquellos que si se pueden eliminar, controlar y modificar, ya que estos dependen únicamente del manejo gerencial que tenga la organización.

Dentro de los elementos internos tenemos las fortalezas y debilidades:

- ✓ **Fortalezas**: Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
- ✓ **Debilidades**: Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

La organización debe estar pendiente constantemente del manejo que lleve durante todo el periodo de la planificación estratégica ya que sus fortalezas pueden convertirse en debilidades si descuida su buen manejo o toma decisiones que las cambie o modifique. Por lo contrario de manera positiva las debilidades pueden convertirse en fortalezas a través de la implementación correcta de estrategias.

Del estudio del FODA se desprenden un sin número de estrategias, planes y proyectos de acuerdo a la creatividad del planificador, de esta manera la organización aprovecha las oportunidades del mercado con sus fortalezas y enfrenta las amenazas para superar sus debilidades, logrando el éxito y creando valor en el mercado.

> De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocios específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 18)

1.9. Matrices de la planificación estratégica

1.9.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro entorno).

La clave de la matriz de evaluación de los factores externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas Un valor ponderado total menor a 2.5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

Tabla 1. Matriz EFE

Matriz de evaluación de los factores externos			
Factores determinantes del éxito	**Peso**	**Calificación**	**Valor ponderado**
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total			

Fuente:(Fred R., 2003, pág. 110)

1.9.2. Matriz de posición competitiva (MPC)

La matriz de posición competitiva, identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores clave para el éxito toman en cuenta factores internos. Dichos factores deben ser aplicables para todas las empresas que se van a analizar. Se deberán definir entre cinco y diez factores para la comparación por lo menos.

Los valores a asignar a cada uno de los factores indican la importancia que ellos tienen para las empresas que se están comparando. Los valores van desde 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante). La suma de los valores no puede ser mayor a 1.

Las calificaciones a registrar deben responder a como se desempeña la empresa:

1 = debilidad principal;
2 = debilidad menor;
3 = fortaleza menor;
4 = fortaleza principal

Se debe calificar a cada una de las empresas que se están analizando. Se obtiene un total ponderado para cada una, se comparan los resultados ponderados y se define la posición competitiva. Puede ser fuerte o débil.

Tabla 2. Matriz MPC

Matriz de posición competitiva							
Factores críticos para el éxito	**compañía muestra**			**competidor 1**		**competidor 2**	
	Peso	**Calificación**	**Valor ponderado**	**Calificación**	**Valor ponderado**	**Calificación**	**Valor ponderado**
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Total							

Fuente:(Fred R., 2003, pág. 112)

1.9.3. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI**.** Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de

un negocio y además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Sin importar cuántos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4 [1: 4].El puntaje promedio se ubica en 2.5, un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente, un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte. Lo recomendable es analizar de entre 10 y 20 factores. Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de 1.

Tabla 3. Matriz EFI

Matriz de evaluación de los factores internos			
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Valor ponderado**
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total			

Fuente:(Fred R., 2003, pág. 149)

1.9.4. Matriz estratégica ofensiva

Esta matriz nos ayuda a identificar la probabilidad de éxito, a través de las fortalezas de la empresa con relación a las oportunidades que ofrece el mercado, esta correlación mide cuantitativamente la definición de estrategias que generan mayor impacto. “Cuando se asumen los aspectos positivos, que son las llamadas Fortalezas y oportunidades, se

reconoce las áreas ofensivas y es preciso examinar la medida o grado de influencia y aprovechamiento que las fortalezas tienen respecto a las oportunidades"(Rojas Arias, 2001, pág. 158).

Tabla 4. Matriz estratégica ofensiva

Fortalezas / **Oportunidades**	F1	F2	F3	F4	F5	**Total**	**Orden**
O1							
O2							
O3							
O4							
O5							
Total							
Orden							

Fuente:(Rojas Arias, 2001, pág. 158)

1.9.5. Matriz estratégica defensiva

Esta matriz nos ayuda a identificar los factores que afectan negativamente a la empresa tomando en cuenta las debilidades con las amenazas, esta correlación entre estas mide cuantitativamente la definición estrategias que generan mayor impacto, con el fin de formular planes de acción de protección o mejora. "Cuando se estudian los aspectos negativos, como son las Debilidades y Amenazas, se identifica las áreas defensivas; lo que lleva a relacionar los grados de impacto y afectación que tienen las amenazas ante las debilidades de una organización" (Rojas Arias, 2001, pág. 158).

Tabla 5. Matriz estratégica defensiva

Amenazas / **Debilidades**	**A1**	**A2**	**A3**	**A4**	**A5**	**Total**	**Orden**
D1							
D2							
D3							
D4							
D5							
Total							
Orden							

Fuente:(Rojas Arias, 2001, pág. 158)

1.9.6. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

1. FO = fortalezas / oportunidades
2. FA = fortalezas / amenazas
3. DO = debilidades / oportunidades
4. DA = debilidades / amenazas

Se genera una matriz de 8 cuadrantes. La información a ser utilizada en los cuadrantes de esta matriz proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de la matriz EFI y la matriz EFE.

- ✓ **Las estrategias FO:** Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones por lo general empiezan por llevar a cabo las otras estrategias hasta lograr una posición en la cual usar las estrategias FO.
- ✓ **Las estrategias FA:** Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno. Las empresas que copian ideas, innovaciones y productos patentados son una gran amenaza en cualquier industria.
- ✓ **Las estrategias DO:** Se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno. Algunas veces existen las oportunidades pero las debilidades de la empresa le previenen.
- ✓ **Las estrategias DA:** Utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas. Una empresa con muchas debilidades y numerosas amenazas debería luchar por sobrevivir, fusionarse, declararse en banca rota o liquidar el negocio.

El propósito del FODA es generar estrategias alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar. No todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán.

Tabla 6. Matriz FODA

Análisis interno / Análisis externo	**Fortalezas (F)**	**Debilidades (D)**
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)

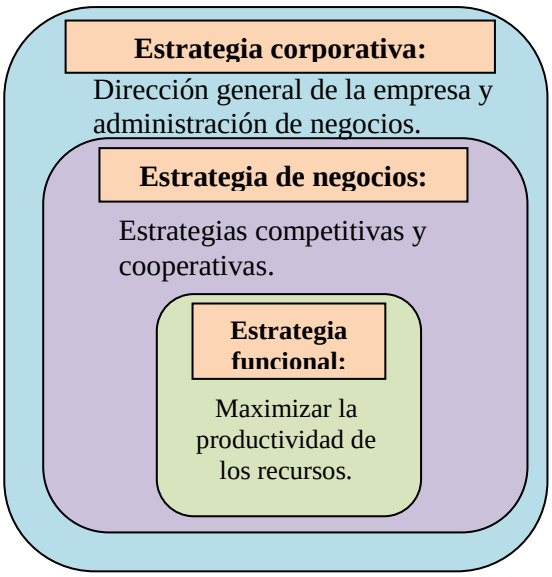
Fuente:(Fred R., 2003, pág. 200)

1.10. Estrategias

La estrategia es un plan que integra los principales objetivos, metas que se persiguen y acciones que se emprendan dentro de una organización. "La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximizar la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva"(L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 14).

La empresa de negocios típica considera tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional:

Figura 1.Jerarquía de estrategia



Fuente:(L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 16)

1.10.1. Estrategia corporativa

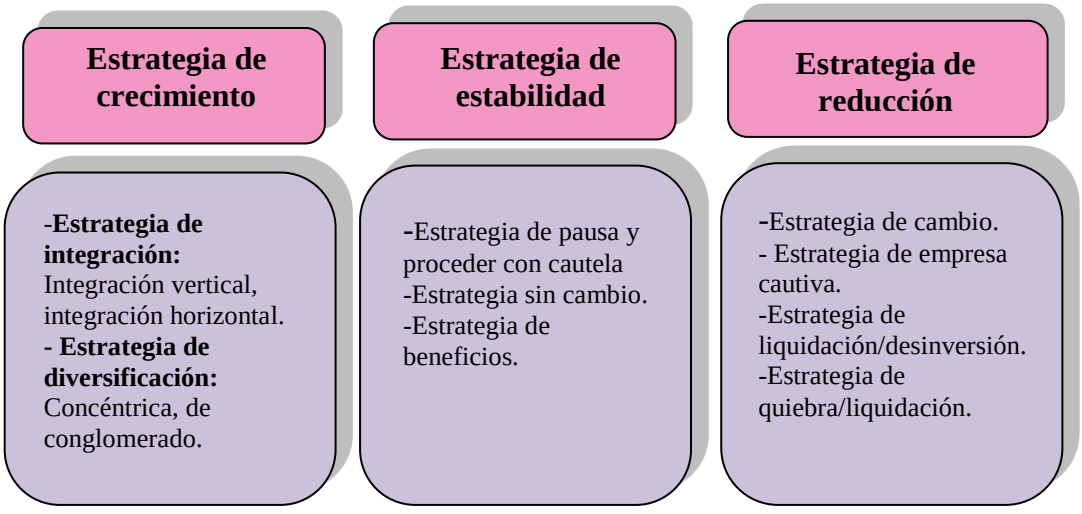
Describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y producto. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

La estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos clave que enfrenta la corporación en general:

-Estrategia direccional

> La estrategia direccional de una corporación está integrada por tres orientaciones generales (con frecuencia denominadas magistrales): Las estrategias de crecimiento expanden las actividades de la empresa. Las estrategias de estabilidad no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa. Las estrategias de reducción disminuyen el nivel de actividades de la empresa.(L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 165)

Figura 2. Estrategias corporativas direccionales



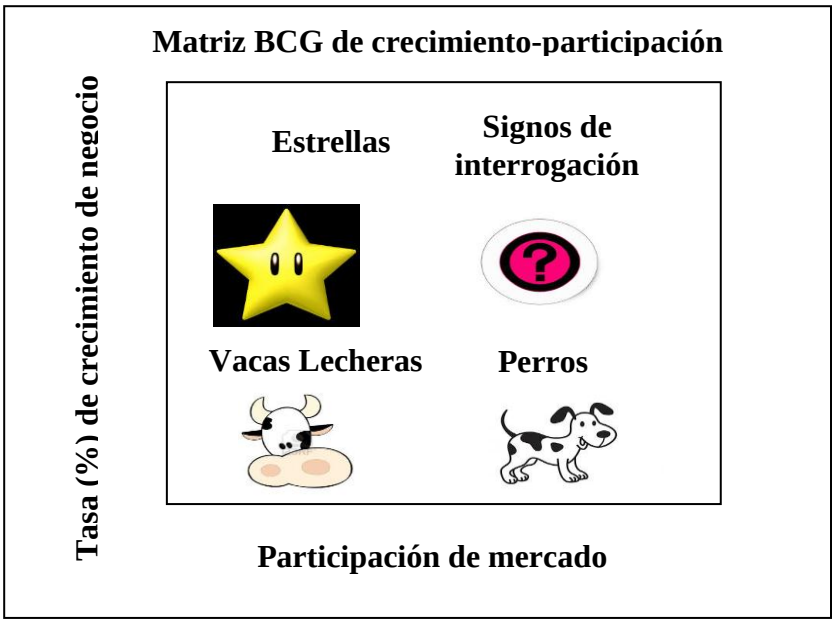
Fuente:(L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 166)

-Estrategia de cartera.- Referente a las industrias o mercados en los que compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio. "Cuando se recurre al análisis de cartera, la administración de alto nivel considera sus líneas de productos y unidades de negocio como una serie de inversiones de la que espera un beneficio rentable" (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 179).

Dos de los enfoques de cartera más populares son la Matriz BCG de crecimiento-participación y la pantalla de negocios de GE.

1) **Matriz BCG de crecimiento-participación:** es un método gráfico de análisis de cartera de negocios, es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a una organización a decidir invertir, no invertir o incluso abandonar el mercado. "La matriz BCG de crecimiento-participación es la forma más sencilla de representar la cartera de inversiones de una corporación". (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 179)

Figura 3.Matriz BCG



Fuente: (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 179)

2) **Pantalla de negocios de GE:** la pantalla (matriz) de negocios de GE, en contraste con la matriz BCG de crecimiento-participación, incluye mucho más

datos en sus dos factores clave que sólo la tasa de crecimiento de negocio y la participación de mercado comparable. (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 181)

-**Estrategia de sombrilla, parenting**: Es la manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio. "El parenting (sombrilla) corporativo visualiza a las corporaciones con relación a los recursos y las capacidades que se pueden usar para crear valor de las unidades de negocio, así como para generar sinergias a través de éstas" (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 183).

1.10.2. Estrategia de negocios

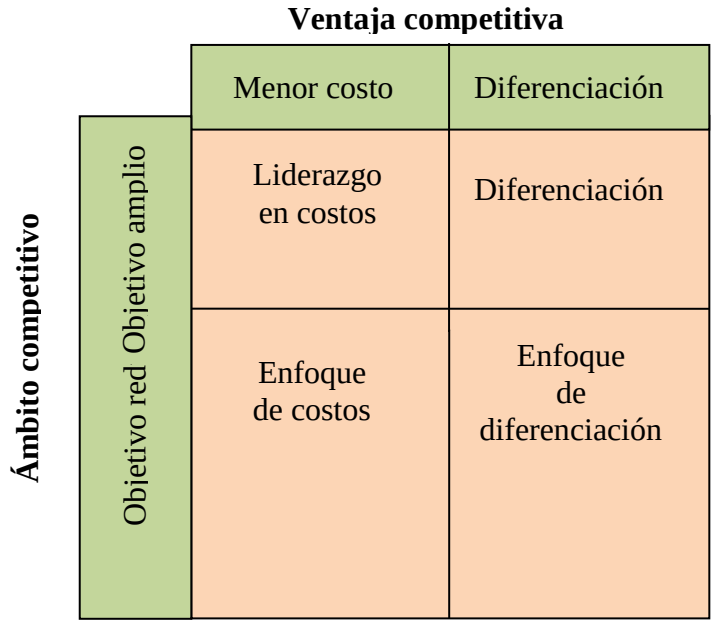
Se ocupa de la posición industrial de una organización en relación con sus competidores. Las organizaciones o empresas que logran posiciones favorables en su industria manejan de mejor manera las cinco fuerzas de la competencia.

La estrategia de negocios puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja contra otros competidores). "La estrategia de negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio" (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 145).

El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores. "Para posicionarse de forma distinta a sus competidores la empresa debe decidir si pretende desempeñar sus actividades de forma diferente o si quiere desempeñar actividades que sean diferentes" (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 112).

Las empresas pueden elegir estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores:

Figura 4. Estrategias competitivas genéricas de Porter



Fuente:(L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 148)

Estrategia en liderazgo en costos: Es una estrategia competitiva de bajo costo ya que una empresa puede producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, en relación con el de sus competidores.

> El liderazgo en costos es una estrategia competitiva de bajo costo dirigida al extenso mercado masivo y que requiere la "construcción dinámica de instalaciones eficientes, la búsqueda enérgica de reducciones de costos con base en la experiencia, control estricto de costos y gastos generales, evitar las cuentas de clientes marginales y minimización de costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 148)

Estrategia de diferenciación: Es el conjunto integrado de acciones que implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta. "La diferenciación está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único.

Por lo tanto, la empresa o unidad de negocio puede cobrar un precio más alto por ello"(L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 148).

Estrategia de enfoque en costos: Es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular. "El enfoque en costos es una estrategia competitiva de bajo costo que se centra en un grupo de compradores particulares o en un mercado geográfico o intenta servir sólo a ese nicho, con la exclusión de otros" (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 149).

Estrategia de enfoque en la diferenciación: Se concentra en un grupo de compradores, segmento de línea de productos o mercado geográfico especifico.

> Esta estrategia es valorada por aquellos que creen que una empresa o unidad de negocio que concentra sus esfuerzos puede satisfacer con más eficiencia las necesidades especiales de un objetivo estratégico reducido que sus competidores. (L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 149)

1.10.3. Estrategia funcional

Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio, para maximizar la productividad de los recursos. "La orientación de una estrategia funcional la dicta la estrategia de su unidad de negocio principal"(L. Wheelen & Hunger, 2007, pág. 189).

Por ejemplo, una unidad de negocio que aplica una estrategia competitiva de diferenciación concentrándose en una excelente calidad necesita una estrategia funcional de manufactura que destaque los costosos procesos de garantía de la calidad por encima de una producción más barata de alto volumen.

CAPÍTULO II

MACROENTORNO

2.1. Factor demográfico

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas naturales y jurídicas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta la población y el mercado.

Para identificar y describir quienes conforman el mercado es necesario el estudio y análisis de diferentes aspectos de la población, como: tamaño; densidad; ubicación y distribución; edad y sexo; grupos étnicos, empleo y desempleo; estado civil; clase social; religión.

El factor demográfico se refiere al estudio estadístico de la población y su distribución, de esta forma se tomará en cuenta dos aspectos fundamentales para su análisis, donde está ubicada Macropack Cía. Ltda. y si es favorable en relación a la ubicación de sus actuales clientes y potenciales clientes, así también, si cumple con las Normas y Ordenanzas Municipales y de Salud, de ubicación como empresa industrial.

Macropack Cía. Ltda. presta servicios en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en el sector norte de la ciudad, específicamente en la Av. Eloy Alfaro y De Los Aceitunos E3-220, por lo que se puede concluir que las personas naturales o jurídicas interesadas en la industria cartonera son las empresas asentadas en el sector norte de la ciudad así como las florícolas establecidas en la zona norte de la provincia de Pichincha, como es Cajas, Tabacundo, Cayambe, además su mercado potencial es la provincia de Imbabura y parte del Carchi, entre otros.

No obstante puede haber empresas que no están establecidas dentro del sector norte de Quito y que prefieran a Macropack Cía. Ltda. por la calidad y precios que esta ofrece.

Quienes conforman este mercado son empresas que necesitan todo tipo de cajas de cartón microcorrugado. Macropack Cía. Ltda. fabrica productos a la medida y exigencias de sus clientes, a más de producir los tradicionales productos de cartón destinados al embalaje de las florícolas.

El producto principal por el cual Macropack Cía. Ltda. se ha posicionado en el mercado son las láminas de cartón micro corrugado con y sin impresión destinado al empaque de flores para las principales florícolas del Ecuador y su posterior exportación. Sin embargo en sus más de 2 años de actividad, ha existido una gran innovación en cuanto a sus actividades; se ha fortalecido en el área de comercialización de cajas de cartón microcorrugado, adicionalmente tiene un importante espacio en lo que corresponde al diseño y fabricación de exhibidores de cartón con impresión a todo color y cartón regular para el sector comercial.

Análisis del Factor Demográfico

Se considera que el sector donde está ubicado Macropack es una oportunidad por estar ubicada la empresa en el sector norte de Quito, es beneficioso ya que le permite realizar mejor sus negociaciones, por tener el 70%de sus clientes ubicados en Tabacundo y Cayambe.

La empresa está ubicada en un sector industrial de la ciudad, pero en un futuro inmediato las industrias deberán salir de la ciudad por normas y ordenanzas que establece el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito por lo que podría ser considerada una amenaza para la empresa.

2.2. Factores económicos y fenómenos inflacionarios

Inflación anual y mensual del Índice de precios al consumidor (IPC)

La empresa en la actualidad para desarrollar su planificación tanto de materia prima como mano de obra y gastos de administración, se basa en el comportamiento del índice de precios al consumidor y al productor es por ello que nosotros igual en este trabajo también utilizaremos estos indicadores de la economía que nos facilitan opiniones

respecto del entorno económico en que se desarrolla la empresa tanto dentro del país como fuera del mismo, en razón de que la mayoría del producto viaja con el producto final (flores)fuera de él. A continuación se presenta una tabla con el detalle del comportamiento del citado indicador.

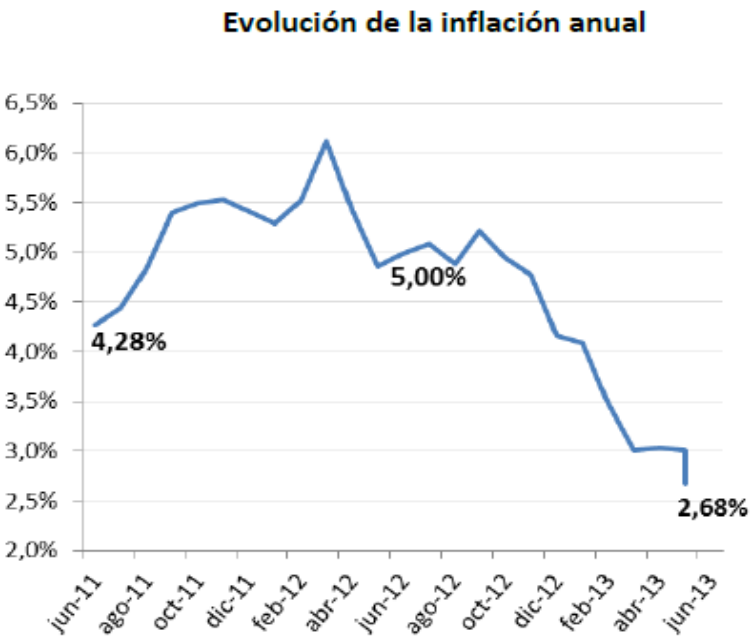
Tabla 7. IPC y sus variaciones

Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
jun-12	139,24	0,18%	5,00%	2,40%
jul-12	139,60	0,26%	5,09%	2,67%
ago-12	140,00	0,29%	4,88%	2,97%
sep-12	141,58	1,12%	5,22%	4,12%
oct-12	141,70	0,09%	4,94%	4,21%
nov-12	141,89	0,14%	4,77%	4,36%
dic-12	141,63	-0,19%	4,16%	4,16%
ene-13	142,34	0,50%	4,10%	0,50%
feb-13	142,61	0,18%	3,48%	0,69%
mar-13	143,23	0,44%	3,01%	1,13%
abr-13	143,49	0,18%	3,03%	1,31%
may-13	143,17	-0,22%	3,01%	1,09%
jun-13	**142,97**	**-0,14%**	**2,68%**	**0,94%**

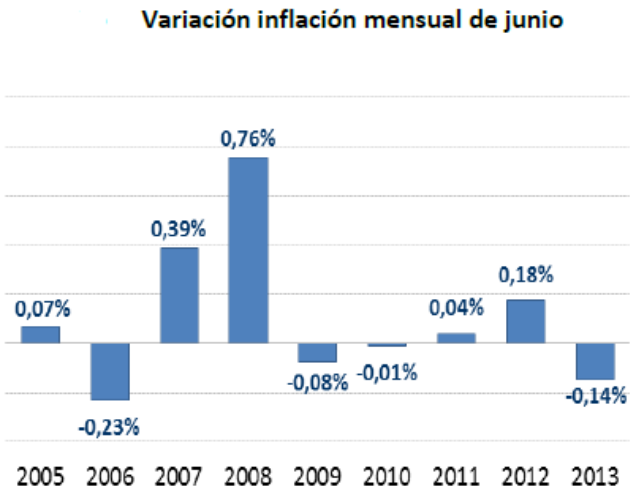
Fuente: Banco Central del Ecuador –Variación del Índice de Precios al Consumidor

Figura 5. Evolución de la inflación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador -Evolución de la inflación durante el periodo 06-2011 a 06-2013

Figura 6. Variación de la inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador-Comportamiento de la inflación en el mes de junio de cada año.

La variación del IPC en junio de 2013 se debe principalmente a la disminución de precios de tres categorías: Alimentos y Bebidas no Alcohólicas; Recreación y Cultura; y, Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes; las cuales aportan en 93,94% a la variación mensual.

Inflación anual y mensual del índice de precios al productor (IPP)

El índice de precios del productor en Junio de 2013 alcanzó un valor de 1.687,61; y una variación mensual de 0,85%.

Tabla 8. IPP y sus variaciones

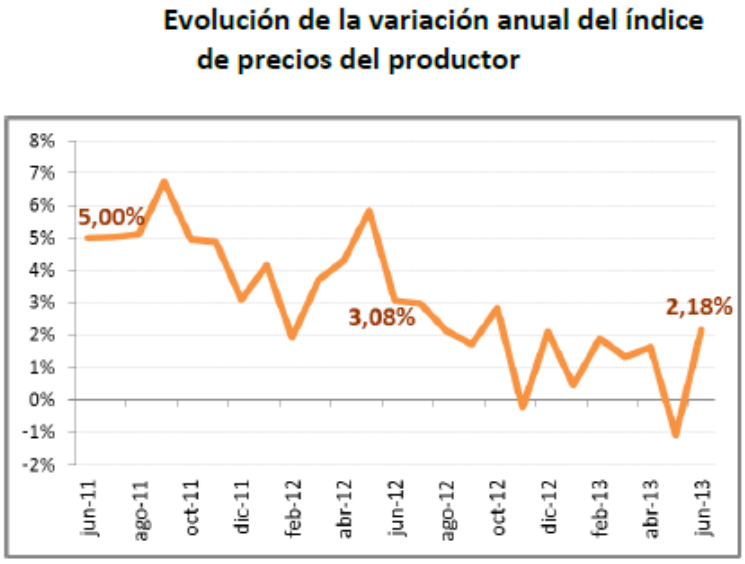
Índice de Precios del productor y sus variaciones

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
jun-12	1651,60	-2,38%	3,08%	1,76%
jul-12	1662,98	0,69%	2,99%	2,46%
ago-12	1672,56	0,58%	2,14%	3,05%
sep-12	1667,96	-0,28%	1,72%	2,77%
oct-12	1667,06	-0,05%	2,83%	2,71%
nov-12	1643,55	-1,41%	-0,24%	1,27%
dic-12	1657,36	0,84%	2,12%	2,12%
ene-13	1664,25	0,42%	0,45%	0,42%
feb-13	1678,48	0,85%	1,89%	1,27%
mar-13	1684,91	0,38%	1,33%	1,66%
abr-13	1694,94	0,60%	1,62%	2,27%
may-13	1673,34	-1,27%	-1,09%	0,96%
jun-13	**1687,61**	**0,85%**	**2,18%**	**1,83%**

Fuente: Banco Central del Ecuador-Índice de precios del productor y sus variaciones

En junio la variación anual del índice de precios al productor fue de 2,18%, valor que es inferior al presentado en junio de 2012 (3,08%).

Figura 7. Evolución de la variación anual del IPP



Fuente: Banco Central del Ecuador-Variación del índice de precios al productor

En el siguiente cuadro, se demuestra que en el mes de junio de los últimos años (2005-2013), los precios del productor han mostrado una fluctuación mensual no uniforme. La variación del índice más significativa fue registrada en junio de 2012 con -2,38%. La variación positiva más alta fue de 2,14% registrada en junio de 2007, en cambio en el mes de junio de 2013 se registra una evolución del 0.85%.

Figura 8. Inflación del Índice de precios al productor

Fuente: Banco Central del Ecuador-Comportamiento anual y mensual del Índice de Precios al Productor

Es importante para la planificación considerar el fenómeno inflacionario, tanto anual como el mensual, este fenómeno inflacionario ayuda a elaborar las proyecciones de la economía y por tanto el comportamiento de los sectores productivos en el ambiente que se desalojará la industria florícola y por ende el cartón. A continuación se presenta el desarrollo de la inflación en el Ecuador durante los diez últimos años, información que se ha considerado en el presente trabajo.

Tabla 9. Inflación de los 10 últimos años

Año	Inflación
2013	2,70
2012	4,16
2011	5,41
2010	3,33
2009	4,31
2008	8,83
2007	3,32
2006	2,87
2005	3,14
2004	1,95

Fuente: Banco Central del Ecuador – Inflación anual

Producto interno bruto PIB – Tasa de crecimiento real

El crecimiento económico del período 2010-2013está relacionado con el dinamismo en la inversión pública que empezó en el 2008.

Tabla 10. Producto interno bruto

Variables	2009 (e)	2010 (e)	2011 (e)	2012 (e)	2013 (e)
A. SECTOR REAL					
Crecimiento real PIB	0.98%	6.81%	5.27%	4.25%	2.05%
Crecimiento real PIB no petrolero	1.42%	7.67%	6.00%	4.96%	2.42%
Crecimiento real PIB petrolero	-4.88%	1.30%	1.31%	0.23%	-0.16%
PIB nominal (millones dólares)	51386	56964	62265	67490	72038
PIB ramas petroleras	4951	7915	9297	10234	9304
PIB ramas no petroleras	46435	49049	52968	57256	62734
Tasa de variación del deflactor del PIB	-6.9%	3.8%	3.8%	4.0%	4.6%

(e) Cifras estimadas

- *2010: inversión pública, especialmente en el sector petrolero e infraestructura*
- *2011-2012: mayores niveles de inversión, exportaciones básicamente petroleras*
- *2013: inversión pública y consumo de los hogares.*

Fuente: Banco Central del Ecuador – Producto Interno Bruto

A continuación presentamos la participación del cartón en las exportaciones del país.

Análisis del factor económico- participación porcentual de los principales productos de exportación

Tabla 11. Participación porcentual de los principales productos de exportación

Participación porcentual de los Principales Productos de Exportación *

- Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles) -

	Enero - Abril 2011				Enero - Abril 2012				Enero - Abril 2013				Variación 2013 - 2012
	a	b	b/a		a	b	b/a		a	b	b/a		
	Vol.	Valor USD FOB	Valor unitario	Partic. en valor	Vol.	Valor USD FOB	Valor unitario	Partic. en valor	Vol.	Valor USD FOB	Valor unitario	Partic. en valor	Valor USD FOB
No Tradicionales	**701**	**1.530.264**	**2.182**	**50,0%**	**731**	**1.641.403**	**2.245**	**51,8%**	**834**	**1.919.951**	**2.303**	**53,3%**	**17,0%**
Enlatados de pescado	64	242.866	3.771	7,9%	70	316.104	4.536	10,0%	87	451.547	5.166	12,5%	42,8%
Flores Naturales	41	262.223	6.331	8,6%	43	287.538	6.625	9,1%	49	260.124	5.351	7,2%	-9,5%
Productos mineros	12	54.600	4.653	1,8%	9	87.521	9.889	2,8%	44	192.834	4.378	5,4%	120,3 %
Otras Manufacturas de metal	31	92.529	3.016	3,0%	30	117.707	3.861	3,7%	32	119.205	3.765	3,3%	1,3%
Extractos y aceites vegetales	93	130.136	1.395	4,3%	72	89.495	1.240	2,8%	119	120.388	1.015	3,3%	34,5%
Vehículos	9	99.541	11.644	3,3%	8	93.482	12.246	3,0%	12	134.802	11.252	3,7%	44,2%
Manuf.de cuero, plástico y caucho	18	64.726	3.515	2,1%	18	64.523	3.671	2,0%	21	72.085	3.462	2,0%	11,7%
Madera	58	48.458	837	1,6%	75	48.277	645	1,5%	92	52.276	566	1,5%	8,3%
Químicos y fármacos	18	53.079	2.945	1,7%	18	103.248	5.825	3,3%	35	66.629	1.888	1,9%	-35,5%
Harina de pescado	43	63.333	1.466	2,1%	25	25.320	1.026	0,8%	28	45.613	1.651	1,3%	80,1%
Jugos y conservas de frutas	26	56.988	2.178	1,9%	20	42.740	2.088	1,3%	15	30.157	2.027	0,8%	-29,4%
Otras manuf.textiles	6	56.909	8.781	1,9%	8	31.819	4.227	1,0%	8	33.701	4.073	0,9%	5,9%
Elaborados de banano	39	26.166	668	0,9%	40	27.968	694	0,9%	39	29.174	751	0,8%	4,3%
Maderas terciadas y prensadas	19	13.511	730	0,4%	65	22.521	345	0,7%	61	19.468	320	0,5%	-13,6%
Otros elaborados del mar	4	6.966	1.576	0,2%	4	6.539	1.607	0,2%	8	15.066	1.844	0,4%	130,4 %
Manuf. de papel y cartón	14	17.875	1.278	0,6%	17	18.842	1.114	0,6%	19	15.634	813	0,4%	-17,0%
Fruta	52	18.960	366	0,6%	55	20.697	374	0,7%	30	13.139	433	0,4%	-36,5%
Tabaco en rama	1	13.540	10.890	0,4%	1	15.217	13.265	0,5%	1	15.070	16.158	0,4%	-1,0%
Abacá	3	3.868	1.200	0,1%	4	6.024	1.526	0,2%	3	5.103	1.519	0,1%	-15,3%
Prendas de vestir de fibras textiles	1	7.105	9.032	0,2%	0	5.997	12.661	0,2%	0	6.194	14.884	0,2%	3,3%
Otros	148	196.884	1.331	6,4%	149	209.825	1.411	6,6%	130	221.740	1.706	6,2%	5,7%

Fuente: Banco Central del Ecuador-Participación porcentual de los principales Productos de exportación

Al analizar el cuadro de participación porcentual de los principales productos de exportación**,** se puede ver que las exportaciones de cartón corrugado del Ecuador entre los años 2011 a 2013 han tenido variaciones significativas ya que el nivel de comercialización en el transcurso de estos años han ido disminuyendo tanto en toneladas como en miles de dólares. En el año 2011 el Ecuador exporto 14.000 toneladas con un valor de $17.87 millones de dólares comparado con el año 2012 en donde disminuyo el precio del cartón a pesar de haber vendido una mayor cantidad de toneladas, en este año exportó 19.000 toneladas con un valor de $15.63 millones de dólares

Se considera también que es una oportunidad de crecimiento de la demanda del cartón al tener una cifra de crecimiento de exportaciones del sector floricultor de 2 toneladas en el año 2011 en comparación con el año 2012 y 6 toneladas que incremento en el 2013.

Por otro lado, se puede observar una amenaza con respecto al precio unitario de la exportación de las flores, teniendo así un precio unitario de USD$6,62 en el año 2012 a comparación del año 2013 que refleja una disminución del precio de USD$5,35, lo cual es perjudicial ya que las florícolas van a exigir precios más bajos del cartón corrugado.

Tabla 12. Índices mensuales de volumen físico de la producción industrial

	PRODUCTOS	AÑO 2012								AÑO 2013				
		MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR*	ABR*	MAY*
0	NACIONAL	159,84	164,71	167,74	172,98	160,51	178,62	171,41	170,75	160,64	148,23	159,71	168,73	174,35
	.													
32	*PASTA DE PAPEL, PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL; IMPRESOS Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS*	180,23	185,34	189,98	169,90	176,30	195,61	167,94	173,58	170,22	174,47	177,87	215,85	184,26
321	PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTÓN	190,97	201,67	206,47	182,28	185,87	209,33	176,90	185,89	186,86	193,56	190,44	237,83	196,00
322	LIBROS, FOLLETOS Y OCTAVILLAS (EXCEPTO MATERIAL DE PUBLICIDAD) IMPRESOS; MAPAS IMPRESOS; PARTITURAS IMPRESAS O MANUSCRITAS	168,58	120,92	215,03	209,67	270,07	233,00	121,28	130,61	125,01	171,51	201,69	252,23	251,34
323	DIARIOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS, PUBLICADOS POR LO MENOS CUATRO VECES POR SEMANA	145,14	134,61	128,28	124,37	138,92	139,32	143,29	131,15	114,44	107,24	129,66	135,98	137,27
324	DIARIOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS, PUBLICADOS MENOS DE CUATRO VECES POR SEMANA	44,86	13,89	24,64	22,29	8,21	16,73	19,77	78,30	28,04	33,18	39,61	32,94	12,44

Fuente: Banco Central del Ecuador - Índices mensuales de volumen físico de la producción industrial

Análisis del factor económico-exportaciones del sector cartonero

Al analizar los índices mensuales de volumen físico de la producción industrial, se puede concluir que el nivel de producción de cartón en el Ecuador en el mes de mayo de 2013 fue de 195,00 tonelada métricas a comparación del año 2012 en el mismo mes la producción mensual fue de 190,97 toneladas métricas. En el transcurso de estos dos años la producción de cartón ha tenido incrementos y disminuciones no tan significativas, pero hay que destacar que en el mes de abril de 2013 la producción fue la más alta, alcanzando 237,83 toneladas métricas.

Análisis de los factores financieros en que se desarrolla la industria cartonera

Tasas de interés

La tasa de interés es la renta que un acreedor paga por el uso del dinero. En el mercado financiero, existen principalmente dos tasas de interés, la tasa activa y la tasa pasiva.

Tasa activa: Es la tasa cobrada por los bancos al conceder préstamos a sus clientes. Esta tasa se determina en el momento de contratación dependiendo de varios factores: características del préstamo, garantía, plazo, riesgo, etc.

Tasa pasiva: Es la tasa a la que se remuneran a los depositantes de fondos por prestar su dinero a los bancos y al igual que en la tasa activa depende de varios factores: tipo de depósito, monto, plazo, riesgo, etc.

A continuación se presenta el comportamiento de las tasas de interés al mes de junio del 2013.

Tabla 13. Tasas de interés-junio 2013

Tasas de Interés			
JUNIO 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50

Fuente: Banco Central del Ecuador- Tasas de interés

Tabla 14. Tasas de interés-junio 2012

Tasas de Interés			
JUNIO 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50

Fuente: Banco Central del Ecuador- Tasas de interés

Tabla 15.Tasas de interés-junio 2011

Tasas de Interés			
JUNIO 2011			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.37	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.54	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.27	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.99	Consumo	16.30
Vivienda	10.38	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.97	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50

Fuente: Banco Central del Ecuador- Tasas de interés

Tabla 16.Tasas de interés-junio 2010

Tasas de Interés			
JUNIO 2010			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.02	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.87	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.35	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.92	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.67	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50

Fuente: Banco Central del Ecuador- Tasas de interés

Análisis del factor económico- financiero, tasas de interés

Se considera que la tasa de interés activa para las PYMES es una oportunidad, con que cuenta Macropack Cía. Ltda., que es una empresa mediana, que de conformidad a las estadísticas del Banco Central del Ecuador, donde se establece que desde junio del 2010 a junio del 2013, la tasa citada ha disminuido en un 0,15% anual, lo cual es estable y permite a la empresa realizar inversiones con una tasa constante y con bajo riesgo, diferente seria la perspectiva si las tasas fueran variables. De la misma manera las tasas de interés desde enero hasta septiembre del 2013 se mantienen constantes con un 11.20%, tasa que se ha considerado para realizar el proyecto de inversión que plantea este trabajo.

2.3. Factor sociocultural

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

Ecuador es un país exportador de frutas como banano, mango, así como de flores, camarones, tilapia, etc. En este sentido las empresas ecuatorianas generan empleo en la producción de cartón corrugado lo que produce oportunidades y ventajas competitivas, debido a que muchas de estas se especializan en el embalaje de productos como las frutas frescas, productos del mar, flores, razón por la cual pueden adaptar su producto con mayor facilidad, ante la exigencia de pedidos por parte de los demandantes, y además estos requieren de muchos insumos para su exportación hacia los diferentes destinos, como por ejemplo, uno de los productos demandados para la exportación de flores son las láminas de cartón corrugado.

Para saber la demanda de cartones corrugados, es importante tener en cuenta que la variación de la demanda de cajas por ejemplo para bananos en temporada fuerte y fuera de ella es muy significativa. En temporada baja la producción de cartón es mínima por semana, comparada con la agresiva fabricación e importación de cajas de banano para la temporada alta. No obstante la temporada de cosecha y venta de flores coincide con la temporada fuerte de banano y el mercado de flores tiene también una gran concentración de volúmenes en esa época.

Dentro de esta dimensión debemos tener también en cuenta que las sociedades son complejas y heterogéneas. Algunas partes de la geografía tienen estilos de vida, gustos, costumbres y unos comportamientos distintos a los del resto. La empresa que quiera adaptarse perfectamente a su entorno deberá considerar estos factores socioculturales.

Actualmente la sociedad ecuatoriana prefiere un servicio de calidad con atención eficiente y con costos variados según sea su nivel económico, lo cual logra captar una mayor cantidad de demandantes que están en busca de este servicio.

No cabe duda que un sector económico debe mantener una buena relación con la sociedad y su entorno, brindando servicio que contribuya a su desarrollo.

Análisis del factor social

Al haber una buena demanda de cartón, el sector cartonero crea nuevas oportunidades de empleo, la mejora de las condiciones laborales y los niveles de vida, así también de fomentar condiciones comerciales, basadas en la equidad y solidaridad, para lograr el mejoramiento del desarrollo social de los pueblos.

Se considera que Macropack Cía. Ltda., tiene oportunidad en este factor ya que existe gran magnitud de mano de obra disponible en el mercado para escoger el mejor personal para la empresa.

2.4. Factor político

El aspecto legal es uno de los componentes prioritarios de la política. Una vez definidos los objetivos y estrategias para el control y una gestión adecuada, la autoridad política debe establecer un marco regulador, con leyes, reglamentos y normas que por una parte regulen el comportamiento de los agentes económicos y de la población y, por otro, las actividades de control y fiscalización de las instituciones.

Desde que el Economista Rafael Correa Delgado asumió la presidencia del Ecuador en el 2007, el ámbito político ha tenido muchas variaciones y ha ido evolucionando con leyes que facilitan el trabajo de las empresas tanto nacionales como extranjeras.

El Ecuador se ha ido modernizando, y como reflejo de esto, el sector cartonero está teniendo una mayor posicionamiento en el mercado y en miras de ampliar las relaciones económica y comerciales con otros países, se firmó el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N˚65 entre Ecuador y Chile, que entró en vigencia en el 2010 y considerando que las coincidencias en los lineamentos de las políticas comerciales de los dos países, tanto en materia arancelaria como en las orientaciones básicas de sus políticas económicas y las ventajas de ofrecer a los agentes económicos reglas claras y

predecibles para el desarrollo del comercio de mercancías y servicios, como para el flujo de las inversiones, se suscribió convenios internacionales, con el objetivo de:

- Intensificar las relaciones económicas y comerciales entre Chile y Ecuador, y estimular la expansión y la diversificación del Comercio bilateral;
- Eliminar los obstáculos al comercio exterior y facilitar la circulación transfronteriza de productos y servicios entre Chile y Ecuador;
- Promover condiciones de competencia leal en el comercio entre Chile y Ecuador;
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del Acuerdo de Complementación Económica, para su administración conjunta, y para prevenir y resolver controversias.
- Aumentar las oportunidades de inversión extranjera directa.

Cabe mencionar, que durante el año 2008, los dos países firmaron también un acuerdo de asociación estratégica (AAE), el que busca promover materias como la profundización y ampliación del diálogo político y social, de cooperación, de cultura y económico-comercial.

En el Ecuador el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es el encargado de emitir la normatividad técnica de los productos elaborados en el país y en el caso del cartón corrugado, el Ministerio de Salud a través de las Jefaturas Provinciales de Salud se encarga de verificar el cumplimiento de las normas, así como para productos importados. En este caso la norma técnica asociada es la NTE 1422, Esta norma establece un método para determinar la resistencia a la compresión de las cajas de cartón corrugado.

Análisis del factor político

A pesar de que haya momentos de inseguridad gubernamental en el Ecuador, Macropack Cía. Ltda., ha apostado invertir y comercializar en el sector cartonero, se considera que el factor político-legal se convierte en una amenaza para la empresa, ya que podría enfrentar muchos riesgos y obstáculos como la corrupción, pugnas de poder por parte de

los movimientos políticos, incrementos en la importación de materia prima, el incremento del costo de mano de obra, la delincuencia, etc.

2.5. Factor tecnológico

La tecnología en la industria cartonera es de importante análisis y estudio ya que representa al área productiva de este sector. Hoy en día tenemos acceso a una gran variedad de maquinarias con diferente tecnología, costos, marcas yes el empresario el que adopta la tecnología que considere mejor y accesible para su compañía y esté al alcance de su bolsillo.

La planta de la empresa Macropack Cía. Ltda. está correctamente adecuada para los procesos de producción, y todas las actividades que se realizan dentro de esta. (Ver anexo 2)

Proceso productivo - tecnológico de Macropack Cía. Ltda.

El proceso productivo tecnológico, consiste básicamente en tres fases: microcorrugación, conversión y paletizado.

Microcorrugado: Las placas de cartón microcorrugado son estructuras resistentes, formadas por un papel ondulado, unidos a dos o más papeles planos, por medio de un adhesivo orgánico aplicado en las crestas de las ondas.

El cartón microcorrugado pared simple, se compone de dos caras planas o liners y un papel ondulado llamado papel onda adherido por medio del adhesivo. El proceso de transformación del papel en cartón microcorrugado comienza en la máquina microcorrugadora. Luego el cartón microcorrugado, es rayado (marcado o hendido) y dimensionado (cortado y guillotinado). El resultado del proceso anterior es una placa de cartón microcorrugado que constituye la alimentación para la segunda etapa del proceso y corresponde a la conversión de la placa de cartón en cajas de diseños preestablecidos. Las placas o láminas retiradas al final de la línea se apilan para su posterior uso en la zona de conversión.

Figura 9. Microcorrugadora

Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Conversión: La placa de cartón alimenta a la máquina impresora/troqueladora, donde recibe la impresión de uno o varios colores y el corte o troquel mediante el cual obtiene la forma final de la caja. Luego, en algunos casos las cajas son plegadas y pegadas y en otros casos, son despachadas sin plegado ni pegado.

Figura 10. Troqueladora

Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Paletizado: Las cajas son apiladas luego de ser agrupadas en paquetes enzunchados y de esa forma, están listas para su despacho. Los pallets son cubiertos por un film plástico, que además de protegerlo de la intemperie, le da resistencia al movimiento y almacenamiento posterior.

Proceso de generación de adhesivo: Esta es la primera etapa del proceso productivo; corresponde a la generación del adhesivo que permitirá la fabricación de placas de cartón. Los compuestos que permiten realizar este adhesivo son: Almidón, Harlobond 50, Soda Cáustica, Bórax, HCR 2000 y Agua. Éstos se mezclan en proporciones adecuadas, según normas establecidas y son llevadas a un estanque de preparación de adhesivo. Una vez que ha concluido el proceso de mezcla se almacena como almidón en estanques que están directamente conectados a la máquina microcorrugadora.

En este proceso se generan riles, provenientes del lavado del sistema de almidón, que son derivados directamente de la planta de tratamiento de residuos líquidos.

Figura 11. Guillotina

Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Generación de vapor: Por otra parte, el generador de vapor es alimentado con inhibidores de corrosión, sal, desgasificadores y agua. Una vez que el vapor se encuentra en condiciones óptimas para ser utilizado en el proceso de fabricación, pasa directamente a la máquina microcorrugadora, desde donde retorna en condensado al estanque de agua. Durante la producción de vapor, se generarán emisiones a la atmósfera y residuos líquidos provenientes de la purga de la caldera.

Proceso de microcorrugado (placas y rollos): La materia prima principal de esta etapa, corresponde al papel, el cual se ingresa a la máquina microcorrugadora donde se inicia la etapa de generación de placas o rollos de cartón, en la cual se forma la capa de papel microcorrugado y se une a capas de papel liso mediante la adición de adhesivo, obteniéndose como resultado dichas placas o rollos.

En este proceso se produce un efluente que es llevado a la planta de tratamiento de riles y recortes que corresponden a sobrantes de papel o cartón que no ha cumplido con las exigencia técnicas. Estos recortes son enfardados y son posteriormente vendidos a fábricas de papel, quienes las utilizan como materia prima en la generación de bobinas de papel.

Proceso de conversión e impresión: Una vez terminado el proceso de microcorrugado, se procede a la transformación de estas placas o rollos a cajas, mediante las máquinas convertidoras, las cuales tienen la función de troquelar, doblar, imprimir y pegar dichas cajas, según los requerimientos de producción.

Figura 12. Impresora

Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Al igual que el proceso de corrugado, se produce un efluente por el lavado de las máquinas de conversión, el cual es llevado a la planta de tratamiento de riles. El recorte correspondiente a sobrantes de papel o cartón que no ha cumplido con las exigencias técnicas, es enfardado y son posteriormente vendidos a fábricas de papel, quienes las utilizan como materia prima en la generación de bobinas de papel.

Almacenamiento: Finalmente y como última etapa se paletizan y almacena el producto terminado a la espera de ser despachado al cliente.

Análisis del factor tecnológico

Se considera que el factor tecnológico dentro de la industria cartonera es considerado como una amenaza, ya que la tecnología es cambiante y la maquinaria para este tipo de industria es de alto costo y de pronta obsolescencia. Macropack Cía. Ltda. debe estar a la vanguardia tecnológica, a pesar de tener actualmente buena tecnología, es necesario que se analice a futuro la posibilidad de implementar nueva maquinaria con tecnología de punta para mejora de los procesos productivos, por lo tanto es vital presupuestar correctamente las inversiones futuras.

2.6. Factor ambiental

Actualmente las organizaciones tienen compromiso social y ambiental interno y externo, esto se da ya que la responsabilidad empresarial engloba tres aspectos fundamentales, el compromiso con la sociedad, con la economía y con el medio ambiente. Esto lleva al éxito de las organizaciones ya que se cumple con los beneficios de la empresa y de la sociedad.

La responsabilidad ambiental debe estar presente en las organizaciones no como una alternativa u opción para el ambiente sino por el contrario debe consolidarse como una política, más que por obligación por conciencia al uso de los bienes de la naturaleza.

Estamos en un mundo consumista donde la sociedad ha creado muchas necesidades sin darse cuenta el daño que hace al ambiente por los desechos que genera. Las empresas son los mayores contaminantes de los recursos naturales, en especial aquellas que pertenecen al sector industrial, son las que tienen mayor responsabilidad ya que trabajan de forma masiva con materias primas, insumos, e incluso materiales contaminantes y degenerativos, el agua por ejemplo ha sido afectada de forma irreversible hace años atrás pero ahora ya se toman preventivos al respecto.

Es así como las organizaciones crean planes para reciclar sus insumos en el menor de los casos y las grandes industrias contratan a entidades especializadas en gestión ambiental para uso de desechos o sobrantes de materias primas.

Macropack Cía. Ltda. en su página web indica lo siguiente “somos una empresa con responsabilidad ambiental” por lo que se puede decir que se encuentra comprometida en esta gestión. Utiliza gestores calificados en el uso de residuos aprobados por la ley, la empresa con la que trabajan es Reciclar Cía. Ltda., esta empresa pertenece al Distrito Metropolitano de Quito y está vigente desde el 2007, se encarga de eliminar contaminantes, recolecta y clasifica insumos y materiales, transporta y almacena, residuos y vende materias primas reciclables para el uso industrial.

En la actualidad existen normativas para la gestión ambiental, estas son las normas internacionales ISO 14000 creadas a principios de los noventa, surgieron tras el éxito de las normas ISO 9000 para sistemas de gestión de calidad. Estas normas internacionales contienen requisitos que pueden ser auditados, de acuerdo al desempeño ambiental de las organizaciones.

Para lograr los objetivos ambientales, el sistema de gestión ambiental pude estimular a las organizaciones a considerar la implementación de las mejores técnicas disponibles cuando sea apropiado y económicamente viable, y tener en cuenta completamente la relación entre el costo y la eficiencia de estas técnicas.

Análisis del factor ambiental

Se considera que el factor ambiental que maneja Macropack Cía. Ltda.es apropiado ya que cuenta con una entidad encargada de reciclaje de los residuos que se generan en la planta, especialmente en el área de producción, se venden a esta entidad todos los desperdicios de papel y cartón, por tal razón se recupera costos de producción y se colabora con el medio ambiente.

Macropack Cía. Ltda. no posee normas ISO 14000 de Gestión Ambiental e ISO 9000 para sistemas de gestión de calidad pero tiene un adecuado control ambiental.

2.7. Análisis de la situación interna

2.7.1. Historia

Macropack Cía. Ltda., fue creada el 23 de junio del 2009 mediante resolución de la Superintendencia de Compañías por medio de escritura pública, es una empresa de responsabilidad limitada, cuyo objetivo convertir, importar y comercializar papel y sus anexos o derivados.

La Compañía se halla desarrollando su actividad comercial desde hace 4 años encontrándose al momento al día en el cumplimiento de todas sus obligaciones.

Sus socios fundadores son: el Sr. Jaime Villacreces Ramos, nombrado presidente, el Sr. Gabriel Ricardo Silva Villacreces, nombrado secretario, conjuntamente con Edgar Rojas, Ricardo Ortiz y Edison Rojas. La compañía ha tenido varios cambios por lo que actualmente se encuentra con un nuevo directorio, el Economista Luis Ortiz Siteli a cargo de la presidencia, y el Sr. Edgar Rojas Marín a cargo de la gerencia general.

La planta y oficinas de la Empresa Macropack Cía. Ltda.se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, en la Av. de los Aceitunos E3220y Eloy Alfaro.

Figura 13. Croquis de la empresa Macropack Cía. Ltda.

Fuente: Google maps

Macropack Cía. Ltda. es una empresa productiva dedicada a la elaboración de todo tipo de cajas de cartón microcorrugado de acuerdo a cualquier tipo de necesidad de sus clientes.

El producto principal por el cual Macropack se ha posicionado en el mercado es el empaque de flores para las principales florícolas del Ecuador. Sin embargo en sus más de 4 años de actividad, ha existido una gran innovación en cuanto a sus actividades; se ha fortalecido en el área de comercialización de cajas de cartón corrugado para el mercado doméstico. Adicionalmente, Macropack tiene un importante espacio en lo que corresponde al diseño y fabricación de exhibidores de cartón con impresión a todo color.

La empresa se ha concentrado en todas las líneas de producción logrando consolidarse en función de la calidad de sus productos, sus precios competitivos y principalmente a un buen servicio, lo que ha significado el reconocimiento y confianza de sus clientes.

Existen temporadas altas de demanda de láminas de cartón microcorrugado con y sin impresión y separadores para la exportación de flores, estas fechas dentro de la empresa se llaman valentines, tenemos así: San Valentín Internacional 14 de febrero, San Valentín Ruso y día internacional de la mujer 8 de marzo, Día de la madre segunda semana de mayo.(Ver anexo 4 y 5)

2.7.2. Misión

Convertir, Importar y Comercializar productos de cartón microcorrugado a través del excelente uso de los recursos disponibles en el mercado local y extranjero, proporcionando satisfacción en las necesidades de sus clientes, proveedores e impulsando el crecimiento de la compañía y sus socios.

2.7.3. Visión

Ser una empresa reconocida por su excelencia en el servicio y en la fabricación de productos de cartón microcorrugado, con un grupo humano competente y comprometido. Lo que Macropack busca es producir y comercializar productos de cartón microcorrugado mediante el uso eficiente de los recursos disponibles, generando

satisfacción a todos nuestros clientes en general, especialmente al sector de la mediana y pequeña empresa.

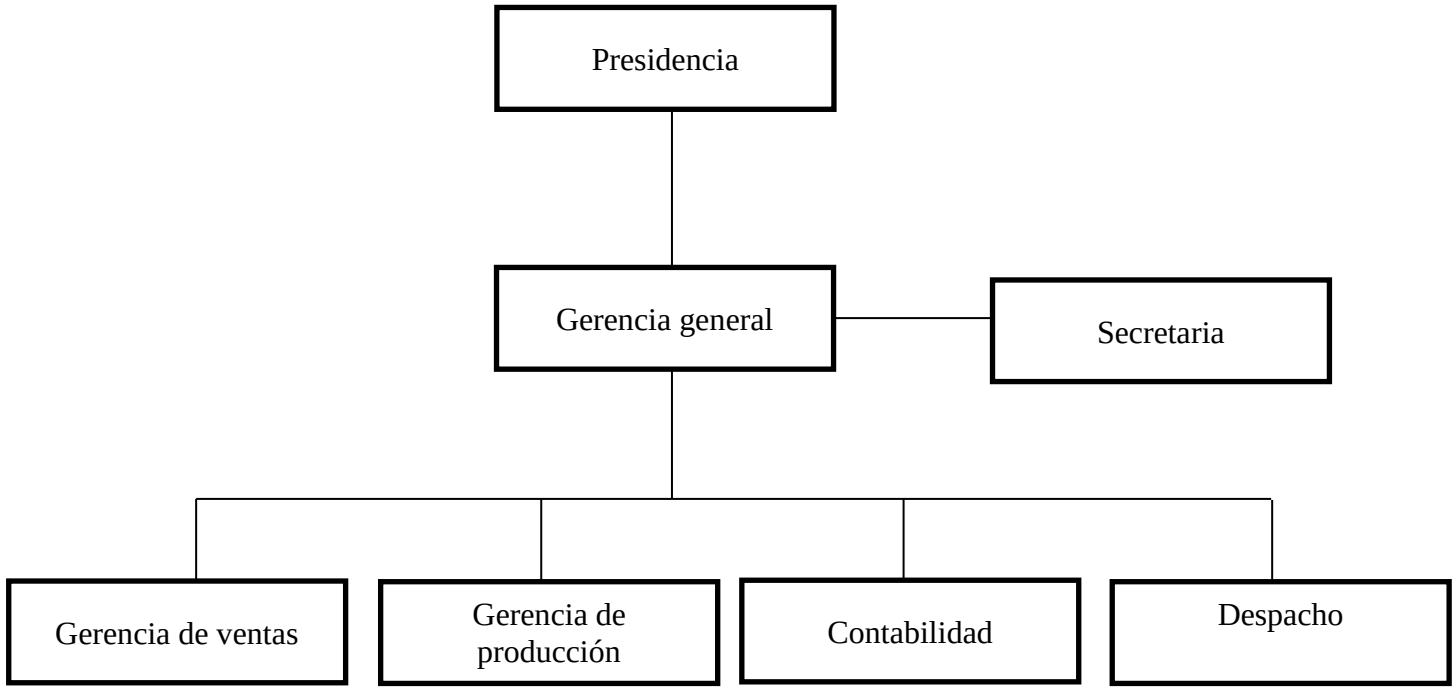
2.7.4. Principios de Macropack Cía. Ltda.

- Obtener excelentes niveles de calidad en los productos.
- Lograr mayor posicionamiento en el mercado floricultor como proveedores de cartón microcorrugado.
- Mantenerlos procesos y la maquinaria actualizados.
- Ser socialmente responsables con el medio ambiente a través del buen mantenimiento de los desechos, especialmente en el área de producción.
- Desarrollar la creatividad en los productos para ser más competitivos en el mercado.

2.7.5. Valores institucionales

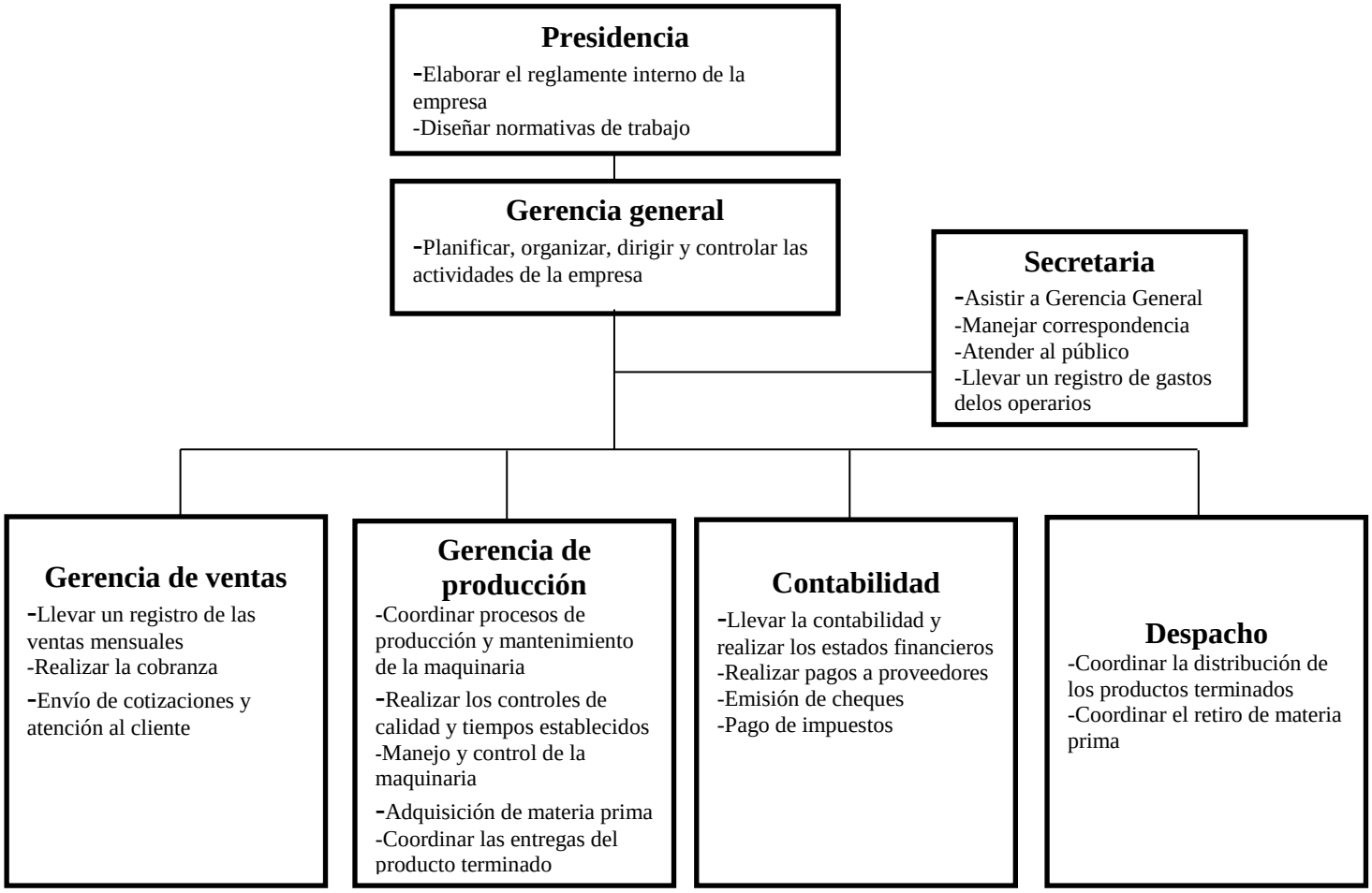
- Respeto
- Puntualidad
- Compañerismo
- Honestidad
- Puntualidad
- Solidaridad
- Responsabilidad

Figura 14.Organigrama estructural



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Figura 15.Organigrama funcional



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea

2.8. Análisis del entorno

Micro entorno

Cinco fuerzas de Michael Porter

1.- Amenaza de los competidores potenciales

2.- Rivalidad de la industria

3.- Compradores

4.- Proveedores

5.- Productos Sustitutos

2.8.1. Amenaza de los competidores potenciales

Todas las empresas se enfrentan a una gran diversidad de competidores para conseguir la venta de sus productos, proponiendo los precios que les permitan sus costes, y que se mantengan en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real.

La empresa Macropack Cía. Ltda. ha determinado como su competencia las siguientes compañías:

Tabla 17.Competidores

Nombre empresa	Dirección	Productos/portafolio	Página web
Industrias Omega C. A.	Panamericana Sur Km. 7 ½	**Industrias Omega C. A. ofrece:** *Cartón Microcorrugado: ánforas, papeleras, porta-folletos, mostradores, exhibidores, caballetes, dispensadores, empaques para rosas. *Empaques Plegables: cajas plegables de cuatro esquinas, empaque con ventana de acetato, caja con fondo automático. *Impresión Digital: publicidad en puntos de venta, señalización y pancartas, publicidad y carteles de exterior, gráficos de exhibición.	www.industriasomega.com
Conversa Convertidora de papel S.A.	Calle Tanicuchí lote N°4 (Barrio la Josefina, Sangolquí)	**Conversa Convertidora de papel S.A. ofrece:** *Láminas para flores: natural y con impresión, en blanco y kraft *Caja en microcorrugados: para bouquetes, alimentos, zapatos, promociones y exhibidores.	www.conversa.com.ec

Nombre empresa	Dirección	Productos/portafolio	Página web
		*Papeles: seda, antigrasa, periódico, liner blanco, linerkraft, cartulina	
Grupasa	Calle Chimborazo y Pampite (Cumbaya)	**Grupasa ofrece:** *Láminas y cajas en pared sencilla y doble *Cajas regulares para el sector doméstico e industrial *Cajas troqueladas de doble pared para productos agrícolas de exportación *Cajas troqueladas y láminas de microcorrugado para el sector floricultor *Cajas laminadas, exhibidores y material P.O.P. (Punto de venta).	www.grupasa.com
Cartonera Pichincha (Escobar Ruiz Cía. Ltda.)	Fray Agustín León N52-165 y Amalia Eguiguren (La Florida Alta)	**Cartonera Pichincha ofrece:** Pionera en la Industria de Embalaje de Cartón: *Caja corrugadas *Cajas de cartón *Envases de cartón *Envases de cartón corrugado	http://www.tuugo.ec/Companies/cartonera-pichincha/12600034061
Inducarton	De los naranjos 600 y Av. de los Granados	**Inducarton ofrece:** *Empaques *Cajas plegadizas *Etiquetas *Termoencogibles	http://imigra.com.ec/pichincha/quito/cajas_de_carton/94d0f5/inducarton
Scanpack	Av. Eloy Alfaro N32-541 y Shyris	**Scanpack ofrece:** *Cajas para alimentos *Single face: cartón para empacar y proteger muebles para mudanzas *Pads: separadores para rosas de exportación *Agro exportador: flores, frutas, pescado *Cartón corrugado y microcorrugado *Archivadores *Revisteros *Cofres autoarmables	www.scanpacksa.com

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Las empresas anteriormente mencionadas, se encuentran directamente en competencia con la empresa Macropack Cía. Ltda., ya que las mismas producen similares productos elaborados del cartón, pero también ofrecen diversa producción, por lo que les permite ser más competitivas en el mercado, y esto podría significar una amenaza para la misma.

Pero lo que caracteriza a Macropack Cía. Ltda., es que tiene su segmento de mercado bien definido, este es el sector florícola, y mediante la innovación de sus productos no permite a su competencia copiarlos, gracias a sus constantes investigaciones y pruebas de calidad.

Además, a comparación de su competencia, Macropack Cía. Ltda. lleva un proceso más industrializado y no artesanal, ya que sus productos son exclusivos y por ende dan solución a la necesidad que tiene el sector florícola.

Se considera una amenaza a la competencia desleal, ya que ha intentado conocer el know how de la empresa, tratando de copiar sus productos.

2.8.2. Rivalidad de la industria

La rivalidad de la industria nos muestra la distribución en cantidad y magnitud de las compañías grandes, medianas y pequeñas y los movimientos entre estas como por ejemplo las guerras de precios para liderar el mercado. Dentro del grupo de empresas grandes existen los monopolios u oligopolios que son quienes tienen el control en el mercado por ser las únicas en vender un bien o servicio al cliente. Como parte de las condiciones de mercado tenemos la oferta y demanda con sus variaciones de crecimiento o decremento de uno de estos, junto con el mercado y el poder adquisitivo de la población.

Dentro del análisis de la rivalidad de la industria tenemos las barreras de entrada, estas vamos a detallar a continuación conjuntamente con su análisis para la compañía Macropack Cía. Ltda.

Tabla 18. Barreras de entrada a un negocio o actividad

Barreras de entrada	Detalle	Fortaleza/Debilidad
Economías de escala	Los volúmenes de producción impactan en la eficiencia; así, las economías de escala ocurren cuando los costos de producción disminuyen con el aumento de las cantidades producidas	**Fortaleza:** Excelentes volúmenes de producción en temporada alta de exportaciones de flores.
Alta inversión inicial	Se da cuando el negocio requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente	**Fortaleza:** Buena capacidad financiera que ha tenido la empresa para poder empezar sus actividades en el mercado debido que las maquinarias para este tipo de industria son de alto costo.
Acceso a proveedores y canales de distribución	Puede ser una barrera si la producción de alguno de los insumos claves está concentrada en manos de pocas empresas	**Fortaleza:** Buen manejo estratégico de las negociaciones con los proveedores, para conseguir mejores precios y alta calidad de la materia prima.
Alta diferenciación de un producto existente	Si alguno de los competidores en el sector cuenta con un producto muy bien posicionado en la mente del consumidor resulta muy difícil competir (posicionamiento).	**Fortaleza:** Buen posicionamiento del producto dentro del sector floricultor donde se desenvuelve, abarcando un 40% del mercado
Falta de experiencia en la industria	Lanzarse sin la preparación adecuada puede llevar a frenar el acceso en el mercado	**Fortaleza:** La gerencia general tiene un valor agregado al conocer el mercado floricultor ya que es un mercado exclusivo y en el cual se debe tener conocimiento y acceso directo
Barreras legales	En algunos sectores la entrada de nuevos competidores está sujeta a la aprobación de algún organismo oficial que fija los cupos máximos o requiere el cumplimiento de requisitos especiales.	**Debilidad:** Falta de certificación de normativas internacionales, como ISO 9000 de calidad e ISO 14000 normas ambientales

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

2.8.3. Clientes

Los compradores o también llamados clientes son una parte fundamental de una empresa ya que son el objetivo directo a llegar, proporcionando un bien o servicio que satisfaga sus necesidades y requerimientos, el reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos.

Tabla 19. Clientes de Macropack Cía. Ltda.

Clientes	Dirección	Producto que adquiere	Tiempo	Estatus	Análisis de pago
Golden Land	Tabacundo Barrio José Grande	Separadores y láminas microcorrugadas impresas	Desde Sep. 2012	Cliente Potencial	Paga Irregularmente
Lamico Flor Manuel León S. A.	Cayambe Libetad E126 y Juan Montalvo	Separadores, Láminas microcorrugadas impresas y sin impresión	Desde Abril 2013	Cliente Mediano	Paga a tiempo
Merinorose Cía. Ltda.,	Tabacundo, sector Gachala la Bola calle principal y Cananvalle	Láminas microcorrugadas impresas y sin impresión	Desde Mayo 2013	Cliente Mediano	Paga Irregularmente
Ecuatorian Flower Grunko Cia. Ltda.,	Tabacundo Panamericana Norte Km 2 ½	Separadores y Láminas microcorrugadas sin impresión	Desde Oct. 2011	Cliente Mediano	Paga a tiempo
Guaysa Industrial S. A.	Guanguilqui Agropecuaria	Separadores y Láminas microcorrugadas sin impresión	Desde Feb. 2011	Cliente Potencial	Paga a tiempo
Florifrut S. A.	Tabacundo Panamericana Norte Km 7 ½ y Angumba	Separadores, Láminas microcorrugadas impresas	Desde Ago. 2013	Cliente Potencial	Paga a tiempo
Florícola La Rosaleda S. A.	Latacunga. Oficinas Quito: Cumbaya, calle Chimborazo 705 y Pampite	Separadores	Desde Sep. 2013	Cliente Potencial	Paga a tiempo
Rosas de Mulano Cía. Ltda.	Latacunga Km 2 1/2 Vía San Agustín	Separadores y Láminas microcorrugadas sin impresión	Desde Nov. 2011	Cliente Mediano	Paga Regularmente
Royal Flowers S. A.	Cayambe Oficinas Quito: El Inca Oe11-44 y Av. la Prensa	Separadores	Desde Dic. 2011	Cliente Potencial	Paga a tiempo
Continex S. A.	Lazo, Cotopaxi vía a Mulano	Separadores	Desde Dic. 2011	Cliente Potencial	Paga a tiempo
Aaasa Corporation S. A.	Cayambe Panamericana Norte Km 3	Separadores, Láminas microcorrugadas impresas y sin impresión	Desde Oct. 2011	Cliente Potencial	Paga a tiempo
Queen Roses S. A.	El Ángel. Carchi. Oficinas Quito: La Niña y 6 de Diciembre	Separadores, Láminas microcorrugadas impresas y sin impresión	Desde Mayo 2013	Cliente Potencial	Paga a tiempo
Decoflor S. A.	Latacunga Km 2 1/2 Vía San	Separadores	Desde Mayo	Cliente Mediano	Paga

Clientes	Dirección	Producto que adquiere	Tiempo	Estatus	Análisis de pago
	Agustín		2013		Regularmente
Olimpo Flowers Cía. Ltda.	Cangagua Hacienda Guachala	Separadores	Desde Feb. 2013	Cliente Mediano	Paga Regularmente
Lorecal S. A.	Cayambe Panamericana Norte Km 2 ½	Separadores, Láminas microcorrugadas impresas y sin impresión	Desde Julio 2011	Cliente Potencial	Paga Regularmente
Sweeds Janssen Cathalina	Av. Cordova Galarza y pasaje la Esperanza	Cajas Troqueladas para Pastel	Desde Junio 2012	Cliente Mediano	Paga a tiempo
Texticom	Av. Cordova Galarza Km 5 ½	Cajas Regulares	Desde Julio 2012	Cliente Mediano	Paga Regularmente
Pizza S. A.	Edmundo Carvajal y calle A N43-116	Cajas Troqueladas para Pizza	Desde Dic. 2011	Cliente Mediano	Paga Regularmente
Ecualac Yolanda Suarez	Machachi panamericana sur km 20 sector Tambillo	Cajas Regulares para productos lácteos	Desde Nov. 2011	Cliente Potencial	Paga a tiempo
Dorlia S. A.	Yanez Pinzón N26-243 y Orellana	Cajas Regulares para productos Agroquímicos	Desde Mayo 2012	Cliente Mediano	Paga Regularmente

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Se considera que la buena atención a los clientes genera lealtad con la empresa ya que algunos clientes adquieren sus productos por más de 3 años

2.8.4. Proveedores

Macropack Cía. Ltda., ha seleccionado sus proveedores para mantener una alianza estratégica de negociación a largo plazo que ayude a:

- ✓ Reducir gastos generales en el proceso de compra.
- ✓ Adquirir la materia prima forma oportuna y confiable.
- ✓ Obtener productos de alta calidad y que cumplan con las especificaciones exigidas.

Los principales proveedores que suministran a la empresa Macropack Cía. Ltda., en cuanto a materia prima y de todo aquello que necesita, son:

Tabla 20.Proveedores de Macropack Cía. Ltda.

Proveedor	Detalle (materia prima/productos que provee)	Razón de compra	Nivel de preferencia
Regemarc hermanos Cía. Ltda., Representación e importación de papeles desde 1988, localizada en la ciudad de Quito.	*Papel sulfito *Papel bond *Papel periódico	*Por sus condiciones de pago *Sus productos son de buena calidad	**Alto**
Papelera nacional S.A. es una de las empresas más grandes y antiguas en la producción de papel, localizada en la ciudad de Guayaquil.	*Planchas de cartón corrugado flauta B y C	*Sus productos son de buena calidad	**Medio**
Cartorama C. A. productora de cartón, localizada en la ciudad de Guayaquil.	*Papel craft	*Sus productos no son de tan buena calidad, pero se adquiere este tipo de papel ya que en el proceso de producción se lo mejora y así se obtiene un producto de buena calidad	**Bajo**
Grupo Cartopel, productora de cartón, localizada en la ciudad de Quito.	*Planchas de cartón corrugado flauta B y C	*Excelente Calidad *Buen plazo crediticio (90 días)	**Alto**

Proveedor	Detalle (materia prima/productos que provee)	Razón de compra	Nivel de preferencia
		*La empresa Macropack Cía. Ltda., considera que es el mejor proveedor *El tiempo de entrega es el óptimo *Experiencia *Por sus costos	
Pedrotti, venta de carrocerías y volquetas, localizada en la ciudad de Quito.	*Contenedores	*Producto ajustado a la necesidad de la empresa	**Bajo**
Comreivic, venta de camiones, localizada en la ciudad de Quito, Guayaquil y Lima Perú.	*Camión	*Por constitución de la empresa, se adquirió el camión para poder proveer a sus clientes de sus productos	**Bajo**
Canadian paper connection Inc. Productora de papel, Localizada en la ciudad de Ontario Canadá.	*Papel (white top)	*El producto importado es de buena calidad *Los tiempos de entrega son los óptimos *Seriedad en el cumplimiento de la negociación	**Medio**
Oro polímeros Cía. Ltda., venta de recubrimiento y de adhesivos para papel, cartón y textiles, localizada en la ciudad de Quito.	*Almidón *Pega *Recubrimientos (polímero)	*Productos de buena calidad *Entrega a tiempo del producto solicitado	**Alto**
Bossina crown S. A. importación de máquinas nuevas, localizada en la ciudad de Quito.	*Máquina cortadora *Máquina troqueladora pequeña *Guillotina	*Al momento de la constitución de la Empresa, se adquirió maquinaria por sus buenas especificaciones técnicas	**Bajo**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Macropack Cía. Ltda. posee un alto poder de negociación sobre sus proveedores debido a los altos montos de facturación que representa para cada uno, convirtiéndose así este tipo de negociación en una fortaleza para la empresa.

Además sus buenas referencias, le han hecho tener trayectoria por lo que la empresa puede acceder inmediatamente a créditos con sus proveedores.

Macropack Cía. Ltda. tiene buen manejo estratégico de las negociaciones con los proveedores, para conseguir mejores precios y alta calidad de la materia prima por lo que se considera este aspecto como una fortaleza para la organización.

La empresa Canadian Paper Connection Inc. es su único proveedor internacional de papel white top, siendo este la materia prima principal para las láminas de cartón microcorrugado, ya que tiene la mejor calidad y al romper las negociaciones, afectaría directamente a la calidad de su producto estrella, por lo tanto es una amenaza para la empresa.

2.8.5. Productos sustitutos

Es importante considerar la gama de productos sustitutos en el mercado del embalaje, ya que estos pueden afectar la demanda del cartón corrugado, sobre todo cuando este se hace más caro.

Los productos sustitutos del cartón son: la madera y el plástico.

Es muy importante analizar las ventajas y desventajas de estos productos sustitutos versus el cartón:

Madera

Ventajas	Desventajas
Resistencia	Difícil limpieza
Durabilidad	Estandarización de los envases
	Problemas de abrasión (daños en el producto).

Plástico

Ventajas	Desventajas
Resistencia	Poca protección del producto
Durabilidad	
Es reutilizable	
Fácil de limpiar	
Buena presentación del producto	Dificultad para el apilado
Permite ventilación del producto	

Cartón

Ventajas	Desventajas
Buena resistencia al aplastamiento	Difícil limpieza
Características de amortiguación	
Flexibilidad de tamaños y diseños	
Superficie propicia para realizar excelentes impresiones	
Buena presencia en el anaquel	Resistencia limitada
Bajo costo	
Se almacenan fácilmente	
Pueden ser dobladas y ocupar un mínimo espacio	

El cartón microcorrugado es una muy buena mezcla entre calidad, imagen y precio, por este motivo, es que ha crecido su demanda. Productos como las flores, el pescado, las frutas, y el vino utilizan este tipo de cajas para trasportar sus productos.

Por otro lado, con el crecimiento en la producción y comercialización de alimentos, en especial las carnes, pescados, vinos y frutas frescas; así como el aumento en la tendencia a exportar bienes y flores, la perspectiva del sector del cartón se torna más alentadora y atractiva.

2.9. Encuesta interna Macropack Cía. Ltda.

Se ha realizado la encuesta al 100% de personal debido a que la población es pequeña.

1. ¿Conoce y aplica usted la misión y visión de Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 21. El personal conoce y aplica la misión y visión

Variables	Resultados	%
Sí	22	88
No	3	12
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla 21, el personal si conoce y aplica la misión y visión de la empresa en un 88% mientras que el 12% no lo hace.

2. ¿Conoce usted las políticas que tiene Macropack Cía. Ltda. y las aplica?

Tabla 22.El personal conoce y aplica las políticas

Variables	Resultados	%
Sí	17	68
No	8	32
Total	25	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla 22, nos muestra que el personal si conoce y aplica las políticas de la empresa en un 68% mientras que el 32% no lo hace.

3. ¿Cuál es el valor corporativo más importante que usted considera que se aplica dentro de la institución?

Tabla 23. El valor que más se aplica dentro de la empresa

Variables	Resultados	%
Respeto	8	32
Puntualidad	3	12
Responsabilidad	10	40
Compañerismo	2	8
Honestidad	2	8
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla 23, para el personal los valores más importantes aplicados dentro de la empresa son la responsabilidad y el respecto con un 40% y 32% respectivamente, la puntualidad con un 12%, y la honestidad y el compañerismo con 8% de aceptación.

4. ¿Existe un manual de cargos, utiliza usted esta herramienta para saber cuáles son sus funciones en su trabajo?

Tabla 24. El personal utiliza el organigrama funciona en su trabajo

Variables	Resultados	%
Sí	15	60
No	10	40
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla 24, nos muestra que el personal si utiliza el manual de cargos en un 60% para saber cuáles son sus funciones en su trabajo, mientras que el 40% no lo utiliza.

5. ¿Cómo considera usted el espacio físico donde labora?

Tabla 25.El espacio físico de Macropack Cía. Ltda.

Variables	Resultados	%
Muy adecuado	7	28
Adecuado	18	72
No adecuado	0	0
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla 25, para el personal el espacio físico es adecuado con un 72% de aceptación, mientras que el 28% es adecuado.

6. ¿Cómo considera usted el liderazgo de sus superiores?

Tabla 26. El liderazgo en la empresa

Variables	Resultados	%
Autoritario	8	32
Democrático	14	56
Liberal	3	12
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla26, nos muestra que el personal considera el liderazgo de sus superiores es democrático en un 56%, autoritario en un 32% y liberal en un 12%.

7. ¿Considera usted que existe buen ambiente laboral dentro de la empresa?

Tabla 27.Existe buen ambiente laboral interno

Variables	Resultados	%
Sí	23	92
No	2	8
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla27, el personal considera que existe un buen ambiente laboral dentro de la empresa con 92% de aceptación.

8. ¿Se aplican en la empresa las normativas de seguridad e higiene industrial?

Tabla 28.Aplicación de normativas de seguridad industrial

Variables	Resultados	%
Sí	23	92
No	2	8
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla28, nos muestra si se aplican las normas de seguridad industrial y de higiene con un 92% de aceptación del personal.

9. ¿Considera usted que Macropack Cía. Ltda., lleva un buen control administrativo-financiero?

Tabla 29.Control administrativo-financiero

Variables	Resultados	%
Sí	15	60
No	0	0
Lo desconoce	10	40
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla 29, la empresa lleva un buen control financiero con un 92% de aceptación por parte del personal.

10. ¿Está usted de acuerdo con el uso del software actual que tiene Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 30. Uso del software actual de la empresa

Variables	Resultados	%
Sí	5	71
No	2	29
Total	**7**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla30, muestra que el personal administrativo está de acuerdo con el uso del software en un 71%, mientras que el 29% no está de acuerdo con el software actual.

11. ¿Está de acuerdo con los procesos de producción que utiliza Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 31. Procesos de producción

Variables	Resultados	%
Sí	24	96
No	1	4
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla 31, el personal está de acuerdo con los procesos de producción al tener una aceptación del 96%.

12. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre el área de producción y el área administrativa?

Tabla 32. Comunicación entre el área de producción y administración

Variables	Resultados	%
Excelente	10	40
Buena	15	60
Mala	0	0
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla 32, muestra que el personal considera que la comunicación entre el área de producción y administración es buena, al tener un resultado de 60% de aceptación, mientras que el 40% piensa que es excelente.

13. ¿La producción que realiza Macropack Cía. Ltda. depende de?

Tabla 33. De qué depende la producción

Variables	Resultados	%
Las ordenes de pedido	14	56
Capacidad de producción	3	12
Materia prima	8	32
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla33, el personal considera que la producción de la empresa depende de las órdenes de pedido por un 56%, de la materia prima con un 32%, y la capacidad de producción con un 12%.

14. ¿Cómo calificaría usted el nivel de control en cada proceso de producción?

Tabla 34. Nivel de control en los procesos de producción

Variables	Resultados	%
Excelente	8	32
Bueno	17	68
Malo	0	0
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla34, muestra que el personal considera bueno en un 68%al nivel de control en los procesos de producción, mientras que el 32 % piensa que es excelente.

15. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted el más importante en el proceso de producción?

Tabla 35. La fuerza en el proceso de producción

Variables	Resultados	%
La maquinaria	2	8
La materia prima	2	8
Mano de obra	21	84
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla35, el personal considera que la fuerza en el proceso de producción está en la mano de obra al tener un 84% de aceptación en esta variable, mientras que la maquinaria y la materia prima representa un 8% cada uno.

16. ¿Los productos terminados son evaluados por?

Tabla 36. Evaluación de los productos terminados

Variables	Resultados	%
Un supervisor	14	56
Un operario encargado al final de todo el proceso	6	24
Directamente por el jefe de producción	5	20
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla36, muestra que los productos terminados son evaluados en 56% por un supervisor, 24% por un operario encargado al final de todo el proceso, y 20% directamente por el jefe de producción.

17. ¿Conoce usted o ha participado en planes o proyectos ambientales que ha realizado la empresa?

Tabla 37.Participación en planes y proyectos ambientales

Variables	Resultados	%
Sí	5	20
No	11	44
Lo desconoce	9	36
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla37, muestra que el personal no ha participado en planes y proyectos ambientales en un 44%, si ha participado el 20% y desconoce del tema el 36%.

18. ¿Con que frecuencia se realiza una evaluación de desempeño de actividades?

Tabla 38.Evaluación del desempeño de las actividades

Variables	Resultados	%
Mensual	9	36
Trimestral	3	12
Semestral	3	12
Anual	10	40
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla 38, las evaluaciones se realizan de forma anual y mensual al tener un 40% y 36% de aceptación respectivamente.

19. ¿Cómo considera a la maquinaria que se utiliza en Macropack Cía. Ltda. en el proceso productivo?

Tabla 39. Como se considera a la maquinaria

Variables	Resultados	%
De última tecnología	2	8
Aceptable	23	92
Obsoleta	0	0
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla39, muestra que el personal considera la maquinaria para el proceso de producción es estado aceptable al tener un 92% de aceptación en esta respuesta.

20. ¿Con que frecuencia se realiza mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria de Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 40. Mantenimiento de la maquinaria

Variables	Resultados	%
Cada 3 meses	8	32
Cada 6 meses	2	8
Anualmente	2	8
Lo desconoce	13	52
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla40, el personal desconoce respecto del mantenimiento de la maquinaria en un 52%, el 32% dice que se lo hace cada 3 meses, el 8% cada 6 meses y finalmente el 8% anualmente.

21. ¿Con que frecuencia ha recibido usted capacitación en temas de su competencia y desempeño?

Tabla 41.Capacitación al personal

Variables	Resultados	%
Cada 3 meses	3	12
Cada 6 meses	0	0
Anualmente	13	52
No ha recibido	9	36
Total	**25**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla41, muestra que el 52% del personal ha recibido capacitación anualmente, el 12% ha recibido cada 3 meses y el 36% no ha recibido capacitación.

2.10. Encuestas dirigidas a clientes de Macropack Cía. Ltda.

Descripción del universo

Clientes externos:

En los registros de Macropack Cía. Ltda., existen 205 clientes clasificados de la siguiente manera:

Tabla 42. Clasificación de clientes Macropack Cía. Ltda.

Clientes	Cantidad	%	Producto	Frecuentes
Florícolas	180	88	> Láminas de cartón microcorrugado con impresión.> Láminas de cartón microcorrugado sin impresión. >Separadores.	80
Otras empresas	25	12	Cajas Regulares	15

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Selección de la muestra

Para determinar el número de encuestas tanto para clientes se aplicará la siguiente formula del universo finito los mismos que son:

$$“ n = \frac{Npqz^2}{(N-1)e^2 + pqz^2}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

e= porcentaje de error

Z= el valor del nivel de confianza

A continuación se presenta el cálculo de la muestra relacionado a empleados, clientes y proveedores.

Clientes:

$$n = \frac{(0.99)^2 * 0.50 * 0.50 * 205}{(0.06)^2 (205-1) + (0.99)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{50.230125}{0.979425}$$

n **=***51.28* = **51 encuestas para los clientes**

Resultados de la encuesta a clientes de Macropack Cía. Ltda.

1. ¿Cómo calificaría usted la atención que le ofrece Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 43.Atención al cliente

Variables	Resultados	%
Excelente	14	27
Bueno	37	73
Malo	0	0
Total	**51**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla 43,el 74% de clientes opinan que la atención al cliente que ofrece Macropack Cía. Ltda., es bueno y el 26% opina que es excelente, por esta razón los clientes siguen prescindiendo de los productos de la empresa.

2. ¿Qué opina usted de la calidad del producto que le ofrece Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 44. Calidad del producto

Variables	Resultados	%
Excelente	28	55
Bueno	20	39
Malo	3	6
Total	**51**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla44, nos muestra que la calidad del producto de Macropack Cía. Ltda., es excelente ya que el 55% de sus clientes han escogido esta opción, el 34% considera que es bueno, mientras que el 6% opina que es malo, en general los clientes aprecian la calidad del producto, esto se da gracias a la alta calidad de la materia prima y los controles de calidad que aplican dentro de la empresa.

3. ¿Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los productos que adquiere en Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 45.Tiempo de entrega de los productos

Variables	Resultados	%
A tiempo	49	92
Fuera de tiempo	4	8
Total	**53**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla45, los clientes están satisfechos con los tiempos de entrega de los productos con un 92% de aceptación.

4. ¿Ha realizado usted reclamos por inconformidad en el producto que ha adquirido en Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 46. Reclamos por inconformidad

Variables	Resultados	%
Sí	3	8
No	48	92
Total	**51**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla46, nos muestra que los clientes están conformes con los productos, debido a que el 6% de los encuestados han realizado reclamos por inconformidad, se puede concluir que el control de calidad en producción es excelente.

5. ¿Conoce usted la página web de Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 47. Los clientes conocen la página web

Variables	Resultados	%
Sí	29	57
No	22	43
Total	**51**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Como se puede observar en la tabla47, los clientes conocen la página web de Macropack Cía. Ltda., en un 57%, esto nos muestra que una gran parte de los clientes ha conocido a la empresa por otros medios.

6. ¿Cómo se siente en general con el servicio brindado por Macropack Cía. Ltda.?

Tabla 48. Satisfacción de los clientes

Variables	Resultados	%
Satisfecho	49	96
Insatisfecho	2	4
Total	**51**	**100**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla48, nos muestra que los clientes están satisfechos ya que tenemos un 96% de satisfacción, por tal razón la empresa tiene gran acogida en el sector floricultor

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

Tabla 49.Matriz de perfil de capacidad interna

MATRIZ PCI									
Factores / Capacidad	**Fortalezas**			**Debilidades**			**Impacto**		
	Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
Capacidad directiva									
Estrategias corporativas			X						X
Objetivos de rentabilidad		X						X	
Sistemas de control y evaluación						X			X
Capacidad competitiva									
Cliente									
Lealtad y satisfacción al cliente	X						X		
Administración de base de datos de los clientes	X						X		
Calidad en la atención al cliente	X						X		
Tiempos de entrega de los pedidos	X								
Empresa									
Planeación estratégica					X			X	

MATRIZ PCI									
Experiencia comercial	X						X		
Comunicación y control gerencial		X						X	
Productividad	X						X		
Misión y visión empresarial						X			X
Diseño de políticas y valores de la empresa						X			X
Publicidad									
Estrategias de publicidad					X			X	
Promociones	X						X		
Evaluación de competidores						X		X	
Producto									
Calidad del producto	X						X		
Innovación en los productos		X						X	
Portafolio de productos	X						X		
Capacidad financiera									
Planeación y control financiero		X						X	
Control de inventarios	X						X		
Evaluación de estados financieros			X					X	
Rentabilidad	X						X		
Capacidad tecnológica									
Importancia de la tecnología para su negocio	X						X		

MATRIZ PCI									
Influencia de la tecnología en su negocio					X			X	
Evaluación de la maquinaria	X						X		
Mantenimiento de la maquinaria	X						X		
Capacidad del talento humano									
Evaluación de desempeño para el personal					X			X	
Planes de motivación		X						X	
Descripción clara y documentada de los cargos						X			X
Capacitación al personal		X						X	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

3.1. Análisis matriz de perfil de capacidad interna (PCI)

Mediante la presente matriz se logra identificar, las fortalezas y debilidades internas de la empresa Macropack Cía. Ltda., para determinar grupos estratégicos de trabajo, está matriz está dividida en sectores como son: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano, las cuales se analizan a continuación:

3.1.2. Capacidad directiva

- **Estrategias corporativas:** Se puede observar que la empresa tiene bien definidas sus estrategias corporativas, siendo estas para la empresa sus fortalezas con un impacto bajo, ya que tiene bien claro cuál es su nicho de mercado (mercado florícola) y busca como aprovechar las oportunidades que le brinda este sector, con el fin de elevar su productividad, competitividad y cumplir con sus objetivos.

- **Objetivos de rentabilidad:** Otra de las fortalezas que tiene la empresa, con un impacto medio, están los objetivos de rentabilidad, ya que al momento que vende sus productos, satisface a sus clientes superando a su competencia, esta se convierte en una actividad rentable obteniendo ganancias y recupera lo invertido en el proceso productivo.

- **Sistemas de control y evaluación:** Tomando como referencia los resultados obtenidos de las encuestas se puede conocer que existe un buen control a nivel administrativo-financiero y productivo, sin embargo este es un control aislado ya que la empresa no cuenta con un sistema integrado de información gerencial que le permita obtener resultados más claros, con el fin de establecer medidas correctivas y disminuir errores, convirtiéndose en una debilidad con impacto bajo.

3.1.3. Capacidad competitiva

En el desarrollo de la capacidad competitiva existen varios perfiles de análisis que son: Producto, cliente, empresa y mercado.

Cliente

- **Lealtad de la empresa:** Más del 50% de sus clientes han venido trabajando con la empresa por más de tres años, considerando que la empresa tiene cuatro años en el mercado.
- **Administración de base de datos de los clientes:** Se considera como fortaleza alta a la administración de base de datos de los clientes debido que la empresa lleva un buen registro de sus clientes del sector floricultor y comercial, el programa en el que administran toda la información se llama Memory y constantemente actualizan los datos de sus clientes.
- **Calidad en la atención al cliente:** Es una fortaleza media gracias a los resultados obtenidos en la encuesta al cliente en la que nos muestra que el 73% opina que es buena la atención al cliente.
- **Tiempos de entrega de pedidos:** Gracias a los resultados obtenidos de las encuestas, se observa un 92% de entregas de productos a tiempo, lo que es considerado como una fortaleza alta.

Empresa

- **La planificación estratégica:** Es considerada una debilidad media, debido a que la empresa planifica a corto y mediano plazo por lo cual se utiliza más la intuición que la técnica.
- **Experiencia comercial:** La gerencia comercial, conoce y ha trabajado en el mercado floricultor por más de 25 años, por lo que posee los conocimientos y los contactos necesarios para crecer.
- **Comunicación y control gerencial:** Este aspecto es considerado una fortaleza media en las encuestas se puede observar que las áreas tienen una buena

comunicación entre ellas y el control es excelente, en especial en el área de producción por la calidad de los procesos y productos, existen varios filtros de control.

- **Productividad:** Se mantiene un excelente volumen de ventas, especialmente en temporada alta de exportaciones de flores cuando crece la demanda de láminas de cartón microcorrugado y separadores.
- **Misión y visón empresarial:** Se ha considerado una debilidad la misión y visión empresarial, ya que en la actualidad poseen una misión empresarial, pero carecen de visión por lo cual no pueden proyectarse a futuro.
- **Diseño de políticas y valores empresariales:** No existen políticas y valores, dentro de una planificación sólida, por lo que es una debilidad baja no se practica a nivel gerencial y por ende no se da con el resto del personal.

Publicidad

- **Estrategias publicidad:** La empresa no utiliza estrategias sólidas de publicidad por lo que se consideras una debilidad media, el sector floricultor es un sector exclusivo y para llegar a él se necesita de contactos, referencias y experiencia por lo que es complejo publicitar en este sector.
- **Evaluación del mercado y competidores:** No ponen mucho énfasis en estos aspectos ni se toman acciones con la competencia, ya que si conocen de ella pero no evalúan su desempeño en el mercado, se considera a este aspecto una debilidad baja.

Producto

- **Calidad:** Se identificó que la empresa posee un producto de alta calidad por lo que sobresale en el mercado, esto está dado gracias a la materia prima que utilizan, los estándares de calidad y control que tiene en el área de producción por lo que es considerada una fortaleza alta.
- **Innovación en los productos:** Así mismo la impresa innova sus productos de forma acertada, siendo este punto una fortaleza media ya que tiene un buen

portafolio de productos en base a las necesidades de sus clientes, esto ha creado valor a sus productos, ya que la empresa abastece un gran porcentaje del sector floricultor.

- **Promociones:** La empresa genera promociones en base a los volúmenes de producción de cada pedido por lo que es una fortaleza alta.

3.1.4. Capacidad financiera

- **Planeación y control financiero:** En la evaluación de esta capacidad se puede observar que esta es una de las fortalezas que tiene la empresa, con un impacto medio, que le beneficia positivamente ya que mediante la planeación y control financiero le permite conocer el nivel de operaciones, las necesidades de financiamiento y rentabilidad para la toma de decisiones adecuadas, tomando como fuente de información las transacciones o actividades diarias que realiza la empresa tales como: ventas, gastos, inversiones, costos, así también se obtiene información de los estados financieros y el presupuesto de caja con el fin de proyectarse al futuro y planear sus necesidades de efectivo, y así lograr su objetivo a nivel financiero que es obtener rentabilidad.

- **Control de inventarios:** Para la empresa es de suma importancia llevar un buen control de sus inventarios, por esta razón esta capacidad es una de sus mayores fortalezas con un impacto alto, ya que le permite conocer cuánto hay en existencias de materia prima, materiales e insumos necesarios para el proceso de producción, así también conocer cuánto se dispone de producto terminado, este control se lo realiza mediante el método FIFO.

- **Evaluación de estados financieros:** Como otra de sus fortalezas con impacto bajo, está la evaluación de los estados financieros, esta evaluación se la realiza tomando como fuente de información el balance general y el balance de resultados, y lo obtenido de este análisis permitirá la toma de decisiones en cuanto a inversiones y financiamiento, además ayuda al Gerente General en la planeación, organización, dirección y control de la empresa.

- **Rentabilidad:** La rentabilidad es una de sus mayores fortalezas, llegando a tener un impacto alto en la empresa, ya que lo que se invierte para la elaboración de sus productos, ya sean estos insumos o materias primas, se los recupera de manera inmediata al momento de vender el producto terminado a sus clientes, esto genera un buen nivel de rentabilidad para la empresa.

3.1.5. Capacidad tecnológica

- **Importancia de la tecnología para su negocio:** Este aspecto es una fortaleza alta para la organización, debido que es una empresa productora y la tecnología es fundamental para el giro del negocio, en la industria cartonera en la que se desenvuelve en especial para el sector floricultor la capacidad tecnológica es importante, sus clientes floricultores son muy exigentes, por lo que la empresa entrega un producto de alta calidad.

- **Influencia de la tecnología en su negocio:** Es considerada una debilidad media la influencia de la tecnología para la organización debido a que una de las características de la tecnología es que es cambiante y más aún por los altos costos de la maquinaria para este tipo de industria.

- **Evaluación de la maquinaria:** Este aspecto es una fortaleza alta, constantemente se evalúa la maquinaria con respecto a cómo se la ha utilizado y cuanto ha producido anualmente, esto es vital para medir el rendimiento de cada máquina.

- **Mantenimiento de la maquinaria.-** Es considerada una fortaleza alta el mantenimiento de la maquinaria, periódicamente un técnico examina los requisitos y condiciones de cada máquina para prevenir daños en medio de una producción y evitar pérdida de tiempo.

3.1.6. Capacidad del talento humano

- **Evaluación de desempeño para el personal:** En este aspecto se pudo identificar que no existe una adecuada evaluación de desempeño para el personal ya que la

empresa se centra más en el tema de la producción, siendo esta una debilidad con un impacto medio, lo cual afecta a la empresa y no permite conocer de manera clara como está el nivel de desempeñando década empleado y si cumple sus funciones adecuadamente.

- **Planes de motivación:** Entre las fortalezas de la empresa se puede destacar que cuenta con planes de motivación para sus trabajadores, teniendo un impacto medio, esto beneficia tanto a la empresa como a su personal ya que se incentiva y crea sentido de pertenencia al premiar el esfuerzo y buen desempeño de las funciones y responsabilidades a su cargo, como consecuencia se logra cumplir con mayor facilidad los objetivos de la empresa.

- **Descripción clara y documentada de los cargos:** Si bien se ha definido de forma muy general los cargos, la empresa no cuenta con una descripción clara y documentada de los cargos o las funciones que tiene cada empleado en su puesto de trabajo, siendo esta una debilidad con impacto medio, ya que no se puede conocer cuáles son las funciones, responsabilidades y competencias de cada empleado y si está cumpliendo con las actividades a su cargo.

- **Capacitación al personal:** Tomando como referencia los resultados obtenidos de las encuestas se tiene que el 52% del personal de la empresa recibe capacitación continua en temas de su competencia y responsabilidad, siendo otra de las fortalezas que caracteriza a la empresa (con un impacto medio), ya que para la misma es muy importante promover el crecimiento profesional y personal y así incrementar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia en el desempeño de las tareas encomendadas.

3.2. Análisis FODA

Para obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa Macropack Cía. Ltda., es importante realizar el análisis FODA, lo cual permitirá a la misma tomar decisiones acordes con los objetivos, metas y políticas establecidas.

Tabla 50. Análisis FODA

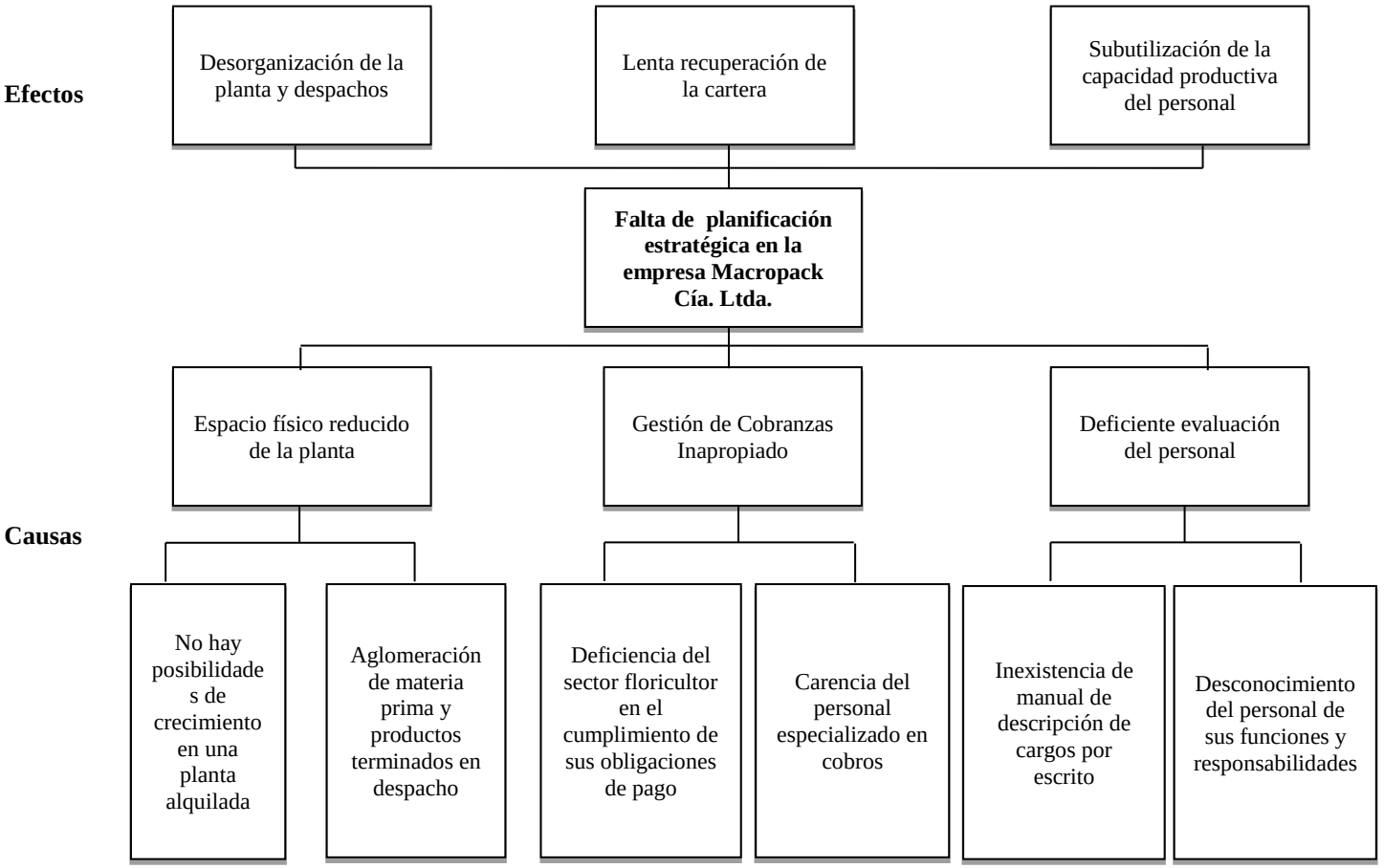
Fortalezas	Oportunidades
1.- Buen ambiente laboral interno, ya que no existe rotación continua de personal, contando con más del 80% de sus empleados trabajando más de 2 años. 2.-Se manejan altos estándares de calidad, ya que sus productos están elaborados con la mejor materia prima del mercado. 3.-Buena atención al cliente lo cual genera lealtad de sus clientes que adquieren sus productos por más de 3 años. 4.-Excelentes volúmenes de producción en temporada alta de exportaciones de flores. 5.- Buen manejo estratégico de las negociaciones con los proveedores, para conseguir mejores precios y alta calidad de la materia prima. 6.- La Gerencia General tiene un valor agregado de conocer al mercado floricultor ya que es un mercado exclusivo y en el cual se debe tener conocimiento y acceso directo. 7.- La maquinaria se encuentra funcionando en perfectas condiciones, ya que existe un buen control y mantenimiento en promedio de 3 meses. 8.-Existe buena comunicación y control gerencial a nivel de producción, obteniendo un control de calidad al 100%. 9.-Existe coordinación entre el departamento de ventas y el de producción para lograr un fiel cumplimiento de los tiempos de entrega. 10.-La continua innovación de sus productos, hace que sobresalga en el mercado, cubriendo las exigencias de sus clientes. 11.-Buen posicionamiento del producto dentro del sector floricultor donde se desenvuelve, abarcando un 40% del mercado. 12.-La producción es secuencial y cronológica según las ordenes de producción, ya que se inicia	1.-El crecimiento de exportaciones del sector floricultor de 2 toneladas en el año 2011 en comparación con el año 2012 y 6 toneladas que incremento al 2013, contribuye al aumento de la demanda del cartón dentro de la empresa. 2.- Posibilidad de posicionarse en el mercado del Sur de Colombia, ya que es un sector fuerte de exportaciones de flores. 3.- Se puede vender los residuos generados en el área de producción para procesos de reciclaje. 4.- Existe gran magnitud de mano de obra disponible en el mercado para escoger el mejor personal para la empresa. 5.-Por estar ubicada la empresa en el sector norte de Quito, es beneficioso ya que le permite realizar mejor sus negociaciones, por tener el 70%de sus clientes ubicados en Tabacundo y Cayambe. 6.- Hay gran preferencia en el mercado floricultor por el cartón corrugado, que es el principal producto que comercializa la empresa. 7.-El crecimiento de la exportación de cartón corrugado, que este año muestra un crecimiento del 17% a comparación del año anterior, esto beneficia directamente a la demanda del producto que ofrece la empresa. 8.- La estabilidad política que se ha mantenido en los últimos años con países extranjeros, le permite a la empresa tener seguridad y confianza al momento de negociar con proveedores que están fuera del país. 9.-Las tasas de interés para una inversión son buenas ya que se mantienen constantes en el año 2013 con un 11,20% y desde el 2010 ha disminuido en un 0,15%.

con una nueva orden después de haber culminado otra. 13.- Cuenta con buenas estrategias corporativas lo que le permite crecer constantemente. 14.- La empresa realiza promociones y descuentos para mantener la fidelidad de sus clientes. 15.- Existe una continua evaluación del mercado y su competencia para la toma de decisiones. 16.- La planeación y el control financiero que realiza la empresa es adecuada ya que cuenta con un correcto análisis de sus estados financieros. 17.- Lleva un buen control de inventarios ya que le permite conocer cuánto tiene en stock. 18.- La tecnología para este tipo de industria es muy importante ya que de este depende la calidad del producto. 18.-La empresa posee la mejor tecnología en el sector en el que se desenvuelve ya que ofrece productos de alta calidad al mercado floricultor. 19.- Se motiva a los empleados a través de buenos salarios, eventos sociales, etc. 20.- Se capacita al personal en temas laborales, ambientales y de seguridad industrial, lo que facilita un mejor desempeño en el trabajo.	
Debilidades	**Amenazas**
1.-La falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo, dificulta una buena proyección futura de su organización. 2.-Falta de recursos económicos para crecer en el mercado. 3.-No cuenta con la capacidad financiera para mejorar su tecnología, en cuanto a su maquinaria. 4.-Falta de certificación de Normativas Internacionales, como ISO 9000 de calidad e ISO 14000 normas ambientales. 5.-En temporada baja de exportaciones de flores, no se utiliza la capacidad máxima de las maquinarias. 6.-Bajo rendimiento de los operarios en temporadas bajas de demanda de cartón. 7.-Los operarios no cuentan con los artículos de seguridad personal necesarios para su protección. 8.-No cuentan con una señalética adecuada en el área de producción, necesarios dentro de una empresa industrial.	1.-La Empresa Canadian Paper Connection Inc. es su único proveedor internacional de papel white top, siendo este la materia prima principal para las láminas de cartón microcorrugado, ya que tiene la mejor calidad y al romper las negociaciones, afectaría directamente a la calidad de su producto estrella. 2.-La competencia desleal, ya que ha intentado conocer el know How de la empresa, tratando de copiar sus productos. 3.-La tecnología es cambiante y la maquinaria para este tipo de industria es de alto costo, por lo cual se necesita de un capital considerable para acceder a mejores tecnologías. 4.-Afecta a la empresa los riesgos y obstáculos como la corrupción, pugnas de poder por parte de los partidos políticos, huelgas, delincuencia, etc., y esto influiría negativamente a la empresa. 5.-El precio unitario de la exportación de flores, ha tenido un precio unitario de USD$6,62 en el año 2012 a comparación del año 2013 que refleja una disminución del precios USD$5,35, lo cual es perjudicial ya que las florícolas van a exigir precios más bajos del cartón corrugado. 6.-La empresa está ubicada en un sector industrial de la Ciudad, pero en un futuro inmediato las industrias deberán salir de la ciudad por normas y ordenanzas que establece el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

9.-No se aplican los conocimientos de las capacitaciones que se dictan a los operarios en cuanto a la seguridad personal. 10.-El área de bodega no cuenta con los insumos, muebles y equipos necesarios para un buen desempeño del personal que ahí labora. 11.- No existe una buena gestión de cobranza, ya que no cuentan con el personal específico para este control. 12.-No cuentan con una unidad específica de gestión del talento humano, que trabaje directamente con las necesidades del personal. 13.- La empresa lleva control y evaluación de sus procesos pero no ha definido sistemas que le permitan llevar un adecuado control de cada uno de ellos. 14.- No se ha definido adecuadamente la misión y visión empresarial, lo cual no le permite proyectarse a futuro. 15.- No han establecido políticas y valores específicos para la organización. 16.- No se definen estrategias publicitarias concretas ya que no cuentan con un departamento de marketing 17.- La evaluación del desempeño al personal es deficiente, ya que no existe un cronograma establecido. 18.- No cuentan con un instructivo de descripción de cargos que defina las funciones de cada puesto de trabajo.	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

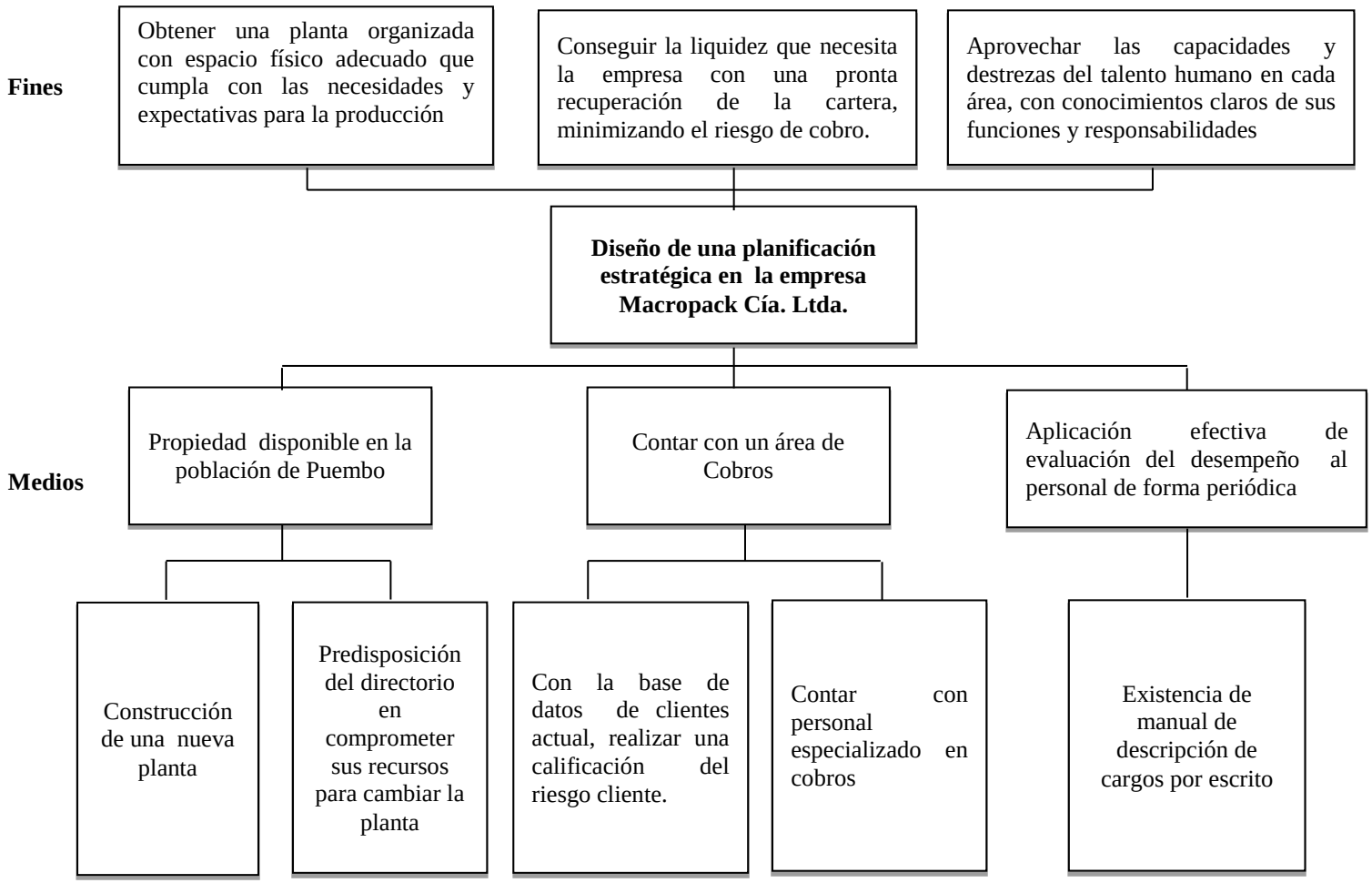
Figura 16. Árbol de problemas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Figura 17. Árbol de Objetivos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 51. Matriz estratégica ofensiva

Oportunidades / **Fortalezas**	O1. El crecimiento de exportaciones del sector floricultor contribuye al aumento de la demanda del cartón dentro de la empresa.	O2 El crecimiento de la exportación de cartón corrugado, que este año muestra un crecimiento del 17% a comparación del año anterior	O3. Existe gran preferencia en el mercado floricultor por el cartón corrugado, que es el principal producto que comercializa la empresa	O4. La estabilidad política que se ha mantenido en los últimos años con países extranjeros, genera seguridad y confianza al momento de negociar con proveedores extranjeros	O5. Por estar ubicada la empresa en el sector norte de Quito, es beneficioso ya que le permite realizar mejor sus negociaciones, por tener el 70%de sus clientes ubicados en Tabacundo y Cayambe.	**Sumatoria**	**Prioridad**
F1. Buen ambiente laboral interno, ya que no existe rotación continua de personal, contando con más del 80% de sus empleados trabajando más de 2 años.	3	2	4	5	3	**17**	**10**
F2. Buena atención a sus clientes, lo cual genera lealtad, llegando asía adquirir sus productos por más de 3 años.	3	4	5	1	5	**18**	**8**
F3. Buen manejo estratégico de las negociaciones con los proveedores, para conseguir mejores precios y alta calidad de la materia prima.	4	2	3	5	3	**17**	**9**
F4.La continua innovación de sus productos, hace que sobresalga en el mercado, cubriendo las exigencias de sus clientes	4	5	5	2	3	**19**	**7**
F5.Buen posicionamiento del producto dentro del sector floricultor donde se desenvuelve, abarcando un 40% del mercado	5	5	5	3	4	**22**	**6**
Sumatoria	**19**	**18**	**22**	**16**	**18**	**18.6**	
Prioridad	**2**	**3**	**1**	**5**	**4**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 52. Matriz estratégica defensiva

Debilidades / **Amenazas**	D1. La falta de un manual de planificación estratégica documentado, ya que esto dificulta una buena proyección futura de su organización.	D2. Falta de recursos económicos para crecer en el mercado	D3.- La planta no cuenta con el espacio físico, necesario y adecuado, para los volúmenes de producción que se maneja actualmente.	D 4. En temporada baja de exportaciones de flores, no se utiliza la capacidad máxima de las maquinarias.	D 5.- No existe una buena gestión de cobranza, ya que no cuentan con el personal específico para este control.	**Sumatoria**	**Prioridad**
A 1. La empresa Canadian Paper Connection Inc. es su único proveedor internacional de papel White top, al romper las negociaciones, afectaría directamente a la calidad de su producto estrella.	4	3	2	4	1	**14**	**5**
A2. La competencia desleal, ya que ha intentado conocer el know How de la empresa, tratando de copiar sus productos.	4	4	2	3	2	**15**	**3**
A3.- La tecnología es cambiante y la maquinaria para este tipo de industria es de alto costo, por lo cual se necesita de un capital considerable para acceder a mejores tecnologías.	5	4	3	1	3	**16**	**2**
A 4.- Afecta a la empresa los riesgos y obstáculos como la corrupción, delincuencia, etc., y esto influiría negativamente a la empresa	3	3	2	4	3	**15**	**4**
A5.- La empresa está ubicada en un sector industrial de la ciudad, pero en un futuro inmediato las industrias deberán salir de la ciudad por normas y ordenanzas que establece el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	5	5	3	2	3	**18**	**1**
Sumatoria	**21**	**19**	**12**	**14**	**12**	**15.6**	
Prioridad	**6**	**7**	**9**	**8**	**10**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

3.3. Modo de calificación de las matrices ofensiva y defensiva

La matriz estratégica ofensiva y Defensiva, tienen un rango de calificación de la siguiente manera:

1 = No hay Relación

2 = Poca Relación

3 = Mediana Relación

4 = Frecuente Relación

5 = Existe Relación Directa

Se realiza el promedio de los valores de las sumatorias de cada matriz, a través de este dato procedemos a hacer una comparación, aquellos valores cuyo dato es mayor al promedio es considerado de gran impacto para la matriz.

Tabla 53. Matriz estratégica FODA

Análisis interno / Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	O1.El crecimiento de exportaciones del sector floricultor contribuye al aumento de la demanda del cartón micro corrugado dentro de la empresa.	A 1. La empresa CANADIAN PAPER CONNECTION INC. es su único proveedor internacional de papel White top, al romper las negociaciones, afectaría directamente a la calidad de su producto estrella.
	O2.El crecimiento de la exportación de cartón corrugado, que este año muestra un crecimiento del 17% a comparación del año anterior	A2. La competencia desleal, ya que ha intentado conocer el knowHow de la empresa, tratando de copiar sus productos.
	O3. Existe gran preferencia en el mercado floricultor por el cartón microcorrugado, que es el principal producto que comercializa la empresa	A3.- La tecnología es cambiante y la maquinaria para este tipo de industria es de alto costo, por lo cual se necesita de un capital considerable para acceder a mejores tecnologías.
	O4.La estabilidad política que se ha mantenido en los últimos años con países extranjeros, genera seguridad y confianza al momento de negociar con proveedores extranjeros	A 4.- Afecta a la empresa los riesgos y obstáculos como la corrupción, delincuencia, etc., y esto influiría negativamente a la empresa
	O5.Por estar ubicada la empresa en el sector norte de Quito, es beneficioso ya que le permite realizar mejor sus negociaciones, por tener el 70%de sus clientes ubicados en Tabacundo y Cayambe.	A5.- La empresa está ubicada en un sector industrial de la Ciudad, pero en un futuro inmediato las industrias deberán salir de la ciudad por normas y ordenanzas que establece el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
Fortalezas	**Estrategias FO**	**Estrategias FA**
F1. Buen ambiente laboral interno, ya que no existe rotación continua de personal, contando con más del 80% de sus empleados trabajando más de 2 años.	F1-O5.Promover el cumplimiento de metas de los operarios a través de la inclusión de nuevas políticas basadas en los principios y valores institucionales.	F1-A4. Crear un sistema de valores corporativos a través de talleres de reingeniería personal con temas de ética y valores para crear un nuevo ambiente laboral, mejorando primero dentro de la organización.
F2. Buena atención a sus clientes, lo cual genera lealtad, llegando asía adquirir sus productos por más de 3 años.	F2-O5. Crear un programa de servicio de distribución para mejorar los tiempos de entrega de los productos.	F2-A3. Realizar un plan de financiamiento para la adquisición de nueva maquinaria(troqueladora y microcorrugadora) con tecnología de punta para incrementar el proceso de producción y mantener la buena atención al cliente.
F3. Buen manejo estratégico de las negociaciones con los proveedores, para conseguir mejores precios y alta calidad de la materia prima.	F3-O2. Crear alianzas con los proveedores de cartón corrugado para buen manejo del stock.	F3-A1. Realizar un estudio de proveedores internacionales, basados en la calidad y precios de sus productos, creando nuevas negociaciones.

F4.La continua innovación de sus productos, hace que sobresalga en el mercado, cubriendo las exigencias de sus clientes	F4-O3 Realizar un evento exclusivo para clientes del sector floricultor, en un importante hotel de la ciudad de Quito, con el propósito de promocionar su producto innovador, las láminas de cartón microcorrugado con impresión.	F4-A3. Mantener la buena innovación de los productos con personal calificado a través del uso de tecnología de punta.
F5.Buen posicionamiento del producto dentro del sector floricultor donde se desenvuelve, abarcando un 40% del mercado	F5-O3. Diseñar un plan de marketing que permita incrementar las ventas de cartón microcorrugado de MacropackCía. Ltda., En el mercado floricultor de la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga.	F5-A2. Mejorar constantemente el servicio al cliente, realizando una investigación periódica de las necesidades de los clientes, para asegurar que la compañía ofrece un servicio excepcional y estar un paso delante de la competencia.
Debilidades	**Estrategias DO**	**Estrategias DA**
D1. La falta de un manual de planificación estratégica documentado, ya que esto dificulta una buena proyección futura de su organización.	D1-O1. Realizar un estudio de posicionamiento del sector floricultor de la provincia del Carchi, con el objetivo de dar a conocer la marca de Macropack Cía.Ltda.	D1-A5. Diseñar un manual de planificación estratégica que ayude a MacropackCía.Ltda., establecer objetivos y estrategias a largo plazo.
D2. Falta de recursos económicos para crecer en el mercado	D2-O3. Elaborar un plan de financiamiento que permita conocer la cantidad de recursos económicos que necesita la empresa para la compra de materia prima en temporadas altas de demanda de cartón microcorrugado.	D2-A5. Buscar financiamiento en la banca nacional para obtener recursos frescos con el objetivo de lograr la reubicación de la planta.
D3.- La planta no cuenta con el espacio físico, necesario y adecuado, para los niveles de producción que se maneja actualmente.	D3-O1. Realizar un plan de redistribución del espacio físico de la planta en el área de producción, esto permitirá que en temporadas altas de demanda de cartón microcorrugado no exista aglomeración de materia prima y productos terminados.	D3-A5. Diseñar un proyecto de cambio de la planta y oficinas de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo, aprovechando el recurso tierra por parte de uno de los socios de la empresa.
D 4. En temporada baja de exportaciones de flores, no se utiliza la capacidad máxima de las maquinarias.	D4-O5. Realizar un estudio de demanda de cartón en el sector norte de la Ciudad de Quito, para aprovechar la capacidad máxima de la maquinaria que posee la empresa.	D4-A2. Diversificar la cartera de clientes a través de un estudio de la demanda de cartón regular, para la temporada baja de exportaciones de flores, logrando ser más competitivos en el mercado
D 5.- No existe una buena gestión de cobranza, ya que no cuentan con el personal específico para este control	D5-O1. Realizar calificaciones periódicas de pagos del sector floricultor para conocer el nivel de riesgo de los clientes	D5-A4. Contratar a una persona especializada en cobros, para realizar un nuevo sistema de cobranzas.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 54. Matriz de evaluación de los factores internos

Matriz EFI			
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Valor ponderado**
Fortalezas			
1. Buen ambiente laboral interno, ya que no existe rotación continúa de personal, contando con más del 80% de sus empleados trabajando más de 2 años.	0,06	3	0,18
2. Buena atención a sus clientes, lo cual genera lealtad, llegando así adquirir sus productos por más de 3 años.	0,15	4	0,60
3. Buen manejo estratégico de las negociaciones con los proveedores, para conseguir mejores precios y alta calidad de la materia prima.	0,10	3	0,30
4. La continua innovación de sus productos, hace que sobresalga en el mercado, cubriendo las exigencias de sus clientes	0,09	3	0,27
5. Buen posicionamiento del producto dentro del sector floricultor donde se desenvuelve, abarcando un 40% del mercado	0,19	4	0,76
Debilidades			
1. La falta de un manual de planificación estratégica documentado, ya que esto dificulta una buena proyección futura de su organización.	0,07	1	0,07
2. Falta de recursos económicos para crecer en el mercado	0,10	1	0,10
3. La planta no cuenta con el espacio físico, necesario y adecuado, para los volúmenes de producción que se maneja actualmente.	0,13	2	0,26
4. En temporada baja de exportaciones de flores, no se utiliza la capacidad máxima de las maquinarias.	0,06	2	0,12
5. No existe una buena gestión de cobranza, ya que no cuentan con el personal específico para este control.	0,05	2	0,10
TOTAL	**1,00**		**2,76**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Forma de calificación de los factores:

1). El peso, donde: de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante).

2). Las calificaciones representan

4 = una fuerza mayor,

3 = una fuerza menor,
2 = una debilidad menor,
1 = una debilidad mayor.

3). El total ponderado de 2.76 está por encima de la media que es de 2.50.

Análisis:

El total ponderado obtenido es de 2.76 e indica que la empresa está por encima de la media (2.50), lo cual demuestra que la situación de la empresa es favorable y que sus fortalezas están siendo aprovechadas, tal es el caso de la fortaleza 2 con un valor ponderado de 0.60, esto indica que para la empresa es muy importante la buena atención a sus clientes, lo cual genera lealtad y como consecuencia le permite crecer a la empresa.

Cabe indicar que la empresa no cuenta con una buena planificación estratégica, esto se evidencia en la calificación obteniendo un valor ponderado de 0.07, esto dificulta a la empresa proyectarse de mejor manera y obstaculiza la toma adecuada de decisiones.

Tabla 55. Matriz EFE

Matriz de evaluación de los factores externos			
Factores determinantes del éxito	**Peso**	**Calificación**	**Valor ponderado**
Oportunidades			
1. El crecimiento de exportaciones del sector floricultor contribuye al aumento de la demanda del cartón dentro de la empresa.	0,13	3	0,39
2. El crecimiento de la exportación de cartón corrugado, que este año muestra un crecimiento del 17% a comparación del año anterior	0,14	4	0,56
3. Existe gran preferencia en el mercado floricultor por el cartón microrrugado, que es el principal producto que comercializa la empresa	0,15	4	0,60
4. La estabilidad política que se ha mantenido en los últimos años con países extranjeros, genera seguridad y confianza al momento de negociar con proveedores extranjeros	0,08	2	0,16
5. Por estar ubicada la empresa en el sector norte de Quito, es beneficioso ya que le permite realizar mejor sus negociaciones, por tener el 70%de sus clientes ubicados en Tabacundo y Cayambe.	0,08	3	0,24
Amenazas			
1. La Empresa Canadian Paper Connection inc. es su único proveedor internacional de papel white top, al romper las negociaciones, afectaría directamente a la calidad de su producto estrella.	0,11	3	0,33
2. La competencia desleal, ya que ha intentado conocer el know How de la empresa, tratando de copiar sus productos.	0,10	2	0,20
3. La tecnología es cambiante y la maquinaria para este tipo	0,07	2	0,14

de industria es de alto costo, por lo cual se necesita de un capital considerable para acceder a mejores tecnologías.			
4. Afecta a la empresa los riesgos y obstáculos como la corrupción, pugnas de poder por parte de los partidos políticos, delincuencia, etc., y esto influiría negativamente a la empresa	0,06	2	0,12
5. La empresa está ubicada en un sector industrial de la Ciudad, pero en un futuro inmediato las industrias deberán salir de la ciudad por normas y ordenanzas que establece el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	0,08	1	0,08
TOTAL	**1,00**		**2,82**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Forma de calificación de los factores: 1). El peso indica la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa, donde: de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).

2). Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde

4 = la respuesta es superior,

3 = la respuesta está por arriba de la media,

2 = la respuesta es la media,

1 = la respuesta es mala.

3). El total ponderado de 2.82 está por encima de la media que es de 2.50.

Análisis:

El total ponderado obtenido es de 2.82 e indica que la empresa está por encima de la media (2.50), esto significa que la empresa está aprovechando sus oportunidades y disminuyendo las amenazas que la rodean.

El factor más importante que afecta positivamente a esta industria es la oportunidad N° 3, ya que tiene un valor ponderado de 0.60, es decir, que la empresa está aprovechando que existe gran preferencia en el mercado floricultor por el cartón microcorrugado, esto le permite a la empresa ofertar sus productos en el sector floricultor y así aumentar sus ventas y rentabilidad.

Así también la empresa debe tener mucho cuidado con su mayor amenaza, con un valor ponderado de 0.33, que es el tener un solo proveedor internacional, ya que si se rompen las negociaciones, afectaría en la calidad de la producción debido a que su principal materia prima es el papel white top para la fabricación de su producto estrella.

Tabla 56. Clasificación de planes y proyectos

Objetivo	Estrategia especifica	Planes/ proyectos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
1.- Dar a conocer los productos innovadores de Macropack Cía. Ltda., a sus clientes, creando mayor preferencia y lealtad al producto.	Realizar un evento exclusivo para clientes del sector floricultor, en un importante hotel de la ciudad de Quito, con el propósito de promocionar su producto innovador, las láminas de cartón microcorrugado con impresión.	Diseño de un programa de eventos promocionales		X	
2.- Promocionar la marca de Macropack Cía. Ltda., en el sector floricultor de la provincia del Carchi	Realizar un estudio de posicionamiento del sector floricultor de la provincia del Carchi, con el objetivo de dar a conocer marca de Macropack Cía. Ltda.,	Elaboración de un plan de publicidad en la Provincia del Carchi		X	
3.- Aplicar estrategias de marketing para incrementar las ventas de Macropack Cía. Ltda.,	Diseñar un plan de publicidad que permita incrementar las ventas de cartón microcorrugado de Macropack Cía. Ltda., en el mercado floricultor de la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga.	Diseño de un plan de publicidad	X		
4.- Ofrecer productos innovadores que sean atractivos a sus clientes y así lograr el incremento de las ventas.	Mantener la buena innovación de los productos con personal calificado a través del uso de tecnología de punta.	Diseño de un nuevo producto para el Sector Floricultor	X		
5. Realizar una planificación de cambio y ampliación de la planta de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo, para mejorar el espacio físico de la planta y cumplir con las ordenanzas municipales.	Diseño de la Planificación de cambio de la planta y oficinas de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo, aprovechando los recursos por parte de los socios de la empresa.	Planificación de cambio de la planta y oficinas de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo			X
6. Obtener recursos económicos para el mejoramiento tecnológico de la maquinaria.	Realizar un plan de financiamiento para la adquisición de nueva maquinaria (troqueladora y microcorrugadora) con tecnología de punta para incrementar el proceso de producción y mantener la buena atención al cliente.	Plan de financiamiento para adquisición de nueva maquinaria.			X
7. Elaborar un manual de planificación estratégica, que permita proyectar a la empresa a futuro, con la implantación de planes y estrategias para el logro de objetivos a largo plazo.	Diseñar un manual de planificación estratégica que ayude a Macropack Cía. Ltda., a establecer objetivos y estrategias a largo plazo.	Diseño de un manual de planificación estratégica.	X		
8. Obtener recursos económicos para la adquisición de materia prima en temporada alta de demanda de cartón microcorrugado.	Elaborar un plan de financiamiento que permita conocer la cantidad de recursos económicos que necesita la empresa para la compra de materia prima en temporadas altas de demanda de cartón microcorrugado.	Plan de financiamiento para compra de materia prima en temporada alta de demanda de cartón microcorrugado.	X		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 57. Matriz de priorización de planes y proyectos

Planes/ Proyectos / **Objetivos**	Diseño de un programa de eventos promocionales	Elaboración de un estudio de posicionamiento en la Provincia del Carchi	Diseño de un plan de marketing	Elaboración de un estudio de mercado	Proyecto de cambio de la planta y oficinas de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo.	Plan de financiamiento para adquisición de nueva maquinaria.	Diseño de un manual de planificación estratégica.	Plan de financiamiento para compra de materia prima en temporada alta de demanda de cartón microcorrugado.
1.- Dar a conocer los productos innovadores de Macropack Cía. Ltda., a sus clientes, creando mayor preferencia y lealtad al producto.	5	1	5	3	1	3	1	5
2.- Promocionar la marca de Macropack Cía. Ltda., en el sector floricultor de la provincia del Carchi	3	1	3	3	1	1	3	1
3.- Aplicar estrategias de marketing para incrementar las ventas de Macropack Cía. Ltda.,	5	3	3	3	3	1	3	3
4.- Ofrecer productos innovadores que sean atractivos a sus clientes y así lograr el incremento de las ventas.	5	3	3	3	1	3	3	1
5. Realizar un proyecto de cambio y ampliación de la planta de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo, para mejorar el espacio físico de la planta y cumplir con las ordenanzas municipales.	1	1	1	1	5	3	1	3
6. Obtener recursos económicos para el mejoramiento tecnológico de la maquinaria.	3	1	1	1	3	5	3	5

7. Elaborar un manual de planificación estratégica, que permita proyectar a la empresa a futuro, con la implantación de planes y estrategias para el logro de objetivos a largo plazo.	3	3	3	3	3	3	5	3
8. Obtener recursos económicos para la adquisición de materia prima en temporada alta de demanda de cartón microcorrugado.	1	1	1	1	3	3	3	5
Total	26	14	20	18	20	22	22	26
Orden de priorización	**1**	**8**	**6**	**7**	**5**	**3**	**4**	**2**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Modo de calificación:

1= Importancia baja

3= Importancia media

5= Importancia alta

Para la priorización de los proyectos se ha calificado tomando en cuenta el promedio del total, obteniendo así un 21.5, esto nos indica que debemos escoger los proyectos cuyo valor sea mayor a este promedio, de esta manera hemos encontrado tres planes/proyectos que son los más importantes y vamos a desarrollar.

Tabla 58.Resumen de proyectos

Objetivo general	Objetivos específicos	Proyecto	Tiempo
Abastecer a la empresa de materia prima, para cumplir con la demanda de sus clientes.	Obtener recursos económicos para la adquisición de materia prima en temporada alta de demanda de cartón microcorrugado.	Plan de financiamiento para compra de materia prima en temporada alta de demanda de cartón microcorrugado.	Corto plazo
Mejorar el espacio físico de la planta, cumpliendo las ordenanzas municipales.	Realizar una planificación de cambio y ampliación de la planta de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo, para mejorar el espacio físico de la planta y cumplir con las ordenanzas municipales.	Planificación de cambio de la planta y oficinas de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo	Mediano plazo
Buscar financiamiento para adquirir nueva maquinaria y mejorar el proceso de producción.	Obtener recursos económicos para mejorar el tiempo de producción, y atender eficientemente a todas las órdenes de pedido.	Plan de financiamiento para adquisición de nueva maquinaria.	Largo plazo

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

3.4. Proyectos

Elaboración de perfiles individuales de cada proyecto

A continuación se va detallar los perfiles de cada proyecto en el plazo establecido para cada uno de ellos, según el grado de importancia de la matriz de prioridad de planes y proyectos.

Para realizar las proyecciones presupuestarias de los proyectos es necesario considerar el crecimiento inflacionario, a continuación presentamos su metodología junto con los valores proyectados.

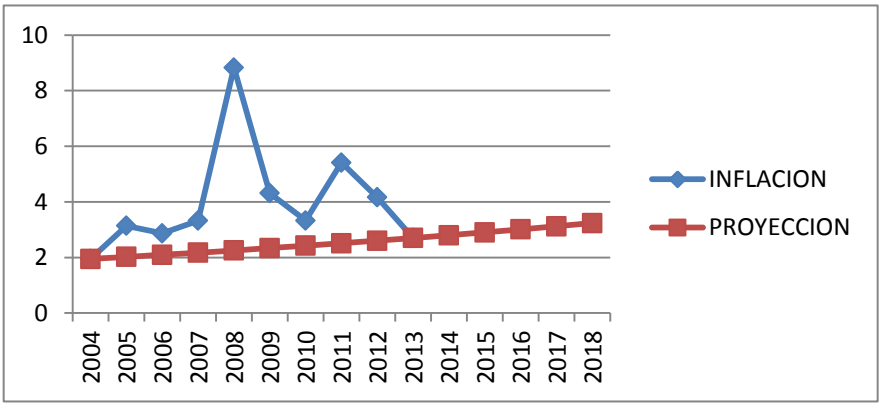
Tabla 59.Proyección Inflacionaria

Año	Datos históricos (%)	Ajuste inflación (%)	Valor del incremento	Fórmula
2004	1.95	1.95		**Método:** Progresión geométrica $r = \sqrt[n-1]{u/a}$ Dónde: $r = razóndecrecimiento$ $n = númerodetérminosdelaprogresión$ $u =$*último término de la progresión* $a =$*primer término de la progresión*
2005	3.14	2.02		
2006	2.87	2.10		
2007	3.32	2.17		
2008	8.83	2.25		
2009	4.31	2.34		
2010	3.33	2.42		
2011	5.41	2.51	**1.036819697**	
2012	4.16	2.60		
2013	2.7	2.70		
2014	-	**2.80**		
2015	-	**2.90**		
2016	-	**3.01**		
2017	-	**3.12**		
2018	-	**3.24**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La tabla 59, demuestra el comportamiento histórico de la inflación, con estos datos hemos proyectado el comportamiento de la inflación para el período 2014 – 2018, periodo en el cual se proyecta recuperar la inflación a través de los proyectos de inversión establecidos.

Figura 18.Variación de la Inflación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Lasventas de los 4 años anteriores fueron:

Tabla 60. Ventas años anteriores

Año	Ventas (ingresos)
2010	475.553,10
2011	808.440,27
2012	1.142.503,34
2013	2.350.000,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Fórmula del Método de mínimos cuadrados

$$Y = a + bx$$

Donde:

$$b = \frac{N\Sigma x.y - \Sigma x.\Sigma y}{N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

$$a = \frac{\Sigma y - b\Sigma x}{N}$$

Tabla 61. Cálculo método mínimos cuadrados

Año (X)	Ventas (ingresos) (Y)	X^2	Y^2	XY
1	475.553,10	1	226.150.750.919,61	475.553,10
2	808.440,27	4	653.575.670.157,67	1.616.880,54
3	1.142.503,34	9	1.305.313.881.911,16	3.427.510,02
4	2.350.000,00	16	5.522.500.000.000,00	9.400.000,00
10	**4.776.496,71**	**30**	**7.707.540.302.988,44**	**14.919.943,66**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Reemplazamos:

$$b = \frac{N\Sigma x.y - \Sigma x.\Sigma y}{N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

$$b = \frac{4\ (14.919.943{,}66) - (10 * 4.776.496{,}71)}{4\ (30) - (10)^2}$$

$$b = \frac{59.679.774{,}64 - 47.764.967{,}10}{120 - 100}$$

$$b = \frac{11.914.807{,}54}{20}$$

$$\boldsymbol{b = 595.740{,}38}$$

$$a = \frac{\Sigma y - b\Sigma x}{N}$$

$$a = \frac{4.776.496{,}71 - (595.740{,}38)\ (10)}{4}$$

$$a = \frac{4.776.496{,}71 - 5.957.403{,}80}{4}$$

$$\boldsymbol{a = -295.226{,}77}$$

La recta ajustada por mínimos cuadrados es:

$$y = a + bx$$

y = -295.226,77 + 595.740,38x

- **Proyección de ventas para el año 5 (2014)**

  y = -295.226,77 + 595.740,38 (5)

  y = 2.683.475,13

- **Proyección de ventas para el año 6 (2015)**

  y = -295.226,77 + 595.740,38 (6)

  y = 3.279.215,51

- **Proyección de ventas para el año 7 (2016)**

  y = -295.226,77 + 595.740,38 (7)

  y = 3.874.955,89

- **Proyección de ventas para el año 8 (2017)**

  y = -295.226,77 + 595.740,38 (8)

  y = 4.470.696,27

- **Proyección de ventas para el año 9 (2018)**

  y = -295.226,77 + 595.740,38 (9)

  y = 5.066.436,65

Tabla 62. Ventas proyectadas

Año	Ventas (ingresos)
2014	2.683.475,13
2015	3.279.215,51
2016	3.874.955,89
2017	4.470.696,27
2018	5.066.436,65

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Ahora bien, se ha obtenido la proyección de ventas según el método anteriormente mencionado, pero cabe recalcar que esta proyección sería posible sin la planificación propuesta y la inclusión de los proyectos de inversión, es por eso que en los flujos de los proyectos las ventas son más altas y es debido a que con la nueva planta de producción y la nueva maquinaria serán mayor la producción y por ende las ventas, es por eso que durante la construcción de la planta se realizará la captación de clientes nuevos, de tal forma que se cumpla con las ventas propuestas.

3.4.1. Proyecto 1

Nombre: Plan de financiamiento para compra de materia prima en temporada alta de demanda de cartón microcorrugado.

Maniobra estratégica: Elaborar un plan de financiamiento que permita conocer la cantidad de recursos económicos que necesita la empresa para la compra de materia prima en temporadas altas de demanda de cartón microcorrugado.

Objetivo general: Abastecer a la empresa de materia prima, para cumplir con la demanda de sus clientes.

Objetivo específico: Obtener recursos económicos para la adquisición de materia prima en temporada alta de demanda de cartón microcorrugado.

Descripción: Para abastecer de materia prima a la empresa en temporada alta de exportaciones de flores es necesario un monto alto de inversión, por lo que se lo debe hacer con anticipación, dicha compra, comprende principalmente: papel withe top, Planchas de Cartón, papel craft, polímeros, etc., esto es, para la producción de separadores y láminas microcorrugadas. El proyecto se financiará con un préstamo bancario de 1.100.000 dólares, concedido a un plazo de cinco años, período en el cual se proyecta recuperar la inversión, dada la demanda de los insumos que provee la empresa. El interés que se cancelará por el crédito en los cinco años asciende a 366.353,47 dólares, este crédito es concedido a una tasa del 11,20%, anual bajo la modalidad de amortización gradual cuyos pagos se realizaran en forma semestral.

Área responsable: Gerencia General

Plazo: Corto Plazo

Fecha de inicio: 02/06/2014

Fecha de finalización:30/10/2014

Presupuesto: USD $1.466.628,47

La amortización del crédito se presenta a continuación:

Condiciones del préstamo
Capital: 1.100.000,00
Plazo: 5 años
Pago de dividendo: semestral
Tasa de interés: 11,20%

Tabla 63. La amortización de crédito proyecto 1

Período	Dividendo	Interés	Capital	Saldo insoluto	Interés anual
0				1.100.000,00	
1	146.635,35	61.600,00	85.035,35	1.014.964,65	
2	146.635,35	56.838,02	89.797,33	925.167,33	118.438,02
3	146.635,35	51.809,37	94.825,98	830.341,35	
4	146.635,35	46.499,12	100.136,23	730.205,12	98.308,49
5	146.635,35	40.891,49	105.743,86	624.461,26	
6	146.635,35	34.969,83	111.665,52	512.795,74	75.861,32
7	146.635,35	28.716,56	117.918,79	394.876,95	
8	146.635,35	22.113,11	124.522,24	270.354,71	50.829,67
9	146.635,35	15.139,86	131.495,48	138.859,23	
10	146.635,35	7.776,12	138.859,23	0,00	22.915,98
Total	**1.466.353,47**	**366.353,47**	**1.100.000,00**		**366.353,47**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 64. Plan de financiamiento para compra de materia prima

Cronograma del proyecto 1									
No.	**Actividades**	**Duración**				**Área responsable**	**Recursos materiales**	**Recursos tecnológicos**	**Presupuesto**
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre				
1	Determinar el Stock existente de materia prima dentro de la empresa.					Producción	Kardex Útiles de Oficina	-	$20,00
2	Cuantificar las necesidades futuras de materia prima.					Ventas y Producción	Registro de ventas Útiles de oficina	Computadora	$20,00
3	Cotizar con los proveedores de Macropack Cía. Ltda.,					Ventas	Útiles de Oficina	Internet Teléfono Impresora	$25,00
4	Realizar el Diseño del plan de financiamiento para la adquisición de materia prima.					Gerencia General	Plan de Financiamiento	Computadora Internet Impresora	$40,00
5	Presentación de la propuesta del plan de financiamiento al Directorio.					Ventas y Producción	Registro de Ventas	Computadora Proyector	$40,00
6	Aprobación de la Propuesta					Directorio	Propuesta	-	$40,00
7	Buscar información de financiamiento en instituciones bancarias.					Contabilidad	Transporte	Internet Teléfono	$30,00
8	Solicitar el crédito en la entidad bancaria escogida.					Gerencia General	Transporte Formulario de Crédito	-	$20,00
9	Obtener los recursos económicos y realizarla compra de Materia Prima.					Gerencia General Contabilidad	Transporte	-	$1.100.000,00
10	Intereses generados del crédito adquirido.					Gerencia General Contabilidad	-	-	$366.353,47
11	Realizar el análisis de los resultados obtenidos del plan de financiamiento.					Gerencia General	Plan de Financiamiento Útiles de oficina	Computadora	$40,00
								Total presupuesto	**$1.466.628,47**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Respecto de la inflación, esta interviene en el proyecto, y se refleja en la fijación de costos de ventas de cada uno de los productos que ofrece la empresa, así mismo esta se refleja en los costos tanto de compras como de ventas, además, se considera un crecimiento en las ventas, esto se determina en razón de que la empresa con la nueva maquinaria se podrá satisfacer las necesidades de los clientes, ya que en la actualidad no se ha logrado cumplir con toda la demanda de clientes a causa de falta de capacidad productiva, de esta manera no habrán clientes a la espera de ser atendidos, dando prioridad a todos los pedidos.

Para que la planeación financiera sea efectiva, se utilizará a cada producto que la empresa posee para financiar cada proyecto, en razón de que debe existir un equilibrio de proporción de las ventas totales para cada proyecto en compensación equitativa, la manera más idónea ha sido compartir los resultados de ventas para cada inversión, así mismo esto ayuda conocer cuál es el mínimo de ventas que debe obtener cada producto para el logro de los resultados positivos que se propone para la empresa.

A continuación se presenta el análisis de la recuperación del crédito, bajo el análisis de la técnica de valor actual neto (VAN) y el TIR.

Tabla 65. Proyección de venta de separadores

Año	Unidades	Precio unitario	Total
2014	6.000.000,00	0,18	1.080.000,00
2015	6.443.929,91	0,19	1.192.384,79
2016	7.400.010,23	0,19	1.409.007,53
2017	8.288.220,40	0,20	1.625.629,88
2018	9.108.479,33	0,20	1.842.252,54

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz, Andrea Soria

La tabla precedente proyecta las ventas del producto separadores

A continuación se presentan los flujos de ingresos durante el periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 66. Flujo del Proyecto 1

Año	Ventas	Costos y gastos	Utilidad bruta	15% Trabajadores	12% Imp. renta	Flujos	Valores presentes
						-1.100.000,00	
2014	1.080.000,00	756.000,00	324.000,00	48.600,00	38.880,00	236.520,00	212.697,84
2015	1.192.384,79	834.669,35	357.715,44	53.657,32	42.925,85	261.132,27	211.179,12
2016	1.409.007,53	986.305,27	422.702,26	63.405,34	50.724,27	308.572,65	224.410,45
2017	1.625.629,88	1.137.940,91	487.688,96	73.153,34	58.522,68	356.012,94	232.834,13
2018	1.842.252,54	1.289.576,78	552.675,76	82.901,36	66.321,09	403.453,31	237.284,48
						TOTAL	**1.118.406,02**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz, Andrea Soria

No se incluye en el flujo los costos y gastos generados en la ejecución del proyecto, los cuales están en el cronograma de actividades, ya que es de mayor prioridad conocer con exactitud si se recupera el valor neto de los préstamo con su interés, estos costos serán recuperados con el VAN que genera el proyecto.

***Valor actual neto**

$$\boldsymbol{VAN} = -FFo + \frac{FF1}{(1+\mathrm{k})^1} + \frac{FF2}{(1+\mathrm{k})^2} + \cdots + \frac{FFn + V}{(1+\mathrm{k})^{\mathrm{n}}}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -1.100.000{,}00 + \frac{236.520{,}00}{(1+0{,}1120)^1} + \frac{261.132{,}27}{(1+0{,}1120)^2} + \frac{308.572{,}65}{(1+0{,}1120)^3} + \frac{356.012{,}94}{(1+0{,}1120)^4} + \frac{403.453{,}31}{(1+0{,}1120)^5}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -1.100.000{,}00 + 1.118.406{,}02$$

$$\boldsymbol{VAN} = \mathbf{18.406{,}02}$$

***Tasa interna de retorno**

$$\mathbf{0} = -1.100.000{,}00 + \frac{236.520{,}00}{(1+0{,}1120)^1} + \frac{261.132{,}27}{(1+0{,}1120)^2} + \frac{308.572{,}65}{(1+0{,}1120)^3} + \frac{356.012{,}94}{(1+0{,}1120)^4} + \frac{403.453{,}31}{(1+0{,}1120)^5}$$

TIR = 11.81%

Del análisis del proyecto se obtiene que el valor actual neto descontada la inversión inicial de 1.100.000,00 de dólares, alcanza entonces un resultado de 18.406,02 dólares, por tanto primero el VAN es positivo, y, segundo la TIR, que es la tasa efectiva del proyecto alcanza el 11.81%, esta tasa es superior a la tasa referencial (11,20%), es más, este proyecto es viable en razón de que se considera en los flujos ya el pago de los dividendos de capital en forma semestral. Por lo tanto se acepta el proyecto.

Costo-beneficio del proyecto 1

La relación costo-beneficio también es conocida como índice de rentabilidad, Es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad. Se lo obtiene calculando el cociente entre el valor actual de los ingresos netos esperados y el desembolso inicial de la inversión.(Dumrauf, pág. 323)

Fórmula

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{j=1}^{n} \frac{FFj}{(1+k)^j}}{FFo}$$

Calculo relación costo-beneficio

Datos:

Costos y gastos = $5.004.492,31

Beneficios= $7.149.274,74

k (tasa de descuento)= 11,20%

Tabla 67. Ingresos / Costos y Gastos - Proyecto 1

Ingresos		Costos y gastos		
Ventas	7.149.274,74	**Costos directos**		1.607.623,09
		Materia prima	1.130.800,00	
		Costos especiales diversos	376.894,07	
		Mano de obra directa	99.929,02	
		Costos indirectos		171.547,08
		Mano de Obra Indirecta	42.826,72	
		Mantenimiento y reparaciones	7.718,46	
		Suministros, materiales y repuestos	43.360,80	
		Otros costos de producción	77.641,10	
		Gastos		3.225.322,14
Total	**7.149.274,74**		**Total**	**5.004.492,31**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{j=1}^{n} \frac{FFj}{(1+k)^j}}{FFo}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{\frac{236.520,00}{(1+0,1120)^1} + \frac{261.132,27}{(1+0,1120)^2} + \frac{308.572,65}{(1+0,1120)^3} + \frac{356.012,94}{(1+0,1120)^4} + \frac{403.453,31}{(1+0,1120)^5}}{1.100.000,00}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{212.697,84 + 211.179,12 + 224.410,45 + 232.834,13 + 237.284,48}{1.100.000,00}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{1.118.406,02}{1.100.000,00}$$

B/C =1,02

Interpretación: El proyecto es rentable ya que por cada dólar que invierte la empresa, obtiene 0,02dólares de ganancia en sus ventas, esto es beneficioso ya que la empresa obtendrá el 2% de rentabilidad de la producción por cada dólar invertido.

3.4.2. Proyecto 2

Nombre: Planificación de cambio de la planta y oficinas de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo.

Maniobra estratégica: Diseño de la planificación de cambio de la planta y oficinas de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo, aprovechando los recursos por parte de los socios de la empresa.

Objetivo general: Mejorar el espacio físico de la planta, cumpliendo las ordenanzas municipales.

Objetivo específico: Realizar una planificación de cambio y ampliación de la planta de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo, para mejorar el espacio físico de la planta y cumplir con las ordenanzas municipales.

Descripción: Para la construcción de la planta en la población de Puembo se considera:

- El Terreno (1 hectárea), el costo de cada metro cuadrado es de $80.00 dólares teniendo un costo total de $800.000,00 dólares.

– La construcción de la planta, cada metro cuadrado construido tiene un valor de $300,00 dólares, para el total de construcción son 8000 metros cuadrados por lo que se tiene un valor total de $2.400.000,00 dólares.

Con la finalidad de iniciar el proyecto se prevé solicitar un crédito a una institución financiera. El proyecto se financiará con un préstamo bancario de 3.200.000,00 dólares, concedido a un plazo de cinco años, período en el cual se proyecta recuperar la inversión, dada la demanda de los insumos que provee la empresa. El interés que se cancelará por el crédito en los cinco años asciende a 1.065.755,60 dólares, este crédito es concedido a una tasa del 11,20%, anual bajo la modalidad de amortización gradual cuyos pagos se realizaran en forma semestral.

Área responsable: Gerencia General

Plazo: Mediano Plazo

Fecha de inicio: 02/01/2016

Fecha de finalización: 25/06/2016

Presupuesto: USD$ 4.271.065,60

Presentamos a continuación la tabla de amortización del crédito.

Condiciones del crédito:
Capital: 3.200.000,00
Plazo: 5 años
Pago de dividendo: semestral
Tasa de interés: 11,20%

Tabla 68. La amortización de crédito proyecto 2

Período	Dividendo	Interés	Capital	Saldo insoluto	Interés anual
0				3.200.000,00	
1	426.575,56	179.200,00	247.375,56	2.952.624,44	
2	426.575,56	165.346,97	261.228,59	2.691.395,86	344.546,97
3	426.575,56	150.718,17	275.857,39	2.415.538,47	
4	426.575,56	135.270,15	291.305,40	2.124.233,07	285.988,32
5	426.575,56	118.957,05	307.618,50	1.816.614,56	
6	426.575,56	101.730,42	324.845,14	1.491.769,42	220.687,47
7	426.575,56	83.539,09	343.036,47	1.148.732,95	
8	426.575,56	64.329,05	362.246,51	786.486,44	147.868,13
9	426.575,56	44.043,24	382.532,32	403.954,13	
10	426.575,56	22.621,43	403.954,13	0,00	66.664,67
Total	**4.265.755,56**	**1.065.755,56**	**3.200.000,00**		**1.065.755,56**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz, Andrea Soria

Tabla 69. Planificación de cambio de la planta y oficinas a Puembo

Cronograma del proyecto 2																
No.	**Actividades**	**Duración**												**Área responsable**	**Recursos materiales**	**Recursos tecnológicos**	**Presupuesto**
		Ene.	**Feb.**	**Mar.**	**Abr.**	**Mayo.**	**Jun.**	**Jul.**	**Ago.**	**Sep.**	**Oct.**	**Nov.**	**Dic.**				
1	Realizar un estudio preliminar de riesgo ambiental y movilidad en la parroquia de Puembo.													Gerencia General Ventas Producción	Útiles de Oficina	Computadora Internet Teléfono	$ 3.000,00
2	Realizar el estudio de las necesidades que se requerirá en la nueva planta.													Gerencia General Ventas Producción	Útiles de Oficina	Computadora Internet Teléfono	$ 2.000,00
3	Establecer las áreas que conforman la estructura organizacional para elcambio de la planta.													Gerencia General	Útiles de Oficina	Computadora Internet Teléfono	$ 40,00
4	Realizar el estudio económico-financiero para la ejecución de la Planificación.													Gerencia General Ventas Producción	Útiles de Oficina	Computadora Internet Teléfono	$ 3.200.000,00
5	Intereses generados por el crédito													Gerencia General Ventas Producción	Útiles de Oficina	Computadora Internet Teléfono	1.065.755,60
6	Consultar al Municipio de Quito los requisitos referente a los permisos para la construcción de la nueva planta													Gerencia General	Útiles de Oficina Documentos de constitución la empresa y demás respaldos	Computadora Internet Teléfono	$ 40,00

7	Consultar los requisitos referentes a permisos ambientales para la construcción y operación de la nueva planta en Puembo.													Gerencia General	Útiles de Oficina Documentos de constitución la empresa y demás respaldos	Computadora Internet Teléfono	$ 40,00
8	Consultar los requisitos para la obtención de un crédito para la ejecución de la construcción de la planta.													Gerencia General	Solicitud de crédito Documentos de la empresa Transporte	Teléfono	$ 40,00
9	Presentar al Directorio la Planificación de cambio de la planta y oficinas de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo.													Gerencia General Ventas Producción	Planificación	Computadora Proyector	$ 40,00
10	Aprobación de la Planificación.													Directorio	Planificación	-	$ 30,00
11	Inclusión de nuevas políticas, procedimientos y normas para la nueva planta en Puembo													Directorio	Planificación	Computadora Manuales	$ 30,00
12	Evaluación global de los resultados finales de la Planificación de cambio de Planta, Informes de Gestión y Logros de la organización													Gerencia General Ventas Producción Contabilidad	Planificación Informes de Resultados	Computadora Internet Teléfono	$ 50,00
																Total presupuesto	**$4.271.065,60**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

A continuación se presenta el análisis de la recuperación del crédito, bajo el análisis de la técnica de valor actual neto (VAN) y el TIR:

Tabla 70. Proyección de ventas de láminas microcorrugadas

Año	Unidades	Precio unitario	Total
2014	2.072.192,00	1,54	3.191.175,68
2015	2.225.510,00	1,58	3.523.249,39
2016	2.555.707,00	1,63	4.163.324,60
2017	2.862.464,00	1,68	4.803.398,64
2018	3.145.753,00	1,73	5.443.473,60

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz, Andrea Soria

La tabla precedente proyecta las ventas del producto láminas microcorrugadas.

A continuación se presentan los flujos de ingresos durante el período de recuperación de la inversión.

Tabla 71.Flujo del proyecto 2

Año	Ventas	Costos y gastos	Utilidad bruta	15% Trabajadores	12% Imp. renta	Flujos	VAN
						-3.200.000,00	
2014	3.191.175,68	2.233.822,98	957.352,70	143.602,91	114.882,32	698.867,47	628.477,94
2015	3.523.249,39	2.466.274,57	1.056.974,82	158.546,22	126.836,98	771.591,62	623.990,43
2016	4.163.324,60	2.914.327,22	1.248.997,38	187.349,61	149.879,69	911.768,09	663.086,26
2017	4.803.398,64	3.362.379,05	1.441.019,59	216.152,94	172.922,35	1.051.944,30	687.976,49
2018	5.443.473,60	3.810.431,52	1.633.042,08	244.956,31	195.965,05	1.192.120,72	701.126,37
						Total	**3.304.657,48**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz, Andrea Soria

No se incluye en el flujo los costos y gastos generados en la ejecución del proyecto, los cuales están en el cronograma de actividades, ya que es de mayor prioridad conocer con exactitud si se recupera el valor neto de los préstamo con su interés, estos costos serán recuperados con el VAN que genera el proyecto.

***Valor actual neto**

$$\boldsymbol{VAN} = -FFo + \frac{FF1}{(1+\mathrm{k})^1} + \frac{FF2}{(1+\mathrm{k})^2} + \cdots + \frac{FFn + V}{(1+\mathrm{k})^{\mathrm{n}}}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -\,3.200.000{,}00 + \frac{698.867{,}47}{(1+0{,}1120)^1} + \frac{771.591{,}62}{(1+0{,}1120)^2} + \frac{911.768{,}09}{(1+0{,}1120)^3} + \frac{1.051.944{,}30}{(1+0{,}1120)^4} + \frac{1.192.120{,}72}{(1+0{,}1120)^5}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -\,3.200.000{,}00 + \;3.304.657{,}48$$

$$\boldsymbol{VAN} = \mathbf{104.657{,}48}$$

***Tasa de retorno interno**

$$\mathbf{0} = -\,3.200.000{,}00 + \frac{698.867{,}47}{(1+0{,}1120)^1} + \frac{771.591{,}62}{(1+0{,}1120)^2} + \frac{911.768{,}09}{(1+0{,}1120)^3} + \frac{1.051.944{,}30}{(1+0{,}1120)^4} + \frac{1.192.120{,}72}{(1+0{,}1120)^5}$$

TIR = 12.38%

Del análisis del proyecto se obtiene que el valor actual neto descontada la inversión inicial de 3.200.000,00, alcanza entonces un resultado de 104.657,48 dólares, por tanto primero el VAN es positivo, y, segundo la TIR., que es la tasa efectiva del proyecto alcanza el 12,38%, esta tasa es superior a la tasa referencial (11,20%), es más, este proyecto es viable en razón de que se considera en los flujos ya el pago de los dividendos de capital en forma semestral. Por lo tanto se acepta el proyecto.

Costo-Beneficio del Proyecto 2

Datos:

Costos y Gastos = $14.787.235,34

Beneficios= $21.124.621,91

k (tasa de descuento)= 11,20%

Tabla 72. Ingresos / costos y gastos - proyecto 2

Ingresos		Costos y gastos	
Ventas	21.124.621,91		14.787.235,34
Total	**21.124.621,91**	**Total**	**14.787.235,34**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz, Andrea Soria

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{j=1}^{n} \frac{FFj}{(1+k)^j}}{FFo}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{\frac{698.867,47}{(1+0,1120)^1} + \frac{771.591,62}{(1+0,1120)^2} + \frac{911.768,09}{(1+0,1120)^3} + \frac{1.051.944,30}{(1+0,1120)^4} + \frac{1.192.120,72}{(1+0,1120)^5}}{3.200.000,00}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{628.477,94 + 623.990,43 + 663.086,26 + 687.976,49 + 701.126,37}{3.200.000,00}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{3.304.657,48}{3.200.000,00}$$

B/C =1,03

Interpretación: El proyecto es rentable ya que por cada dólar que invierte la empresa, obtiene $0,03 dólares de ganancia en sus ventas, esto es beneficioso ya que la empresa obtendrá el 3% de rentabilidad de la producción por cada dólar invertido.

3.4.3. Proyecto 3

Nombre: Plan de financiamiento para adquisición de nueva maquinaria.
Maniobra estratégica: Elaborar un plan de financiamiento que permita conocer la cantidad de recursos económicos que necesita la empresa para la compra de materia prima en temporadas altas de demanda de cartón microcorrugado.
Objetivo general: Buscar financiamiento para adquirir nueva maquinaria y mejorar el proceso de producción.

Objetivo específico: Obtener recursos económicos para mejorar el tiempo de producción, y atender eficientemente a todas las órdenes de pedido.

Descripción: La maquinaria necesaria para mejorar y acelerar los procesos de producción son:

- Microcorrugadora con un valor de $800.000,00 dólares.

- Troqueladora con un valor de $200.000,00 dólares.

La construcción de la planta, cada metro cuadrado construido tiene un valor de $300,00 dólares, para el total de construcción son 8000 metros cuadrados por lo que se tiene un valor total de $2.400.000,00 dólares.

Con la finalidad de iniciar el proyecto se prevé solicitar un crédito a una institución financiera. El proyecto se financiará con un préstamo bancario de 1.000.000,00 dólares, concedido a un plazo de cinco años, período en el cual se proyecta recuperar la inversión, dada la demanda de los insumos que provee la empresa. El interés que se cancelará por el crédito en los cinco años asciende a 333.048,61 dólares, este crédito es concedido a una tasa del 11,20%, anual bajo la modalidad de amortización gradual cuyos pagos se realizaran en forma semestral.

Presentamos a continuación la tabla de amortización del crédito

Área responsable: Gerencia General

Plazo: Largo Plazo

Fecha de inicio: 02/01/2017

Fecha de finalización: 31/05/2017

Presupuesto: USD $1.114.690,00

Presentamos a continuación la tabla de amortización del crédito.

Condiciones del crédito:

Capital: 1.000.000,00

Plazo: 5 años

Pago de dividendo: semestral

Tasa de interés: 11,20%

Tabla 73. La amortización de crédito proyecto 3

Período	Dividendo	Interés	Capital	Saldo insoluto	Interés anual
0				1.000.000,00	
1	133.304,86	56.000,00	77.304,86	922.695,14	
2	133.304,86	51.670,93	81.633,93	841.061,21	107.670,93
3	133.304,86	47.099,43	86.205,43	754.855,77	
4	133.304,86	42.271,92	91.032,94	663.822,83	89.371,35
5	133.304,86	37.174,08	96.130,78	567.692,05	
6	133.304,86	31.790,75	101.514,11	466.177,94	68.964,83
7	133.304,86	26.105,96	107.198,90	358.979,05	
8	133.304,86	20.102,83	113.202,03	245.777,01	46.208,79
9	133.304,86	13.763,51	119.541,35	126.235,66	
10	133.304,86	7.069,20	126.235,66	0,00	20.832,71
Total	**1.333.048,61**	**333.048,61**	**1.000.000,00**		**333.048,61**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz, Andrea Soria

Tabla 74. Plan de financiamiento para adquisición de nueva maquinaria

Cronograma del proyecto 3										
No.	**Actividades**	**Duración**					**Área responsable**	**Recursos materiales**	**Recursos tecnológicos**	**Presupuesto**
		Ene.	**Feb.**	**Mar.**	**Abr.**	**Mayo.**				
1	Cotizar precios de las maquinarias, troqueladora y microcorrugadora nacional e internacionalmente.						Gerencia General	Útiles de Oficina,	Internet Teléfono Impresora	$2.400,00
2	Presentación del plan de financiamiento de adquisición de la nueva maquinaria al Directorio.						Gerencia General Directorio	Plan de Financiamiento	Computadora	$100,00
3	Aprobación del plan de financiamiento						Presidente y Directorio	Plan de Financiamiento	-	$50,00
4	Buscar información de financiamiento en instituciones bancarias.						Gerencia General	Transporte	Internet Teléfono	$40,00
5	Solicitar el crédito en la entidad bancaria escogida.						Gerencia General	Formulario de Crédito	Internet Teléfono	$50,00
6	Obtener los recursos económicos y realizar la compra de la maquinaria.						Gerencia General Contabilidad	Transporte	Internet Teléfono	$1.000.000,00
7	Intereses generados del crédito obtenido.						Gerencia General	-	Computador Internet Teléfono	$333.048,61
8	Realizar un análisis de resultados obtenidos a través de la realización del plan de financiamiento.						Gerencia General Producción	Registro de los volúmenes de producción	Computadora	$50,00
									Total presupuesto	**$1.335.738,61**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

A continuación se presenta el análisis de la recuperación del crédito, bajo el análisis de la técnica de valor actual neto (VAN) y el TIR:

Tabla 75. Proyección de venta de cajas

Año	Unidades	Precio unitario	Total
2014	468.048,00	2,05	959.498,40
2015	556.377,00	2,05	1.140.572,85
2016	638.926,00	2,05	1.309.798,30
2017	715.616,00	2,05	1.467.012,80
2018	786.438,00	2,05	1.612.197,90

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz, Andrea Soria

La tabla precedente proyecta las ventas del producto cajas regulares.

A continuación se presentan los flujos de ingresos durante el período de recuperación de la inversión.

Tabla 76. Flujo del Proyecto 3

Año	Ventas	Costos y gastos	Utilidad bruta	15% Trabajadores	12% Imp. renta	Flujos	VAN
						-1.000.000,00	
2014	959.498,40	671.648,88	287.849,52	43.177,43	34.541,94	210.130,15	188.965,96
2015	1.140.572,85	798.401,00	342.171,86	51.325,78	41.060,62	249.785,45	202.002,88
2016	1.309.798,30	916.858,81	392.939,49	58.940,92	47.152,74	286.845,83	208.609,54
2017	1.467.012,80	1.026.908,96	440.103,84	66.015,58	52.812,46	321.275,80	210.115,88
2018	1.612.197,90	1.128.538,53	483.659,37	72.548,91	58.039,12	353.071,34	207.653,15
						Total	**1.017.347,42**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

No se incluye en el flujo los costos y gastos generados en la ejecución del proyecto, los cuales están en el cronograma de actividades, ya que es de mayor prioridad conocer con exactitud si se recupera el valor neto de los préstamo con su interés, estos costos serán recuperados con el VAN que genera el proyecto.

***Valor neto actual**

$$\boldsymbol{VAN} = -FFo + \frac{FF1}{(1+\mathrm{k})^1} + \frac{FF2}{(1+\mathrm{k})^2} + \cdots + \frac{FFn + V}{(1+\mathrm{k})^{\mathrm{n}}}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -1.000.000{,}00 + \frac{210.130{,}15}{(1+0{,}1120)^1} + \frac{249.785{,}45}{(1+0{,}1120)^2} + \frac{286.845{,}83}{(1+0{,}1120)^3} + \frac{321.275{,}80}{(1+0{,}1120)^4} + \frac{353.071{,}34}{(1+0{,}1120)^5}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -1.000.000{,}00 + 1.017.347{,}42$$

$$\boldsymbol{VAN} = \mathbf{17.347{,}42}$$

***Tasa de retorno interno**

$$\mathbf{0} = -1.000.000{,}00 + \frac{210.130{,}15}{(1+0{,}1120)^1} + \frac{249.785{,}45}{(1+0{,}1120)^2} + \frac{286.845{,}83}{(1+0{,}1120)^3} + \frac{321.275{,}80}{(1+0{,}1120)^4} + \frac{353.071{,}34}{(1+0{,}1120)^5}$$

TIR= 11.83%

Del análisis del proyecto se obtiene que el valor actual neto descontada la inversión inicial de 1.000.000,00, alcanza entonces un resultado de 17.347,42 dólares, por tanto primero el VAN es positivo, y, segundo la TIR, que es la tasa efectiva del proyecto alcanza el 11,83%, esta tasa es superior a la tasa referencial (11,20%), es más, este proyecto es viable en razón de que se considera en los flujos ya el pago de los dividendos de capital en forma semestral. Por lo tanto se acepta el proyecto.

Costo-beneficio del proyecto 3

Datos:

Costos y gastos= $5.057.956,18

Beneficios= $6.489.080,25

k (tasa de descuento)= 11,20%

Tabla 77. Ingresos / costos y gastos - proyecto 3

Ingresos		Costos y gastos	
Ventas	6.489.080,25	Costos y gastos	4.542.356,18
		Depreciación (10% anual * 5 años)	515.600,00
Total	**6.489.080,25**	**Total**	**5.057.956,18**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{j=1}^{n} \frac{FFj}{(1+k)^j}}{FFo}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{\frac{210.130,15}{(1+0,1120)^1} + \frac{249.785,45}{(1+0,1120)^2} + \frac{286.845,83}{(1+0,1120)^3} + \frac{321.275,80}{(1+0,1120)^4} + \frac{353.071,34}{(1+0,1120)^5}}{1.000.000,00}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{188.965,96 + 202.002,88 + 208.609,54 + 210.115,88 + 207.653,15}{1.000.000,00}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{1.017.347,42}{1.000.000,00}$$

B/C =1,02

Interpretación: El proyecto es rentable ya que por cada dólar que invierte la empresa, obtiene $0,02 dólares de ganancia, esto es beneficioso ya que la empresa obtendrá el 2% de rentabilidad de la producción por cada dólar invertido.

Tabla 78. Resumen de presupuesto

Resumen de presupuesto general				
No.	**Proyecto**	**Año de ejecución**		
		2014	2016	2017
1	Plan de financiamiento para compra de materia prima en temporada alta de demanda de cartón microcorrugado.	$1.466.628,47		
2	Planificación de cambio de la planta y oficinas de Macropack Cía. Ltda., al sector de Puembo.		$4.271.065,60	
3	Plan de financiamiento para adquisición de nueva maquinaria.			$1.335.738,61
Total de los proyectos		$1.466.628,47	$4.271.065,60	$1.335.738,61
Total del presupuesto		**$7.073.432,68**		

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Finalmente hacemos un resumen de los proyectos de inversión, esto es sumando los valores del crédito destinados a cada proyecto, sus valores presentes y sus tasas internas de retorno, esto con la finalidad de conocer la recuperación final del gran proyecto y su rendimiento.

Tabla 79. Proyección total de ventas (periodo 2014 – 2018) láminas, separadores y cajas)

Año	Unidades	Precio unitario promedio general	Total ventas
2014	8.540.240,00	0,61	5.230.674,08
2015	9.225.816,91	0,63	5.856.207,03
2016	10.594.643,23	0,65	6.882.130,43
2017	11.866.300,40	0,67	7.896.041,32
2018	13.040.670,33	0,68	8.897.924,04

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 80. Flujos proyectados período 2014 - 2018

Año	Ventas	Costos y gastos	Utilidad bruta	15% Trabajadores	12% Imp. renta	Flujos	VAN
						-5.300.000,00	
2014	5.230.674,08	3.661.471,86	1.569.202,22	235.380,33	188.304,27	1.145.517,62	1.030.141,75
2015	5.856.207,03	4.099.344,92	1.756.862,11	263.529,32	210.823,45	1.282.509,34	1.037.172,43
2016	6.882.130,43	4.817.491,30	2.064.639,13	309.695,87	247.756,70	1.507.186,56	1.096.106,25
2017	7.896.041,32	5.527.228,92	2.368.812,40	355.321,86	284.257,49	1.729.233,05	1.130.926,49
2018	8.897.924,04	6.228.546,83	2.669.377,21	400.406,58	320.325,27	1.948.645,36	1.146.064,00
						Total	**5.440.410,92**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

$$\boldsymbol{VAN} = -FFo + \frac{FF1}{(1+\mathrm{k})^{1}} + \frac{FF2}{(1+\mathrm{k})^{2}} + \cdots + \frac{FFn + V}{(1+\mathrm{k})^{\mathrm{n}}}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -5.300.000{,}00 + \frac{1.145.517{,}62}{(1+0{,}1120)^{1}} + \frac{1.282.509{,}34}{(1+0{,}1120)^{2}} + \frac{1.507.186{,}56}{(1+0{,}1120)^{3}} + \frac{1.729.233{,}05}{(1+0{,}1120)^{4}} + \frac{1.948.645{,}36}{(1+0{,}1120)^{5}}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -5.300.000{,}00 + 5.440.410{,}92$$

$$\boldsymbol{VAN = 140.410{,}92}$$

Del análisis del proyecto se obtiene que el valor actual neto descontada la inversión inicial de 5.300.000,00, e intereses por 1.765.157,68 dólares pagados a la institución financiera por el crédito, alcanza los 140.410,92 dólares, por tanto primero el VAN es positivo, y, segundo la TIR., que es la tasa efectiva del proyecto alcanza el 12,16%, esta tasa es superior a la tasa referencial (11,20%), es más, este proyecto es viable en razón de que se considera que en los flujos ya se incluye el pago de los dividendos de capital y los intereses en forma semestral. Por lo tanto se acepta el proyecto.

Ahora bien el proyecto de inversión consideró la influencia de la inflación en el poder adquisitivo del dinero, esta influencia se refleja en el costo unitario de cada uno de los

productos, esta inflación se demuestra en la tabla siguiente, la misma que es determinada considerando datos históricos, la inflación considerada en el proyecto es la siguiente:

Tabla 81. Inflación considerada en el incremento de los precios unitarios

Año	% Inflación
2014	2,80
2015	2,90
2016	3,01
2017	3,12
2018	3,24

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

La proyección de las ventas también considera que la empresa poco a poco se posicionará en el mercado captando las demás florícolas que operan en el Ecuador; además, la nueva infraestructura ofrece la oportunidad de crecer en producción. A continuación se presenta la tabla donde se demuestra el crecimiento de las ventas.

Tabla 82. Crecimiento porcentual de producción y ventas

Año	Unidades	Ventas
2014	0,00	0,00
2015	8,03%	11,96%
2016	14,84%	17,52%
2017	12,00%	14,73%
2018	9,90%	12,69%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

El resumen del análisis de los proyectos se presenta a continuación:

Tabla 83. Resumen financiero de los proyectos

Proyecto	VAN	TIR
1	18.406,02	11,81%
2	104.657,48	12,38%
3	17.347,42	11,83%
Total proyectos	**140.410,92**	**12,16%**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

De la tabla precedente se observa que en cada uno de los proyectos el VAN es positivo, por lo tanto la inversión se recupera y deja un remanente de utilidad, además, la TIR, es similar o superior a la tasa de referencia utilizada en los proyectos y manejada por el Banco Central, además, en cada uno de los flujos se considera que se pagan tanto capital como interés, los costos y gastos que incurre la empresa en el desarrollo de la producción, y entrega las demás obligaciones de ley. Como conclusión final del análisis de los proyectos se dice que los tres proyectos en su conjunto son rentables, por lo tanto se recomienda invertir e iniciar los proyectos, ratificando esta recomendación la TIR del proyecto que alcanza el 12,16%, valor superior a la tasa utilizada en la amortización de los créditos.

3.5. Diagramación de procesos

3.5.1. Procesos estratégicos

Tabla 84. Matriz diagramación de proceso de publicidad

Proceso de publicidad										
Entrada: Conocimiento de los clientes								**Salida:** Descuentos		
Frecuencia: Semestralmente					**Tiempo: 300 minutos**					
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**		**Observaciones**
								AV	**NAV**	
1	Conocimiento de los clientes	Gerencia general	X					60		Analizar los clientes actuales y potenciales a los que se quiere llegar.
2	Portafolio de productos	Gerencia general	X					60		Mostrar al cliente los productos que posee la empresa.
3	Establecer herramientas de uso	Gerencia general	X					30		Se establece cuales son las herramientas que se van a utilizar para dar a conocer los productos a los clientes potenciales.
4	Página web	Gerencia general	X					30		Mediante este medio la empresa da a conocer las promociones y descuentos que ofrece a sus clientes.
5	Promociones	Gerencia general	X					60		Se incentiva a los clientes mediante promociones atractivas que genere mayores compras.
6	Descuentos	Gerencia general	X					60		Se realizan descuentos de acuerdo a la cantidad de productos que compre el cliente.
Totales								**300**	**0**	
Eficiencia								**100%**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Símbolo	Identificación	Observación
	Operación	**Agrega valor**
	Inspección o control	**No Agrega valor**
	Transporte	**No Agrega valor**
	Archivo o Almacenamiento	**No Agrega valor**
	Demora o espera	**No Agrega valor**

Fórmula
$\frac{\text{Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} \times 100$

Tabla 85. Matriz diagramación de proceso de gestión estratégica

Proceso de gestión estratégica											
Entrada: Formulación de metas								**Salida:** Evaluación			
Frecuencia: Semestralmente					**Tiempo: 345 minutos**						
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**		**Observaciones**
								AV	**NAV**	
1	Formulación de metas	Gerencia general	X					45		Se establecen las metas a alcanzar.
2	Identificación de objetivos y estrategias actuales	Gerencia general	X					45		Se analiza e identifica los objetivos y estrategias actuales para ejecutarlos en la gestión estratégica.
3	Análisis de los recursos disponibles	Gerencia general	X					30		Se analiza los recursos que tiene la empresa para la ejecución de objetivos y estratégias.
4	Análisis del impacto futuro	Gerencia general	X					45		Se analiza que impacto van a tener las estrategias que se van a ejecutar a futuro.
5	Selección de estrategias	Gerencia general	X					60		De las estrategias establecidas se selecciona las mejores.
6	Toma de decisiones	Gerencia general	X					30		Se toma las decisiones en base a las estrategias establecidas.
7	Inclusión de las áreas involucradas	Gerencia general	X					30		Se incluye a las áreas de la empresa que están involucradas en la gestión estratégica.
8	Evaluación	Gerencia general		X					60	Se realiza la evaluación de la gestión estratégica con los resultados obtenidos.
Totales								**285**	**60**	
Eficiencia								**82.61%**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

3.5.2. Procesos clave de producción

Tabla 86. Matriz diagramación de proceso para la recepción de pedidos de los clientes

Proceso de recepción de pedidos de los clientes										
Entrada: Recepción de solicitud de cotización							**Salida:** Envio de la orden de producción aprobada al jefe de planta			
Frecuencia: Lunes a viernes			**Tiempo: 84 minutos**							
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Tiempo**					**Eficiencia (minutos)**		**Observaciones**
			○	□	⇨	▽	D	**AV**	**NAV**	
1	Recepción de solicitud de cotización	Cliente	X					5		El cliente solicita la cotización directamente al Gerente General, mediante correo electrónico
2	Emisión de la cotización	Ventas	X					15		El Gerente General solicita al área de ventas emitir la cotización
3	Aprobación de la cotización	Gerencia general	X					10		Luego de haber emitido la cotización el jefe de ventas envía la cotización al Gerente General para su aprobación
4	Envío de la cotización	Ventas			X				5	Se envía la cotización al cliente vía correo electrónico y se espera de una respuesta por parte del mismo
5	El cliente realiza el pedido	Cliente	X					5		Una vez enviada la cotización por parte del área de ventas, el cliente realiza su pedido
6	Emisión de la orden de pedido	Ventas	X					10		Se emite la orden de pedido en base a los requerimientos del cliente.
7	Envio de la orden de pedido al jefe de planta	Ventas			X				8	Desde el área de ventas se envía al área de producción, específicamente al jefe de planta, la orden de pedido para dar inicio al proceso de producción.
8	Emisión de la orden de producción	Producción	X					8		Una vez recibida la orden de pedido, el jefe de planta emite la orden de producción
9	Aprobación de la orden de producción	Producción	X	X				8	5	El Gerente de producción se encarga de la revisión y aprobación de la orden de producción tomando en cuenta los requerimientos del cliente
10	Envio de la orden de producción aprobada al jefe de planta	Producción			X				5	Se envía la orden de producción aprobada al jefe de planta para dar inicio al proceso de producción.
Totales								**61**	**23**	
Eficiencia								**72.62%**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 87.Matriz diagramación de proceso para láminas microcorrugadas preimpresas

Proceso de producción de láminas microcorrugadas preimpresas										
Entrada: Orden de pedido								**Salida:** Despacho del producto		
Frecuencia: Lunes a viernes			**Tiempo:** 600 minutos				**Producción:** 5000 láminas preimpresas			
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**		**Observaciones**
								AV	**NAV**	
1	Orden de pedido	Producción	X					15		El área de ventas entrega al jefe de planta la orden de pedido para dar inicio al proceso de producción
2	Movilización de la materia prima	Producción			X				30	Se moviliza la materia prima al área de corrugado
3	Proceso de microcorrugado	Producción	X					400		Se realiza el proceso de microcorrugado de la materia prima, según el pedido del cliente, aquí se generan desperdicios.
4	Clasificación del producto terminado	Producción	X					40		En este proceso el producto terminado es clasificado de acuerdo a la empresa floricultora
5	Empacado	Producción	X					45		Se realiza el empacado del producto terminado
6	Movilización del producto terminado	Producción			X				30	Movilización del producto terminado hacia el área de despacho
7	Despacho del producto	Producción	X					40		Despacho del producto terminado en el camión
Totales								**540**	**60**	
Eficiencia								**90%**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 88. Matriz diagramación de proceso para láminas microcorrugadas sin impresión

Proceso de producción de láminas microcorrugadas sin impresión										
Entrada: Orden de pedido								**Salida:** Despacho del producto		
Frecuencia: Lunes a viernes			**Tiempo:** 240 minutos				**Producción:** 5000 láminas sin impresión			
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**		**Observaciones**
								AV	**NAV**	
1	Orden de pedido	Producción	X					15		El área de ventas entrega al jefe de planta la orden de pedido para dar inicio al proceso de producción
2	Movilización de la materia prima	Producción			X				30	Se moviliza la materia prima desde bodega al área de corrugado
3	Proceso de microcorrugado	Producción	X					70		Se realiza el proceso de microcorrugado de la materia prima, según el pedido del cliente, aquí se generan desperdicios.
4	Clasificación del producto terminado	Producción	X					30		En este proceso el producto terminado es clasificado de acuerdo a la empresa floricultora
5	Empacado	Producción	X					25		Se realiza el empacado del producto teminado
6	Movilización del producto terminado	Producción			X				30	Movilización del producto terminado hacia el área de despacho
7	Despacho del producto	Producción	X					40		Despacho del producto terminado en el camión
Totales								**180**	**60**	
Eficiencia								**75.00%**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 89. Matriz diagramación de proceso para la producción de separadores

Proceso de producción de separadores										
Entrada: Orden de pedido								**Salida:** Despacho del producto terminado		
Frecuencia: Lunes a viernes			**Tiempo: 120 minutos**				**Producción:** 10.000 separadores (promedio)			
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**		**Observaciones**
								AV	**NAV**	
1	Orden de pedido	Producción	X					10		El área de ventas entrega al jefe de planta la orden de pedido para dar inicio al proceso de producción
2	Movilización de la materia prima al área de corte	Producción			X				8	Se moviliza la materia prima desde bodega hacia el área de corte
3	Proceso de corte de la materia prima	Producción	X					15		Se realiza el corte de las láminas de cartón, según el pedido del cliente
4	Movilización de la materia prima al área de troquelado	Producción			X				8	Después del corte de la materia prima, se moviliza al área de troquelado
5	Proceso de troquelado	Producción	X					20		En este proceso, según las especificaciones de la orden de pedido, se realiza el troquelado, que consiste en darle forma a la materia prima, como doblado, picado, perforado, etc.
6	Movilización del producto terminado hacia el área de empaque	Producción			X				8	Una vez terminado el proceso de troquelado, se moviliza el producto terminado hacia el área de empaque
7	Decartonado	Producción	X					12		Es descartonado el producto, es decir se quitan los excesos
8	Clasificación del producto terminado	Producción		X					8	Se realiza la clasificación del producto terminado
9	Empacado	Producción	X					15		Se realiza el empacado del producto terminado
10	Movilización del producto terminado hacia el área de despacho	Producción			X				8	Se moviliza el producto terminado hacia el área de despacho
11	Despacho del producto terminado	Producción			X				8	Despacho del producto terminado en el camión hacia sus clientes
Totales								**72**	**48**	
Eficiencia								**60%**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 90. Matriz diagramación de proceso para la producción de cajas regulares

Proceso de producción de cajas regulares									
Entrada: Orden de pedido								**Salida:** Despacho del producto terminado	
Frecuencia: Lunes a viernes		**Tiempo: 360 minutos**			**Producción:** 1.000 cajas regulares(promedio)				
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**	**Observaciones**
								AV / **NAV**	
3	Orden de pedido	Producción	X					10	El área de ventas entrega al jefe de planta la orden de pedido para dar inicio al proceso de producción
4	Movilización de la materia prima al área de corte	Producción			X			20	Se moviliza la materia prima al área de corte
5	Proceso de corte de la materia prima	Producción	X					30	Se realiza el corte de las láminas de cartón, según el pedido del cliente
6	Movilización de la materia prima al área de troquelado	Producción			X			20	Después del corte de la materia prima, se transporta al área de troquelado
7	Proceso de troquelado	Producción	X					80	En este proceso, según las especificaciones de la orden de pedido, se realiza el troquelado, que consiste en darle forma a la materia prima, como doblado, picado, perforado, etc.
8	Movilización del producto terminado hacia el área de empaque	Producción			X			20	Una vez terminado el proceso de troquelado, se transporta el producto terminado hacia el área de empaque
9	Decartonado	Producción	X					25	Es descartonado el producto, es decir se quitan los excesos
10	Clasificación del producto teminado	Producción		X				25	Es descartonado el producto, es decir se quitan los excesos
11	Pegado	Producción	X					60	Se realiza el pegado del producto
12	Empacado	Producción	X					30	Se realiza el empacado del producto terminado
14	Movilización del producto terminado hacia el área de despacho	Producción			X			20	Se moviliza el producto terminado hacia el área de despacho
15	Despacho del producto terminado	Producción			X			20	Se realiza el despacho de las cajas regulares en el camión hacia sus clientes
Totales								**235**	**125**	
Eficiencia								**65.28%**	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

3.5.3. Procesos de apoyo

Tabla 91. Matriz diagramación de proceso para la importación de materia prima

Importación de materia prima: papel white top										
Entrada: Identificación de necesidades							**Salida:** Recepción de la materia prima en bodega			
Frecuencia: Lunes a viernes					**Tiempo: 158** minutos					
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**		**Observaciones**
								AV	**NAV**	
1	Identificación de necesidades	Gerencia general		X					15	Se realiza el cálculo de las necesidades de materia prima para el área de producción
2	Comunicación con el Proveedor	Producción	X					10		Se realiza el pedido al proveedor
3	Proceso de Adquisición	Producción	X					5		Emitir orden de compra con un mes y dos semanas de anticipación
4	Legalización	Producción		X				20	15	Consiste en tramitar póliza de la mercadería contra todo riesgo
5	Envío de documentos de respaldo	Producción			X				3	Es toda la información del pedido como es: Bill of leading, factura original y póliza
6	Liquidar en la aduana	Producción	X	X				10		Es el proceso de pagos en aduana, asi como pago de tributos: pagos de recibos locales, almacenaje, demoras (a partir del décimo día)
7	Retiro de la materia prima	Producción	X		X			60		Especificar fechas de retiro a Logística Integral (empresa de transporte)
8	Recepción de la materia prima en bodega	Producción				X		20		Consiste en almacenar la materia prima hasta el momento del procesamiento
Totales								**125**	**33**	
Eficiencia								**79.11%**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 92. Matriz diagramación de proceso para la adquisición de materia prima

Proceso para la adquisición de materia prima										
Entrada: Identificación de necesidades								**Salida:** Pago de la factura		
Frecuencia: Lunes a viernes			**Tiempo: 108** minutos							
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**		**Observaciones**
								AV	**NAV**	
1	Identificación de necesidades	Gerencia general		X					15	Se realiza el cálculo de las necesidades de materia prima para el área de producción
2	Comunicación con el proveedor	Producción	X					20		Se realiza el pedido al proveedor
3	Elección de la mejor oferta	Producción	X					30		Elaborar cotización con varios proveedores
4	Seleccionar proveedor	Producción		X					5	Escoger la mejor opción en referencia al precio y calidad del producto
5	Inspección	Producción		X					3	Verificar especificaciones del pedido con el proveedor
6	Recepción de la materia prima en bodega	Producción			X	X			15	Consiste en almacenar la materia prima hasta el momento del procesamiento
7	Pago de la factura	Contabilidad	X					20		Realizar el pago al proveedor en el plazo establecido
Totales								**70**	**38**	
Eficiencia								**64.81%**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 93. Matriz diagramación de proceso para la selección del personal

Proceso de selección de personal										
Entrada: Necesidad de nuevo personal					**Salida:** Ingreso de datos personales					
Frecuencia: Lunes a viernes					**Tiempo: 225 minutos**					
No.	**Actividad**	**Área involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**		**Observaciones**
								AV	**NAV**	
1	Necesidad de nuevo personal	Gerencia general	X					20		Se analiza si se necesita personal nuevo para que labore en la empresa.
2	Realizar el pedido de publicación en medio escrito de puestos de trabajo.	Recepcionista	X					20		Se solicita a diario El Comercio que publique los puesto de trabajo que necesita la empresa.
3	Recepción de la hojas de vida.	Recepcionista	X					45		Se recibe las hojas de vida de los postulantes a los puestos de trabajo.
4	Preselección de hojas de vida	Gerencia general	X → X					40	20	Se anliza cada hoja de vida en base a los requerimientos de la empresa y se realiza la preseleccón.
5	Convocatoria a los postulantes.	Recepcionista	X ←					15		Mediante llamada telefónica, se convoca a los postulantes para presentarse en la empresa.
6	Realizar la entrevista a los postulantes	Gerencia general	X					45		Se realiza la entrevista de los postulantes y se califica en base a su experiencia y al puesto que va a desempeñar.
7	Selección del nuevo personal	Gerencia general	X					10		Se escoge a la persona idonea para desempeñar el puesto de trabajo.
8	Ingreso de datos personales	Recepcionista	X					10		Se ingresa en la base de datos de nómina de la empresa la persona seleccionada.
Totales								**205**	**20**	
Eficiencia								**91.11%**		

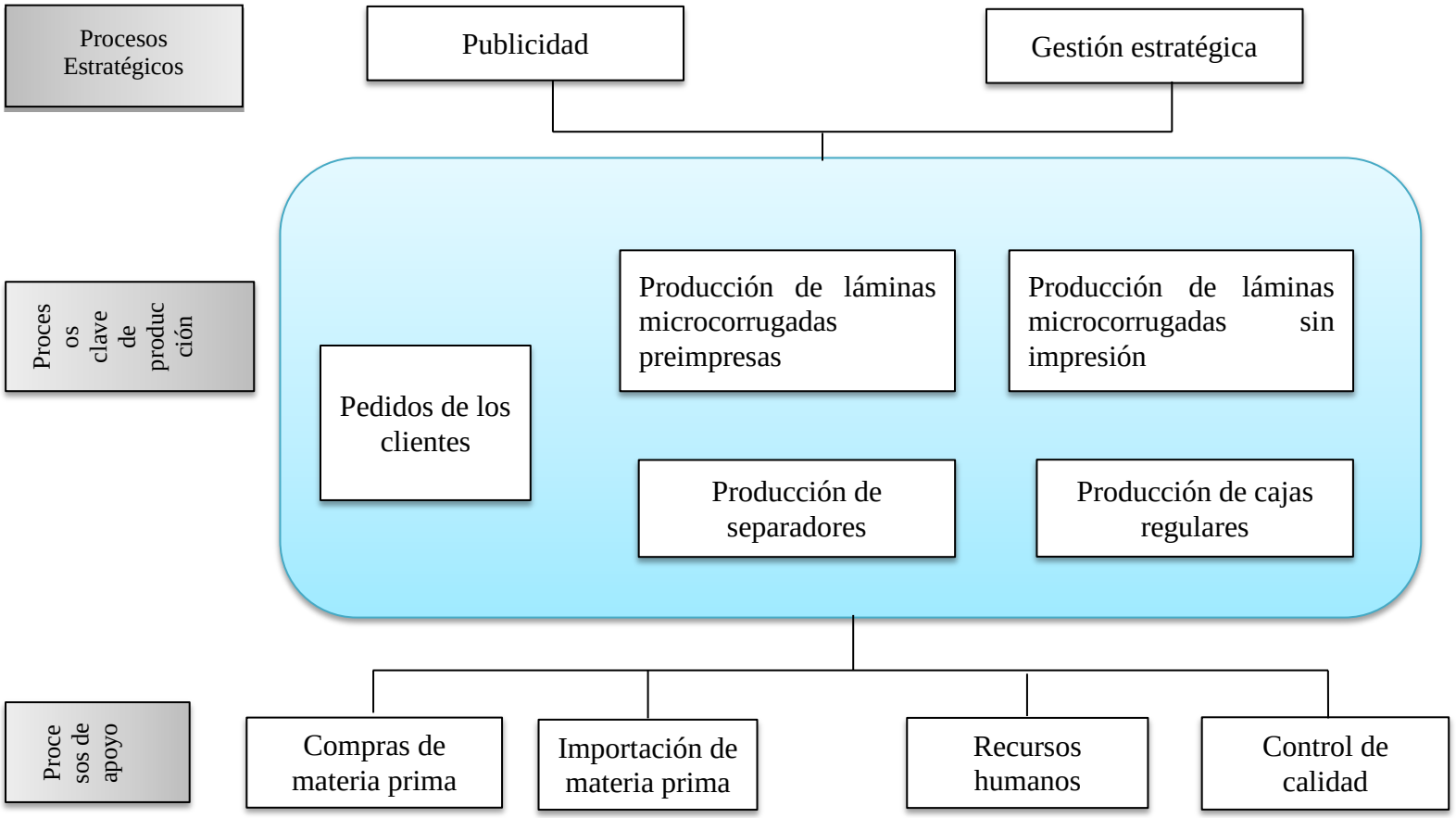
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 94. Matriz diagramación de proceso de control de calidad

Proceso de control de calidad										
Entrada: Inspección del ingreso de la materia prima								**Salida:** Inspección final del producto terminado		
Frecuencia: Lunes a Viernes								**Tiempo: 220 minutos**		
No.	**Actividad**	**Área Involucrada**	**Simbología**					**Tiempo (minutos)**		**Observaciones**
								AV	**NAV**	
1	Ingreso de la materia prima a bodega	Producción	X					60		Se ingresa a la materia prima en la bodega
2	Inspección del ingreso de la materia prima	Producción		X					10	Se inspecciona la materia prima al momento que ingresa a bodega
3	Movilización de la materia prima a la planta	Producción			X				5	Se moviliza la materia prima desde bodega hacia el área de producción
4	Proceso de microcorrugado	Producción	X					60		Se realiza el proceso de microcorrugado.
5	Inspección de la materia prima procesada en la microcorrugadora	Producción		X					10	Se realiza el control de calidad al finalizar el proceso de microcurrugado.
6	Movilización del producto en proceso al área de troquelado	Producción			X				5	Se moviliza el producto en proceso en el área de troquelado.
7	Proceso de troquelado	Producción	X					45		Se realiza el proceso de troquelado.
8	Inspección del producto en proceso al salir de la troqueladora	Producción		X					10	Se realiza el control de calidad al finalizar el proceso de troquelado.
9	Movilización del producto en proceso al área de corte	Producción			X				5	Una vez terminado el proceso de troquelado, se moviliza el productoen proceso hacia el área de corte
10	Proceso de corte	Producción	X					45		Se realiza el proceso de corte.
11	Inspección del producto en proceso al salir de la guillotina	Producción		X					10	Se realiza el control de calidad al finalizar el proceso de corte.
12	Inspección final del producto terminado	Producción		X					10	Se realiza el control de calidad final al producto terminado.
TOTALES								**210**	**65**	
EFICIENCIA								**76.36%**		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Figura 19. Mapa de procesos de Macropack Cía. Ltda.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Manual de descripción de cargos para la empresa Macropack Cía. Ltda.

4.1.1. Introducción

El manual de descripción de cargos es una herramienta del proceso de gestión del talento humano, que permite definir e identificar los cargos existentes en la misma.

Este manual es un aporte para obtener información clara y necesaria de las funciones que deben realizarse en cada puesto de trabajo para evitar confusiones y problemas a corto, mediano y largo plazo, y así dar responsabilidades al personal para el buen desempeño de sus actividades.

El compromiso gerencial es también un requisito fundamental para la consolidación de este manual, para lo cual se debe comprender que este va a contribuir al mejoramiento continuo y la competitividad de la empresa.

De igual manera, el manual de descripción de cargos le permitirá a la Institución:

- ✓ Delimitar las actividades, responsabilidades y funciones.
- ✓ Aumentar la eficacia de los empleados, ya que indica lo que debe hacer y cómo lo deben hacer.
- ✓ Ayuda a la coordinación y evita la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- ✓ Unificar y controlar el cumplimiento de tareas de la empresa.
- ✓ Alcanzar un entorno laboral de alto nivel, debido a que existen cargos definidos.
- ✓ Son fuente de información porque muestran la organización de la empresa.
- ✓ Permite que el personal tenga un conocimiento claro y preciso de los cargos.
- ✓ Permite realizar evaluaciones de desempeño.

4.1.2. Ventajas del manual de descripción de cargos

- ✓ Facilita el trabajo.
- ✓ Se obtiene información actualizada.
- ✓ Es fácil determinar los responsables del trabajo.
- ✓ Los manuales se usan para el adiestramiento de reemplazos potenciales del personal actual.
- ✓ Elimina confusiones en tema de responsabilidades.
- ✓ Facilita la labor del empleado.
- ✓ Proporciona una guía del trabajo a ejecutar.

4.1.3. Objetivo general

Identificar los diferentes cargos que existen en la empresa Macropack Cía. Lda., el cual servirá de guía al momento de tomar decisiones con respecto a la contratación y asignación de puestos al personal.

4.1.4. Objetivos específicos

- Elaborar una fuente de información que facilite a los empleados la correcta ejecución de sus funciones, responsabilidades y competencias inherentes a cada puesto de trabajo.
- Servir de base para la administración de salarios, al obtener un detalle de las responsabilidades de cada cargo.
- Guiar a los jefes de área para supervisar y controlar el desempeño del personal en base a sus funciones y responsabilidades.
- Permitir iniciar acciones correctivas cuando las obligaciones establecidas en el manual no se realizan de forma adecuada.
- Permite realizar comparaciones y relacionar el perfil del ocupante con el perfil requerido del puesto.
- Establece el organigrama de la empresa, identificando posiciones dentro de la escala jerárquica, canales de comunicación formal y líneas de mando.

- Servir de guía al momento de tomar las decisiones con respecto a la contratación y asignación del personal.

4.1.5. Campo de aplicación

Este manual se aplica para todo el personal de la empresa, independientemente de su forma de contratación (permanente o temporal) o su cargo dentro de la estructura funcional de la empresa. (Ver Anexo 3)

4.1.6. Actualización

El Manual de Descripción de cargos deberá ser revisado y analizado periódicamente cada vez que ocurran cambios en la empresa y así adaptarlo a las nuevas necesidades.

4.1.7. Estructura organizacional de la empresa Macropack Cía. Ltda.

La estructura organizacional de la empresa está compuesta de la siguiente manera:

1. Gerencia general
    - Gerente general
    - Recepcionista
    - Mensajero
2. Gerencia de ventas
    - Gerente de ventas
3. Gerencia de producción
    - Gerente de producción
    - Supervisor de planta
    - Operarios de maquinaria
    - Ayudantes de maquinaria
    - Chofer
4. Contabilidad
    - Contador
    - Auxiliar contable
5. Despacho
    - Jefe de despacho

El manual de descripción de cargos contiene la siguiente información:

- ✓ Niveles jerárquicos
- ✓ Requisitos para desempeñar los cargos
- ✓ Denominación del cargo
- ✓ Área al que pertenece el cargo
- ✓ Jefe inmediato
- ✓ Relación con otros cargos
- ✓ Misión del cargo
- ✓ Descripción del cargo
- ✓ Funciones y responsabilidades
- ✓ Perfil del cargo
    - ❖ Instrucción formal requerida
    - ❖ Conocimientos requeridos
    - ❖ Experiencia laboral requerida
    - ❖ Destrezas / Habilidades
- ✓ Otros requisitos
    - ❖ Materiales, equipos y herramientas
    - ❖ Requisitos físicos y personales
    - ❖ Actitudes personales
- ✓ Revisado
- ✓ Aprobado

4.1.8. Descripción de cargos

Tabla 95. Estructura del perfil y descripción del cargo de gerente general

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de Identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe inmediato:** Junta directiva
Cargo: Gerente general	**Supervisa a:** Todas las áreas
Área: Gerencia	**Relación con otros cargos:** -Gerencia general supervisa a todos los cargos debido a que supervisa de forma integral a toda la empresa.

2. Misión del cargo

Planear, administrar y vigilar el eficaz aprovechamiento de los recursos asignados, así como el manejo de información estratégica que sirva para la toma de decisiones en beneficio de la organización, mediante herramientas de calidad y tecnología para lograr una mejora continua.

3. Descripción del cargo

Esta encargado de manejar de forma integral todas las áreas de la organización, ya que planifica, organiza, dirige y controla las actividades necesarias para el crecimiento de la empresa, toma decisiones de alta responsabilidad, trabaja directamente con los mejores clientes que posee la empresa, negocia y establece con los proveedores los precios anuales, verifica las necesidades de materia prima. Da un informe al Directorio de la empresa con respecto a su manejo y sus decisiones de desarrollo.

4. Funciones y responsabilidades

-Mantener alta la rentabilidad de la empresa. -Controlar que el margen de ventas no disminuya. -Mantener una buena calificación con clientes y proveedores. -Realiza las negociaciones anuales con los proveedores para fijar precios. -Hacer las negociaciones con los clientes más grandes. -Aprueba precios, descuentos, plazo de pagos etc. -Aprobar las capacitaciones anuales, se realizan dos anualmente. -Aprueba bonos, transferencias a proveedores nacionales e internacionales. -Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el estatuto de la misma. -Representar judicial y legalmente a la Empresa. -Informar al Directorio las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos informando los resultados de las evaluaciones periódicas

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Educación superior de tercer nivel	Finanzas, administración, ventas, contabilidad, recursos humanos.

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Manejo del personal	-Liderazgo empresarial
-Manejo de inventarios	-Planificación y dirección
-Microsoft office	-Alta gerencia
-Atención al cliente	-Seguridad y salud ocupacional
-Avances tecnológicos	-Administración ambiental

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 5 años de conocer el mercado floricultor
Edad apropiada para el cargo:	Entre 30 a 50 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Dirigir e implementar la planeación estratégica	X		
-Adaptarse a los cambios y transformación organizacional	X		
-Trabajar bajo Presión	X		
-Gestión e Inversiones	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Suministros de oficina -Suministros de papelería -Teléfono -Computadora -Internet -Impresora

B) Requisitos físicos y Personales

Requisito	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Requisito**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada			X
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas prolongadas			X
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección	X		
4. Resistencia al desplazamiento			X	11. Concentración mental	X		

5. Resistencia al polvo			X	12. Cantidad de información a procesar	X		
6. Resistencia al calor			X	13. Habilidades manuales			X
7. Resistencia al frío			X	14. Proactividad	X		

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad	X		
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo	X		
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica	X		
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas	X		
12. Habilidades para negociar	X			24. Capacidad para delegar tareas	X		

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 96. Estructura del perfil y descripción del cargo de recepcionista

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de Identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe Inmediato:** Gerente general
Cargo: Recepcionista	**Supervisa a:** n/a
Área: Despacho	**Relación con otros cargos:** -Gerente general -Gerente de ventas -Gerente de producción -Jefe de despacho

2. Misión del cargo

Atender a las visitas o clientes y darles la información que requieran, ya sea personalmente o vía telefónica, además concretar citas o entrevistas.

3. Descripción del cargo

Es el encargado de recibir todas las llamadas que entren a la empresa y canalizarlas a quien corresponda, dando una imagen profesional, proporcionar apoyo en el campo administrativo para el adecuado control y seguimiento de la documentación.

4. Funciones y responsabilidades

-Contestar cordialmente el teléfono de la empresa. -Tomar recados y transferirlos al interesado. -Recibir, registrar y envío de correspondencia o paquetes que ingresen a la empresa. -Archivar facturas y toda clase de documentación. -Realizar otras actividades afines que le sea asignada.

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Instrucción secundaria	Bachiller

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Manejo de centrales telefónicas	-Atención al clientes
-Elaboración de oficios o memorandos	-Sistemas informáticos
-Informática	
-Tomar recados	

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	Mínimo 6 meses
Edad apropiada para el cargo:	Entre 18 a 35 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Atención al personal y público en general	X		
-Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral	X		
-Cumplir instrucciones orales y escritas	X		
-Recibir mensajes	X		
-Tratar en forma cortes al público en general	X		
-Manejo de centrales telefónicas		X	

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Materiales de oficina
-Suministros de papelería
-Computadora
-Impresora
-Teléfono

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Agudeza visual		X		8. Resistencia a carga pesada			X
2. Agudeza auditiva		X		9. Resistencia a posturas prolongadas			X
3. Resistencia al trabajo bajo presión		X		10. Voz y dirección			X
4. Resistencia al desplazamiento			X	11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo			X	12. Cantidad de información a procesar	X		
6. Resistencia al calor			X	13. Habilidades manuales		X	
7. Resistencia al frío			X	14. Proactividad	X		

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad			X
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo		X	
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica	X		
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas			X
12. Habilidades para negociar			X	24. Capacidad para delegar tareas			X

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 97. Estructura del perfil y descripción del cargo de mensajero

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe inmediato:** Gerente general
Cargo: Mensajero	**Supervisa a:** n/a
Área: Producción	**Relación con otros cargos:** -Gerente de ventas -Contabilidad

2. Misión del cargo

Entregar y recoger documentos y paquetes en lugares diversos, según las instrucciones recibidas y de acuerdo a los procedimientos establecidos.

3. Descripción del cargo

Es aquel responsable de los pagos de la empresa, retirar cheques con los clientes, distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la empresa. Estará siempre presto a las necesidades de Gerencia General para cualquier emergencia.

4. Funciones y responsabilidades

-Verificar que la documentación esté completa, que cumpla con los requisitos de identificación necesarios. -Planear la ruta de entregas del día y a calcular el tiempo y los gastos del recorrido -Llevar los paquetes en buenas condiciones -Realizar trámites legales y municipales -Observar en forma estricta el cumplimiento de las leyes de tránsito. -Retirar y entregar retenciones -Pagar los servicios básicos de la empresa -Realizar depósitos bancarios

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Chofer con Licencia profesional	Bachiller

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Leyes de Transito	-Seguridad y salud ocupacional
-Atención al cliente	-Cursos Motivacionales
-Conocer la ciudad	

-Trámites bancarios	
-Trámites legales	

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años
Edad apropiada para el cargo:	Entre 19 a 35 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Buen manejo de relaciones interpersonales	X		
-Cuidadoso con los recursos de la empresa		X	
-Trabajar bajo Presión	X		
-Ordenado y organizado	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Moto -Geo localizador -Hojas de Ruta -Suministros de papelería

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada	X		
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas prolongadas		X	
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección		X	
4. Resistencia al desplazamiento	X			11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo		X		12. Cantidad de información a procesar		X	
6. Resistencia al calor		X		13. Habilidades manuales		X	
7. Resistencia al frío		X		14. Proactividad	X		

C) Actitudes Personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales		X		13. Discreción		X	
2. Madurez		X		14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión		X		15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad			X
5. Capacidad de análisis		X		17. Liderazgo			X
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio		X		20. Serenidad		X	
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica			X
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas			X
12. Habilidades para negociar		X		24. Capacidad para delegar tareas			X

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 98. Estructura del perfil y descripción del cargo de gerente de ventas

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de Identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe Inmediato:** Gerente general
Cargo: Gerente de ventas	**Supervisa a:** Ventas
Área: Gerencia	**Relación con otros cargos:** -Gerente de producción -Contabilidad

2. Misión del cargo

Planificar la base de clientes, coordinar correctamente administración de los tiempos de entrega de los productos, organizar las acciones y tareas del equipo comercial de tal forma de que se incrementen las ventas y se mantenga la cartera de clientes.

3. Descripción del cargo

Es aquel que está pendiente del área comercial de la empresa, realiza cotizaciones, establece precios, trata directamente con los clientes, maneja los tiempos de entrega así como los reclamos de los clientes con la solución de los mismos, tiene una estrecha relación con Gerencia General por motivo de descuentos y ofertas de productos. Periódicamente realiza el análisis de incremento o decremento de ventas así como la cartera de pagos de clientes.

4. Funciones y responsabilidades

-Atender a los clientes de la empresa -Realizar las cotizaciones -Establecer precios -Coordinar los pedidos -Supervisar la producción -Manejar los tiempos de entrega -Coordinar los despachos -Proponer descuentos a Gerencia General para la posterior aprobación -Incrementar las ventas por medio del aumento de la cartera de clientes -Supervisar que la producción se entregue a tiempo al cliente como se ha establecido -Gestionar la cobranza, establecer el tiempo de pago de los clientes

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Educación superior de tercer nivel	Administración, ventas

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Manejo del personal	-Liderazgo empresarial
-Manejo de inventarios	-Planificación y dirección

-Microsoft office	
-Atención al cliente	
-Estrategias de Ventas	

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	5 años
Edad apropiada para el cargo:	Entre 30 a 50 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Proyecciones de ventas	X		
-Adaptarse a los cambios y transformación organizacional	X		
-Trabajar bajo presión	X		
-Captar nuevos clientes	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Suministros de oficina -Suministros de papelería -Teléfono -Computadora -Internet -Impresora

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada			X
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas prolongadas			X
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección	X		
4. Resistencia al desplazamiento			X	11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo			X	12. Cantidad de información a procesar	X		
6. Resistencia al calor			X	13. Habilidades manuales			X
7. Resistencia al frío			X	14. Proactividad	X		

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad	X		
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo	X		
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica	X		
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas	X		
12. Habilidades para negociar	X			24. Capacidad para delegar tareas	X		

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 99. Estructura del perfil y descripción del cargo de gerente de producción

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe inmediato:** Gerente general
Cargo: Gerente de producción	**Supervisa a:**Supervisor de planta, operarios, ayudantes
Área: Producción	**Relación con otros cargos:** -Gerente general -Gerente de ventas -Contabilidad

2. Misión del cargo

Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, proponiendo y diseñando planes a corto, mediano y largo plazo.

3. Descripción del cargo

Es el encargado de coordinar la producción y la programación del trabajo en su área para dar atención a las órdenes de pedido de los clientes, así también administrar de manera adecuada los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.

4. Funciones y responsabilidades

-Coordinar el proceso de producción -Realizar compra de materia prima (papel) -Coordinar y gestionar las importaciones -Coordinar y gestionar las exportaciones -Liquidación de importaciones -Ingreso de órdenes de compra -Logística (traslado de materia prima y operación de la planta) -Capacitaciones en temas de producción -Informar al Gerente General sobre la producción realizada -Supervisar la calidad del producto terminado

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Instrucción superior	Administración de empresas o Ingeniería Industrial

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Conocimiento de procesos de producción	-Seguridad industrial y salud ocupacional
-Manejo de personal	-Manejo de inventarios
-Conocimiento en importaciones y exportaciones	

-Manejo de inventarios	
-Gestión de producción	

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años
Edad apropiada para el cargo:	Entre 27 a 50 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Trabajo bajo presión	X		
-Disponibilidad de tiempo		X	
-Responsable	X		
-Liderazgo	X		
-Proactivo	X		
-Trabajo en equipo	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Materiales de oficina -Suministros de papelería -Computadora -Impresora -Teléfono

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Agudeza visual		X		8. Resistencia a carga pesada			X
2. Agudeza auditiva		X		9. Resistencia a posturas prolongadas			X
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección	X		
4. Resistencia al desplazamiento			X	11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo			X	12. Cantidad de información a procesar	X		
6. Resistencia al calor			X	13. Habilidades manuales			X
7. Resistencia al frío			X	14. Proactividad	X		

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad	X		
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo	X		
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica	X		
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas	X		
12. Habilidades para negociar	X			24. Capacidad para delegar tareas	X		

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 100. Estructura del perfil y descripción del cargo de supervisor de planta

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe inmediato:** Gerente de producción
Cargo: Supervisor de planta	**Supervisa a:** Operarios de maquinaria y ayudantes de planta
Área: Producción	**Relación con otros cargos:** -Gerente general -Gerente de ventas -Jefe de despacho

2. Misión del cargo

Cumplir a tiempo el plan de producción, siendo el responsable de la operatividad de la planta en lo relacionado a producción, mantenimiento y seguridad.

3. Descripción del cargo

Es el encargado de supervisar o contralar la calidad de la materia prima y demás insumos necesarios para el proceso de producción, así también de él depende el rendimiento y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los operarios y ayudantes de planta.

4. Funciones y responsabilidades

-Supervisar que el personal de producción labore de forma rápida, eficiente y eficaz. -Mantener la planta con suficiente materia prima y suministros para el adecuado proceso de producción. -Elabora y destinar las órdenes de producción. -Se encarga de rotar el puesto de los operarios y ayudantes, debido a que el proceso de producción requiere de esfuerzo físico, lo cual sería contraproducente mantenerlos en un solo puesto de trabajo. -Controlar la calidad de materia prima y en cada proceso de producción. -Determina las necesidades del personal. -Elabora reportes de producción, los mismos que son presentados a su jefe inmediato, Gerente de producción, y a su vez al Gerente general. -Se encarga de controlar y supervisar la parte física de la planta.

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Instrucción superior	Ingeniería industrial con especialidad en procesos de producción.

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Conocimiento de procesos de producción	-Seguridad industrial y salud ocupacional
-Manejo de personal	-Manejo de inventarios
-Gestión de producción	-Gestión de la producción
-Indicadores de producción	-Logística
-Manejo de inventarios	
-Manejo de programas (Excel, Word, sistemas contables, etc.)	

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años
Edad apropiada para el cargo:	Entre 25 a 40 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / Habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Trabajo bajo presión	X		
-Disponibilidad de tiempo	X		
-Responsable	X		
-Proactivo	X		
-Trabajo en equipo	X		
-Manejo de personal	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Materiales de oficina
-Suministros de papelería
-Computadora
-Impresora
-Teléfono

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada	X		
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas prolongadas	X		
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección	X		
4. Resistencia al desplazamiento	X			11. Concentración	X		

				mental			
5. Resistencia al polvo	X			12. Cantidad de información a procesar	X		
6. Resistencia al calor	X			13. Habilidades manuales	X		
7. Resistencia al frío	X			14. Proactividad	X		

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad	X		
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo	X		
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica	X		
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas	X		
12. Habilidades para negociar		X		24. Capacidad para delegar tareas	X		

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 101. Estructura del perfil y descripción del cargo de operador de maquinaria

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de Identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe Inmediato:** Supervisor de planta
Cargo: Operador de maquinaria	**Supervisa a:** n/a
Área: Producción	**Relación con otros cargos:** -Gerente general -Gerente de ventas -Jefe de despacho

2. Misión del cargo

Operación y manejo óptimo de la Maquinaria a su cargo, tales como Microcorrugadora, Troqueladora, Guillotina, con el fin de llevar un adecuado proceso de producción.

3. Descripción del cargo

Es el encargado de la operación y limpieza de la maquinaria a su cargo, en el que se produce láminas microcorrugadas, separadores de cartón, cajas de cartón con o sin impresión.

4. Funciones y responsabilidades

-Operación de la maquinaria. -Limpieza de la maquinaria. -Calibración de la maquinaria. -Manejo adecuado de la maquinaria para evitar accidentes. -Engrasar la maquinaria. -Terminar la orden de producción en el tiempo establecido. -Determina qué tipo de materia prima se requiere para la producción. -Mantener la Maquinaria en condiciones óptimas de trabajo. -Ejecutar el plan de trabajo, de acuerdo a los lineamientos establecidos. -Es responsable de la calidad del producto terminado.

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Instrucción secundaria	Bachiller técnico industrial

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Mecánica en general	-Seguridad industrial y salud ocupacional
-Manejo de maquinaria pesada	-Manejo de maquinaria
-Conocimientos en mantenimiento de toda clase de maquinaria	-Mecánica

	-Mantenimiento de maquinaria

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	Mínimo 6 meses en áreas afines
Edad apropiada para el cargo:	Entre 20 a 35 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Trabajo bajo presión	X		
-Disponibilidad de tiempo	X		
-Responsable	X		
-Trabajo en equipo	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Montacargas	-Flexómetro
-Compresor de aire	-Cinta de embalaje
-Recubrimiento	-Papel de empaque
-Resina	-Estilete
-Adhesivo	-Juego de llaves de pico y corona
-Disolvente	-Madera
-Tinta	-Cemento de contacto
-Bobinas de papel	-Cuchillas
-Plancha de cartón	-Lima
-Cinta masking	-Pigmentos
-Exagonales	-Pasta madre
-Base para oscuro	-Racle y clavos

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Requisito**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada	X		
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas prolongadas	X		
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección			X
4. Resistencia al desplazamiento	X			11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo	X			12. Cantidad de información a procesar	X		
6. Resistencia al calor	X			13. Habilidades manuales	X		

7. Resistencia al frío	X			14. Proactividad	X		

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad		X	
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo	X		
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad		X		22. Capacidad de ejercer la crítica	X		
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas		X	
12. Habilidades para negociar			X	24. Capacidad para delegar tareas			X

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 102. Estructura del perfil y descripción del cargo de ayudante de maquinaria

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de Identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe Inmediato:** Supervisor de planta
Cargo: Ayudante de maquinaria	**Supervisa a:** n/a
Área: Producción	**Relación con otros cargos:** -Gerente general -Gerente de ventas -Jefe de despacho

2. Misión del cargo

Apoyar en el manejo de la maquinaria y en general mantenerla operativa, con el fin de evitar errores y desperdicios en el proceso de producción.

3. Descripción del cargo

Es el encargado de la asistencia en temas de manejo de maquinaria, operación y limpieza de la misma.

4. Funciones y responsabilidades

-Servir de soporte del operario de maquinaria. -Movilización de la materia prima a bodega y productos terminados a los camiones para su envío. -Alimentación de la maquinaria con materia prima, bajo la supervisión del operador de la maquinaria. -Engrasar la maquinaria. -Empacar el producto terminado.

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Instrucción básica o secundaria	De preferencia bachiller técnico industrial

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Mecánica en general	-Seguridad industrial y salud ocupacional
-Manejo de maquinaria pesada	-Manejo de maquinaria
-Conocimientos en mantenimiento de toda clase de maquinaria	-Mecánica
	-Mantenimiento de maquinaria

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	Mínimo 6 meses en áreas afines
Edad apropiada para el cargo:	Entre 20 a 35 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Trabajo bajo presión	X		
-Disponibilidad de tiempo	X		
-Responsable	X		
-Trabajo en equipo	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Montacargas	-Flexómetro
-Compresor de aire	-Cinta de embalaje
-Recubrimiento	-Papel de empaque
-Resina	-Estilete
-Adhesivo	-Juego de llaves de pico y corona
-Disolvente	-Madera
-Tinta	-Cemento de contacto
-Bobinas de papel	-Cuchillas
-Plancha de cartón	-Lima
-Cinta masking	-Pigmentos
-Exagonales	-Pasta madre
-Base para oscuro	-Racle y clavos

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Requisito**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada	X		
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas prolongadas	X		
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección			X
4. Resistencia al desplazamiento	X			11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo	X			12. Cantidad de información a procesar		X	
6. Resistencia al calor	X			13. Habilidades manuales	X		

7. Resistencia al frío	X			14. Proactividad	X		

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad			X
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo			X
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad		X		22. Capacidad de ejercer la crítica			X
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas			X
12. Habilidades para negociar			X	24. Capacidad para delegar tareas			X

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 103. Estructura del perfil y descripción del cargo de chofer

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe Inmediato:** Gerente de producción
Cargo: Chofer	**Supervisa a:** n/a
Área: Producción	**Relación con otros cargos:** -Gerente de general -Gerente de ventas

2. Misión del cargo

Transportar los productos terminados a los clientes ubicados dentro y fuera de la ciudad de Quito, según las instrucciones recibidas y de acuerdo a los procedimientos establecidos.

3. Descripción del cargo

Es aquel que está encargado del transporte del producto terminado a los diferentes puntos de entrega, donde el cliente lo solicite, así mismo de retirar la materia prima de ciertos proveedores, cuando sea necesario. Será el responsable de entregar en buenas condiciones el producto y es imagen de la empresa.

4. Funciones y responsabilidades

-Llevar la mercadería en buenas condiciones a los clientes -Es la imagen de la empresa ya que es quien se relaciona con el cliente en la entrega de productos -Colaborar en la carga, descarga y acarreo de mercaderías. -Observar en forma estricta el cumplimiento de las leyes de tránsito. -Revisar periódicamente la unidad asignada, a fin de brindarle un adecuado mantenimiento preventivo -Revisar que los vehículos se mantenga en buenas condiciones estéticas e higiénicas -Colaborar alistando partidas de mercadería en el área de despacho.

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Chofer con licencia profesional	Bachiller

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Leyes de transito	-Seguridad y salud ocupacional
-Atención al cliente	-Cursos motivacionales
-Manejo de mercadería	
-Manejo de facturas	

-Manejo de guías de remisión	

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años
Edad apropiada para el cargo:	Entre 25 a 45 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Buen manejo de relaciones interpersonales	X		
-Cuidadoso con los recursos de la empresa		X	
-Trabajar bajo presión	X		
-Ordenado y organizado	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Vehículo
- Geo localizador
-Hojas de ruta
-Facturas
-Guías de remisión
-Suministros de papelería

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada	X		
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas prolongadas		X	
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección		X	
4. Resistencia al desplazamiento	X			11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo		X		12. Cantidad de información a procesar		X	
6. Resistencia al calor		X		13. Habilidades manuales		X	
7. Resistencia al frío		X		14. Proactividad	X		

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales		X		13. Discreción		X	
2. Madurez		X		14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión		X		15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad			X
5. Capacidad de análisis		X		17. Liderazgo			X
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio		X		20. Serenidad		X	
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica			X
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas			X
12. Habilidades para negociar		X		24. Capacidad para delegar tareas			X

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 104. Estructura del perfil y descripción del cargo de contador

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de Identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe Inmediato:** Gerente general
Cargo: Contador	**Supervisa a:** Auxiliar contable
Área: Contabilidad	**Relación con otros cargos:** -Gerente de producción -Gerente de ventas

2. Misión del cargo

Recopilar todos los registros contables, manejar correctamente las cuentas y balances, luego presentar una interpretación a fin de mostrar con eficacia si la empresa sufre algún defecto o debe mejorar en otros aspectos.

3. Descripción del cargo

Para esta función, el responsable de este cargo manejará toda el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

4. Funciones y responsabilidades

-Pagar las declaraciones al SRI de acuerdo a lo que establece la ley -Manejar los registros contables de la empresa -Realizar los Estados Financieros con la información recopilada anualmente -Presentar los Estados Financieros en la Superintendencia de Compañías para obtener la aprobación de esta entidad. -Realiza conciliaciones Bancarias

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Educación superior de tercer nivel	Contabilidad y Administración

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Manejo de costos	-Análisis financieros
-Manejo de gastos	-Administración de negocios
-Microsoft office	-Cursos de pago de impuestos

-Safy, mónica, memory	

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años
Edad apropiada para el cargo:	Entre 28 a 50 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** ☐ **F** X

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Manejo de software contable	X		
-Habilidades numéricas	X		
-Trabajar bajo Presión	X		
-Razonamiento y análisis de cuentas contables	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

- Suministros de oficina
- Suministros de papelería
- Teléfono
- Computadora
- Internet
- Impresora

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada			X
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas prolongadas			X
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección	X		
4. Resistencia al desplazamiento			X	11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo			X	12. Cantidad de información a procesar	X		
6. Resistencia al calor			X	13. Habilidades manuales			X
7. Resistencia al frío			X	14. Proactividad		X	

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad	X		
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo	X		
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica	X		
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas			X
12. Habilidades para negociar	X			24. Capacidad para delegar tareas		X	

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 105. Estructura del perfil y descripción del cargo de auxiliar contable

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de Identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe Inmediato:** Gerente general
Cargo: Auxiliar contable	**Supervisa a:** Recepcionista
Área: Contabilidad	**Relación con otros cargos:** -Gerente de producción -Gerente de ventas

2. Misión del cargo

Asistir al Contador en todas las actividades contables, llevar un registro de pagos a proveedores y cobro de clientes, revisar si las cuentas son correctas y están al día.

3. Descripción del cargo

Para esta función, el responsable de este cargo colaborará al contador en todas actividades y requerimientos para las cuentas contables, realiza las conciliaciones bancarias con la correspondiente ajuste de las cuentas, y vigilará que los estados financieros estén conforme a los requerimientos de la ley.

4. Funciones y responsabilidades

-Realizar los cobros a los clientes
-Realizar pago a los proveedores
-Llevar un registro de cobro de facturas y pagos a proveedores nacionales
-Realizar retenciones a la fuente, al IVA y a proveedores, pago de impuestos
-Control y administración a caja chica
-Manejo de viáticos de transporte de productos terminados
-Manejo de viáticos para el área de Ventas
-Registro de ingresos y egresos
-Obtener la cartera de cobros vencida semanalmente, análisis de cartera de clientes morosos
-Cuadrar cuentas de conciliaciones bancarias
-Coordinar cobro de cheques
-Reembolso de caja general y caja chica
-Compra de suministros
-Archivo de documentación de cobros, retención de clientes, retención de proveedores, notas de crédito a clientes y proveedores
-Pago de quincena a los empleados
-Liquidación de empleados con el ministerio de relaciones laborales

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Educación superior de tercer nivel	Contabilidad y administración

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Manejo de costos	-Análisis financieros
-Manejo de gastos	-Administración de negocios
-Microsoft office	-Cursos de pago de impuestos
-Safy, mónica, memory	

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años
Edad apropiada para el cargo:	Entre 20 a 50 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** ☐ **F** X

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Manejo de software contable	X		
-Habilidades numéricas	X		
-Trabajar bajo presión	X		
-Razonamiento y análisis de cuentas contables	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

- Suministros de oficina
- Suministros de papelería
- Teléfono
- Computadora
- Internet
- Impresora

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Requisito**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada			X
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas prolongadas			X
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección	X		
4. Resistencia al desplazamiento			X	11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo			X	12. Cantidad de información a procesar	X		

6. Resistencia al calor			X	13. Habilidades manuales			X
7. Resistencia al frío			X	14. Proactividad		X	

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad	X		
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo	X		
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica	X		
11. Orientación al cliente	X			23. Capacidad para formar personas			X
12. Habilidades para negociar	X			24. Capacidad para delegar tareas		X	

Revisado por:	**Aprobado por:**

Tabla 106. Estructura del perfil y descripción del cargo de jefe de despacho

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de Identificación

Institución: Macropack Cía. Ltda.	**Jefe Inmediato:** Gerente general
Cargo: Jefe de despacho	**Supervisa a:** ayudantes de maquinaria
Área: Despacho	**Relación con otros cargos:** -Gerente de ventas -Gerente de producción

2. Misión del cargo

Coordinar y controlar las entradas y salidas de materia prima y productos terminados de bodega.

3. Descripción del cargo

Es el encargado de supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de suministros, materia prima y producto terminado, con el fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la empresa.

4. Funciones y responsabilidades

-Recepción de suministros y materia prima. -Despacho del producto terminado. -Control de alarmas. -Registro y control de los ingresos a despacho. -Supervisa los niveles de existencia de inventario. -Realiza solicitud de materia prima y suministros para el abastecimiento de la bodega, esenciales para el proceso de producción y actividades diarias tanto administrativas como operativas. -Lleva el control del producto terminado despachado contra mercancía en existencia. -Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. -Revisar que el almacenaje de los productos o materia prima sean los adecuados.

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)
Instrucción superior	Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones
-Elaboración y control de inventarios.	-Seguridad industrial y salud ocupacional
-Técnicas de almacenamiento de materiales y suministros.	-Inducción de seguridad
-Manejo y suministro de bodega	-Contabilidad
-Computación	
-Conocimientos en contabilidad	
-Manejo de programas (Excel, Word)	

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años
Edad apropiada para el cargo:	Entre 25 a 45 años
Sexo apropiado para el cargo:	**M** X **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
-Trabajo bajo presión	X		
-Disponibilidad de tiempo	X		
-Responsable	X		
-Trabajo en equipo	X		
-Realizar cálculos numéricos	X		
-Organizar el trabajo	X		
-Manejo de equipos informáticos	X		

6. Otros requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

-Materiales de oficina
-Suministros de papelería
-Computadora
-Impresora
-Teléfono
-Kardex
-Hojas de registros
-Actas entrega recepción
-Calculadora

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Agudeza visual	X			8. Resistencia a carga pesada		X	
2. Agudeza auditiva	X			9. Resistencia a posturas	X		

				prolongadas			
3. Resistencia al trabajo bajo presión	X			10. Voz y dirección	X		
4. Resistencia al desplazamiento	X			11. Concentración mental	X		
5. Resistencia al polvo		X		12. Cantidad de información a procesar	X		
6. Resistencia al calor		X		13. Habilidades manuales	X		
7. Resistencia al frío		X		14. Proactividad	X		

C) Actitudes personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales	X			13. Discreción	X		
2. Madurez	X			14. Empatía	X		
3. Capacidad de decisión	X			15. Responsabilidad	X		
4. Capacidad de escucha	X			16. Autoridad	X		
5. Capacidad de análisis	X			17. Liderazgo	X		
6. Capacidad de memoria	X			18. Confiabilidad	X		
7. Capacidad de observación	X			19. Organización	X		
8. Capacidad de juicio	X			20. Serenidad	X		
9. Capacidad de comunicación	X			21. Amabilidad	X		
10. Creatividad	X			22. Capacidad de ejercer la crítica	X		
11. Orientación al cliente		X		23. Capacidad para formar personas	X		
12. Habilidades para negociar			X	24. Capacidad para delegar tareas	X		

Revisado por:	**Aprobado por:**

4.2. Manual de evaluación del desempeño del personal

4.2.1. Objetivo general del manual de desempeño

Promover la efectividad del personal de Macropack Cía. Ltda., motivando su desarrollo profesional, personal y laboral, para alcanzar todas las capacidades individuales plasmándolas día a día en su puesto de trabajo.

4.2.2. Objetivos específicos del manual de desempeño

- Aprovechar al máximo las capacidades del personal, detectando las falencias individuales y promoviendo el mejoramiento integral de la organización, mediante una minuciosa evaluación con la generación de actividades de mejora.
- Estimular a los empleados al desarrollo personal y mejoramiento de las relaciones interpersonales, trasmitiendo una correcta comunicación en todas las áreas, entre gerentes y operarios, cumpliendo con las metas de la organización.
- Analizar las posibles problemáticas de los procesos tanto organizacionales como individuales, detectar los puntos de error para corregirlos a través de las acciones del talento humano.
- Desarrollar paramentos de evaluación de acuerdo a las funciones y responsabilidades del evaluado, considerando su nivel académico y actividad que desarrolla dentro de la empresa.

4.2.3. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño al personal servirá como medio de estímulo para los empleados para desarrollar sus habilidades, aptitudes y eficiencia dentro del trabajo, de la misma manera servirá como un sistema de análisis para el reclutamiento y selección del personal, capacitaciones, ascensos, reducciones o ampliaciones del personal.

El sistema de evaluación del desempeño al personal se usará para:

- ❖ Guiar a los empleados respecto a cómo desempeñar su trabajo, de tal forma que cumplan con las expectativas de la compañía.
- ❖ Reconocer formalmente al empleado sobre el mejoramiento demostrado luego de la evaluación.
- ❖ Establecer necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

- ❖ Manejar criterios de reubicación del personal para aprovechar sus conocimientos, habilidades, destrezas, y potenciales en la ejecución de su trabajo.
- ❖ Crear planes motivacionales para los empleados e incentivar el buen rendimiento, mostrando que el mejoramiento individual genera consecuencias positivas dentro de la organización gracias a su aporte, todos los empleados deben conocer lo importantes que son en el proceso productivo de la empresa.

4.2.4. Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a los empleados de Macropack Cía. Ltda.

Ciclo de evaluación

La evaluación está comprendida en varios periodos: Evaluación Inicial, Evaluación de Desempeño del Primer Año de Trabajo, Evaluación de Rendimiento.

Evaluación inicial

El periodo para la evaluación inicial estará comprendido durante los 3 primeros meses de haber ingresado el empleado, ósea durante el tiempo de prueba, en esta evaluación estará reflejado si la persona está capacitada para ejercer dicho puesto.

Evaluación de desempeño del primer año de trabajo

El periodo para la evaluación del desempeño del primer año de trabajo está dado de forma anual, luego de haber ingresado a la empresa el empleado, esta evaluación determina si el trabajador continúa laborando el siguiente año y se ampliaría el contrato.

Evaluación de rendimiento

El periodo para la evaluación de rendimiento se realiza a partir del segundo año de trabajo dentro de la empresa, este tiene como objetivo medir el desempeño de sus actividades, reconocer las debilidades para tomar acciones de mejora individuales para fortalecer al personal de la empresa.

Tabla 107. Calificación de desempeño del personal

Nivel	Definición	Categoría
1	Desempeño muy por debajo del esperado	Deficiente
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	Regular
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	Bueno
4	Desempeño por encima del esperado	Muy bueno
5	Desempeño excepcional	Excelente

Las respuestas de la evaluación tendrán un rango de calificación de 1 a 5 como se muestra en la tabla anterior. El desempeño será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas, es muy importante la honestidad de la calificación para la veracidad del desempeño y detectar de forma real las falencias que podrán ser rectificadas en el transcurso del periodo.

4.2.5. Formato para la evaluación del desempeño inicial del personal

Evaluación inicial de los empleados de Macropack Cía. Ltda.

Evaluación interna

Importante:

1. El jefe inmediato es el único responsable de la evaluación del empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el manual de procedimientos para la evaluación del desempeño.
3. La calificación es de 1 a 5 siendo: 5 (Excelente), 4 (Muy Bueno), 3 (Bueno), 2(Regular), 1(Deficiente).

Nombre del jefe inmediato: _____ Fecha: _____

Área: _____

A. Datos personales del evaluado

Nombres:	**Apellidos:**
Edad:	**Cargo:**
Fecha que inicio sus labores	

B. Calificación

Tabla 108. Calificación de evaluación del desempeño inicial del personal

No.	Variables para la evaluación del desempeño	Calificación		
		1er Mes	2do Mes	3er Mes
1	Está capacitado para ejercer su puesto de trabajo			
2	Cumple con sus obligaciones laborales responsablemente			
3	Es puntual en la hora de ingreso a su trabajo			
4	Utiliza de manera eficiente su tiempo			
5	Realiza sus actividades en el tiempo establecido			
6	Tiene predisposición para trabajar después de su horario de trabajo			
7	Aprende con rapidez las funciones de su cargo			
8	Crea un buen ambiente laboral con sus compañeros de trabajo			
9	Brinda apoyo a sus compañeros cuando lo necesitan			
10	Desarrolla sus habilidades y destrezas con el cumplimiento de sus actividades			

11	Acepta cuando ha cometido errores para luego corregirlos			
12	Aporta con ideas para mejorar la dinámica del trabajo			
13	Se preocupa por los problemas que se presentan en su área y propone ideas para solucionarlos			
14	Tiene buena relación con su compañeros de trabajo			
15	Utiliza de manera responsable los materiales con los que labora			
16	Optimiza los recursos materiales para el desempeño de su trabajo			
17	Muestra interés en el aprendizaje de nuevas tareas			
18	Muestra amabilidad y respeto con sus superiores			
19	Es accesible y está dispuesto a ayudar a los demás			
20	Demuestra tener los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo			
Total				

Observaciones:

_____

_____

_____

Nota: La calificación mínima para la aprobación del personal es con una puntuación de 70, hay que considerar que la calificación del segundo mes debe ser mejor a la del primer mes y la del tercer mes mejor que los dos anteriores. Es importante reconocer las fortalezas y destrezas del empleado y así mismo las variables que tienen bajo puntaje deben ser analizadas por el jefe inmediato y el evaluado para tomar acciones de mejora.

_____ _____

Firma del jefe inmediato Firma del evaluado

4.2.6. Formato para la evaluación del desempeño del primer año de trabajo

Evaluación del primer año de trabajo para los empleados de Macropack Cía. Ltda.

Evaluación interna

Importante:

1. El jefe inmediato es el único responsable de la evaluación del empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el manual de procedimientos para la evaluación del desempeño.
3. La calificación es de 1 a 5 siendo: 5 (Excelente), 4 (Muy Bueno), 3 (Bueno), 2(Regular), 1(Deficiente).
4. Marcar una X, si requieren o no mejora las variables, en el total sumar las mismas.

Nombre del jefe inmediato: _____ Fecha: _____

Área: _____

A. Datos personales del evaluado

Nombres:	**Apellidos:**
Edad:	**Cargo:**
Fecha que inicio sus labores	

B. Calificación

Tabla 109. Calificación de evaluación del desempeño del primer año de trabajo

No.	Variables para la evaluación del desempeño	Calificación	Requiere mejora	
			Sí	No
1	Realiza aportes positivos para el crecimiento de la organización.			
2	Capta, desarrolla y comparte el conocimiento sobre las situaciones y problemas que enfrentan.			
3	Se asegura de tenerlos recursos necesarios para cumplir con su trabajo.			
4	Cumple sus responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.			
5	Se mantiene actualizado sobre la información y actividades relevantes para su trabajo.			
6	Aporta sugerencias a los miembros de los equipos en los que participa sobre la forma de solucionar problemas, lograr los objetivos establecidos y mejorar los resultados.			

7	Informa a sus compañeros de equipo acerca de situaciones que potencialmente pudieran afectarlos.			
8	Anticipa en su ámbito de competencia situaciones críticas o de alto impacto para la institución.			
9	Asume riesgos a fin de aprovechar oportunidades y traducirlas en resultados.			
10	Mejora de varios procesos para alcanzar resultados que superan los estándares establecidos.			
11	Genera acciones novedosas para la solución de problemas.			
12	Aporta a la productividad y rendimiento para la organización			
13	Aplica en su trabajo los conocimientos obtenidos en las capacitaciones que realiza la empresa.			
14	Tiene comprensión técnica y práctica de sus actividades actuales.			
15	Genera identidad y otras acciones para propiciar permanencia en su grupo de trabajo			
16	Tiene un alto grado de discreción y lealtad con la empresa.			
17	Incluso en momentos críticos, con su actitud y sus palabras de aliento, mantiene motivados a sus compañeros de trabajo.			
18	Aplica creatividad a sus conocimientos.			
19	Asume compromisos y se hace responsable de sus actividades siendo cumplido con sus labores			
20	Es estricto en sus responsabilidades, mantiene actitud positiva bajo presión.			
Total				

Observaciones:

_____

_____

_____

Nota: La calificación total de la evaluación debe tener una puntación mínima de 70, este resultado nos muestra que el rendimiento del evaluado es idóneo para poder continuar con su cargo el próximo año. Es importante reconocer las fortalezas y destrezas del empleado y así mismo las variables que están marcadas con un Sí, en requiere mejora, deben ser analizadas por el jefe inmediato y el evaluado para tomar acciones de mejora.

_____ _____

Firma del jefe inmediato Firma del evaluado

4.2.7. Formato de evaluación de rendimiento del personal

Evaluación del rendimiento de los empleados de Macropack Cía. Ltda.

Evaluación Interna

Importante:

1. El jefe inmediato es el único responsable de la evaluación del empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.
3. La calificación es de 1 a 5 siendo: 5 (Excelente), 4 (Muy Bueno), 3 (Bueno), 2(Regular), 1(Deficiente).
4. Marcar una X, si requieren o no mejora las variables, en el total sumar las mismas.

Nombre del jefe inmediato: _____ Fecha: _____

Área: _____

A. Datos personales del evaluado

Nombres:	**Apellidos:**
Edad:	**Cargo:**
Fecha que inicio sus labores	

B. Calificación

Tabla 110. Calificación de evaluación de rendimiento del personal

No.	Variables para la evaluación del rendimiento	Calificación	Requiere mejora	
			Sí	No
1	Se involucra con sus compañeros de trabajo para mejorar continuamente el desempeño del área.			
2	Genera soluciones para la mejora de la eficiencia en los procesos a su cargo.			
3	Mejora constantemente su desempeño de los procesos y actividades a su cargo.			
4	Toma acciones específicas para promover la efectividad del equipo.			
5	Ayuda a otros para que identifiquen obstáculos y tomen acción para eliminarlos.			
6	Emplea métodos alternativos de trabajo, a fin de superar los obstáculos y alcanzar los objetivos.			

7	Se integra efectivamente a equipos de diferentes áreas o disciplinas.			
8	Demuestra con sus acciones interés por los resultados de su trabajo.			
9	Manifiesta interés por lograr mejores resultados.			
10	Destaca la necesidad de cuidar los recursos disponibles.			
11	Participa activamente en el logro de las metas grupales.			
12	Genera confianza con sus superiores ya que realiza eficientemente su trabajo			
13	Aprovecha los conocimientos de las capacitaciones recibidas y las utiliza en su cargo			
14	Se adapta con facilidad a los cambios, nuevas políticas y estrategias implantadas por la empresa			
15	Acepta positivamente las críticas y comentarios de sus jefes para demostrar posteriormente su mejora			
Total				

Observaciones:

_____

_____

_____

Nota: La calificación total de la evaluación debe tener una puntación mínima de 53, este resultado nos muestra que el rendimiento del evaluado es idóneo para poder continuar con su cargo el próximo año. Es importante reconocer las fortalezas y destrezas del empleado y así mismo las variables que están marcadas con un Sí, en requiere mejora, deben ser analizadas por el jefe inmediato y el evaluado para tomar acciones de mejora.

_____ _____

Firma del jefe inmediato Firma del evaluado

4.3. Políticas de responsabilidad social empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial está basada en la toma de decisiones de las empresas en relación con los grupos de interés como lo son: propietarios o accionistas, clientes, proveedores, empleados, competidores y la sociedad, anteriormente las empresas rendían cuentas a los inversionistas o al capital, buscando la maximización económica, en la actualidad existe gran controversia sobre la responsabilidad social y la necesidad de desarrollo ético de las empresas, de acuerdo a las expectativas y exigencias de la sociedad en la que esta se desenvuelve.

La empresa debe ser responsable de las acciones que tome y que afecten a la sociedad, debe analizar cómo influyen sus acciones y su participación en el mercado, por la misma razón la empresa deberá proporcionar seguridad y confianza interna y externamente, valor clave para que la empresa sea un proyecto de largo plazo, por este motivo incluimos este punto indispensable en la planificación estratégica, ya que es de vital importancia e involucra acciones de largo plazo.

Con el objetivo de crear conciencia sobre la responsabilidad social empresarial en Macropack Cía. Ltda., hemos creado los siguientes principios que ayudaran al bienestar de su grupo de interés:

4.3.1. Principios económicos

- Maximizar la utilidad anual de los inversionistas sin descuidar el bienestar económico del personal, con el fiel cumplimiento del pago de salarios, beneficios de ley y pago de utilidades anuales.
- Crear valor económico de la empresa, mostrando el éxito empresarial en el mercado por medio de sus ventas.
- Adaptarse positivamente a las normas económicas que la sociedad impone a la empresa, con el cumplimiento de pago de impuestos.
- Aportar un porcentaje de las utilidades que genera de anualmente la empresa a grupos vulnerables de la sociedad.
- Buscar mayor participación en el mercado para la generación de mayores volúmenes de producción y ventas.

4.3.2. Principios medioambientales

- Evaluar y controlar de manera continua los riesgos medioambientales que causa el proceso de producción.
- Disminuir la generación de desechos o residuos mediante el buen uso de los recursos que dispone la empresa.
- Incorporar en las actividades cotidianas de la empresa, las buenas prácticas ambientales.
- Difundir al personal de Macropack Cía. Ltda., el respeto al medioambiente, mediante charlas sobre responsabilidad y cuidado ambiental.
- Desarrollar sistemas de gestión adecuados, en función de la mejora continua, que ayude a reducir los riesgos medioambientales.
- Fomentar el uso de materiales reciclados en la empresa, permitiendo de esta manera reducir el impacto ambiental y la generación de desechos.
- Desarrollar un sistema de gestión medioambiental para la empresa con el objetivo de proteger a la misma, a las comunidades vecinas y la sociedad en general.

4.3.3. Principios sociales

- Ser un buen ciudadano corporativo, que no solo se base en los aspectos económicos sino también que realice gestiones que involucre a la gente, su entorno o comunidad en la que opera.
- Desarrollar un vínculo importante con la comunidad.
- Participar en proyectos sociales, que involucren más a la empresa en temas de calidad de vida de las comunidades aledañas a la misma.
- Participar activamente en programas de beneficio para la sociedad.

4.3.4. Principios de gestión de talento humano

- Promover un buen clima laboral, que ayudará al mejor desempeño de las actividades del talento humano que labora en la empresa.

- Crear un entorno de trabajo seguro para el personal de la empresa, mediante la distribución del equipo de seguridad necesario.
- Fomentar el desarrollo laboral y profesional, mediante capacitaciones en temas inherentes al puesto de trabajo de cada empleado.
- Promover la no discriminación.
- Respetar la igualdad de oportunidades.
- Garantizar un empleo estable, que motive al talento humano y así continuar con sus actividades, aportando de manera positiva al crecimiento de la empresa.
- Desarrollar un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales con el fin de brindar seguridad a los trabajadores de la empresa, tanto en el área administrativa-financiera y principalmente en el área de producción.
- Capacitar al personal en temas de prevención de riesgos laborales, lo cual ayudará a los trabajadores a ser más cuidadosos y consientes del trabajo que desempeñan y aplicar las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

4.3.5. Principios para los proveedores

- Fortalecer el diálogo con los proveedores en cuanto a trabajar en función con la Política de Responsabilidad Social Empresarial.
- Incorporar con los proveedores un sistema que ayude a la reducción de residuos y material de embalaje.
- Involucrar a los proveedores con el tema de la Responsabilidad Social Empresarial para que se pueda incorporar en las negociaciones.

4.3.6. Principios para los clientes

- Fortalecer el diálogo con los clientes para que en lo posible se pueda trabajar en función a la política de responsabilidad social empresarial.
- Desarrollar e implantar un sistema de recolección y reciclaje de los productos que la empresa vende a sus clientes y que por algún motivo no ha sido utilizados para recuperarlos y darles una nueva función.
- Difundir las buenas prácticas de consumo responsable a sus clientes.

4.4. Formalización

4.4.1. Manual de descripción de cargos

Tabla 111. Manual de descripción de cargos de Macropack Cía. Ltda.

Estructura del perfil y descripción del cargo

1. Datos de Identificación

Institución:	**Jefe inmediato:**
Cargo:	**Supervisa a:**
Área:	**Relación con otros cargos:**

2. Misión del cargo

3. Descripción del cargo

4. Funciones y responsabilidades

5. Perfil del cargo

A) Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)

B) Conocimientos requeridos

Conocimientos	Capacitaciones

C) Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	
Edad apropiada para el cargo:	
Sexo apropiado para el cargo:	**M** **F**

D) Destrezas / habilidades

Destrezas / habilidades	Relevancia		
	Alta	Media	Baja

6. Otros Requisitos

A) Materiales, equipos y herramientas

B) Requisitos físicos y personales

Requisito	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Requisito**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Agudeza visual				8. Resistencia a carga pesada			
2. Agudeza auditiva				9. Resistencia a posturas prolongadas			
3. Resistencia al trabajo bajo presión				10. Voz y dirección			
4. Resistencia al desplazamiento				11. Concentración mental			
5. Resistencia al polvo				12. Cantidad de información a procesar			
6. Resistencia al calor				13. Habilidades manuales			
7. Resistencia al frío				14. Proactividad			

C) Actitudes Personales

Requisito	Alto	Medio	Bajo	Requisito	Alto	Medio	Bajo
1. Actitudes verbales				13. Discreción			
2. Madurez				14. Empatía			
3. Capacidad de decisión				15. Responsabilidad			
4. Capacidad de escucha				16. Autoridad			
5. Capacidad de análisis				17. Liderazgo			
6. Capacidad de memoria				18. Confiabilidad			
7. Capacidad de observación				19. Organización			
8. Capacidad de juicio				20. Serenidad			
9. Capacidad de comunicación				21. Amabilidad			
10. Creatividad				22. Capacidad de ejercer la crítica			
11. Orientación al cliente				23. Capacidad para formar personas			
12. Habilidades para negociar				24. Capacidad para delegar tareas			

Revisado por:	**Aprobado por:**

4.4.2. Hoja de ruta

Tabla 112. Hoja de ruta de Macropack Cía. Ltda.

N°	Origen		Destino		Recepción				Observaciones
	Fecha	Hora	Institución	Asunto	Nombre y apellido	Fecha	Hora	Firma y sello	

Responsable…… Revisado……

4.4.3. Acta entrega -recepción

En la ciudad de Quito, el … de … del 201.., en las instalaciones de Macropack Cía. Ltda., los comparecientes proceden a la entrega recepción de materiales que se enlistan a continuación Insumos que se enlista a continuación, los cuales fueron solicitados por:……. quienes suscriben la presente acta de entrega recepción, que manifiesta la conformidad en el cumplimiento de lo solicitado:

Tabla 113. Acta entrega- recepción de Macropack Cía. Ltda.

N°	Cantidad	Unidad de medida	Detalle	Observaciones

	Entregué conforme:	Recibí conforme:
Cargo:		
Nombre:		
Cédula:		
Firma y sello:		

4.4.4. Plan operativo anual

Area: **Jefe a Cargo:**

Fecha:

Tabla 114. Plan operativo anual Macropack Cía. Ltda.

Eje	Metas	Actividades	Indicador de cumplimiento	Fecha		Ejecutado		Responsable(s)		Vinculación	Recursos / medios	Observaciones
				Inicio	Fin	% Completado	% Total Ponderado	Ejecución	Control			

CAPÍTULO V
INDICADORES DE GESTIÓN

5.1. Indicador de gestión

Las actividades empresariales pueden medirse con diferentes parámetros para la toma de decisiones, se realiza un monitoreo de la de gestión para asegurar que las actividades están correctamente encaminadas permitiendo tener una evaluación de los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades, todo esto forma parte de los indicadores de gestión.

> Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.(Pérez, 2012, p.1)

5.2. Los indicadores de gestión y la planeación estratégica

> Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograrla misión. (Pérez, 2012, p.3)

El proceso de construcción de indicadores de desempeño lleva de manera implícita la implementación de un sistema de control de gestión y de información para la gestión que permita hacer el seguimiento de las metas.

> Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. (Pérez, 2012, p.12).

Tabla 115.Indicador de gestión FODA

Diagnóstico situacional estratégico										
N°	**Índice**	**Mide**	**Tipo**	**Fórmula**	**Estandar**	**Aplicación**	**Evaluación**		**Frecuencia**	**Fuente**
							+	**-**		
1	Identificar fortalezas y debilidades	Las caracteristicas y capacidades de exito y situaciones desfavorables de la organización	Evaluación	N° de estrategias cumplidas para fortalezas y debilidades / N° de estrategias definidas	1				Semestralmente	Macropack Cía. Ltda.
2	Identificar oportunidades y amenazas	Los factores de influencia externos para obtener ventajas competitivas y las situaciones negativas para la organización	Evaluación	N° de estrategias cumplidas para oportunidades y amenazas / N° de estrategias definidas	1				Semestralmente	Macropack Cía. Ltda.
Factores de Éxito: - Personal de Macropack Cía. Ltda. - Directorio de Macropack Cía. Ltda. - Clientes de Macropack Cía. Ltda. del sector floricultor										

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 116. Indicador de gestión de la planeación organizacional y estratégica

Elaboración de misión, visión y objetivos estratégicos de Macropack Cía. Ltda.										
N°	**Índice**	**Mide**	**Tipo**	**Fórmula**	**Estandar**	**Aplicación**	**Evaluación**		**Frecuencia**	**Fuente**
							+	**-**		
1	Cumplimiento de misión y visión	Si el personal cumple con la misión y visión	Cumplimiento	N° de empleados que cumplen con la misión y visión / N° de empleados existentes	1				Semestralmente	Macropack Cía. Ltda.
2	Cumplimiento de estratégias	El nivel de cumplimiento de las estrategias planteadas por la empresa	Cumplimiento	N° de Estrategias aplicadas / N° de estrategias planificadas	1				Semestralmente	Macropack Cía. Ltda.
3	Cumplimiento del objetivo general	Si el personal cumple con el objetivo general de Macropack Cía. Ltda.	Efectividad	N° de empleados que cumplen con los objetivos / N° de empleados existentes	1				Semestralmente	Macropack Cía. Ltda.
Factores de Éxito: - Personal de Macropack Cía. Ltda. - Directorio de Macropack Cía. Ltda.										

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 117. Indicador de gestión proyecto 1

Aplicación del plan de financiamiento para compra de materia prima. (Proyecto 1)										
N°	**Índice**	**Mide**	**Tipo**	**Fórmula**	**Estandar**	**Aplicación**	**Evaluación**		**Frecuencia**	**Fuente**
							+	**-**		
1	Uso de los recursos económicos obtenidos	Si los recursos económicos obtenidos han sido utilizados eficientemente	Cumplimiento	Recursos económicos obtenidos / Recursos económicos programados	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
2	Materia prima obtenida	Si la cantidad de la materia prima adquirida cumple con los requerimientos de la empresa	Cumplimiento	Materia prima Obtenida / Materia prima planificada	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
3	Transformaciòn de la materia prima obtenida	Si la materia prima adquirida ha sido utilizada apropiadamente	Eficacia	Materia prima utilizada en producción / Materia prima adquirida	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
4	Cumplimiento del tiempo establecido para el proyecto	Si el tiempo que se ha utilizado en el proyecto es el oportuno de acuerdo al cronograma establecido	Evaluación	Tiempo invertido / Tiempo programado	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
Factores de Éxito: - Area de producciòn de Macropack Cía. Ltda. - Gerencia general de Macropack Cía. Ltda.										

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 118. Indicador de gestión proyecto 2

Planifiaciòn de cambio de la planta al sector de Puembo. (Proyecto 2)										
N°	Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Abastecimiento de la demanda de clientes	La satisfacciòn de la demanda de los clientes	Eficiencia	N° de ventas antes de cambio de la planta / N° de ventas actuales	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
2	Mejoramiento de los volùmenes de producciòn	El incremento de los volumenes de producciòn	Eficiencia	Volumen de Producciòn antes del cambio de planta / Volumen de Producciòn	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
3	Mejoramiento de los tiempos de entrega	Si el tiempo que se requiere para una producciòn es màs agil y eficiente	Eficiencia y Velocidad	Tiempo de entrega antes del cambio de planta / Tiempo de entrega actual	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
4	Cumplimiento del tiempo establecido para el proyecto	Si el tiempo que se ha utilizado en la planificaiòn es el oportuno de acuerdo al cronograma establecido	Evaluación	Tiempo Invertido / Tiempo Programado	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
Factores de Éxito: - Gerencia General, Poducción , Ventas - Directorio de Macropack Cía. Ltda.										

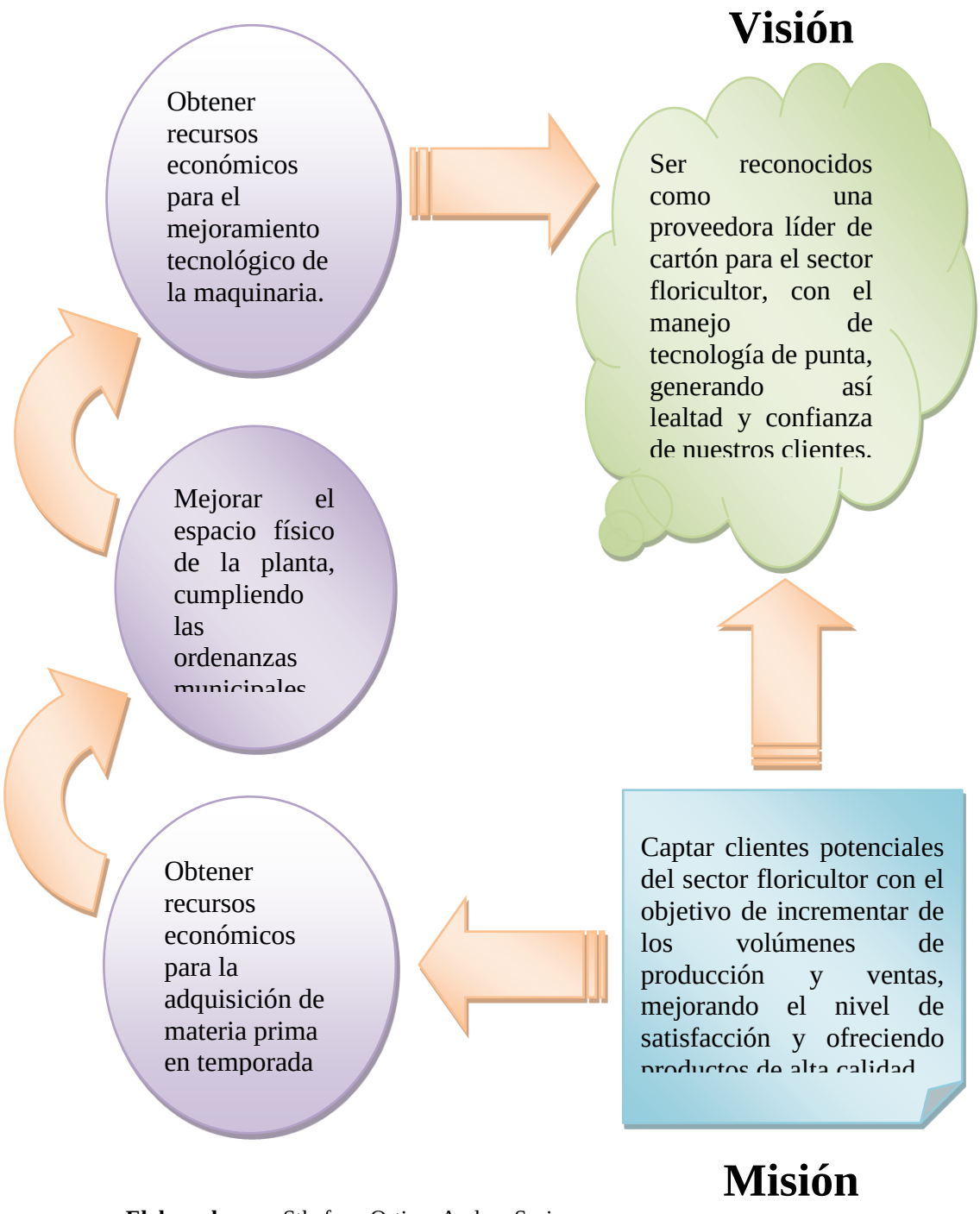
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Tabla 119.Indicador de gestión proyecto 3

Aplicación del Plan de financiamiento para adquisición de nueva maquinaria. (Proyecto 3)										
N°	**Índice**	**Mide**	**Tipo**	**Fórmula**	**Estandar**	**Aplicación**	**Evaluación**		**Frecuencia**	**Fuente**
							+	**-**		
1	Uso de los recursos económicos obtenidos	Si los recursos económicos obtenidos han sido utilizados eficientemente	Cumplimiento	Recursos económicos obtenidos / Recursos económicos Programados	1				Semestralmente	Macropack Cía. Ltda.
2	Maquinaria adquirida	Si la maquinaria adquirida cumple con los requerimientos de la empresa	Cumplimiento	Maquinaria Obtenida / Maquinaria Planificada	1				Trimestral	Macropack Cía. Ltda.
3	Utilización de la Maquinaria obtenida	Si la maquinaria adquirida ha sido utilizada apropiadamente	Cumplimiento	Indices de producciòn actual / Indices de producciòn antes de obtener la nueva maquinaria	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
4	Cumplimiento del tiempo establecido para el proyecto	Si el tiempo que se ha utilizado en el proyecto es el oportuno de acuerdo al cronograma del proyecto	Evaluación	Tiempo Invertido / Tiempo Programado	1				Mensualmente	Macropack Cía. Ltda.
Factores de Éxito: - Area de Producciòn de Macropack Cía. Ltda. - Gerencia General de Macropack Cía. Ltda.										

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

Figura 20. Mapa estratégico organizacional



Elaborado por: Sthefany Ortiz y Andrea Soria

5.3. Políticas

Las políticas en una empresa son fundamentales ya que permiten al personal fortificar y consolidar el compromiso de participación, a continuación detallaremos las políticas de Macropack Cía. Ltda.

5.3.1. Políticas generales

- El personal de Macropack Cía. Ltda., deberán respetar la hora de entrada y salida al trabajo, se acepta como máximo 3 atrasos al mes con justificación aquellos que no cumplan serán sancionados y se descontará el atraso de sus horas extras.
- No se aceptará la entrada a ningún individuo (cliente o personal) que se encuentre en estado de intoxicación por la ingestión de bebidas alcohólicas, drogas, estimulantes o algún otro fármaco.
- Se dará permisos al personal 3 veces al mes con justificación y se descontará de sus horas extras.
- El personal deberá respetar el tiempo de lunch que la empresa provee todos los días utilizando 10 minutos de su tiempo de trabajo y para el almuerzo 1 hora.

5.3.2. Políticas de producción

- Los operarios que directamente trabajen con la materia prima deberán ser responsables cuidadosos de los recursos que tengan a su cargo.
- El control del producto terminado deberá ser evaluado por todo el personal, desde los ayudantes con la materia prima en los primeros procesos, hasta los supervisores que verifican el producto final.
- Es importante que los operarios optimicen los recursos con los que trabajan.
- Los operarios de planta deben dar un correcto uso de protección de seguridad industrial con el uso de guantes, mascarillas, etc.
- Los operarios de maquinaria deberán ser cuidadosos, reportar al jefe inmediato si encuentra alguna anomalía para prevenir que se paren las máquinas en plena etapa de producción.

5.3.3. Políticas de bodega

- El encargado de bodega deberá llevar un inventario minucioso de las existencias de materia prima así como de las salidas de productos terminados.
- El Jefe de bodega supervisará conjuntamente con los ayudantes la calidad de la materia prima que ingresa a bodega

5.3.4. Políticas de recursos humanos

- Aplicar manuales de evaluación para el personal que recientemente ingresa a laborar a la empresa, evaluar los 3 primeros meses y considerar dicha calificación para su permanencia en la organización.
- Evaluar al personal al año de haber ingresado a la empresa para tener conocimiento de cómo ha realizado sus actividades y prolongar su contrato, de igual manera evaluar el rendimiento a los 2 años de trabajo para mostrarle al empleado los aspectos a mejorar.
- Pagar puntualmente a los empleados como una forma de incentivo a su trabajo.
- Los empleados de planta deberán llevar el uniforme de la empresa durante sus horas de trabajo.
- Se deberá entregar al empleado nuevo la descripción completa de su cargo de forma escrita, con las funciones y responsabilidades que manejará en su cargo.

5.3.5. Políticas de cobranzas

- Los clientes tendrán un periodo máximo de pago de 90 días luego de haber realizado el pedido con ventas.
- Se deberá calificar la forma de pago de cada cliente, revisar los datos históricos de pago y medir el riesgo que genera la empresa, de tal forma se deberá dar prioridad a clientes con pago a tiempo.
- Los clientes potenciales deberán tener preferencia con el tiempo de entrega de una producción y su forma de pago.

CONCLUSIONES

- Se estableció el posicionamiento de la empresa Macropack Cía. Ltda., en el sector floricultor, permitiéndonos conocer cómo se desenvuelve en este mercado, por lo que se puede determinar que tiene éxito sin embargo la falta de recursos económicos impide su constante crecimiento en el mercado.

- Luego de la observación realizada en la planta de la empresa, se puede determinar que no cuenta con un espacio físico adecuado para mantener en bodega sus productos en stock mucho menos su materia prima y esto se vuelve más crítico en temporadas altas de demanda de cartón.
- No tiene políticas de cobro establecidas, ocasionando que sus cuentas por cobrar alcancen niveles significativos, y como consecuencia no se recupera de manera inmediata lo invertido.
- A pesar de que la empresa tiene una buena cartera de clientes no ha logrado llegar a la mayoría de empresas florícolas del país, por lo que no puede abrirse a un nicho de mercado más amplio y poder comercializar de mejor manera sus productos.
- La empresa ha definido las estrategias que quieren alcanzar, sin embargo no cuenta con un manual de planificación estratégica, por lo que hemos planteado estrategias orientados a captar clientes potenciales del sector floricultor y al mejoramiento de la capacidad tecnológica, para generar valor en el mercado, con el posicionamiento de su marca.
- Se mantiene un buen ambiente laboral desde la apertura de la empresa en el mercado, lo que ha ocasionado que no exista rotación continua del personal, esto es beneficioso para la empresa ya que se previene pérdidas de tiempo y errores.
- Es factible invertir en la banca nacional debido a que las tasas de interés se han mantenido en los últimos años, lo que permite a la empresa invertir con una tasa constante y bajo riesgo.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar constantemente el servicio al cliente, realizando investigaciones periódicas de las necesidades de los clientes actuales, manteniendo el nivel de satisfacción y asegurando que la compañía ofrece un servicio excepcional.
- Elaborar un estudio de proveedores nacionales e internacionales, fundamentados en la calidad y precios de sus productos, creando nuevas negociaciones ya que sin duda una de las fortalezas más importantes es la calidad de los productos de tal forma los convenios con proveedores es vital para prolongar este aspecto esencial para la compañía.

- Ejecutarun correcto financiamiento para adquirir nueva maquinaria con tecnología de punta, para acelerar los procesos de producción y ofrecer a los clientes productos seguros, confiables y con la mejor calidad del mercado.
- Realizar a largo plazo nuevas inversiones con el fin de incrementar los volúmenes de producción, que a su vez permitirá incrementar la oferta y alcanzar una mayor participación en el mercado.
- Se sugiere implantar y ejecutar el manual de planificación estratégica que le permita a la empresa tener perspectivas más claras de las acciones a seguir con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados para el mejoramiento de la empresa.
- Realizar capacitaciones periódicas al personal del área de Producción en temas referentes al control de calidad, con la finalidad de eliminar los errores existentes en el proceso de producción, obteniendo la calidad total de sus productos.
- Es fundamental implementar el manual de descripción de cargos, ya que es una fuente de información para conocer todas las actividades y responsabilidades de los trabajadores, lo cual permitirá mayor control interno y el mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Dar a conocer a todos los trabajadores de la empresa el manual de descripción de cargos para que estén al tanto sobre cada una de las actividades y la secuencia de los procesos con el fin de que sean más eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo.

- Es importante ejecutar el manual de evaluación de desempeño del personal por cuanto permitirá aprovechar al máximo las capacidades laborales, estimulando a sus empleados a mejorar constantemente tanto personal como profesionalmente, desarrollar los parámetros de evaluación de acuerdo a las funciones y responsabilidades individuales.
- Se recomienda implantar el estudio financiero realizado en la presente planificación debido a que los resultados obtenidos como son el Van y el TIR son superiores a la tasa referencial que maneja el Banco Central del Ecuador, por lo que es factible invertir e iniciar los tres proyectos planteados ya que son restable.

LISTA DE REFERENCIAS

Andrade, J. F. (2007). Como crear y dirigir la nueva empresa. Bogota.

Andrade, S. (1999). Diccionario de la Economia.

Carrillo de Albornoz y Serra, J. M. (2005). Manual de autodiagnóstico estratégico. En J. M. Carrillo de Albornoz y Serra, Manual de autodiagnóstico estratégico (pág. 51). Madrid, España: ESIC.

Dumrauf, G. L. (2003). Finanzas Corporativas un enfoque latinoamericano. En G. L. Dumrauf, Finanzas Corporativas un enfoque latinoamericano (pág. 314). México DF: Alfaomega.

Dumrauf, G. L. (s.f.). Finanazas Corporativas. En G. L. Dumrauf, Finanazas Corporativas (pág. 323). México DF: Alfaomega.

Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones.

Fernandez, M. (2003). El control, Fundamento de la gestion por procesos. ESIC editorial.

Fernandez, M. (2003). El control, Fundamento de la gestion por procesos.

Fred R., D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. En D. Fred R., Conceptos de Administración Estratégica (pág. 200). México: Pearson.

Gómez Orea, D. (2002). Evaluación de impacto ambiental: un instrumento preventivo para la gestión ambiental. Madrid, España.

Gomez, H. S. (1995). planeacion y gestion estrategica.

Hidalgo, E. A. (29 de agosto de 2011). Micro y Macro Ambiente (Mercadeo). Obtenido de http://edsonandy.blogspot.com/2011_08_01_archive.html

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson , R. E. (2004). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y casos. Thomson.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y casos. Thomson.

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. En P. Kotler, Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales (pág. 81). México: Pearson.

L. Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de negocios. En T. L. Wheelen, & J. D. Hunger, Administración Estratégica y Política de negocios (pág. 14). México : Pearson.

L. Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2009). Administración Estratégica. México: Pearson .

López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. I. (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. En M. López Trujillo, & J. I. Correa Ospina, Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información (pág. 28). Manizales, Colombia : Universidad de Caldas.

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo.

Minztzberg, H. (2007). Planeación Estratégica. Bueno Aires, Argentina: El ateneo.

Rodriguez, R. V. (2012). Como elaborar el Analisis DAFO.

Rojas Arias, P. (2001). Desarrollo Organizacional y Gerencial. En P. Rojas Arias, Desarrollo Organizacional y Gerencial (pág. 158). Ecuador.

Pérez, C. (2012). Indicadores de Gestión. Obtenido de www.soporteycia.com/.../CAP-Indicadores-gestion-28-Nov-2012.pdf

Banco Central del Ecuador. (2013 - 2014). Factor Económico. Obtenido de http://www.bce.fin.ec/

Macropack Cía. Ltda. (2013). Reseña Historica Empresarial. Obtenido de http://www.macropackecuador.com/

ANEXOS

Anexo 1. Formato encuestas

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Encuesta de satisfacción al cliente

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el grado de satisfacción de los clientes de Macropack Cía. Ltda., con la finalidad de mejorar su servicio. Por favor seleccionar con una X su respuesta, elegir solo una de ellas.

1. ¿Cómo calificaría usted la atención que le ofrece Macropack Cía. Ltda.?
   - Excelente ☐
   - Buena ☐
   - Malo ☐
2. ¿Qué opina usted de la calidad del producto que le ofrece Macropack Cía. Ltda.?
   - Excelente ☐
   - Buena ☐
   - Malo ☐
3. ¿Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los productos que adquiere en Macropack Cía. Ltda.?
   - A tiempo ☐
   - Fuera de ☐
   - Tiempo ☐
4. ¿Ha realizado usted reclamos por inconformidad en el producto que ha adquirido en Macropack Cía. Ltda.?
   - Sí ☐
   - No ☐
5. ¿Conoce usted la página web de Macropack Cía. Ltda.?
   - Sí ☐
   - No ☐
6. ¿Cómo se siente en general con el servicio brindado por Macropack Cía. Ltda.?
   - Satisfecho ☐
   - Insatisfecho ☐

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Encuesta interna de Macropack Cía. Ltda.

La presente encuesta tiene como objetivo conocerla estructura organizacional de Macropack Cía. Ltda., Con la finalidad mejorar los procesos a nivel funcional, operativo y administrativo.

Por favor seleccionar con una X su respuesta, elegir solo una de ellas.

Cargo: _____Tiempo de trabajo: _____

1. ¿Conoce y aplica usted la misión y visión de Macropack Cía. Ltda.?
   - Sí ☐
   - No ☐
2. ¿Conoce usted las polÍticas que tiene Macropack Cía. Ltda., y las aplica?
   - Sí ☐
   - No ☐
3. ¿Cuál es el valor más importante que usted considera que se aplica dentro de la institución?
   - Respeto ☐
   - Puntualidad ☐
   - Responsabilidad ☐
   - Compañerismo ☐
   - Honestidad ☐
4. ¿Existe un organigrama funcional en su institución, utiliza usted esta herramienta para saber cuáles son sus funciones en su trabajo?
   - Sí ☐
   - No ☐
5. ¿Cómo considera usted el espacio físico donde labora?
   - Muy adecuado ☐
   - Adecuado ☐
   - No adecuado ☐
6. ¿Cómo considera usted el liderazgo de sus superiores?
   - Autoritario ☐
   - Democrático ☐

Liberal

7. ¿Considera usted que existe buen ambiente laboral dentro de la empresa?

   Sí

   No

8. Se aplican en la empresa las normativas de seguridad e higiene industrial?

   Sí

   No

9. ¿Considera usted que Macropack Cía. Ltda., lleva un buen control administrativo-financiero?

   Sí

   No

   Lo desconoce

10. ¿Está usted de acuerdo con el uso del software actual que tiene Macropack Cía. Ltda.?

    Sí

    No

11. ¿Está de acuerdo con los procesos de producción que utiliza Macropack Cía. Ltda.?

    Sí

    No

12. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre el área de producción y el área administrativa?

    Excelente

    Buena

    Mala

13. ¿La producción que realiza Macropack Cía. Ltda., depende de?

    Las ordenes de

    Perdido

    Capacidad de

    Producción

    Materia prima

14. ¿Cómo calificaría usted el nivel de control en cada proceso de producción?

    Excelente

Bueno

Malo

15. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted el más importante en el proceso de producción?

La maquinaria

Materia prima

Mano de obra

16. ¿Los productos terminados son evaluados por?

*Un supervisor

*Un operario encargado al final de todo proceso

*Directamente por el jefe de producción

17. ¿Conoce usted o ha participado en planes o proyectos ambientales que ha realizado la empresa?

Sí

No

Lo desconoce

18. ¿Con que frecuencia se realiza una evaluación de desempeño de actividades?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

19. ¿Cómo considera a la maquinaria que se utiliza en Macropack Cía. Ltda., en el proceso productivo?

*De última

Tecnología

*Aceptable

*Obsoleta

20. ¿Con que frecuencia se realiza mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria de Macropack Cía. Ltda.?

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Anualmente

Lo desconoce

21. ¿Con que frecuencia ha recibido usted capacitación en temas de su competencia y desempeño?

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Anualmente

No ha recibido

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Planta de producción de Macropack Cía. Ltda.

Anexo 3. Personal de planta: supervisor, operarios de maquinaria, ayudantes

Anexo 4. Producto terminado (Láminas microcorrugadas)

Anexo 5. Flores empacadas con láminas microcorrugadas de Macropack Cía. Ltda.